

Lokale Schulkommissionen und Elternmitwirkung: Stand und Zukunftsperspektiven

Bericht zu einer Erhebung bei lokalen Schulkommissionen¹ der Kantone Aargau, Luzern und Thurgau

Oktober 2014

Jasmin Näpflin & Carsten Quesel
Institut Forschung und Entwicklung
PH FHNW

¹ Der Begriff "Schulkommission" dient hier als Sammelbezeichnung für lokale Schulbehörden, Schulpflegen und lokale Bildungskommissionen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Datenbasis	4
3	Schulkommissionen	5
4	Schulleitung und Schulkommissionen	7
5	Elternmitwirkung	9
6	Fazit	11
7	Anhang	12

1 Einleitung

Seit dem 19. Jahrhundert spielen Schulkommissionen in der Schweiz eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der obligatorischen Schule. Vor dem Hintergrund der Einführung professioneller Schulleitungen stellt sich die Frage, wie gut diese Form der Bürgerbeteiligung mit der schulischen Teilautonomie vereinbar ist. Der vorliegende Bericht stellt einen Teil der Ergebnisse² einer Online-Umfrage vor, in deren Rahmen Schulkommissionen der Kantone Aargau, Luzern und Thurgau dazu Auskunft geben, wie sie den Stand und die Perspektiven dieser Form der Bürgerbeteiligung einschätzen.

Zudem ist im Rahmen dieser Studie danach gefragt worden, wie die Schulkommissionsmitglieder und -mitgliederinnen die institutionalisierte Elternmitwirkung beurteilen, da dies neben der Bürgerbeteiligung in Kommissionen eine zweite wichtige Möglichkeit darstellt, die Schule mit ihrem sozialen Umfeld zu verbinden.

Die Befragung erfolgte im Herbst 2014 und stellt ein Folgeprojekt des Nationalfondsprojekts "School Governance und Laienpartizipation in der Schweiz" dar.³ Für die Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung der Studie bedanken wir uns bei folgenden Verbänden:

- VASP - Vereinigung Aargauischer Schulpflegepräsidentinnen und -präsidenten
- VSBL - Verband der Schulpflegen und Bildungskommissionen des Kantons Luzern
- VTGS - Verband Thurgauer Schulgemeinden.

Namentlich möchten wir uns bei den Vorsitzenden Franco Corsiglia, Sonja Schumacher-Baumeler und Felix Züst für ihre Gesprächsbereitschaft und das Feedback zum Fragebogenentwurf bedanken, das sie selbst geleistet oder im Verband organisiert haben. Einige Fragen wurden aufgrund des Feedbacks dem jeweiligen kantonalen Sprachgebrauch angepasst.

² Im Anhang dieses Kurzberichtes sind die vollständige Ergebnisübersicht zur Umfrage in einem Profildiagramm und kantonale Auswertungen dargestellt.

³ SNF-Projektnummer 134854. Im Rahmen dieses Projekts wurde eine ähnliche Befragung bei Schulleitungen in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz durchgeführt. Ein Kurzbericht zu den Ergebnissen der Schulleitungsbefragung kann auf der Seite <http://www.fhnw.ch/ph/bsq/forschung/zur-rolle-von-laien-und-experten-im-kontext-der-schulfuehrung> heruntergeladen werden.

2 Datenbasis

In den drei Kantonen wurde jeweils eine Vollerhebung angestrebt, weshalb alle Präsidentinnen und Präsidenten der Schulkommissionen eingeladen wurden, an der Umfrage teilzunehmen. In der Tabelle 1 werden die Stichprobe und die Rücklaufquoten für die drei Kantone dargestellt.

Tabelle 1: Stichprobe und Rücklauf

	AG	LU	TG	alle
Stichprobe	220	75	87	383
Rücklauf	-	54	64	216
Rücklaufquote	-	72%	73.6%	56.4%
Bereinigter Rücklauf ⁴	109	49	62	220
Bereinigte Rücklaufquote in %	49.5%	65.3%	71.3%	57.4%

Die Rücklaufquoten der drei Teilstichproben variieren zwischen 49.5% und 71%. Im Kanton Aargau kann die geringere Rücklaufquote dadurch erklärt werden, dass die Mitglieder des Verbandes nur über ein anonymes Anschreiben erreicht werden konnten. In den beiden anderen Kantonen wurden die Befragten mit einem personalisierten Anschreiben zur Teilnahme eingeladen. Insgesamt ist eine bereinigte Rücklaufquote von 57.4% als gut einzustufen.

