

# Statement zum Schulgesetzentwurf NW und Antrag der Fraktion der SPD und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN

Prof. Dr. Uwe Hameyer  
Universität Kiel

Kiel, 6. Juli 2004



Ein kurzes Statement muss sich auf ausgewählte Eckwerte des Gesetzes beschränken. Gleichwohl sei vorausgeschickt, dass die zentralen Eckwerte und Gesetzesparagrafen - im Gesamtgrundriss betrachtet - ein bündiges, auf praktische Wirksamkeit ausgerichtetes System zukunftsweisender Schul- und Qualitätsentwicklung bilden: Schule und Lernen, Curriculum- und Schulentwicklung, Schulaufsicht und Unterstützungssysteme, Bildungspartner, Schulträger und weitere Verantwortliche sind auf einen klaren Zielhorizont gerichtet: es geht um den *Ausbau der schulischen Selbstständigkeit und Verantwortung*. Bemerkenswert und konsequent, dass besonders auch der Funktionswandel und die Verschlankeung von Schulaufsicht einbezogen sind.

Mit dem Ausbau schulischer Selbstständigkeit im Systemfeld von Administration, Aufsicht, Service und Beratung ist ein wichtiger Blickpunkt gegeben, unter dem ich auf folgende Eckwerte des Gesetzes eingehe und, wo es angezeigt ist, kurze Empfehlungen unterbreite, die sich mündlich ausführlicher erläutern lassen:

- 1 Schulentwicklung
- 2 Schulinspektion
- 3 Bildungsregion
- 4 Verbundsysteme

Alle Bemerkungen sind konstruktiv gemeint. Sie resultieren aus der Einschätzung des Gesetzentwurfs als einem wegweisenden, realistischen, auf modernem Erfahrungs- und Wissensstand beruhenden Ansatz.

## 1 Schulentwicklung

*Der Weg zum Ziel prägt die Qualität des Erreichten.* Sowohl die Gestaltung von Schule und Unterricht als auch die Arbeit von Schulaufsicht unterliegen diesem Sachverhalt. Es ist nun ein Gebot wissenschaftlich-praktischer Erkenntnis, die Unterrichtsqualität nicht für sich allein zu bewerten, sondern auf die Qualität ihres Zustandekommens zu achten: auf der Ebene des Unterrichts *und* im Kontext der *ganzen* Schule. Schulentwicklung bezieht sich auf beide Seiten einer Medaille – auf den Unterricht *und* auf die Organisation Schule als Raum für unterschiedliche Formen personalen, teamgestützten und organisationalen Lernens.

In der Gesetzesnovelle ist von *Outputsteuerung* die Rede. Dieser Eckwert bildet die Scharnierstelle zwischen dem Selbstständigkeitsgrundsatz und der Qualitätsbestimmung, die im System neu geordnet und institutionalisiert wird (Qualitätsagentur, Schulinspektion, Aufsichtscontrolling, Bildungsstandards, schulinternes Qualitätsmanagement, Leistungserhebungen usw.). Die Outputsteuerung ist ein politisch-pragmatisches Argument für das Ziel, die Lehrpläne zugunsten von *Kernlehrplänen* zu verschlanken, auch wenn noch nicht ausreichend deutlich ist, worauf Kernlehrpläne verzichten, was sie neu aufnehmen und wie das schuleigene Curriculum bei allen lokalen Variationen aussähen würde. Enorme Qualifizierungen stehen für die professionelle Einlösung dieser wichtigen Aufgaben an.

Eine Outputsteuerung hat keine Erfolgsaussicht, solange sie nicht auch immer den *Entwicklungsprozess von Lernen und Schule* beachtet. Sie muss dazu an erreichten Standards und Ergebnissen von Schulentwicklung ansetzen, gerade *damit* die Qualität der Lehr- und Lernprozesse in ihrem Zustandekommen nachvollziehbar wird. In der Novelle und den Fraktionsbeschlüssen ist dieses Wechselspiel zu wenig ausgearbeitet, obgleich wir heute aus vielen Studien und Berichten wissen, dass *Lernqualität, Unterrichtsqualität* und *Schulqualität* eine Gestaltungseinheit sind. Das ändert sich auch nicht dadurch, dass Schule stärker an ihren Outputs auszurichten und zu bewerten sei.

