

Handout: Prof. Dr. Hans Geser (2004): Die Schule als lernende Organisation

http://socio.ch/educ/t_hgeser2.pdf

In neuerer organisations- und betriebssoziologischer Sicht ist die Schule erstmals als überindividuelles Sozialsystem in den Blick getreten. Dieses Sozialsystem hat die Fähigkeit intentional zu handeln und gezielte Lernschritte zu vollziehen.

Die Schule darf aber nicht als einheitliche Organisation behandelt werden, sondern muss vielmehr als viele ineinander greifende Subsysteme gesehen werden. (Schulbehörden, Schulklassen, Schulhäuser usw.)

Ein Vorzug dieser Sichtweise ist die Möglichkeit eine Verbindung zwischen der Mikro- (Schulpädagogik) und der Makroebene (Bildungspolitik) ziehen zu können. Damit können die drei folgenden Fragen besser als bisher beantwortet werden.

- 1) Warum fällt es den Schulen so viel schwerer als vielen anderen gesellschaftlichen Institutionen, mit Hilfe neuer technischer oder organisatorischer Massnahmen „produktiver“ (bzw. in irgendeinem anderen Sinne „besser“) zu werden?
- 2) Welche Ziele und Organisationsformen müssen Schulen aufweisen und wie muss ihre Umwelt gestaltet sein, damit trotzdem einige Hoffnung auf erfolgreiche Lernprozesse besteht?
- 3) In welche Richtung müssten sich aktuell bestehende Schulen verändern, wenn das Ziel angestrebt wird, ihre Lernfähigkeit zu erhöhen? (Geser 2004)

Immanente Lernhindernisse in Schul- und Bildungssystemen

These 1: „Organisationelles Lernen“ ist im Bildungsbereich bisher durch die pädagogische Fixierung auf interpersonelle Beziehungen sowie auf das informelle Sozialsystem „Schulunterricht“ verhindert worden. (Geser 2004)

Zur momentanen Lernunwilligkeit von Schulen kommt auch eine Lernunfähigkeit dazu, die mit folgenden Eigenheiten des Schulsystems in Verbindung steht:

- 1) mit Merkmalen struktureller Art, die mit der Organisationsform der Schulen und der Art der in ihnen entstehenden sozialen Beziehungsformen zu tun haben;
- 2) mit Eigenschaften funktioneller Natur, die mit den immer gleich bleibenden Zielsetzungen der Schule (Erziehung und/oder Wissensvermittlung) und den damit verbundenen Ablaufprozessen im Zusammenhang stehen. (Geser 2004)

Ein weiteres Problem ergibt sich dadurch, dass Unterrichtssysteme in einem basalen Sinn autonom sind, und oft nur indirekt von Schulreformen beeinflusst werden. Z.B. durch eine Änderung der Raumsituation, der Klassengrösse oder des Stundenplanes. Diese Dinge stehen aber nicht in einem kausalen Zusammenhang mit tatsächlichem schulischen Lehren und Lernen.

Vier basale Voraussetzungen für institutionelles Lernen

These 1: Hohe Formalisierung schafft günstigere Bedingungen für institutionelle Lernprozesse: weil Entscheidungsinhalte und Entscheidungsprozesse in höherem Masse sichtbar, legitimationsbedürftig und intentional gestaltbar werden. Viele neuere Schulreformen haben informelle Zustände geschaffen, die keine günstigen Voraussetzungen für (weitere) organisatorische Lernprozesse mehr bieten. (Geser 2004)

Je zentralisierter, formalisierter und bürokratisierter ein Schulsystem ist, desto eher gibt es gut identifizierbare Ansatzpunkte für kritische öffentliche Diskussionen und für gezielte bildungspolitische, administrative oder gerichtliche Interventionen, die auf eine Veränderung der aktuellen Zustände zielen.

Eines der neueren Reformmodelle ist das der *teilautonomen Schule*. Dieses Modell überträgt den Schulen selber mehr Verantwortung. Es fordert sie weiterhin dazu auf, sich wechselseitig zu differenzieren und sich lokalen Gegebenheiten anzupassen.

Problematisch ist dieses Modell wenn es darum geht zu legitimieren, warum nicht jede Schule die gleiche Ausbildungsqualität garantiert.

Spezifität und objektive Messbarkeit der Ausbildungsziele

These 3: Je spezifischer ihre Lehrziele und je messbarer ihre Wirkungen, desto besser kann eine Schule selbsttätig lernen, und desto eher kann sie sich von exogenen Orientierungen und Steuerungen unabhängig machen. (Geser 2004)

Damit Organisationen aus ihren eigenen Taten lernen können, sollten diese Taten präzise messbar und ihre Auswirkungen deutlich erkennbar sein. Dies ist bei Schulen allerdings nur teilweise der Fall. Ziele der Charakterbildung und der Persönlichkeitsentfaltung sind beispielsweise nur sehr schlecht überprüfbar, weil bei ihnen die Auswirkungen erst auf lange Sicht erkennbar sind.