Mehr als die Hälfte der Befragten üben ihre Tätigkeit an einer Schule, die über die Stufen "Kindergarten" und "Primarschule" verfügen, aus. Ein wenig mehr als ein Drittel der befragten Präsidenten und Präsidentinnen der Schulkommissionen sind für alle drei obligatorischen Schulstufen zuständig (Abbildung 1).

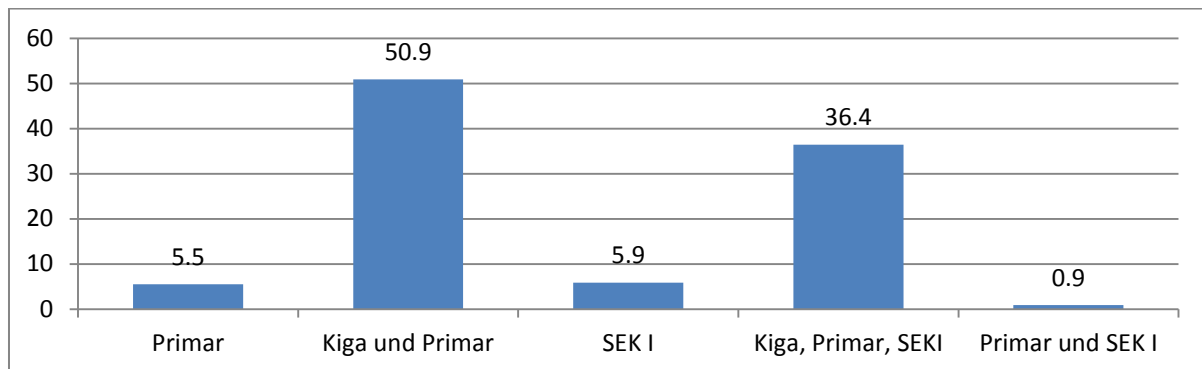


Abbildung 1: Verteilung der Schulkommissionen auf die Schulstufen [in %, N=219]

Hinsichtlich der kommunalpolitischen Rahmenbedingungen verteilt sich die Stichprobe wie folgt: In rund 38.5% der Schulgemeinden [N=208] ist ein Gemeindeparlament institutionalisiert. Knapp 70% der Schulkommissionen bestehen aus fünf Mitgliedern, 10% aus drei Personen und 9.4% aus vier Personen [N= 212]. Die geringste Mitgliederanzahl liegt bei drei und die höchste bei elf Personen.

⁴ Die Daten wurden hinsichtlich zweier Merkmale bereinigt. In einem ersten Schritt werden alle Personen, deren Bearbeitungszeit für die Beantwortung des Fragebogens kürzer als 90 Sekunden war, von der Analyse ausgeschlossen. In einem zweiten Schritt werden alle Fälle gelöscht, die auf den ersten drei Seiten des Fragebogens abgebrochen haben.

3 Schulkommissionen

Die Einführung der Schulleitungen hat in allen Kantonen Veränderungen bei den Schulkommissionen ausgelöst. 86.1% der Schulkommissionen mussten Aufgaben und Kompetenzen abgeben und 13.9% erhielten mehr Kompetenzen und Aufgaben [N=137]. Die Anzahl der Mitglieder der Schulkommissionen blieb in rund 60% der Kommissionen gleich, in 39.6% wurde die Mitgliederanzahl verringert und in 0.5% vergrößert [N=202].

Die Aufgaben der Schulkommissionen wurden bei den meisten Schulkommissionen reduziert, was aber aus Sicht der Betroffenen keine Auswirkung auf ihr Funktionalität hat - so weisen 64.3% der Befragten die Aussage, dass die Schulkommissionen durch die Einführung der Geleiteten Schulen überflüssig geworden sind, entschieden zurück. Lediglich 5% stimmen dieser Aussage zu (vgl. Abbildung 2).