Nach dem Beschluss der SPD-Fraktion sollen bezüglich der Kompetenzentwicklung die „Ergebnisse des Unterrichts“ im Mittelpunkt stehen (S. 2). Das ist verständlich *und* problematisch zugleich, insofern dadurch die Ergebnisqualität von der Prozessqualität unbeabsichtigt entkoppelt wird. Lernen ist *immer* ein Weg, ein Vorgang, ein Umstrukturierungsprozess. Die Ergebnisse des Lernens stehen und fallen mit der Qualität der Lernoptionen und -arrangements, des Lehrens und Beratens, der individuellen und differenziellen Lernangebote, der Diagnose und des Feedback im Unterricht, der Qualität des Curriculum und anderer Bedingungen des Lernprozesses. Wer hohe Qualität der Lernergebnisse will, muss adäquate Lernbedingungen gewährleisten. Die Outputsteuerung kann nur *ein* Eckwert in einem Gesamtsystem des Lehrens und Lernens in der Schule sein.

## Empfehlung 1

Die Outputsteuerung als kardinaler Eckwert in der Novelle und den Fraktionsbeschlüssen macht erst dann Sinn, wenn das Gesetz zugleich erkennt und vorsieht, dass die *Qualität der Schulentwicklungs- und Unterrichtsprozesse* primäre Gestaltungsparameter für die Stärkung schulischer Selbstständigkeit sind. Das nämlich hat Einfluss auf die Arbeit der Qualitätsentwicklungssysteme, auf die Standards, die Systemchecks, Methoden der Qualitätsentwicklung und -sicherung, auf die Agenturprogramme und notwendigen Qualifizierungsschritte.

Auch wenn über *Qualitätszuwachs* nachgedacht wird, kann die Outputsteuerung nicht allein bestimmen, was zu tun ist. Sie kann über Ziele und Standards einen Horizont benennen, der zu erreichen sei. Wie man den Zielhorizont erreicht, ist nicht allein eine Obliegenheit der Schule, sonst ganz wesentlich eine Aufgabe der Steuerung und Unterstützung von Prozessen und zwar so, dass die im Gesetz genannten Qualitätsinstrumente und Unterstützungssysteme eben nicht nur Lernergebnisse zum Gegenstand ihrer Arbeit machen, sondern den Weg zum produktiven und kreativen Lernen über externe Systemleistungen unterstützen.

Qualitätszuwachs im System Schule ist dabei immer auch Resultat eines *strukturellen Rückkopplungsprozesses* zwischen Unterrichts-, Schul- und Personalentwicklung. Kollegien, Schulleitungen, Schüler und Eltern müssen sich über den erwünschten Qualitätszuwachs verständigen können. Sie müssen als Mitglieder einer eigenverantwortlichen Organisation auch darüber befinden, wie ein Qualitätszuwachs erreicht werden soll und kann und wie dafür geeignete, tragfähige Innovationsprozesse am Standort einzuleiten und sicherzustellen sind. Das setzt einen mehrstufigen Prozess der *Verständigung, des Verstehens und des professionellen Weiterlernens* voraus.

## Empfehlung 2

Die vorgesehenen Qualitätsinstrumente sollten diesen Prozess durch eine *Angebots- und Rahmensteuerung* unterstützen und begleiten. Wenn die NRW-Schulen diesen Weg im Rahmen verstärkter Selbstständigkeit gehen, brauchen sie den gesetzlich abgesicherten Raum, gegebenenfalls auch gesetzlichen Korridorschutz, zur eigenverantwortlichen Organisation der Unterrichts- und Schulentwicklung.

Das Gesetz widerspricht dem nicht, benennt allerdings andererseits auch nicht hinreichend die schulstandortspezifischen Konditionen tragfähiger Entwicklungsprozesse nach Standards der Stetigkeit, Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit. Nachfolgend skizziere ich einige Standards der Schulentwicklung, die sich auf die Qualität des Prozesses beziehen und die einen Qualifizierungsbedarf voraussetzen, der zu befriedigen ist, gerade wenn Verantwortlichkeiten weiterhin verstärkt auf die lokale Ebene übertragen werden.

