



# Die Schule als besondere soziale Organisation

## Organisationssoziologische Aspekte der Schule

Chr. Albertsen, M. Behrenbruch, M. Sohrt

# Gliederung

1. Die Schule als Organisation
2. Die Merkmale der Schule als soziale Organisation
3. Die Schule als lernende Organisation

# 1. Die Schule als Organisation

## 1.1 Definition von Organisation:

- Umgangssprachlich:

Tätigkeit des Organisierens bzw. Zusammenschlüsse von mehreren Personen oder von Personengruppen, die der Durchsetzung bestimmter Interessen dienen, damit sich die Chance der Durchsetzung dieser Interessen erhöht.

# 1. Die Schule als Organisation

## 1.1 Definition von Organisation

### ◆ Sozialwissenschaftlich:

Zusammenschlüsse von Personen als Akteure, die folgende Merkmale gemeinsam haben und sich in dieser Hinsicht gleichen:

- Werden geschaffen von Akteuren durch Zusammenlegung von Ressourcen zur Verwirklichung spezifischer, ihren Interessen dienenden Zwecken
- sind arbeitsteilig gegliedert
- verfügen über formale oder informelle Verfassung

# 1. Die Schule als Organisation

Definition des Begriffs „Arbeitsorganisation“:

- Organisationen, die für den einzelnen Bürger wie für die Gesellschaft insgesamt von besonderer Bedeutung sind.
- Verfügen über Verwaltungsstab sowie über eine Reihe hauptberuflich in der und für die Organisation tätiger Akteure
- Akteure verdienen durch ihre Tätigkeit ihren Lebensunterhalt und gehen in der Organisation ihrem Beruf nach

# 1. Die Schule als Organisation

## 1.2 Die Realisation im Alltag

- Die Verwirklichung des Organisationszwecks ist abhängig von der Leistung der Akteure
- den Organisationen und Leitungsinstanzen stehen folgende Mittel zur Verfügung, um die Kluft von „organisatorischem Zweck“ u. „individuellem Motiv“ der Akteure einzudemmen:
  - **Rekrutierung** entsprechend qualifizierten und motivierten Personals
  - Gestaltung der organisationellen Rahmenbedingungen mit Ziel der **Koordination** und **sozialen Kontrolle** der Akteure in Hinblick auf das Organisationsziel
  - **Organisationsspezifische Sozialisation** der einzelnen Organisationsangehörigen für erforderliche Fähigkeiten, Wissensbestände und Handlungskompetenzen sowie Motivation

# 1. Die Schule als Organisation

## 1.3 Die Schule im Definitionsbegriff Organisation

- **Schule dient durch Zusammenlegung von Ressourcen ausgewählten Zwecken**
  - ▶ Wissensvermittlung an Kinder und Jugendliche
  - ▶ Erziehung von Kindern und Jugendlichen
- **Schule ist arbeitsteilig gegliedert**
  - ▶ getrennt in Lernende und Lehrende
  - ▶ administrative und leitende Aufgaben verteilen sich auf verschiedene Akteursgruppen
- **Schule ist mit einer Leitungsinstanz ausgestattet**
  - ▶ Schulleitung, repräsentiert durch Rektor oder Direktor
  - ▶ ergänzt durch verschiedene Selbstverwaltungsgremien
  - ▶ kontrolliert durch Gemeindevertretung, Schulkollegium und Kultusministerium
- **Schule verfügt über eine Verfassung**

# 1. Die Schule als Organisation

- Schule ist zahlenmäßig die größte, technisch die einfachste und sozial die komplizierteste Organisation
- Schule hat das qualifizierteste Personal
- Schule ist eine sozial komplexe Aufbauorganisation u.a. durch:
  - eine regionale und sozial-hierarchische Gliederung
  - ein Schulsystem, das gegliedert ist in Stufen und Schularten
  - Aufgaben, Rechte und Pflichten der Mitglieder
  - rechtliche Vorgaben



# 1. Die Schule als Organisation

## **ABER:**

Kritik, dass Organisation nicht nur formale Systeme, sondern auch (lebensweltliche) Handlungszusammenhänge sind

→ eigene Kulturen und Subkulturen

- Kulturen = weltbildprägend; integrativ; traditionell
- Subkulturen = ... , separierend; gegen traditionelle Organisation

# 1. Die Schule als Organisation

- Schule wird als Organisation nicht nur objektiv, sondern vor allem subjektiv wahrgenommen
  - Schule hat wenige allgemeine objektive Strukturen, aber viele Regeln der Interaktion
  - Aspekt der Stabilität: Schulen sind nicht ausbalanciert und statisch, sondern in ständiger Bewegung
  - Schulen verändern sich durch Adaptation:
    - ▶ neue Aufgaben, Anforderungen, Autoritäten
    - ▶ ständiger Lernprozess des Personals (Zeit als Faktor)
- ⇒ lebendiges System
- ⇒ offizielle Ziele sind häufig Ritual,  
entstehen eigentlich als Handlungsprodukt