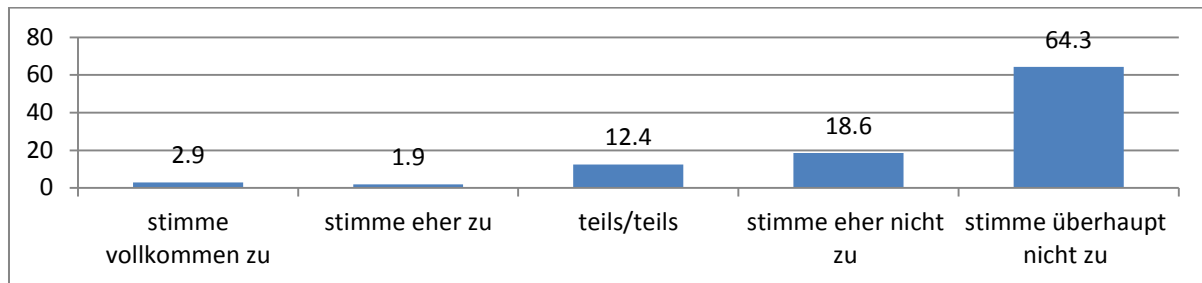


Abbildung 2: Schulkommissionen sind durch die Einführung der Geleiteten Schulen überflüssig geworden. [in %, N=210, MW=4.4, STD=0.974]

So erstaunt es nicht, dass die Befragten die Schulkommissionen eindeutig als ein passendes Organ für die Führung der Volksschule ansehen (vgl. Abbildung 3). 89.6% der Teilnehmenden stimmen dieser Aussage zu und lediglich 3.8% verneinen sie.

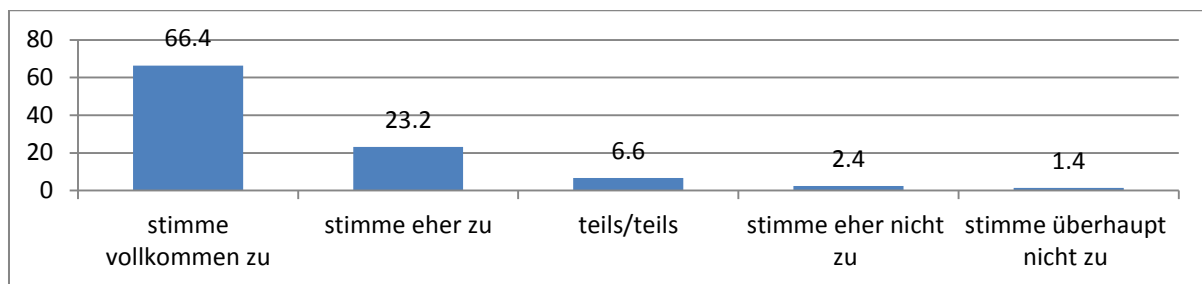


Abbildung 3: Schulkommissionen sind ein passendes Organ für die strategische Führung der Schulen. [in %, N=211, MW=1.49, STD=0.836]

Die Führungsaufgaben der Schulkommissionen sind vielfältig und umfassen Personalentscheidungen und finanzielle Entscheidungen. Die Abbildung 4 zeigt, dass 72% der Befragten die Schulkommission als eine passende Instanz für wichtige Personalentscheidungen ansehen, lediglich 9.9% stimmen dem nicht zu.

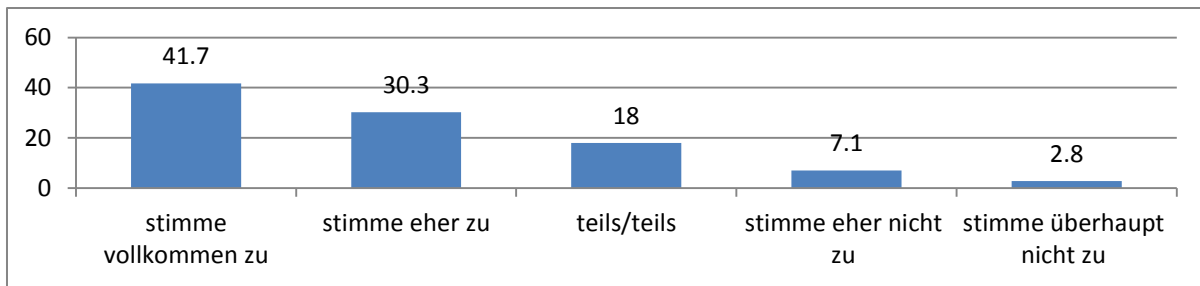


Abbildung 4: Schulkommissionen sind eine passende Instanz für wichtige Personalentscheidungen. [in %, N=211, MW=1.99, STD=1.069]

Bei der Einschätzung zur finanziellen Führung zeigt sich ein ähnliches Bild: 72% der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die Schulkommissionen eine passende Instanz für finanzielle Fragen sind. 12.8% verneinen dies [N=211].