Schulen sowie Lehrer können also durchaus ein Interesse daran haben, möglichst generelle Sozialisationsziele anstatt spezifische Ausbildungsziele in den Vordergrund ihres Lehrplanes zu stellen. Sie laufen dadurch weniger Gefahr auf der Basis präziser Messkriterien beurteilt zu werden.

Würden sich die Schulen vermehrt auf objektiv fassbare Leistungen konzentrieren, würden sie, aus folgenden Gründen, sehr günstige Voraussetzungen für institutionelles Lernen bieten:

- positive und negative Auswirkungen von Reformmassnahmen lassen sich besser Erkennen
- Schulen lassen sich dann besser vergleichen
- Alle Schulen stehen unter demselben Anpassungsdruck (Geser 2004)

Widerspruchsfreie, konsensuale und stabile Leistungserwartungen und Ziele

These 4: Je vielfältiger, dissensualer und variabler die Ziele, die der Schule zugemutet werden werden, desto mehr steht sie einem hochpolitisierten Feld widersprüchlicher Erwartungen gegenüber, und desto weniger ist sie in der Lage, konsistente Lernprozesse zu vollziehen. (Geser 2004)

Von der Schule wird heute deutlich mehr erwartet als noch vor 30 Jahren. Problematisch daran ist, dass zum einen die materiellen und personalen Ressourcen kaum ausreichen um

diesen Anforderungen gerecht zu werden, und zum anderen eine Nichtmessbarkeit der schulischen Leistung entsteht.

Folgende drei Probleme entstehen:

- Geringe Chancen politischer Konsensbildung
- Verunmöglichung „kontrollierter Experimente“
- Wachsende „Selbstreferentialität“ der Schule als Folge mangelnder Möglichkeiten externer Adaption

Kausale Attribuierbarkeit der Lehrergebnisse an die Schule (statt an die Schüler)

These 5: Die Lernmöglichkeiten der Schule werden in dem Masse behindert, als die Ergebnisse schulischer Prozesse (z.B. Lernleistungen) den Motivationen und Fähigkeiten der Schüler (anstatt den Kausaleinflüssen der Schule und Lehrer) der zugerechnet werden. (Geser 2004)

Forschungen in Bereich der Attributionstheorie haben gezeigt, dass Menschen ihre eigenen Handlungsergebnisse eher von äusseren Faktoren abhängig sehen, als von eigenen subjektiven Faktoren. Die Leistung und das Verhalten von anderen aber schreiben sie deren internen Eigenschaften zu. (Z.B. Charakter usw.)

Dies ergibt einen lernhemmenden Faktor, weil jeder Handelnde zu wenig sieht in welchem Sinne er die Verhaltensweisen seines Interaktionspartners beeinflusst.

Dadurch sehen die Schulen gar keine Notwendigkeit zu lernen, können sie doch die Leistungen ihrer Schüler ganz alleine auf deren Attribute (Z.B. Faulheit, oder mangelnde Motivation) zurückführen.

These 6: Weil die Schule so schlecht endogen (d. h. aus ihren eigenen Erfahrungen) lernen kann, werden Schulreformen immer wieder sehr stark durch exogene (z. B. politische oder ideologische) Einflüsse determiniert. Juristisch-administrative Hemmnisse sind notwendig, um Bildungssysteme vor allzu grosser Reformhektik zu schützen. (Geser 2004)

Da die Schule nur schlecht aus eigenen Erfahrungen (im Klassenzimmer) lernen kann, werden Schulreformen oft von aussen initiiert. Die Schule ist angewiesen auf ausserschulische Orientierungsangebote!

Das generieren von Schulreformen wird dadurch erleichtert, dass es keine klaren Erfolgskriterien gibt. Sogar offensichtliche Fehlentwicklungen werden oft nicht erkannt. Wenn sie doch erkannt werden dann meist erst nach Jahrzehnten.

Natürlich sind aber Schulreformen trotzdem darauf angewiesen das die Öffentlichkeit ihnen vertraut.

Um dieses Vertrauen aber rechtfertigen zu können wäre es am besten, es gäbe einen wissenschaftlichen Zweig der auf dem Gebiet seriöse Forschung betreibt, und Lösungen für die anfallenden Probleme findet.

Dies ist jedoch in den letzten Jahrzehnten nicht passiert, weil sich die Experten mit gegensätzlichen Meinungen selber im Weg stehen. Die Forschung liefert widersprüchliche Ergebnisse, und man ist sich uneinig, welche Art von Reformen nun Wirkung zeigen und welche nicht.

Literatur

Geser, Hans. 2004: Die Schule als lernende Organisation.