## 2. Die Merkmale der Schule als soziale Organisation

### Der Bildungsauftrag:

- Es sollen Inhalte vermittelt werden (Wissen, Vorstellungen, Ideen und Ideale).
- Der Bildungsauftrag prägt den Ablauf und Alltag in der Schule und damit die Schulkultur.
- Die Vermittlung von Inhalten soll mehr als Informationsweitergabe sein.
- Grund: Bildungsgehalt
  - ▶ Ziel ist das Erschaffen einer bewussten geistigen Entwicklung
- Lehrpläne unterscheiden Inhalte anhand ihres Bildungsgehalt
  - ▶ gesellschaftliches Wissen
  - ▶ nützliches Wissen

## 2. Die Merkmale der Schule als soziale Organisation

Der pädagogische Bezug:

- Die Schule besteht aus Mitgliedern, mehrheitlich aus Schülern, die nur temporär Mitglied der Organisation sind, gleichzeitig aber der Grund für den Bestand der Organisation sind.
- Erzieherisches Verhältnis von Kindern bzw. Jugendlichen zu Erwachsenen
- Folge: Der Erziehungsprozess lässt sich nicht komplett rational organisieren, sondern beruht auf Begegnungen.
- Fest zuordbare Mittel, die zum Ziel führen, sind unmöglich

## 2. Die Merkmale der Schule als soziale Organisation

- Wichtiger als feste Prozesse ist die Orientierung am Menschen
- Wird der pädagogische Prozess mechanisiert, tritt ein Gegenteileffekt ein
  - ▶ Bsp: Entfremdung radikale Schüler vs. konservativer Lehrer
- Der pädagogische Prozess muss durch das Bewusstsein der beteiligten Akteure gehen, der Schwerpunkt liegt im Anteil der Schüler
- Der Lehrer dient als Hilfe, die Schüler beim aktiven Lernen zu unterstützen
- Fazit:
  - ▶ Didaktik und Methodik sind technologisierbar
  - ▶ Pädagogik liegt außerhalb des technologisierbaren Bereichs

## 2. Die Merkmale der Schule als soziale Organisation

### Schüler im Fokus:

- Anspruch der Schule: Der Schüler steht im Mittelpunkt
  - ▶ durch Situationen in Schulen kaum durchführbar
- Lehrer dient als Wissenvermittler und Erzieher und hat die Pflicht, jeden Schüler pädagogisch zu betreuen
  - ▶ fordert vom Lehrer Fallverstehen für positive und negative Auffälligkeiten
  - ▶ Lehrer deuten stellvertretend für den Schüler die Situation
  - ▶ wenden eigenes Wissen über kognitive, psychoanalytische und Verhaltenstheorien an
- Interaktion mit dem jeweiligen Schüler nötig

## 2. Die Merkmale der Schule als soziale Organisation

Der Lehrer als unvollendeter Professioneller:

- Lehrer wenden ihr Wissen an, um für andere bedeutsame Entscheidungen zu treffen
- Der Verständigungsprozess zwischen Schüler und Lehrer ist wegen der jeweiligen Falleigenarten nicht standardisierbar
- Autonomie der Lehrer ist notwendig, aber begrenzt durch
  - ▶ das Beamtentum (Verpflichtung gegenüber staatlichen Zielen)
  - ▶ Standards, die eingehalten werden müssen
  - ▶ die Neutralität, die Lehrer aufweisen müssen
  - ▶ Folge: Lehrer im Zwiespalt staatliche Kontrolle vs. Nötige Autonomie

## 2. Die Merkmale der Schule als soziale Organisation

- Erfolge im pädagogischen Prozess schwer nachprüfbar
- Wissensbezogene Inhalte sind überprüfbar (Klassenarbeiten, Tests)
- Anspruchsvollere Bildungsziele verfügen über keine eindeutige Erfolgskontrolle und zeigen sich oft erst im Erwachsenenalter
- Die Grenzen der Kontrollierbarkeit schaffen den Vorteil einer strukturellen Autonomie, die Schule funktioniert daher als lose gekoppeltes System
- Faktor Erfolgsunsicherheit besteht auf der Seite des Lehrers
- Erfolgsunsicherheit kann nur durch Austausch und Zusammenarbeit zwischen Lehrern ansatzweise behoben werden



## 2. Die Merkmale der Schule als soziale Organisation

### Die Arbeitsteilung:

- Organisationssoziologische Besonderheit: Lehrer als Einzelarbeiter
- Die Schule weist eine zellulare Grundstruktur auf
- Es erfolgt eine Unterteilung der Arbeitsaufgaben, der Stundenplan gibt ein detailliertes Nebeneinander vor
- Hilfeleistungen untereinander durch unmittelbare Beteiligung werden unmöglich

