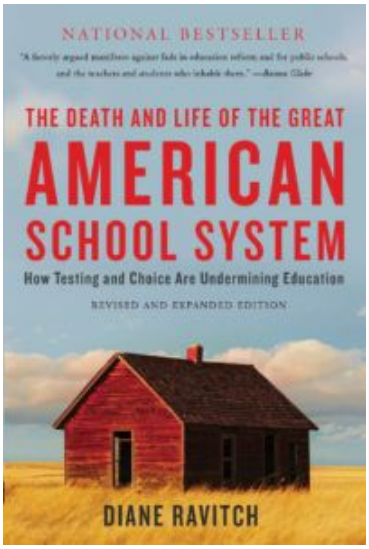
# Charleston, South Carolina: The Collapse of a Federally-Funded Teacher Incentive Plan – by dianeravitch

Category: Blog
geschrieben von Gastautorin | 28. Januar 2022






Die Idee des Leistungslohns an Schulen ist immer wieder gescheitert.

Als ich das Buch „The Death and Life of the Great American School System: How Testing and Choice Are Undermining Education“ (2010) schrieb, recherchierte ich über die Geschichte des Leistungslohns. Ich fand heraus, dass seit einem Jahrhundert immer wieder versucht wurde, eine Art Leistungslohn zu implementieren, was allerdings immer gescheitert ist. Vertreter der Privatindustrie glauben, dass die Verlockung einer Prämie die Lehrer dazu bringen würde, härter zu arbeiten und bessere Ergebnisse zu erzielen. Aber die Leistungszulage funktioniert nicht. Der Haupteffekt ist die Demoralisierung der Lehrer. Michael Bloomberg hat es in New York City versucht und ist damit gescheitert. In Tennessee wurde es von 2007 bis 2010 mit einem fetten Bonus von 15.000 Dollar versucht. Auch dort ist es gescheitert. Wo auch immer es versucht wurde, ist es gescheitert. Die Theorie ist falsch, und wie der große W. Edwards Deming argumentierte, funktioniert sie offensichtlich auch in der Wirtschaft nicht.

Im Jahr 2010 wurde ich zu einem Treffen mit den führenden Vertretern der Innenpolitik im Weißen Haus Obamas eingeladen (Melody Barnes, Leiterin des Innenpolitischen Rates, Rahm Emanuel, Stabschef von Präsident Obama, und Ricardo Rodriguez, Bildungsberater



Ex-Präsident Obama mit Emmanuel Rahm: Wir haben eine Millarde für den Leistungslohn freigegeben.

des Präsidenten). Sie fragten mich, was ich von den Common-Core-Standards halte. Ich schlug vor, sie zunächst in zwei oder drei Staaten zu testen und zu sehen, wie sie funktionierten, bevor sie landesweit eingeführt würden. Sie verwarfen diesen Gedanken. Dann fragten sie mich, was ich von einem Leistungslohn hielte, und ich entgegnete, was ich hier im ersten Absatz geschrieben habe. Sie erklärten hingegen, dass sie soeben 1 Milliarde Dollar für einen Lehreranreizfonds freigeben würden. Das Ganze war eine Verschwendung meiner Zeit. Wahrscheinlich auch eine Verschwendung der ihren.

Vor kurzem stieß ich auf diese Geschichte aus Charleston, South Carolina, die 2016 in der Lokalzeitung „The Post and Courier“ erschien. Es ist ein Nachruf auf den Bundeszuschuss des Teacher Incentive Fund der Stadt.

Ein gewisser Paul Bowers schrieb damals: Drei Jahre und 11,7 Millionen Dollar später hat der Schulbezirk Charleston County nicht viel vorzuweisen für sein umstrittenes Programm, das die Bezahlung der Lehrer an die Leistung der Schüler koppelte.



Charleston (South Carolina): Ein Grossteil der Gelder wurde für die Evaluatoren ausgegeben.

Das Bridge-Programm, das unter der früheren Verwaltung von Superintendentin Nancy McGinley entwickelt und mit einem 23,7 Millionen Dollar schweren Zuschuss aus dem Teacher Incentive Fund finanziert wurde, sollte gute Lehrer fördern und bei der Stange halten, indem es sie für gute Leistungen finanziell belohnte. Stattdessen stieg die Lehrerfluktuation an den meisten Pilotschulen des Programms an, und interne Umfragen ergaben, dass die Lehrer durch die mitunter hohen Zahlungen nicht motivierter wurden.