Geht es bei den Fragen nach Entscheidungskompetenzen darum, den Schulkommissionen eine Position innerhalb einer Steuerungshierarchie zuzuweisen oder abzusprechen, so ist zu betonen, dass für die Gestaltung des Bildungswesens nicht allein die Weisungsbefugnis wichtig ist: Kommissionen können zum Beispiel auch eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, Kompromisse auszuhandeln oder Kontakte zu pflegen.

So wurde gefragt, ob die Schulkommissionen wichtig und nützlich für die Unterstützung der Schulleitungen und der Lehrpersonen sind. 93.8% der Teilnehmenden finden die Schulkommissionen für die Unterstützung der Schulleitungen wichtig und nützlich (vgl. Abbildung 5). Im Hinblick auf die Unterstützung der Lehrpersonen liegt dieser Wert bei 54.1%.

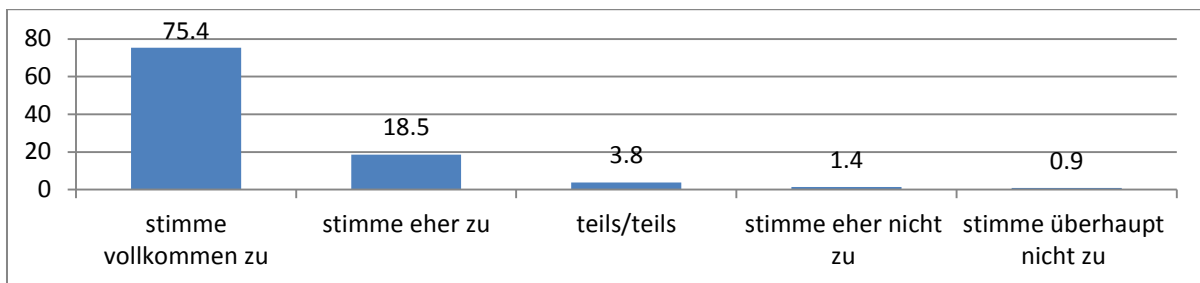


Abbildung 5: Schulkommissionen sind für die Unterstützung von Schulleitungen nützlich und wichtig. [in %, N=211, MW=1.34, STD=0.709]

Schulkommissionen sind eine Form der Bürger- und Bürgerinnenbeteiligung, so erstaunt nicht, dass 92.4% der Befragten bestätigen, dass die Schulkommissionen zur Verwurzelung der Schule in der Gemeinde beitragen. Knapp 2% der befragten Präsidentinnen und Präsidenten der Schulkommissionen teilen diese Einschätzung nicht (vgl. Abbildung 6).

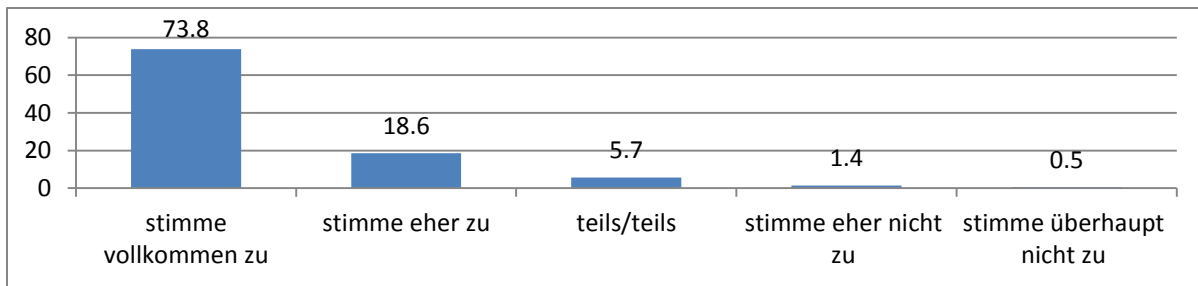


Abbildung 6: Schulkommissionen tragen zur Verwurzelung der Schule in der Gemeinde bei. [in %, N=210, MW=1.36, STD=0.7]

