



Institut für Medienevaluation,
Schulentwicklung und
Wissenschaftsberatung
Prof. Dr. Peter J. Brenner
16. September 2002

Gutachten zum Projekt *Schule und Co.* in Nordrhein-Westfalen

Zusammenfassung

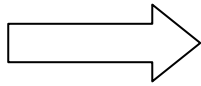
Diese evaluierende Stellungnahme stützt sich auf die Auswertung der zum Projekt *Schule und Co.* öffentlich zugänglichen Dokumente und Begleitmaterialien sowie der Abschlussberichte der 15 beteiligten Leverkusener Schulen.

Grundlagen

Das Projekt *Schule und Co.* wird in seiner Gesamtanlage den internationalen Standards der Schulentwicklung nicht gerecht.

Der konzeptionell gravierendste Mangel ist der systematische Verzicht auf die vorgängige Festlegung verbindlicher Lernziele und auf Bewertungssysteme sowie auf Leistungsvergleiche, mit denen sich die Lernerfolge der Schüler kontrollieren lassen.

Es gehört heute zu den anerkannten Grundsätzen der Innovation von Schulsystemen, dass Schulentwicklung ohne vorab festgelegte Qualitätsstandards, empirisch feststellbare Kriterien, regelmäßige externe Leistungsüberprüfungen und schulübergreifende Leistungsvergleiche nicht erfolgreich sein kann. Keines dieser Elemente findet sich in dem Projekt *Schule und Co.* In der internationalen Schulentwicklung dürfte es einzigartig sein, dass ein derart groß angelegtes Projekt zur „Innovation von Schule“ ohne die Formulierung definierter Qualitätsstandards auskommt.



Das Projekt *Schule und Co.* entspricht in Anlage, Durchführung und Ergebnissen nicht den aktuellen Standards innovativer Schulentwicklung. Es folgt keinem erkennbaren Plan; es hat kein klar benennbares Ziel und es legt keine Qualitäts- und Leistungskriterien fest.

Allgemeine Zielbestimmungen des Projekts

Das Projekt *Schule und Co.* hat von Anfang an sehr unscharfe Zielvorgaben gehabt, die sich in der Anfangsphase mehrfach in ihrer Schwerpunktsetzung verändert haben. Das ursprüngliche Projektziel „Entwicklung regionaler Bildungslandschaften“ wurde frühzeitig aufgegeben und nur vereinzelt weiter verfolgt; statt dessen wurde von fast allen Projektschulen - nach mehr oder weniger großen anfänglichen Widerständen - das Projektziel „Pädagogische Schulentwicklung nach Klippert“ verfolgt.

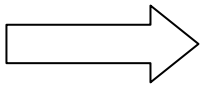
Eine systematische Evaluation und ein Leistungsvergleich mit anderen Schulen wurden nicht vorgenommen. Positive Rückmeldungen bleiben vereinzelt und stützen sich auf intuitive Eindrücke der beteiligten Lehrkräfte.

Sie betreffen zudem, wie das ganze Klippert-Konzept, nur ein sehr schmales Segment der Arbeits- und Präsentationstechniken. „Unterricht“ in seiner Gesamtheit wird dadurch nicht verbessert; dass tatsächlich eine Verbesserung der „Lernergebnisse“ in curricularer Hinsicht erzielt wurde, wird an keiner Stelle berichtet und ist auch anderweitig nicht zu erkennen.

Die Projektanlage führt dazu, dass die Rahmenrichtlinien und Lehrpläne für die einzelnen Schulformen und Schulstufen des Landes Nordrhein-Westfalen im Unterricht an den Rand gedrängt werden. Die pädagogische Klippert-Kultur ist eher in ihrem Ressourcenverbrauch in Konkurrenz zur offiziellen Lehrplankultur getreten.

In den Kollegien wurden zusätzliche Konfliktpotenziale erzeugt, da die Akzeptanz des Modells an den einzelnen Schulen unterschiedlich groß war.

In der Summe lässt sich festhalten:



Die aufwändige Einführung und Durchführung des Klippert-Konzepts hat keine greifbaren Resultate für eine Verbesserung des Unterrichts und der Unterrichtsergebnisse erbracht. Die fast flächendeckende Einführung des Konzepts „Pädagogische Schulentwicklung nach Klippert“ hat zum Aufbau einer pädagogischen Monokultur geführt. Damit wurden die pädagogischen Handlungsspielräume der einzelnen Lehrkräfte drastisch eingeschränkt und Konflikte in die Schulen hineingetragen. Der enorme Ressourcenverbrauch an Schulungs- und Unterrichtszeit des Klippert-Projekts hat auch die Handlungsspielräume der Schulen eingeengt, alternative pädagogische Konzepte blockiert und die staatlich vorgegebenen curricularen Ziele in den Hintergrund des pädagogischen Handelns gedrängt.

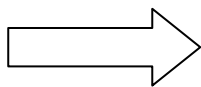
Projektstrukturen

(1) Steuerungsstrukturen

Das Projekt hat eine eigene Steuerungsstruktur neben den weiterhin bestehenden und verantwortlichen Strukturen der Schulaufsicht aufgebaut.