**1. Zielarbeit.** Zu anerkannten Standards erfolgreicher Schulentwicklung zählt die *systematische Zielarbeit*. Hat jemand Zweifel, wohin die Reise geht, muss eine Klärung stattfinden. Gute Schulen gewährleisten dabei die Teilbarkeit der Ausgangsziele und -wünsche: nicht alles auf einmal wollen, sondern Kristallisationskerne bilden,

ohne dabei auf die Gesamtidee oder Vision zu verzichten. Schulentwicklung kann unversehens stranden, wenn keine transparente Zielarbeit nach innen und aussen stattfindet. Zielklärung ist nicht nur das Rückgrat erfolgreicher, kontinuierlicher Zusammenarbeit, sondern auch für die Motivation aller Beteiligten entscheidend. Dazu zählen folgende Standards:

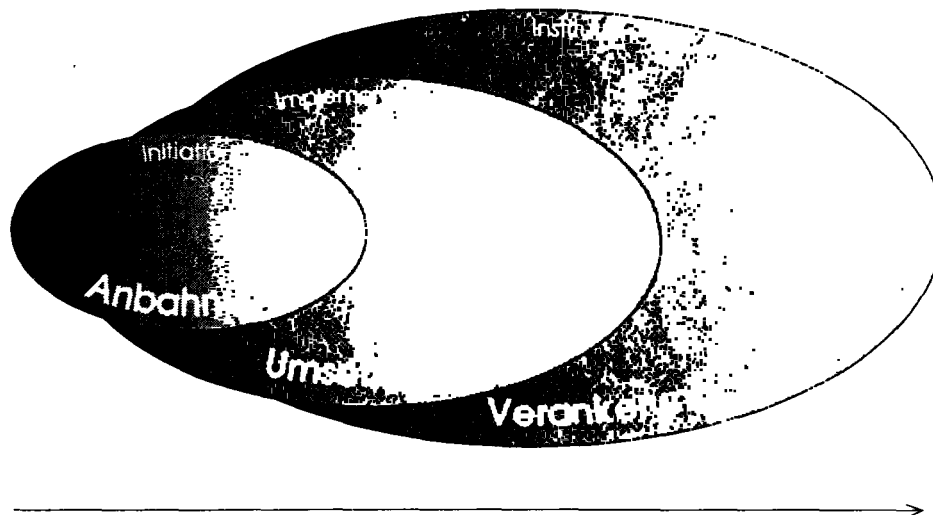
Teilbarkeit der Ziele und Optionen  
Klarheit beschlossener Ziele  
Umsetzbarkeit der Ziele im Praxisfeld  
Nachvollziehbarkeit von Sinn und Nutzen  
Verlässlichkeit von Zielentscheidungen

2. *Verzahnung von Systemebenen.* Der binnenschulische Kooperationsaufwand ist nicht nur gewachsen, sondern auch professionell anspruchsvoller geworden. Gewachsen ist er übrigens nicht allein wegen der Schulentwicklung, wahrscheinlich nicht einmal in erster Linie aus diesem Grund. Viele Schulen haben sich mit Projekten überladen (lassen) und unzählige Aufgabenfelder neu erschlossen. Damit steigt die Zahl der Beteiligten und Themen. Das Abstimmungs- und Verzahnungsgebot liegt auf der Hand, ausgedrückt in folgenden Standards:

Kohärenz der Projekte und Schwerpunkte  
Transparenz des Ressourcen- und Zeitaufwands  
Akzeptanz der Koordinierungspraxis  
Effizienz der Zusammenarbeit und Schnittstellennutzung

Quer zur Vielfalt europäischer Schulsysteme zieht sich dabei ein roter Faden: jedes Innovationsbemühen braucht *Klärungs-, Lern- und Entwicklungszeit* für die Verständigung und das Verstehen des Neuen, damit sich alle Organisationsmitglieder ein persönliches Bild vom Gewinn oder Nutzen des Neuen machen können. Das wiederum braucht Anlässe zum Reden und Beraten, zur Information und Koordination. Verzahnung ist dann ein möglicher Folgeschritt. Das setzt nicht nur *berufliches Weiterlernen* der Beteiligten und ein *professionelles modernes Schulmanagement* voraus.

3. *Umsetzung mittelfristiger Planung.* Aus vergleichenden internationalen Forschungsstudien wissen wir, dass Innovationen in der Schule – selbst bei kleiner Reichweite der Ziele – mehrere Jahre umfassen, bis sie in der Praxis verankert sind. Diesen Prozess kann man in drei überlappenden Phasen darstellen:



Wir sprechen von mittelfristigen Zeiträumen, wenn 3 bis 5 Jahre bis zur Verankerung des Neuen gebraucht werden oder angesetzt sind. Je komplexer und grösser nun ein System ist, umso wichtiger ist dabei die aufgabenorientierte Kommunikation während des gesamten Prozesses, was auch bedeutet, die Teilprozesse der Verständigung, des Verstehens und des Nachvollziehens effizient zu gestalten.