## 2. Die Merkmale der Schule als soziale Organisation

- Vertikale Kooperation findet unter Leitenden und Lehrenden statt
- Horizontale Kooperation findet unter Lehrenden selbst statt, die Fächer übernehmen die Aufteilung der Lehrer
- Die Gefahr besteht in der Isolation der Fächer, durch die der jeweilige Fachunterricht zum Selbstzweck wird und nicht mehr der Persönlichkeits- und Bildungsentwicklung dient
- Teamartige Kooperation kann diesem Effekt entgegenwirken

## 2. Die Merkmale der Schule als soziale Organisation

Die Erziehung zur Selbsterziehung:

- Typisch für die Schule sind reflexive, widersprüchliche und unbegrenzbare pädagogische Ziele
- Bsp: Mündigkeit
  - ▶ Ein Lehrer kann Schüler nicht direkt zur Mündigkeit erziehen
  - ▶ Mündigkeit muss reflektiert werden, die Entscheidung hierzu liegt beim Schüler
  - ▶ Folge: Erziehung zur Selbsterziehung
- Selbsterziehung kann nur initiiert, aber nicht erzwungen werden

## 2. Die Merkmale der Schule als soziale Organisation

- Widersprüchlichkeit begründet sich in pädagogischen Zielen
- Förderung von Schüler birgt Auslese und damit die Gefahr der Vernachlässigung anderer Schüler
- Balance ist beim Verteilen der Aufmerksamkeit nötig
- Die Ziele der Schule sind so umfangreich, dass sie unbegrenzt wirken
  - ▶ Folge der gesellschaftlichen Erwartungen an die Schule
- Die Schule muss Prioritäten setzen

# 3. Die Schule als lernende Organisation

## Was ist eine lernende Organisation?

- **Definition nach Wiegand (1996):**

Organisationales Lernen hat dann stattgefunden, „[...] wenn durch zustandsgebundene (Lern)Prozesse in und / oder von Organisationen Wissen geschaffen wurde, das die Verhaltensmöglichkeiten der Organisationen [...] vergrößert.“

# 3. Die Schule als lernende Organisation

- **Eine Schule** ist dann eine lernende Organisation, wenn sie sich als (teil-)autonomes System versteht, in dem die Organisationsmitglieder
  - selbst Diagnosen durchführen
  - gemeinsame Ziele klären
  - Entscheidungen selbstständig treffen
  - Handlungspläne entwerfen und ausführen.

# 3. Die Schule als lernende Organisation

**Wie wird die Schule zu einer lernenden Organisation?** (nach Inka Bormann)

## INTERNE VORAUSSETZUNGEN:

- Hohe Bereitschaft / Kompetenz der schulischen Akteure zu innovativen Prozessen
- Gemeinsam geteilte Überzeugungen und Ziele

## EXTERNE VORAUSSETZUNGEN:

- Positive Bedingungen im Umfeld (erweiterte Handlungsspielräume)
- Vertrauensvolles Verhältnis zur Schulaufsicht
- günstige bildungspolitische Vorgaben

# 3. Die Schule als lernende Organisation

## Barrieren für Schulen:

- Schulen = strukturarme Organisationen
  - ▶ zelluläre Struktur
  - ▶ keine Kommunikations- und Teamstrukturen
- ➔ Innovationsunfreundlich aufgrund mangelnder Kooperation
- Schule neigt dazu, sich vom Individuum her zu reflektieren
  - ▶ strukturelle Bedingungen des Lernens werden vernachlässigt



# 3. Die Schule als lernende Organisation

## **Argyris und Schön:**

### **Individuelles Lernen:**

- = Sozialisationsprozess
  - individuelle Organisationsmitglieder verinnerlichen die praxisleitende Theorie der Organisation ( Ziele, Werte, Normen und die wirklich gehandhabten Strategien, Methoden und Verfahren)