Dadurch ist eine doppelte Verwaltungs- und Verantwortungsstruktur entstanden mit den für Dualstrukturen typischen Nachteilen: erhöhtem Administrations- und Koordinationsaufwand sowie zusätzlichem Konfliktpotenzial durch Kompetenzüberschneidungen und Interessenkollisionen.

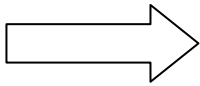
Diese Probleme wurden noch verschärft dadurch, dass die Arbeit und die Aufgaben der schulischen Steuerungsgruppen unscharf definiert wurden und ihr Verhältnis zum Schulkollegium einerseits und zu den regionalen Steuergruppen andererseits undefiniert geblieben sind.



Die in dem Projekt aufgebauten Organisationsstrukturen haben sich insgesamt nicht als effektiv erwiesen. Sie haben bestehende Verwaltungsstrukturen und Entscheidungsgänge unterhöhlt, ohne an ihre Stelle funktionierende neue Strukturen zu setzen.

(2) Schulungen

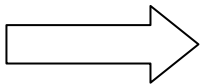
Im Rahmen des Projekts wurden in einem sehr großen Umfang Schulungen von Schulleitungs- und Steuergruppenmitgliedern durchgeführt. Hier wurden offensichtlich schulspezifische Managementkompetenzen entwickelt und vermittelt, die für die Effizienzsteigerung schulischer Arbeit unmittelbar einsetzbar sind und nach Anfangsschwierigkeiten bei den Teilnehmern Akzeptanz gefunden zu haben scheinen.



Eines der wenigen Elemente, das sich als fruchtbar und zukunftsfruchtig erwiesen hat, sind die Schulungen der Schulleiter und Steuergruppenmitglieder durch eine Unternehmensberatung.

(3) Klippert-Trainings

Die verschiedenen Stadien der Klippert-Schulungen sind sehr aufwändig; zu Ergebnissen haben sie nur im engen Rahmen des Klippert-Konzepts selbst geführt, dessen Gesamtkonzeption in Bezug auf Unterrichtsentwicklung als problematisch eingeschätzt werden muss.



Dass neben dem Eingriff in das Unterrichtsgeschehen auch eine Entlastung der Lehrkräfte und ein positiver Einfluss auf das Innovationsmanagement der Schulen festzustellen ist, wie es das Klippert-Konzept verspricht, lässt sich aus den Berichten nicht erschließen.

(4) Evaluationskultur

a) Interne Evaluation

Das Projekt *Schule und Co.* hat erst in seiner Schlussphase damit begonnen, durch entsprechende Schulungen eine Evaluationskultur an den einzelnen Schulen aufzubauen.

Da ausdrücklich darauf verzichtet wurde, Evaluationen verbindlich vorzuschreiben und sie auf übergreifende Standards zu verpflichten, handelt es sich hier um ein nur bedingt taugliches Instrument, die Qualität der Arbeit an den einzelnen Schulen zu erfassen und zu verbessern.

Wie weit sich an den beteiligten Schulen tatsächlich eine tragfähige Evaluationskultur entwickeln wird, ist jetzt noch nicht abzusehen. Die bisherigen Berichte zeigen, dass dieses Instrument bislang nur vereinzelt und nicht systematisch genutzt wurde.

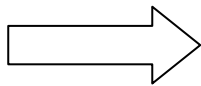
b) Externe Evaluation

In der Endphase des Projekts wurde im Auftrag der Projektträger eine „Vorab-Evaluation“ durch zwei externe Gutachter vorgelegt, die zu einem insgesamt eher positiven Urteil gekommen ist. Dieses Urteil ist nur von geringem Wert, da das Gutachten systematische Mängel enthält und ihm deshalb auch von den

Gutachtern selbst nur eine eingeschränkte Aussagekraft zugesprochen wird. Insbesondere ist es unter großem Zeitdruck entstanden; und die von den Gutachtern besuchten Schulen wurden nicht von ihnen ausgewählt, sondern von der Projektleitung vorgegeben.

Die Abschlussevaluation der gleichen Gutachter, die bislang nur in einer Kurzfassung vorliegt, ist systematischer angelegt und aufwändiger durchgeführt. Sie teilt mit der „Vorab-Evaluation“ jedoch den Mangel, dass sie in ihren Bewertungen auf die Heranziehung harter Kriterien von Schulinnovation verzichtet.

Da die Evaluation das Projekt nicht an den etablierten Standards innovativer Schulentwicklung misst, sondern die unscharfen Vorgaben des Projekts selbst zum Maßstab der Bewertung macht, ist die insgesamt eher positive Würdigung, die alle kritischen und problematischen Aspekte marginalisiert, nicht überraschend.