Im Zuge der Diskussion über die Aufgabenverteilung bei der Steuerung des Schulwesens ist auch der Vorschlag gemacht worden, die Aufgaben der Schulkommissionen an die Gemeinderäte zu übertragen. Bei den Befragten stösst dieser Vorschlag auf entschiedenen Widerspruch: 94.2% betonen, dass Schulkommissionen einen besseren Einblick in die Schule haben als Gemeinderäte. Lediglich 1.9% verneinen diese Aussage.

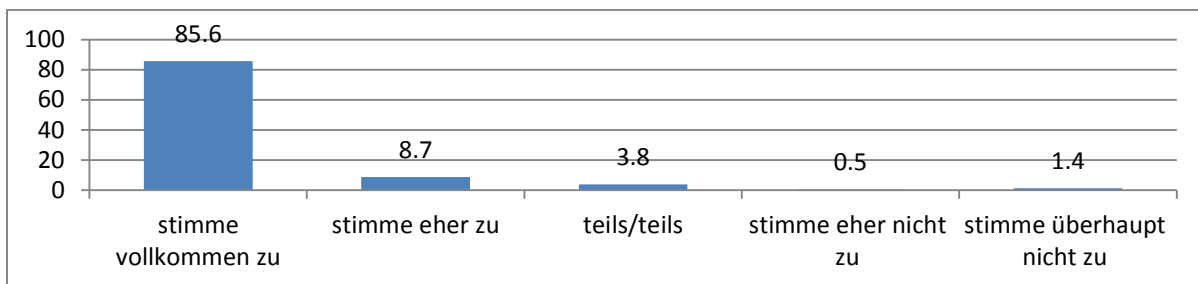


Abbildung 7: Schulkommissionen haben einen besseren Einblick in die Schule als Gemeinderäte. [in %, N=208, MW=1.24, STD=0.679]

Ein anderer Vorschlag lautet, die Kompetenzen der Schulkommissionen an die Schulleitungen zu übertragen. Das nächste Kapitel widmet sich der Frage, wie es um Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulkommissionen steht und welche Perspektiven sich hier für die Befragten ergeben.

4 Schulleitung und Schulkommissionen

Die Zusammenarbeit der Schulleitung und der Schulkommissionen wird von 79.5% der Befragten als sehr gut und von 17.6% als eher gut beschrieben. 3% der Befragten beschreiben die Zusammenarbeit als schlecht oder eher schlecht [N=205]. Über 90% der befragten Präsidenten und Präsidentinnen der Schulkommissionen fühlen sich durch die Schulleitungen sehr gut unterstützt, lediglich 1.9% stimmen dieser Aussage nicht zu (vgl. Abbildung 8).

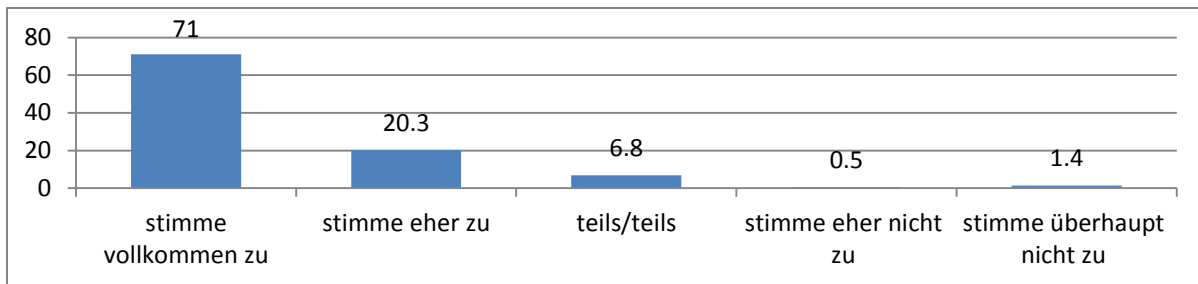


Abbildung 8: Wir werden von der Schulleitung bei unserer Arbeit sehr gut unterstützt. [in %, N=207, MW=1.41, STD=0.764]

Die Ziele der Zusammenarbeit mit der Schulleitung sind für 88.5% der Befragten klar definiert. 4.8% der Teilnehmenden stimmen dieser Aussage nicht zu (vgl. Abbildung 9). So stimmen 94.6% der Befragten der Aussage zu, dass die Schulleitung die strategischen Entschiede auf der operativen Ebene umsetzt zu [N=205].

