



# VOM GLÜCK DER KLEINEN SCHULEN

## Ein Plädoyer für die Vielfalt an Schulgrössen

### « WIE VIELE SCHULLEITUNGS-PROZENTE HAST DU ? »

Mit dieser Frage wird gelegentlich ein Gespräch unter Schulleitungspersonen lanciert, um sich zu Beginn ein Bild dessen machen zu können, was das Gegenüber in seinem Berufsalltag erlebt. Implizit wird damit ausgesagt, dass mehr Prozente mehr Kompetenz und Können, also mehr Professionalität bedeuten.

Wenn ich diese Frage vor acht Jahren mit «Ich arbeite gut 100 Prozent» und leicht gestärktem Ego beantworten konnte, geht es mir heute so, dass ich bei meiner Antwort «Ich habe 25 Prozent» eine Art Minderwertigkeitsgefühl empfinde im Sinne der Vorstellung, bloss ein «halber Schulleiter» zu sein und die Führungsrolle so nicht vollumfänglich verkörpern zu können. Seit Beginn meiner Arbeit in der kleinen Schule bin ich mir bewusst, dass es mit den Ressourcen schwierig sein wird, nur schon mal den Grundauftrag zu erfüllen.

Trotzdem bin ich der Ansicht, dass meine jetzige Schule die für mich perfekte Grösse hat!

### WIE ERKLÄRT SICH DIESER WIDERSPRUCH ?

Meinen Berufswechsel vom Lehrer zum Schulleiter habe ich 2006 mit der Übernahme einer Co-Leitung eines Oberstufenzentrums im Berner Oberland mit einem Pensum von knapp 70 Prozent vollzogen. Jahre später wechselte ich an eine

Schule im Seeland, welche 100 Prozent zur Verfügung stellte. Eine weitere Schule mittlerer Grösse folgte, bis ich im Sommer 2019 Schulleiter an meiner aktuellen Schule in Barga BE wurde. Eine kleine, überschaubare Schule. Hier ist zum Beispiel auf der Beziehungsebene vieles möglich, was ich an den vorhergehenden Schulen vermisst habe.

### DER ERFOLG DER ZENTURIE

Schon die Römer erkannten die Zenturie als Erfolgsmodell für Führung. Die Zenturie ist eine Abteilung von hundert Mann. Meine Schule umfasst ebenfalls rund 100 Schülerinnen und Schüler und ermöglicht mir als Führungsperson, alle problemlos mit Namen begrüssen und persönlich wahrnehmen zu können. Es ist ebenfalls möglich, alle Bezüge zu Geschwistern herzustellen und auch die Namen der Eltern und deren Gesichter zu kennen. Im entsprechend kleinen Kollegium nimmt man sich gegenseitig deutlich wahr – in seiner Rolle wie auch als Mensch. Im Vergleich war ich an meiner vorherigen Schule mit 440 Jugendlichen und einem grossen Kollegium diesbezüglich chancenlos. Dort konnte ich mir höchstens die Namen der Schülerinnen und Schüler merken, welche herausragende

DANIEL WEIBEL

- SCHULEN SIND KULTURELLE HOTSPOTS
- GROSSBETRIEBE UND KLEINUNTERNEHMEN
- GRÖSSE IST KEINE FRAGE DER PROFESSIONALITÄT
- DIE BEGEGNUNG ZÄHLT
- CHANCEN UND RISIKEN KLEINER SCHULEN



Schulleitungsressourcen knallhart linear über die Anzahl Lektionen, die Anzahl Schülerinnen und Schüler und die Anzahl Lehrpersonen.

Kleine Schulen sind so besonders in Krisenzeiten unterversorgt, was sich

meiner Meinung nach hauptsächlich auf die Schulentwicklung und Personalführung negativ auswirkt.

Das Bilden von Schulkreisen und Oberstufenzentren empfinde ich persönlich als eine Scheininnovation. Was zählt, ist die Beziehung, der Lern-Output, das Zusammenarbeiten. Dazu benötigt es nicht vier Parallelklassen, um nur ein Beispiel zu nennen.