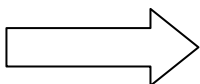


Das Projekt *Schule und Co.* hat das Instrument „Evaluation“ erst spät aufgebaut und nur unsystematisch und sporadisch genutzt. Als Instrument interner Steuerung von Projektverläufen und Korrekturinstanz sind die Evaluationen deshalb nicht nutzbar. Sowohl die internen wie die externen Evaluationen verzichten darauf, ihren Bewertungen harte Kriterien innovativer Schulentwicklung, wie sie internationalen Standards entsprechen, zu Grunde zu legen. Alle Evaluationen haben deshalb keine Aussagekraft in Bezug auf den Erfolg des Projekts.

(5) Benchmarking und best practice

In den Industrienationen gibt es eine Fülle von innovativen Schulentwicklungsprojekten, die teilweise auch zu greifbaren Erfolgen geführt haben. Es ist nicht erkennbar, dass das Projekt *Schule und Co.* auf die hier gemachten Erfahrungen zurück gegriffen und sich an etablierten Standards orientiert hätte.

Zahlreiche dieser Projekte sind in der Dokumentation zur Verleihung des Carl Bertelsmann-Preises 1996 an das Schulprojekt in Durham (Kanada) vorgestellt worden. Auch diese Erfahrungen des Projektes in in Durham, das in der Vorphase des Projekts *Schule und Co.* eine Anregungsfunktion gehabt hat, sind offensichtlich nicht weiterverfolgt, aufgegriffen und ausgewertet worden.



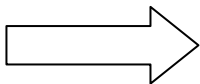
Das Projekt *Schule und Co.* hat darauf verzichtet, *benchmarking* und *best practice*-Konzepte als zentrale Instrumente innovativer Schulentwicklung zu nutzen. Damit wurde versäumt, die in diesem Bereich gewonnenen nationalen und internationalen Erfahrungen zu nutzen und zugleich entzieht sich das Projekt dem Vergleich mit anderen Konzepten von innovativer Schulentwicklung.

Kostenstruktur

Das Projekt Schule und Co. hat darauf verzichtet, Controlling-Instrumente einzuführen und damit Kostentransparenz zu schaffen. Eine Bewertung des Projekts im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse ist aus diesem Grund nicht möglich. Aus den Dokumenten und Berichten wird aber deutlich, dass an den einzelnen Schulen enorme Finanz- und Zeitressourcen in das Projekt investiert wurde, wovon nur ein geringer Teil - im Wesentlichen Verwaltungskosten - als Kosten erfasst wurde.

Die enormen Schulungskosten - es wurden mehrere hundert Personen von externen Auftragnehmern geschult - sind nicht ausgewiesen, durch verstreute Angaben aber näherungsweise abschätzbar. Dazu kommt noch ein großer Teil an versteckten Kosten, der sich in Unterrichtsausfall und Zusatzbelastung der Lehrkräfte, besonders der Funktionsträger, durch Vertretungsstunden sowie in Gremien- und Verwaltungsarbeit verbirgt. Auch diese kalkulatorischen Kosten müssten in eine Gesamtkostenrechnung des Projekts mit eingerechnet werden.

Nach einhelligem Urteil der Beteiligten wie auch der Evaluatoren hat das Projekt die einzelnen Schulen an die Grenze ihrer Belastbarkeit geführt. Auch dadurch wurden die Handlungsspielräume der einzelnen Schulen nicht erweitert, sondern eingeschränkt, da Ressourcen für eigene Projekte oder für alternative Ausgestaltungen des Projekts *Schule und Co.* nicht mehr zur Verfügung standen.

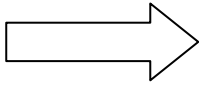


Die tatsächlichen Projektkosten werden systematisch verschleiert. Kostentransparenz wird nicht angestrebt, und es werden auch keine Controlling-Instrumente eingesetzt. Eine Kosten-Nutzen-Analyse wird dadurch verhindert.

Selbstständige Schule und Schule und Co.

Angesichts dieser Bewertung muss die Entscheidung für die Durchführung des Anschlussprojekts „Selbstständige Schule“ als überstürzt bezeichnet werden.

Es empfiehlt sich vielmehr, die mit dem Projekt *Schule und Co.* gemachten Erfahrungen systematisch, auf der Basis einer unabhängigen wissenschaftlich fundierten Evaluation auszuwerten, die offenkundigen Mängel zu beseitigen und das neue Projekt an den internationalen Standards und Erfahrungen von Schulinnovation zu orientieren.



Das Projekt *Schule und Co.* hat unkontrollierte Kosten verursacht, die Schulen und die beteiligten Lehrkräfte an die Grenzen ihrer Belastung geführt und keinen greifbaren Ertrag für die Lernleistungen und den Unterrichtserfolg bei den Schülern erbracht. Eine Gesamtbewertung des Projekts *Schule und Co.*, so weit sie auf Grund des vorliegenden Materials bereits möglich ist, lässt es als verfehlt erscheinen, die hier erarbeiteten Strukturen und Verfahren auf ein anderes, noch größer angelegtes Projekt der Innovation von Schulen zu übertragen.