*4. Weiterbildung durch Personalentwicklung.* Jede Organisation besteht aus Zielen und Menschen, die diese Ziele an ihren Arbeitsplätzen umsetzen. Statuten und Arbeitspläne, Qualitätsstandards und Entscheidungsregeln bestimmen mit darüber, was die Menschen tun und was von ihnen erwartet wird. Die Schule ist eine komplexe Organisation, die wie andere auch auf eine Reihe von Bestimmungen und Regeln verpflichtet ist, deren offizielles Verfallsdatum meistens unbestimmt ist, während sich die Welt schneller wandelt als erwartet.

Justierung der Weiterbildung auf Schwerpunkte  
Fokussierung auf Kompetenzzuwachs  
Sicherung von Wissens- und Erfahrungstransfer  
Ziel- und Kompetenzorientierung in Mitarbeitergesprächen  
Verstärkung professioneller Teamarbeit

### **Empfehlung 3**

Ein Schulgesetz kann und soll solche Schulentwicklungsstandards nicht ausfüllen. Der gesetzliche Auftrag besteht vielmehr darin, das Wissen über Standards tragfähiger Unterrichts- und Schulentwicklung im Systemmodell der Qualitätsentwicklung und -sicherung zu beachten und in den Aufgabenbestimmungen der alten und neuen Systemelemente abzubilden. Wer schulnahe Unterstützungssysteme, Qualitätsagenturen und Schulinspektionen will, muss deren Ziele und Arbeitsformen auch an dem ausrichten, was wir heute über wirksame Schulentwicklungsprozesse und -standards in selbstständigen Schulen wissen.

## 2 Schulinspektion

Die Schulinspektion wird als eine Form systematischer externer Analyse und Bewertung der Qualität schulischer Arbeit verstanden. Sie „gewährleistet die Entwicklung und Sicherung der Qualität schulischer Arbeit, die Vergleichbarkeit der Abschlüsse und Berechtigungen“ (§ 86, Abs. 3, Seite 53). Andere europäische Länder haben ähnliche Ansätze aufgebaut, wobei in Nordrhein-Westfalen die strukturelle Distanz der Schulaufsicht zur einzelnen Schule aus grundsätzlichen Erwägungen heraus bewusst aufrechterhalten wird.

Der Erfolg institutioneller Qualitätssicherungssysteme ist nicht nur mit der Transparenz, Anerkennung und professionellen Durchführungsqualität des Evaluierungsprozesses verbunden, sondern auch mit der Wirksamkeit des Zusammenwirkens von Schule und externen Qualitäts- und Unterstützungssystemen. Das wird im Gesetz und in den Fraktionsbeschlüssen auch so gesehen, wenngleich vielfach nur indirekt. Die neuen Systeme sind in ihren Aufgaben und Funktionen unrisiken. Was auszubauen wäre, ist ein *Stufenmodell des Umsetzungsprozesses über die Pilotphase hinaus* mit klar definierten Etappenzielen und Überlegungen, was zu tun ist, wenn sich gewisse Ziele der Gesamtsystementwicklung als erwartungswidrig herausstellen.

Soll die Schulinspektion aus der Schulaufsicht hervorgehen, sind erhebliche Investitionen für die *Restrukturierung* und *Qualifizierung* anzusetzen. Personalumschichtungen allein können das nicht leisten. Im Gegenteil – man muss vermutlich mit partiell reaktanten Verhaltensmustern auf verschiedenen Feldern des Gesamtsystems rechnen. Die Kosten Zeit, Zuwendung, Analyseaufwand, Kommunikation und Nachsteuerungsressourcen. Expertengestützte Aufwändungen im Qualifizierungsprozess (nicht nur Schulinspektion, sondern Schulleitungen und Schulleiter, Kollegien!) sind bislang offensichtlich nicht vorgesehen.

