

Schulen leiten und entwickeln – ein Fortbildungskonzept auf dem Prüfstand

JUDITH KÖNEMANN/CLAUSS PETER SAJAK

Abstract

Wie geht Schulleitung „auf katholisch“? Wie lässt sich eine katholische Schule mit Blick auf das konfessionelle Profil und den kirchlichen Anspruch weiterentwickeln. Die Bernostiftung in Schwerin hat ein Fortbildungsformat entwickelt, das Schulleitungsteams bei der Reflexion und Bearbeitung dieser Fragestellungen unterstützen soll. Nun liegen die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitstudie vor.

Der Kontext

Es gehört zum Wesenmerkmal katholischer Schulen weltweit, dass sie ihren Erziehungs- und Bildungsaufgaben im Geiste Jesu Christi und in der Orientierung am Evangelium erfüllen. Lehrerinnen und Lehrer an Schulen der Bernostiftung in Schwerin sollen sich deshalb „auf der Grundlage des christlichen Glaubens und einer guten fachlichen und pädagogischen Ausbildung beruflich und religiös fortbilden und um ein Leben aus dem Glauben bemühen“ (Präambel der Rahmenschulordnung der Bernostiftung). Als Begründung greift die Tatsache, dass sie im schulischen Alltag immer vor der Aufgabe stehen, Fachwissen mit christlichen Werthaltungen und gelebter Spiritualität zu verbinden. In diesem Kontext ist auch die Fortbildung „Curriculum Leiten für Schulleitungen“ zu verstehen, die in fünf zweitägigen Modulen zwischen April 2016

Juni 2017 durchgeführt und wissenschaftlich begleitet wurde.¹

Das Konzept der Fortbildung

Das Fortbildungsprojekt „Curriculum Leiten für Schulleitungen“ wurde in Kooperation mit dem Zentrum für Ignatianische Pädagogik (ZIP) konzeptioniert und ist Bestandteil einer Initiative der Kommission für Erziehung und Schule (VII) der Deutschen Bischofskonferenz (DBK) zur überdiözesanen Unterstützung der Schulträger und Diözesen bei der theologischen Qualifizierung und spirituellen Begleitung des pädagogischen Personals an katholischen Schulen.

In fünf zweitägigen Modulen wurde die Fortbildung im Zeitraum zwischen April 2016 bis in den Sommer des folgenden Jahres hinein an wechselnden Orten durchgeführt. Zwei

grundsätzliche Ziele formulierten die Auftraggeber für die Projektdurchführung: Zum einen sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch das Projekt zur religiösen Fortbildung der Schulleitungsteams der Bernostiftung in ihrer Aufgabe der Leitung, Gestaltung und Weiterentwicklung einer kirchlichen Schule mit einem dezidiert katholischen Profil gestärkt und unterstützt werden. Zum anderen zielte das Projekt auf eine Unterstützung anderer Schulträger und Fortbildungseinrichtungen, die auf der Suche nach geeigneten Veranstaltungsformaten zur theologischen Qualifizierung und spirituellen Begleitung ihres Personals sind. Zur Erreichung dieser Ziele waren die einzelnen Module verschiedenen Schwerpunkten zugeordnet: das christliche Menschenbild, die Praxis christlicher Leitung, Schul- und Hortentwicklung sowie das Curriculum Leiten für Schulleitungen.

Der Evaluationsauftrag und Methode

Mit Blick auf das innovative Potential der Fortbildungsreihe beschlossen die Bernostiftung und die Kommission VII der Deutschen Bischofskonferenz eine wissenschaftliche Begleitung in Form einer Evaluation der Veranstaltung durch eine quantitative Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Dabei zielte die Befragung zum einen auf Wirkungen und Effekte auf individueller Ebene bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, zum anderen auf der Systemebene mit Blick auf den Outcome der Fortbildung für die angeschlossenen Schulleitungsteams. Alle Module wurden einzeln mithilfe von Paper-and-Pencil-Befragungen (PAPI) evaluiert, die Teilnahme beruhte auf Freiwilligkeit. Eingesetzt wurden zwei verschiedene Fragebogeninstrumente, zum einen ein Rahmenfragebogen, der im ersten und letzten Modul eingesetzt wurde und in dem die Erwartungen und die Motivation erhoben wurden, bzw. dann im letzten Kursteil Auswirkungen der gesamten Fortbildung auf das Leitungshandeln der Befragten erhoben wurde; zum anderen ein Fragebogen, der besonders die Methodik und Didaktik sowie die