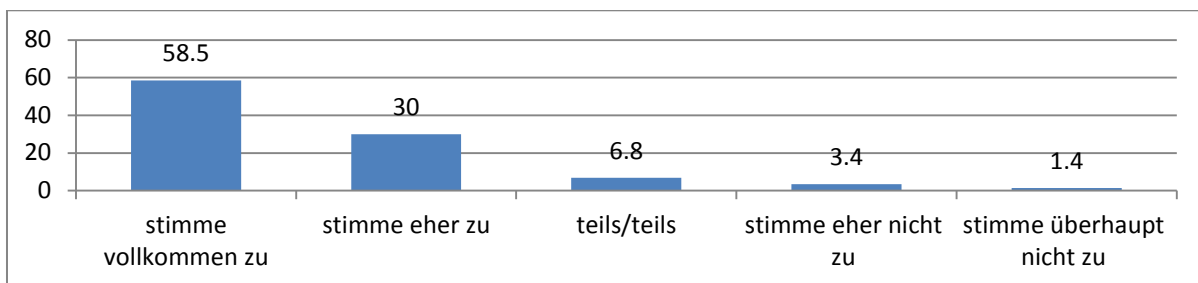


Abbildung 9: Die Ziele der Zusammenarbeit mit der Schulleitung sind klar definiert. [in %, N=207, MW=1.59, STD=0.87]

Interessant ist, dass 71.1% der befragten Präsidentinnen und Präsidenten der Schulkommissionen der Aussage, dass Schulkommissionen mehr Kompetenzen gegenüber Schulleitungen erhalten sollten, nicht zustimmen. Auch wenn 17.5% dieser Aussage zustimmen, ist doch die grosse Mehrheit davon überzeugt, dass die Einführung professioneller Schulleitungen richtig war und dass die Kompetenzen funktional verteilt sind (vgl. Abbildung 10).

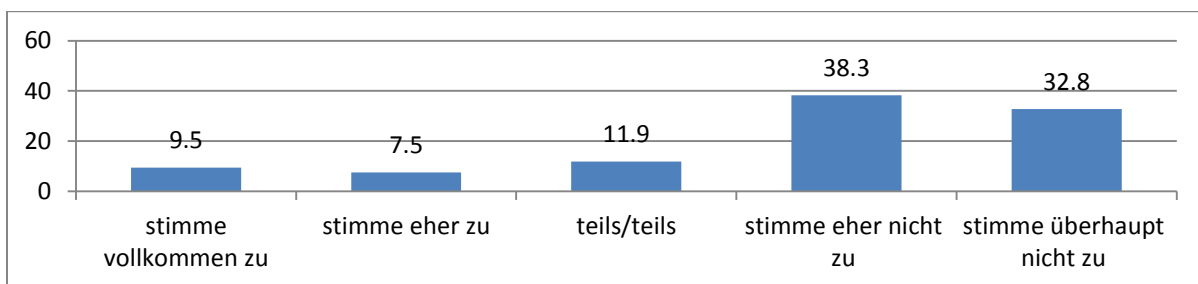


Abbildung 10: Schulkommissionen sollten mehr Kompetenzen gegenüber der Schulleitung erhalten. [in %, N=201, MW=3.78, STD=1.247]