Das *Gewährleistungsmandat der Schulinspektion* ist logisch und anspruchsvoll zugleich. Systemisch betrachtet kann das System der Schulinspektion dieses Mandat allein wohl nicht erreichen. Die Wirksamkeit von Inspektionsleistungen ist immer auch eine Resultante verschiedener Einflüsse. Da die Schulinspektion neu eingeführt wird, mischen sich innovationsdynamische Einflüsse und Widerstände ins Spiel. Zuvorderst jedoch wird entscheidend sein, inwieweit es gelingt, die *Stimulierungsfunktion* dadurch einzulösen, dass *nach* dem Auswertungsschritt eines Inspektionsprozesses die eigentliche Transferarbeit stattfindet und sich in der Praxis abbildet.

### Empfehlung 4

Eine *Transferphase* kann nach Berichtsabschluss und –erörterung eingebaut und gegebenenfalls durch Systemberatung begleitet werden. Die Begleitung kann, muss aber nicht von der Schulinspektion kommen. Hier ist möglicherweise die Zusammenarbeit mit der Qualitätsagentur und anderen System- und Beratungspartnern zu sehen.

Ist ein Bericht abgeliefert und ausgewertet worden, beginnt eine entscheidende Phase, nämlich die der Umsetzung von Einschätzungen, Reflexionen und Empfehlungen in die Praxis der Schule (als Transferphase oben bezeichnet, obwohl der Transfer in einer ersten Etappe ja

viel früher beginnt, nämlich durch die Befassung mit Berichten und Schlüssen aus ihnen). Das steht vermutlich in schulischer Verantwortlichkeit. Es ist jedoch die Frage zu stellen, ob und wie dieser Prozess so stimuliert und begleitet werden kann, dass die praktischen Schlüsse wirklich umgesetzt werden, ohne dabei die Rechte schulischer Selbständigkeit zu verletzen, zugleich jedoch auf den Nachweis der Wirksamkeit nicht zu verzichten. Eine komplexe Zwickmühle, die gleichwohl nicht verkennen lässt, dass der Gesamtansatz wegweisend ist und bei kompetent-geschulter Umsetzung eine neue, leistungsfähige Form der Qualitätsentwicklung und -sicherung im Schulsystem in Aussicht stellt.

### **Empfehlung 5**

Die Qualifizierung für Aufgaben der Schulinspektion wird eine Kernaufgabe effizienter Inspektionspraxis sein. Die Qualifizierung kann von den im § 86 genannten Aufgaben und Funktionen ausgehen. Ich entnehme den Texten folgende, teils umformulierte und ergänzte Aufgabengebiete, für die Qualifikationsbedarf entsteht und die zu einem Qualifizierungscurriculum und -angebot ausgebaut werden können:

#### *Systemberatung*

Modelle, Methoden, Gesprächsführungstechniken und Trainings, Fallstudien und -reflexion, Organisationsanalyse, Wissen über Innovationsprozesse und Widerstände, Sozialpsychologie der Schule im Wandel ihres Selbst- und Fremdbilds, Interventionsformen, Rückkopplung usw.

#### *Evaluation*

Modelle, Methoden und Instrumente, interne und externe Evaluierungsansätze, Integrationsansätze, Dokumentenanalyse, Interview, Feedback, Erhebungsinstrumente, Auswertungsmethoden, Präsentation, Bildungsberichte, usw.

#### *Qualitätsentwicklung und -sicherung*

Modelle, Ansätze, Theorien, Methoden, darunter auch Qualitätsanalyse, Standards und ihre Überprüfung, EFQM, Qualitätschecks, interventive Qualitätsentwicklung, usw.

#### *Personalentwicklung*

Ansätze, Strategien und neuere Theorien, Selbststeuerung und ihre Implementation, Beratung im Personalentwicklungsprozess, Wissen aus nichtschulischen Feldern, MA-Gespräche und andere Instrumente der Personalentwicklung, usw.

#### *Prozessorganisation*

erfolgsorientiertes Management, Logistik, Zielanalyse, Konzeptentwicklung, Umfeldanalyse, Kompetenzentwicklung und -sicherung, Wissensmanagement im Prozess, Kommunikation und Feedback, Informationsprozesse im System Schule, Projektmanagement, Rückbindung von Arbeitsprozessen und Ergebnissen in das System, Umfeldanalyse zu verschiedenen Zeitpunkten usw.

### *Wissensmanagement*

Wissensmanagement in Schule – Inspektion, Entlastungsstrategien der Wissensorganisation, -nutzung und -entwicklung, ökonomische Formen der Wissensspeicherung und des sharing process, leistungsfähige Formen der Wissensauswertung und schnellen Auffindung aktuell gesuchten Wissens, Wissensnetzwerke, Plattformen, Wissensmanagement in Netzwerken usw.

