

Norbert Bauer

Workshop I: Die Rolle der Schulleitung bei der Unterrichtsentwicklung Prof. Dr. Hans-Günter Rolff

Unterrichtsentwicklung ist ein wesentlicher Teil der Schulentwicklung und damit eine wichtige Aufgabe von Schulleiterinnen und Schulleitern. Kein Wunder, dass beim Pädagogischen Kongress des Interessenverbandes hessischer Schulleiterinnen und Schulleiter (IHS) beide Workshops zu diesem Thema einen großen Zulauf an interessierten Schulleitungsmitgliedern verbuchen konnten.

Dr. Hans-Günter Rolff, emeritierter Professor am Institut für Schulentwicklungsforschung der Technischen Universität Dortmund, hat dieses Thema zu einem seiner Forschungs- und Vermittlungsschwerpunkte gemacht. Beim IHS leitete er nun die beiden Workshops die sich mit diesem Aspekt der Rolle der Schulleitung in der eigenverantwortlichen Schule befassten.

Zum Einstieg in das Thema benannte Rolff die beiden Megatrends der Unterrichtsentwicklung: vom Lehren zum Lernen sowie von Stoffen zu Kompetenzen. „Unterrichtsentwicklung muss die Grammatik der Schule verändern“, lautete seine These. Definiert ist diese Grammatik der Schule durch Strukturen wie beispielsweise das Lernen in Fächern, in Jahrgangsklassen oder im 45-Minuten-Takt. Keine dieser grammatischen Strukturen ist sakrosankt. Vielmehr ist hier ein Ansatzpunkt für engagierte Schulleiterinnen und Schulleiter zur Weiterentwicklung des Unterrichts an ihren Schulen. Unterrichtsentwicklung ist ein Teil der Schulentwicklung und steht in Wechselwirkung mit der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung.

Grundgedanke Rolffs ist, dass – unbeschadet der Letztverantwortung der Schulleiterinnen und Schulleiter – Unterrichtsentwicklung nur in Teams nachhaltig realisiert werden kann. Dabei rät er vorhandene Teams zu nutzen statt neue Strukturen zu schaffen. Wesentliche Aufgabe der Schulleitungen ist es, mit der Methode des Change Managements den Prozess zu steuern, und mit einer durchdachten Strategie, aufbauend auf vorhandenen Strukturen, eine Kultur der Weiterentwicklung von Unterricht zu schaffen.

In der auf Rolffs Vortrag folgenden Diskussion wurde der Führungsanspruch der Schulleiterinnen und Schulleiter thematisiert. Für H.G. Rolff gibt es keinen Widerspruch zwischen dem im IHS vertretenen Berufsethos des starken Schulleiters, der starken Schulleiterin und seiner Forderung nach intensiver Arbeit in und mit Gremien. „Leitung ist Führung plus Management plus Steuerung“, definiert er den modernen Leitungsbegriff. Gegenüber früheren Veröffentlichungen hat er sich dem Gedanken der Führung durch die Person der Schulleiterin oder des Schulleiters stark angenähert. Er erkennt an, dass dies die gesellschaftlichen Veränderungen erfordern. Der Heraushebung des Begriffs der Leadership, wie er von einigen Fachkollegen vertreten wird, widerspricht er jedoch. Erst im Zusammenwirken mit der Steuerung der Prozesse sieht er die Rolle von Schulleiterinnen und Schulleitern adäquat beschrieben.

Dr. Hans- Günter Rolff

ist emeritierter Professor am Institut für Schulentwicklungsforschung (IFS) der Technischen Universität Dortmund. Er ist wiss. Leiter der Dortmunder Akademie für pädagogische Führungskräfte (DAPF) und des Fernstudien- Masterstudiengangs "Schulmanagement" der Technischen Universität Kaiserslautern.