5 Elternmitwirkung

Zu den Aufgaben teilautonomer Schulen gehört es, dass sie ihre Aussenbeziehungen pflegen und gestalten. Von besonderer Wichtigkeit sind dabei die Beziehungen zu den Eltern, die als Erziehungsberechtigte die Interessen der Schülerinnen und Schüler vertreten. In allen Schweizer Kantonen finden sich rechtliche Bestimmungen, wonach Schule und Elternhaus im Hinblick auf das Wohl der Kinder und Jugendlichen einvernehmlich kooperieren sollen. Grundlegend sind dabei die bilateralen Kontakte zwischen Eltern und Lehrpersonen und die Austauschmöglichkeiten auf Klassenebene im Rahmen von Elternabenden. Darüber hinaus gibt es verschiedene Möglichkeiten, Eltern auf gesamtschulischer Ebene etwa in Form eines Elternrats oder eines Elternforums zu beteiligen. In der Regel überlassen es die Kantone den einzelnen Gemeinden oder Schulen, ob sie solche Partizipationsformen institutionalisieren wollen. Ausnahmen stellen die Kantone Zürich und Basel Stadt dar, welche den obligatorischen Schulen auferlegen, Elternngremien für die Organisation als Ganzes zu institutionalisieren. Die Ergebnisse zeigen, dass die häufigste Form der Elternmitwirkung die Mitwirkung auf Klassenebene ist (vgl. Abbildung 11). In 19.5 % der Schulen engagieren sich Eltern in einem Gremium auf Schulhauseben.

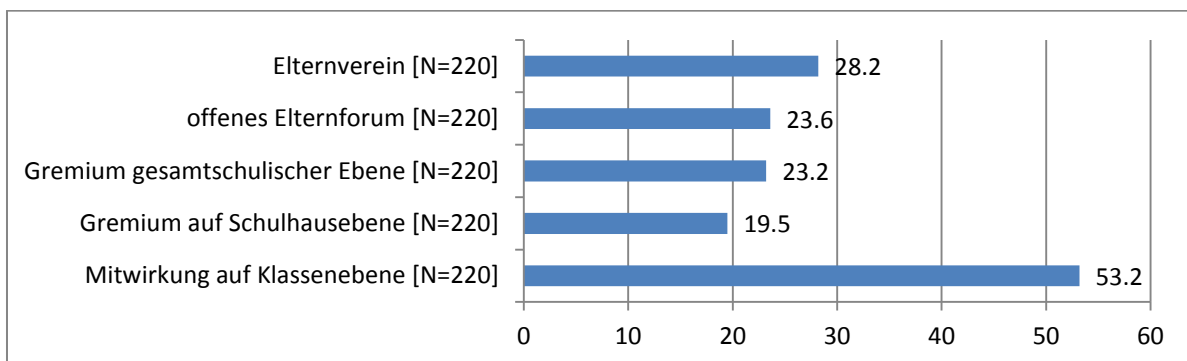


Abbildung 11: Organisation der Elternmitwirkung [in%]

Elternräten können unterschiedliche Funktionen wahrnehmen: Die Möglichkeiten reichen von der Konsultation und Diskussion über die Verbreitung von Informationen bis hin zu organisatorischem und logistischem Support. Rund ein Drittel der Befragten finden, dass Elternräte wichtig sind für die Organisation von schulischen Anlässen. Ein weitere Drittel verneint dies (vgl. Abbildung 12).

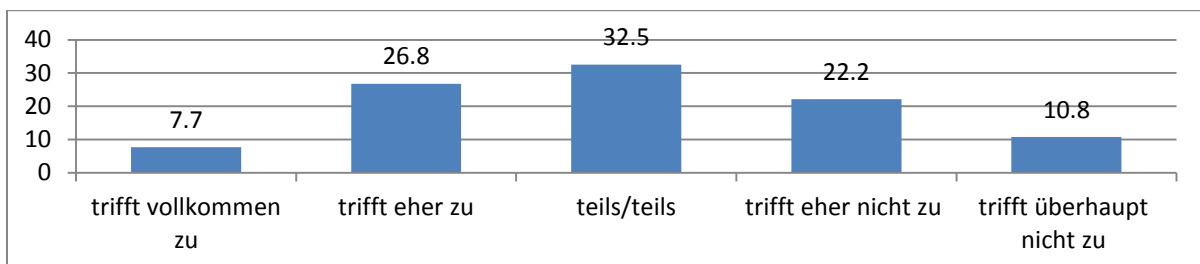


Abbildung 12: Elternräte sind wichtig für die Organisation von schulischen Anlässen [in %, N=194, MW=3.02, STD=1.113]

Fast die Hälfte der Befragten finden Elternräte wichtig für die Elternbildung. Ein Fünftel verneint dies [N=190]. Ein eindeutiges Bild zeigt sich bei der Mitentscheidung in Personalfragen, 89.3% der Befragten lehnen eine Beteiligung der Elternräte bei der Anstellung einer neuen Schulleitung klar ab (vgl. Abbildung 13).