Der Bezirk hatte bisher mehr als die Hälfte des Zuschusses ausgegeben, wobei seit 2013 nur 614.900 Dollar für Lehrerprämien ausgegeben wurden. Der Großteil wurde für die Bezahlung von Beratern und einer kopflastigen Bürokratie von Lehrer-Coaches und Evaluatoren verwendet, um das Programm am Laufen zu halten.

Die Schulbehörde beschloss im Februar, im Herbst eine letzte Runde von Lehrerprämien auszuzahlen und den Rest der Mittel der Bundesregierung zu überlassen. Danach wird Bridge einen ruhigen Tod sterben.

> *Es hat das Vertrauen und die Moral absolut untergraben.*

Nun ja, für einige ein ruhiger Tod. Für den Drayton Hall-Grundschullehrer Patrick Hayes, den Gründer der Interessengruppe EdFirstSC, der gegen den Plan gewettert hatte, ist es schwer, sich die Bemerkung zu verkneifen: „Ich habe es euch ja gesagt."

„Es hat das Vertrauen und die Moral absolut untergraben. Man hat allgemein das

Gefühl, dass die Leute nicht glauben, dass wir unsere Arbeit machen“, sagte Hayes.

Hayes sagte, dass die meisten Lehrerinnen und Lehrer es als angenehm empfinden, wenn ein Schulleiter sie im Unterricht beobachtet, dass sie aber oft nervös auf den nächsten Überraschungsbesuch eines vom Bezirksamt beauftragten Evaluators warten.

„Wenn man Menschen dazu bringt, sich auf externe Belohnungen zu konzentrieren, sind sie so besorgt um diese Belohnungen, dass sie sich darauf konzentrieren, anstatt auf die Arbeit, die sie machen sollen.“, sagte Hayes. „Insgesamt ist die Vorstellung, dass die Erwachsenen nervöser sein müssen, damit die Kinder besser werden, falsch.

McGinley lehnte eine Stellungnahme für diesen Artikel ab.

Bridge begann als Pilotprogramm an 13 Schulen mit hoher Armut und hohen Schülerzahlen, darunter die North Charleston High und die Burns Elementary. Auf der Grundlage einer Formel, die auf Verbesserungen bei den Testergebnissen der Schüler, Beobachtungen in den Klassenzimmern und staatlichen Bewertungen basiert, begann der Bezirk mit der Auszahlung von jährlichen Prämien in Höhe von 1.000 bis 4.000 Dollar für leistungsstarke Lehrer und Schulverwalter an diesen Schulen.

> *Bei diesen Zuschüssen muss man einen solchen Erfolg vorweisen können, dass man nach Ablauf des Zuschusses bereit ist, auf etwas zu verzichten, was man dafür tut, oder einen Weg zu finden, weiterhin dafür zu bezahlen.*

Nach dem Zeitplan für den Bundeszuschuss sollte der Bezirk in diesem Schuljahr damit beginnen, alle Lehrkräfte anhand der Bridge-Maßnahmen zu bewerten, und die Prämien ab dem Schuljahr 2016/17 an alle Schulen auszahlen. Bezirksvorsteherin Gerrita Postlewait schätzte im Februar, dass die Einführung allein im nächsten Jahr eine Delle von 5 Millionen Dollar in den ohnehin schon knappen Haushalt des Bezirks reißen würde. Und wenn der fünfjährige Zuschuss ausläuft, müsste der Bezirk das Programm ohne staatliche Unterstützung finanzieren.



Cindy Bohn-Coats: Bringt es etwas oder bringt es nichts?

Die Vorsitzende des Schulausschusses, Cindy Bohn Coats, meinte, sie habe nicht für die Beendigung von Bridge gestimmt, weil es ein Misserfolg gewesen sei, sondern weil der Erfolg nicht groß genug gewesen sei, um die Kosten zu rechtfertigen.

„Bei diesen Zuschüssen muss man einen solchen Erfolg vorweisen können, dass man nach Ablauf des Zuschusses bereit ist, auf etwas zu verzichten, was man dafür tut, oder einen Weg zu finden, weiterhin dafür zu bezahlen“, sagte Coats.