#### PLÄDOYER FÜR VIELFALT

Lehrpersonen können ihren Bedürfnissen und ihrer Haltung entsprechend gut einschätzen, ob sie lieber Teil eines grossen Teams oder eines kleinen Kollegiums sein wollen. Einzelne können mit der Anonymität der Masse gut leben und sind vielleicht allergisch auf kleine Schulen mit familiärem Charakter. Dies kann aber genauso auch umgekehrt der Fall sein.

Ich persönlich fände es beklemmend, wenn ich in einem grossen Pseudo-Team von einer anderen Lehrkraft höchstens gerade mal den Namen weiss. In meiner

Leistungen boten. Selbstverständlich kennt die Schulleitung auch schnell einmal alle Namen der Querschläger und Querschlägerinnen.

«Dorfschulen sind kulturelle Hotspots.»

#### DIE BERECHNUNG DER SCHULFÜHRUNGSRESSOURCEN IST LINEAR

Im Kanton Bern fördert die Bildungsdirektion den Zusammenschluss von kleinen Gemeinden zu grösseren Schuleinheiten unter einer gemeinsamen Leitung. Der Zusammenschluss ermöglicht zwar grössere Schulleitungspensen von 60 Prozent plus, aber geht teilweise mit dem Nachteil des Verlusts der Identität der kleinen Schulhäuser und dem Managen von mehreren Standorten und Teilkollegien ein. Der vermeintliche Vorteil des grösseren Pensums hebt sich auf und verlangt zudem zusätzliche Kompetenzen, wie das dezentrale Führen und die Zusammenarbeit mit Schulhausvorständen.

Eine Art «Sockelbeitrag» für kleine Schulen gibt es nicht. So berechnen sich die



Erfahrung habe ich erkannt, dass ich das Bedürfnis habe, mein Gegenüber zu kennen. Aber: Jedem das Seine. In diesem Sinn plädiere ich für die Vielfalt in der Bildungslandschaft. Wir kennen dies auch aus anderen Bereichen: So ist der Reiz und der Charme eines Dorflädchens nicht mit dem Angebot und den Möglichkeiten eines Shoppingcenters – beide haben ihre Funktion und ihre Berechtigung zu existieren.

#### PLÄDOYER FÜR DIE KLEINEN

Schulen bilden in kleinen Dörfern nicht selten einen kulturellen Hotspot, wo sich die Dorfbewohnerung begegnet, zusammen feiert, die Identität und die Dorfkultur pflegt. Die Dorfschule bildet einen Teil des Lebensnervs einer Gemeinde.

Ist die Schulleitung dieser Dorfschule noch an anderen Schulen tätig, leidet die Identifikation und die Akzeptanz. Dies hat mir mein kurzfristiges «Tanzen auf zwei Hochzeiten», dem gleichzeitigen Führen von zwei Schulen, gezeigt.

Meiner Meinung nach eignen sich kleine Schulen gut für Berufseinsteigende, welche ihre Schulleitungskarriere oft mit der Bereitschaft beginnen, mehr Ressourcen einzusetzen, als ihnen zur Verfügung stehen. Die Gelingensbedingung dazu muss aber ein guter Support von extern oder ein gut funktionierendes Netzwerk sein.

Dem gegenüber sehe ich auch für ältere Schulleitende die Möglichkeit, das Glück der kleinen Schule zu erleben, wenn sie Dank Erfahrung und Know-how eine Schule effizient führen können.

Ich hoffe, dass viele Gemeinden in diesem Land das Glück und die Chancen der kleinen Schulen erkennen und dem Trend nach «immer grösser» entgegenhalten. Den Musterbruch des Erhalts von kleinen Dorfschulen wagen.

« In meiner Erfahrung habe ich erkannt, dass ich das Bedürfnis habe, mein Gegenüber zu kennen. »