konkrete Durchführung der einzelnen Module erhob und in allen Modulen, im ersten und letzten zusätzlich zum Rahmenfragebogen eingesetzt wurde. Die Fragebogen arbeiteten mit skalierten Items, enthielten aber auch offene Antwortmöglichkeiten. Sie wurden im Institut für Katholische Theologie und ihre Didaktik ausgewertet.

Die Ergebnisse

Die Motivation zur Teilnahme

Zu Beginn der Fortbildung wurde besonders die Motivation zur Teilnahme an der Fortbildung, das Verständnis der Teilnehmenden von katholischer Schule und dem eigenen Leitungshandeln sowie eine erste Einschätzung zur eigenen theologischen Expertise mittels des zu Beginn eingesetzten Rahmenfragebogens erhoben. Diese erste Erhebung ergab, dass sowohl persönlich-theologische Positionen als auch der konfessionelle Charakter ihrer Schule für die Teilnehmenden durchaus eine große Rolle in ihrem Leitungshandeln spielen. Der Glaube ist ihnen laut ihren eigenen Angaben Kraftquelle für ihren pädagogischen Alltag. Allerdings sind die Rückmeldungen durchaus heterogen und weit von einer Einstimmigkeit entfernt.

So fielen die Angaben bezüglich der Motivation zur Teilnahme an der Fortbildung recht unterschiedlich aus. Auf die Frage nach den Erwartungen formulierten die Teilnehmenden einige konkrete Antworten: Man wolle das eigene Leitungshandeln reflektieren, wünsche sich den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen anderer Schulen und eine engere Verbindung von Spiritualität und Schule bzw. von Spiritualität und eigenem Handeln. Einige Befragte erwarteten von der Fortbildung, Fragen des Umgangs mit Kolleginnen und Kollegen klären zu können und Hilfestellung in Bezug auf die Kommunikation in der Schulgemeinschaft zu bekommen. Außerdem erhofften Teilnehmende sich die Herstellung einer engeren Verknüpfung des christlichen Profils der Schule mit dem eigenen Handeln sowie einer stärkeren Verbindung des schulischen Lebens mit spirituellen Elementen. Ein kleiner Teil der

Befragten wünschte sich außerdem Hilfestellungen für den Umgang mit Schülerinnen und Schülern verschiedenen Glaubens bzw. verschiedener Konfession sowie eine Auseinandersetzung mit dem katholischen Profil der Schule.

Die Bewertung des Curriculums

Ursprünglich war von den Veranstaltern angezielt, dass die Fortbildung von einer mehr oder weniger festen Gruppe Teilnehmerinnen und Teilnehmer besucht wird. Auf dieser Voraussetzung beruht auch das Evaluationskonzept mit seinen Rahmenfragebögen. Dieses Ziel konnte nicht erreicht werden, lediglich sechs Teilnehmerinnen und Teilnehmer besuchten alle Module. Vielmehr variierten die Zahlen der und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst in den einzelnen Modulen erheblich, sodass nicht von „einer“ Fortbildungsgruppe gesprochen werden kann. Für das Evaluationskonzept hat dies zur Folge, dass bei der Auswertung der Rahmenfragebögen keine Veränderungsprozesse gegenüber dem Beginn der Fortbildungsreihe festgestellt werden konnten, was das ursprüngliche Anliegen und Ziel war.

Die einzelnen Module

Die Module wurden insgesamt auf hohem Niveau, aber dennoch unterschiedlich bewertet.