### *Steuerungsmodelle*

interne, externe Steuerung, Wirksamkeit von Output- und Prozesssteuerung, neue Steuerungsphilosophien usw.

## **Empfehlung 6**

Für funktionsadäquate Gebiete der Schulinspektion sollte ein praxisnahes, kompetenzorientiertes, wissensgestütztes Curriculum für ein stufenorientiertes Qualifizierungsmodell zur professionellen Weiterbildung entwickelt und in einem *Perspektivplan Schulinspektion* konkretisiert werden. Dazu zählen Kurs- und Trainingsangebote, gegebenenfalls die Etablierung eines Peer-Review-Systems der Schulinspektionen untereinander. Ein *Wissens- und Kompetenznetzwerk* würde den Qualifizierungsprozess besonders in den Pilotphasen und -regionen begleiten, aber natürlich auch danach, wenn es um die Transferschritte in die Fläche geht.



### 3 Bildungsregionen

Das Gesetz stellt die einzelne Schule in den Mittelpunkt. Das ist eine selbstverständliche Prämisse für den Ausbau der Selbstständigkeit, die immer von dem Nukleus ausgehen muss. Und das ist die einzelne Schule. Andererseits wissen wir, dass Schulen keine Inseln sind. Sie können *Kommunikationszentrum* und *Lebensader ihrer Region* sein. Regionale Kultur- und Bildungsanbieter. *Service Point* für moderne Bildungsinformation, *Selbstlernzentrum* durch Lernkabinette für Kinder und Jugendliche. Ideenwerkstatt für neues Lernen. Forum für Dialog und Austausch zwischen den Generationen. Häuser des Lernens und Begegnungsstätten.

In vielen europäischen Ländern wird die *Schule als Bildungs- und Kommunikationszentrum in der Region* neu bewertet. Schule nicht nur als kultureller Dienstleister, sondern auch als ein öffentlicher, Raum des Lernens zwischen den Generationen, ein Kommunikationsplatz, Kulturzentrum und Ort des Wissens zugleich. Man könnte eine Konferenz veranstalten, auf der Vertreter der *best practices* zusammenkommen.

#### Empfehlung 6

Das Gesetz kann die Zusammenarbeit von Schulen untereinander und auch die Zusammenarbeit mit Bildungspartnern in der Region fördern, damit regionale Zukunftslösungen gefunden werden, die nicht nicht aus synergetischen Gründen interessant sind, sondern Möglichkeiten bietet, Schule als Lern- und Kommunikationsraum in der Region weiterzuentwickeln. Pilotinitiativen könnten in Zusammenarbeit mit Bildungspartnern auf diese Weise Anschubkreativität freisetzen, sofern am *cross over Dialog* Menschen aus ganz unterschiedlichen Bereichen teilnehmen, darunter: Architekten und Bildungsplaner, Jugendliche und Kulturschaffende, Pädagogen und Projektemacher, Schulleiterinnen und Kulturphilosophen, Menschen aus der Szene, potentielle Nutzer der Schule als Bildungs- und Kulturzentrum, Unternehmer und *50 plus* Erwachsene, Kommunal- und Stadtfachleute, Wissenschaftler, Filmemacher und Bildungsanbieter, Sponsoren und Musiker, New Economy Spezialisten und Zukunftsforscher.

Im Blick auf regionale und überregionale Zusammenarbeit muss Wissen über Entwicklungen und Innovationen zur Verfügung stehen. Gesetzesbegleitend könnte dazu ein Innovationsatlas erstellt werden.

## Empfehlung 7

Schulverantwortliche, Regionalpartner, Wissenschaftler und andere Fachleute erstellen einen *Innovationsatlas für Schulen*. Dieser Atlas würde Innovationsschwerpunkte und -entwicklungen in den Regionen kennzeichnen, in eine leicht lesbare und zugängliche Form bringen. Sei es auf einer CD ROM, die jährlich aktualisiert wird, sei es durch eine Website und als klassisches Printmedium zugleich. Zeitungen könnten eingebunden werden. Der Innovationsatlas kann auch Ideen aufnehmen, die Schulen als Inserat in den Atlas stellen, weil sie Kooperationspartner für ihre Regionalziele suchen. Viele weitere Gestaltungs- und Funktionsmöglichkeiten liegen auf der Hand.