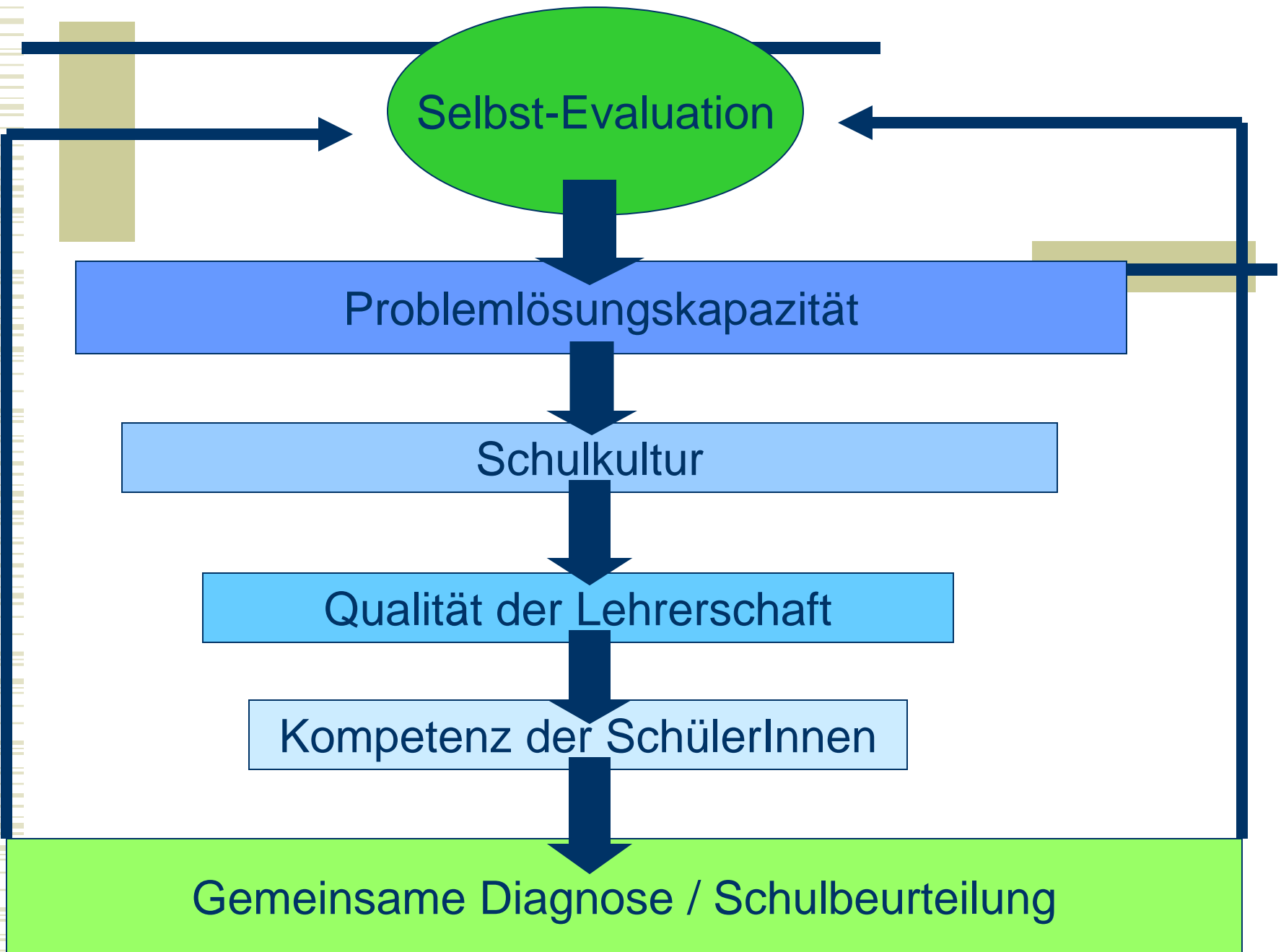
### **Organisationslernen:**

- Die Organisation als Ganzes wird zu organisationalen Lern- und Entwicklungsprozessen geführt.

# 3. Die Schule als lernende Organisation

## 3 Niveaus des Organisationslernens:

- **Einschleifen-Lernen**
  - **Doppelschleifen-Lernen**
  - **Deutero-Lernen**
- Gleichzeitige Anwendungen der Lernniveaus führen zu höchstem Lerneffekt



# 3. Die Schule als lernende Organisation

Damit eine Schule als lernende Organisation funktioniert, bedarf es externer Unterstützung (z. B. von Hochschulen, Landesinstituten und Schulentwicklungsberatern), um die Qualifikationen zur Selbstorganisation und –entwicklung zu erwerben.

Außerdem muss ein „Wir-und-unsere-Schule-Gefühl“ unter den Organisationsmitgliedern geschaffen werden.

# Quellen

- Büschges, Günter; Abraham, Martin (1997<sup>2</sup>): Einführung in die Organisationssoziologie. Stuttgart
- Rolff, Hans-Günther (1993): Wandel durch Selbstorganisation, Weinheim und München
- Bormann, Inka: Schule als lernende Organisation – Kann eine veränderte Lehrerbildung Schule verändern?  
[www.sowi-onlinejournal.de/lehrerbildung/bormann.htm](http://www.sowi-onlinejournal.de/lehrerbildung/bormann.htm)
- Heidemann, Eva; Die Berücksichtigung der sozialen Dimension in der Entwicklung der Qualität von Schule  
[www.learn-line.nrw.de/angebote/p21/nrw/graf/se13eh.html](http://www.learn-line.nrw.de/angebote/p21/nrw/graf/se13eh.html)