- Das erste Modul „Christliches Menschenbild“ wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern insgesamt mit der Schulnote „gut“ bewertet. Besonders positiv hoben sie die praxisnahe Gestaltung sowie den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen hervor. Inhaltlich sei es allerdings vor allem um die Vertiefung bereits bekannter Inhalte gegangen. Auf persönlicher Ebene zeigte das Modul 1 für die Befragten vor allem Auswirkungen in der Auseinandersetzung mit dem eigenen Leitungshandeln. Auf Ebene des Schulleitungsteams wurde besonders die Reflexion des schulischen Profils als hilfreich empfunden.
- Modul 2 – „Praxis christlicher Leitung“: Auch das zweite Modul erhielt die Gesamtbewertung „gut“ und wurde im Hinblick

auf Inhalte, Referierende und die Arbeitsatmosphäre sehr positiv beurteilt. Bezüglich der Inhalte herrschte jedoch Uneinigkeit darüber, inwiefern vor allem eine Vertiefung von bereits Bekanntem oder die Vermittlung neuer Impulse stattfand. Als besonders anregend wurde auch dieses Modul für die Auseinandersetzung mit dem eigenen Leitungshandeln empfunden, während die Fragen zur Reflexion theologischer Einsichten für die Leitungsverantwortung sowie die Reflexion des katholischen Charakters der Schule nur einige Teilnehmende zu einem positiven Vermerk in den Evaluationsbögen bewegten.

- Modul 3 – „Schul- und Hortentwicklung“: Ausgesprochen positiv fiel die Bewertung des dritten Moduls mit der Schulnote „besser als gut“ aus. Als hilfreich wurde besonders der Erhalt von „Werkzeugen“ für die Praxis hervorgehoben. Der im vorherigen Modul gewonnene Eindruck, dass zwar sehr wohl das Leitungshandeln, weniger aber damit möglicherweise zu verbindende theologische Einsichten und der katholische Schulcharakter im Fokus der Reflexionen der Teilnehmenden standen, setzte sich fort. Im Hinblick darauf, wie viel Neues oder Bekanntes vertieft wurde, gingen die Bemerkungen erneut weit auseinander.
- Modul 4 – „Curriculum Leiten für Schulleitungen“: Das Modul erhielt die Gesamtbewertung „befriedigend“. Zwar wurde die Praxisnähe von Inhalten positiv hervorgehoben, doch kritisierte auch knapp die Hälfte der Befragten, dass Methoden und Handlungsbeispiele zu wenig thematisiert wurden. Insgesamt profitierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer laut eigenen Angaben weniger für ihre eigene pädagogische Praxis. Wirkungen zeigten sich aus der Sicht der Befragten weniger auf persönlicher Ebene, vielmehr entnahmen sie dem Modul Anstöße für die Arbeit im Schulleitungsteam – doch auch hier fielen die einzelnen Beurteilungen sehr unterschiedlich aus.
- Modul 5 – „Abschlussmodul/Reflexionsseminar“: Die Evaluation am Ende dieses Moduls bezog sich rückblickend auf die gesamte Fortbildung und sollte den Gesamteindruck

der Teilnehmenden mit Blick auf alle von ihnen absolvierten Module einfangen. Insgesamt wurde die Fortbildung von den Befragten mit der Note „noch gut“ bewertet. Die Angaben bezüglich der Verknüpfung von Glauben und professionellem Handeln fielen unterschiedlich aus, mehr als die Hälfte der Teilnehmenden jedoch stellte keine durch die Fortbildung herbeigeführte Veränderung fest. Heterogen wurde zudem beurteilt, ob und inwiefern die Fortbildung ein Nachdenken über den katholischen Charakter der Schulen angeregt habe. Demgegenüber gab die Mehrheit der Befragten an, die Fortbildung habe Einfluss auf die Zusammenarbeit in den Schulleitungsteams ausgeübt, was sich beispielsweise in intensiviertem Austausch und vermehrter Kommunikation äußere. Auch Schulentwicklungsprozesse seien aus der Sicht der Teilnehmenden durch die Fortbildung angestoßen worden.