## 4 Entwicklung von Verbundsystemen

Den strukturellen Wandlungsprozess unserer Schulen können wir in diesem und im nächsten Jahrzehnt nur dann gestalten, wenn die Vorteile eines Kooperationsverbunds genutzt wird. Wenn in Verbundprojekten die Forschung, Entwicklung und Praxis verzahnt werden. Wenn Netzwerke, Kompetenzzentren im Unterstützungsfeld der Schule und regionale Formen schulisch-kommunaler Zusammenarbeit als Fundament gelegt werden.

Bildungspolitik und Gesetzesbestimmungen können Verbundmodelle für die regionale Zusammenarbeit von Forschung, Entwicklung, Lehrerbildung, Beratung und Wissenstransfer veranlassen und unterstützen. Zusammenarbeit setzt dabei eine *Kompetenzgarantie* voraus. Das ist es, was wir von anderen Ländern lernen können: wenn etwas gewollt ist, wird in die Entwicklung und Weiterbildung investiert. Das Bildungsdeutschland ist immer noch weitgehend Schlusslicht im Aufkommen für schulische Weiterbildung. Niederländische Schulen zum Beispiel haben einen etwa zehnmal so grossen Weiterbildungspool für jede einzelne Schule. Man hat erkannt, dass ohne kontinuierliche Weiterbildung neue Programme ihren Weg nicht finden. Unterstützt werden die Schulen obendrein durch mehr als 40 Regionale Bildungszentren. Es lohnt sich, solche Modelle genau zu studieren.

*Wissensmanagement durch Innovationszentren.* Verständigung über neues Wissen macht nur Sinn, wenn sich die Ziele und Themen als bedeutsam erweisen. Das gilt übrigens in spezieller Weise für Austauschprozesse in Schulnetzwerken, aber auch in bilateralen Beziehungen zwischen einzelnen Schulen, ebenso für alle binnenschulischen Interaktionen, speziell bei der Entwicklung von Schulprogrammen. Ich fasse zusammen:

Innovationszentren sind eine organisatorische, gebäudlich ausgewiesene Einheit in einer Schulregion, die zum Ziel hat, den Wissenstransfer in der Region zu unterstützen - auch auf der Basis von Netzwerken und ähnlichen Verbundsystemen. Wissenstransfer ist keine Einbahnstrasse, sondern setzt Prozesse des Gebens und Nehmens, des Tauschens und Weiterlernens voraus. Innovationszentren in diesem Geiste bieten den Schulen an, ihre Projekte vorzustellen, neue Einsichten zu gewinnen, Trainingsangebote wahrzunehmen, als kritische Freunde zusammenzuarbeiten, mit Domänen wie Forschung, Wirtschaft und Öffentlichkeit Vereinbarungen zu schliessen und die Kom-

munen, die Eltern, die Bildungsplanung und vorhandene Unterstützungssysteme in die weitere Arbeit einzubeziehen.

Innovationszentren sind Orte des Wissens, eine Mitte zwischen den Schulen. Keine Tageskonferenzen oder Kongresse, sondern wirkliche Orte, die man aufsuchen kann. Ob sie an einer Lernwerkstatt angesiedelt sind oder an einem Regionalen Zentrum oder an der Universität oder an einem Lehrerseminar, das hängt mit den je besonderen Gegebenheiten zusammen. Innovationszentren brauchen einen Standort, ein Gebäude oder eine Institution, die es gestattet, dass Schulen nachsehen, was anderen Orts stattfindet und was wir heute über Lehren und Lernen wissen, über nachhaltige Schulentwicklung, auch über Konfliktpotentiale und Grenzen schulischer Innovationen, über professionelles Handeln und vieles mehr. Wissensmanagement ist diesbezüglich nicht nur Sache des Buchs oder des Computers. Wissensmanagement ist auf Dialog, Gespräch und Weiterbildung durch Training oder Coaching angewiesen.

Auftanken bedeutet nicht »alles schlucken«, sondern mit neuem Wissen überlegend umgehen. Das ist Wissensarbeit, dadurch definiert, »dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist«. Ein Innovationszentrum ist eine – sehr bescheidene – Möglichkeit, diese Wissensarbeit in enger Abstimmung mit Schulen zu leisten. Es kann Infrastrukturen herstellen und Reflexionsräume schaffen –Entlastung durch Perspektive und Ausbau des Erreichten.