Lange bevor Postlewait und der Vorstand Bridge absetzten, hatten sich Lehrer gegen das Programm ausgesprochen. In einem Bericht der Charleston Teacher Alliance vom Oktober wurde empfohlen, die Zuschussgelder an den Bund zurückzugeben, und eine Umfrage zitiert, die ergab, dass nur 16 Prozent der Lehrer in den Bridge-Pilotschulen der Meinung waren, das Programm funktioniere.

„Wir werden für unseren Dienst bezahlt, nicht für dessen Ergebnis“, sagte die Direktorin der Charleston Teacher Alliance, Jody Stallings, eine Lehrerin der Moultrie Middle. „Das Gleiche gilt für Soldaten, Polizisten und Ärzte, und zwar aus gutem Grund. Die Faktoren, die unseren Erfolg ausmachen, hängen von so viel mehr ab als von individuellen Anstrengungen.

Stallings sagte, seine Gruppe habe versucht, sowohl die McGinley-Verwaltung als auch den Interims-Superintendenten Michael Bobby davon zu überzeugen, dass

der Bridge-Plan „fehlerhaft, verschwenderisch und zum Scheitern verurteilt“ sei. Aber erst nachdem Postlewait im Juli sein Amt angetreten hatte, begann sich das Blatt gegen den Plan zu wenden.

Trotz der vielen entschiedenen Gegner von Bridge schrieb ein Sprecher des Bezirks, dass das Programm „positives Feedback“ erhalten habe, als Mitarbeiter des bundesweiten Teacher Incentive Fund im Frühjahr 2015 einen Besuch abstatteten. Und es hatte bis zum Schluss lokale Unterstützer.

Im November, kurz nachdem sie die Verantwortung für Bridge von der früheren Bezirksleitung übernommen hatte, schrieb Projektleiterin Anita Huggins in einer E-Mail an Postlewait, dass ein Gremium von fünf Schulleitern einstimmig dafür war, ein weiteres Jahr Fördergelder zu bewilligen. Unter Auflistung einiger Kommentare der Schulleiter schrieb sie, dass die Rückgabe der Gelder während einer 18 Millionen Dollar schweren Haushaltskrise „eine erhebliche PR-Herausforderung darstellen könnte“ und „die Kultur des CCSD, nichts zu Ende zu bringen“, noch verschärfen könnte.

„Unabhängig davon, ob wir es zugeben“, zitierte sie einen Schulleiter, „hat der Zuschuss zu einem erhöhten Bewusstsein für die Leistungsdaten der Schüler geführt.“

> *Postlewait hatte auch damit begonnen, eine breite Palette von Distriktprojekten unter die Lupe zu nehmen, von Leseinterventionen bis hin zu Verhaltensmanagementprogrammen, und nach einem „Return on Investment“ zu suchen, um ihre weitere Existenz zu rechtfertigen.*

Zu diesem Zeitpunkt war Bridge bereits geschwächt. Im Oktober hatte das Bezirksamt 10 durch den TIF-Zuschuss finanzierte Koordinatoren für die berufliche Entwicklung auf Positionen auf Schulebene versetzt, die aus dem allgemeinen Betriebsfonds bezahlt wurden, und sie damit aus dem Bridge-Programm herausgenommen. Postlewait hatte auch damit begonnen, eine breite Palette von Distriktprojekten unter die Lupe zu nehmen, von Leseinterventionen bis hin zu Verhaltensmanagementprogrammen, und nach einem „Return on Investment“ zu suchen, um ihre weitere Existenz zu rechtfertigen.

Bridge war kein Totalverlust. Der Bezirk sammelte in diesem Schuljahr für „fast alle Lehrer“ Beobachtungsdaten und Daten über die Entwicklung der Schüler zu

sammeln, und verlangte so ein von allen Lehrern das Ausfüllen von Unterlagen über die Lernziele der Schüler.

Cindy Bohn Coats erklärte, sie hoffe, dass die Gespräche, die zum Ende von Bridge geführt hätten, regelmäßig stattfinden sollten, da sich der Bezirk auf ein Budgetierungssystem zubewegt, das keine Ausgaben als selbstverständlich ansieht.

„Ich glaube nicht, dass der Charleston County School District jemals ein wirklich erfolgreicher Bezirk sein wird, solange wir nicht bereit sind, dies auf jährlicher Basis zu tun“, meinte Coats. „Schauen Sie sich die Programme an. Funktionieren sie? Sollten wir sie ausweiten? Sollen sie weitergeführt werden?“

Diane Ravitch