Veränderungsprozesse

Da, wie bereits angesprochen, die Anzahl der Teilnehmenden in den einzelnen Modulen variierte, lohnt sich mit Blick auf mögliche Veränderungsprozesse durch die Fortbildungsreihe besonders ein Blick auf jene sechs Kolleginnen bzw. Kollegen, welche alle Module besuchten. Die Teilnehmenden erwarteten, so lässt es sich ihren Formulierungen entnehmen, Anregungen aus den Themenbereichen des eigenen Leitungshandelns und des Handelns als Führungskräfte im Kollegium, der christlichen Haltung bzw. der Umsetzung derselben in das konkrete Handeln am Ort Schule sowie der Einbindung spiritueller Elemente in den Schulalltag. Rückblickend wurde der tatsächliche Austausch während der Gesamtfortbildung als unzureichend bewertet. Außerdem habe eine Vertiefung der gelernten „Werkzeuge“ gefehlt und auch die Frage spezifisch christlicher Leitung sei nicht in allen Modulen ausführlich genug in den Blick genommen worden. Auf die Frage nach methodischen, inhaltlichen oder personellen negativen Eindrücken fielen die Antworten der Befragten sehr unterschiedlich aus – die Mehrheit sah ihre Erwartungen in diesem Kontext eher als erfüllt an. Die Einschätzung zur

Einbindung spiritueller Elemente in die Fortbildung fiel aber heterogen aus. Insgesamt haben die spirituellen Momente in ihrer Qualität einen positiven Eindruck hinterlassen. Gerade deshalb äußerten verschiedene Teilnehmende auch den Wunsch, dass diese häufiger und umfangreicher hätten behandelt werden sollen.

Gesamtbewertung der Lernprozesse

Die Evaluation der eigentlichen Lernprozesse und ihrer Effekte durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fiel modulabhängig sehr unterschiedlich aus. Dennoch lassen sich mit Blick auf die postulierten Ziele der Fortbildung einige zusammenfassende Bemerkungen formulieren:

- Modulübergreifend scheinen die Atmosphäre in der Lerngruppe und insbesondere die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen positiv zur Bewertung der Fortbildung beigetragen zu haben.
- Weiterhin kann festgehalten werden, dass sowohl in den Erwartungen als auch in der Beurteilung der Module der Wunsch der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach „konkretem Handwerkszeug“ und möglichst anwendungsbezogenen Leit- und Umsetzungshinweisen für ihre Praxis an den Schulen deutlich wurde. Wenn Teilnehmende den Eindruck hatten, dass Inhalte zu theoretisch bearbeitet wurden und Fragestellungen für sie keinen oder kaum erkennbaren Bezug zu ihrer Alltagspraxis aufwiesen, wurde dies i. d. R. schlechter beurteilt bzw. negativ hervorgehoben.
- Eher theoretische inhaltliche Elemente sowie vor allem frontal und für die Gesamtgruppe weniger partizipativ gestaltete Vermittlungs- und Interaktionsprozesse wurden extrem differenziert bewertet. Deutlich wird beim Blick auf die Auswertung, dass auch diese Elemente der Fortbildung deutlich positiver nachwirkten, wenn eine konkrete praktische Relevanz mit Blick auf ihr Handlungsfeld deutlich wurde und sich dadurch z. B. konkrete „Inspirationen“ für die Praxis ergaben.

Etwas differenzierter lassen sich die Ergebnisse der Fortbildung auf individueller und auf systemischer Ebene betrachten. Zuerst zu den individuellen Zieldimensionen:

- Über alle Module hindurch haben sich die Teilnehmenden sowohl durch Inhalte und Impulse der Fortbildung als auch durch den persönlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen mit ihrer Leitungsrolle auseinandergesetzt.
- Inwieweit die Fortbildung die Verbindung von persönlichem Glaube bzw. eigener Religiosität mit professionellem Handeln in den Leitungsrollen an den katholischen Schulen in gefördert hat, ist nicht so leicht festzustellen. Unter den Rückmeldungen zum Abschlussmodul fand sich mehrheitlich die Rückmeldung, dass die Fortbildung insgesamt auch wichtige Impulse für die persönliche Spiritualität gehabt habe. Sehr unterschiedlich fielen aber dann die modulspezifischen Beurteilungen dazu aus, inwieweit die erlebten spirituellen Elemente, die eigene religiöse Praxis sowie eigene theologische Einsichten für das Leitungshandeln fruchtbar gemacht werden konnten. Für die Module 2 (Titel: Praxis christlicher Leitung!) und 4 (Titel) scheint dies – insgesamt betrachtet – kaum der Fall gewesen zu sein, während sich für die Module 1 und 3 mehrheitlich zustimmende Angaben zu der diesbezüglichen Entwicklung der Leitungsrolle ausmachen ließen.

Als Ergebnis der Abschlussbefragung konnte man auf systemischer Ebene feststellen:

- Die Fortbildung hat offensichtlich in den Augen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Arbeit in ihren Schulleitungsteams insgesamt beeinflusst. Auch hier wurden wiederum für positive Auswirkungen der intensivierten Austausch und die vermehrte Kommunikation als maßgebliche Gründe angeführt – einerseits schulintern, andererseits auch durch die Austauschmöglichkeiten im Zuge der Fortbildung selbst.
- In den Ergebnissen der Module 1 und 3 fiel die positive Beurteilung der Anregung zur Reflexion über schulische Profilfragen und pädagogische Konzepte besonders auf. Nichtsdestoweniger lassen sich hinsichtlich

der Auswirkungen auf systemischer Ebene offenbar drei Elemente unterscheiden: Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Schulleitungsteam, durch die Fortbildung angestoßene Veränderungsprozesse innerhalb des Gesamtkollegiums und angestoßene Veränderungen und Schulentwicklungsprozesse. Modulübergreifend wurde dem Vorhandensein aller Elemente insgesamt eher zugestimmt, als dass sie abgelehnt wurden, dennoch erhielten in keinem Modul alle Elemente die volle Zustimmung der Befragten.

Die Evaluation der Evaluation

Ziel der vorliegenden Evaluation war es, die Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fortbildung „Curriculum Leiten“ mit Blick auf den Lernfortschritt und damit die Wirksamkeit der Maßnahme in den Blick zu nehmen. Dafür wurden sowohl modulspezifische als auch modulvergleichende sowie modulübergreifende Befragungen durchgeführt, die durchaus Aussagekraft besitzen.

Es bleibt jedoch unerlässlich, erneut auf die niedrige Gesamtzahl der Teilnehmenden zu verweisen. Der Konzeptionierung der Evaluation lag anfangs die Annahme zugrunde, dass die Lerngruppe identisch sein würde mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Evaluation und dass die Lerngruppe an sich aus einer konstant bleibenden Teilnehmerschaft bestehen würde. Beides konnte im Verlauf der Fortbildung nicht realisiert werden. Dies führt mit Blick auf das Evaluationsergebnis dazu, dass die Resultate vor dem Hintergrund unterschiedlich großer Teilnehmendenzahl mit einer gewissen Vorsicht betrachtet werden müssen.

Nicht abschließend beantwortet werden kann die Frage, ob und inwieweit ein solches Fortbildungsformat dazu beitragen kann, das Profil und Proprium katholischer Schulen zu schärfen. Die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer machen deutlich, dass die Fortbildung vor allem dort gut angenommen wurde, wo es um die konkreten Fragen des Leitungshandelns im Kontext katholischer Schulen ging. Dies lässt die Frage stellen, inwieweit es überhaupt möglich ist, spirituelle Ent-

wicklung und die Dimension des Leitens unmittelbar zusammenzubringen, oder anders formuliert, ob es ein ‚katholisches‘ Leitungshandeln geben kann. Und dies, zumal spirituelle Elemente zwar goutiert und auch eingefordert wurden, in der eigentlichen Evaluation aber eher weniger gut bewertet wurden. Offensichtlich ging es vielen Teilnehmenden vor allem um die Frage des konkreten Leitungshandeln, während Fragen der Spiritualität und Religiosität eher als Applikat betrachtet wurden. Entsprechend wäre es sicher sinnvoll, bei der Planung

künftiger Fortbildungsformate beide Dimensionen zu trennen und stärker separat zu konfigurieren.

Anmerkungen

- ¹ Durchgeführt die Evaluation des Projekts von Prof. Dr. Judith Könemann und Prof. Dr. Clauß Peter Sajak am Institut für Katholische Theologie und ihre Didaktik der Katholisch-Theologischen Fakultät an der Westfälischen Wilhelms Universität in Münster.