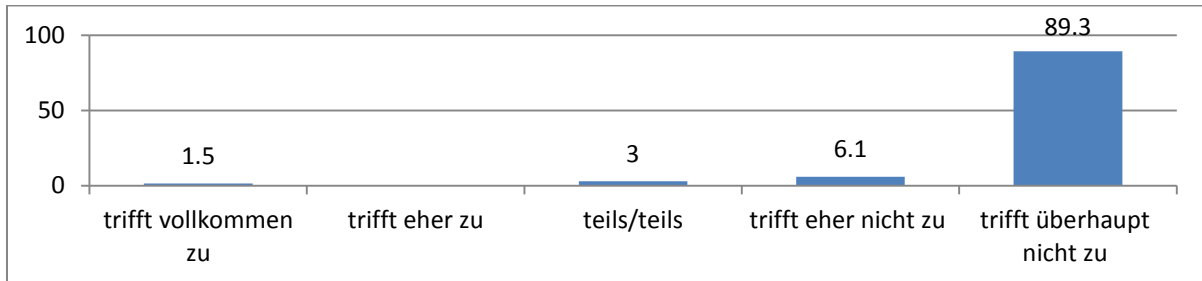


Abbildung 13: Wenn die Stelle der Schulleitung neu besetzt wird, sollten Elternräte über die Besetzung mitentscheiden [in %, N=197, MW=4.82, STD=0.628].

Dies kann unter anderem daher rühren, dass 53.6% der Befragten der Aussage zustimmen, dass Elternräte oft Sonderinteressen vertreten. 18.4% verneinen diese Aussage (vgl. Abbildung 14).

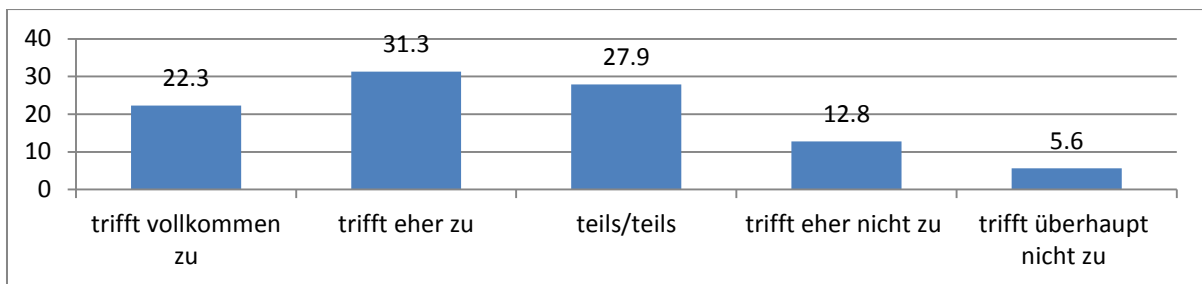


Abbildung 14: Elternräte vertreten oft Sonderinteressen. [N=179, MW=2.48, STD=1.138]

6 Fazit

Die Einführung der Geleiteten Schulen führt zu grossen Veränderungen in der Schulsteuerung. Vier von zehn Schulkommissionen haben ihre Teilnehmeranzahl verringert und sieben von acht Schulkommissionen mussten Aufgaben und Kompetenzen abgeben. Gleichwohl halten neun von zehn befragten Schulkommissionsmitglieder und -mitgliederinnen die Schulkommissionen weiterhin für ein passendes Organ der Schulführung, wobei sie in Abgrenzung von den Gemeinderäten für sich in Anspruch nehmen, dass sie dem schulischen Geschehen näher sind und sich intensiver mit schulischen Themen beschäftigen können. Mehr als zwei Drittel der befragten Schulkommissionsmitglieder und -mitgliederinnen sehen es als sinnvoll an, Kompetenzen bei Personal- und Finanzfragen in die Hände von Schulkommissionen zu legen. Die Einführung von professionellen Schulleitungen wird von der grossen Mehrheit der Befragten als sinnvoller Schritt und als funktionale Lösung bejaht.

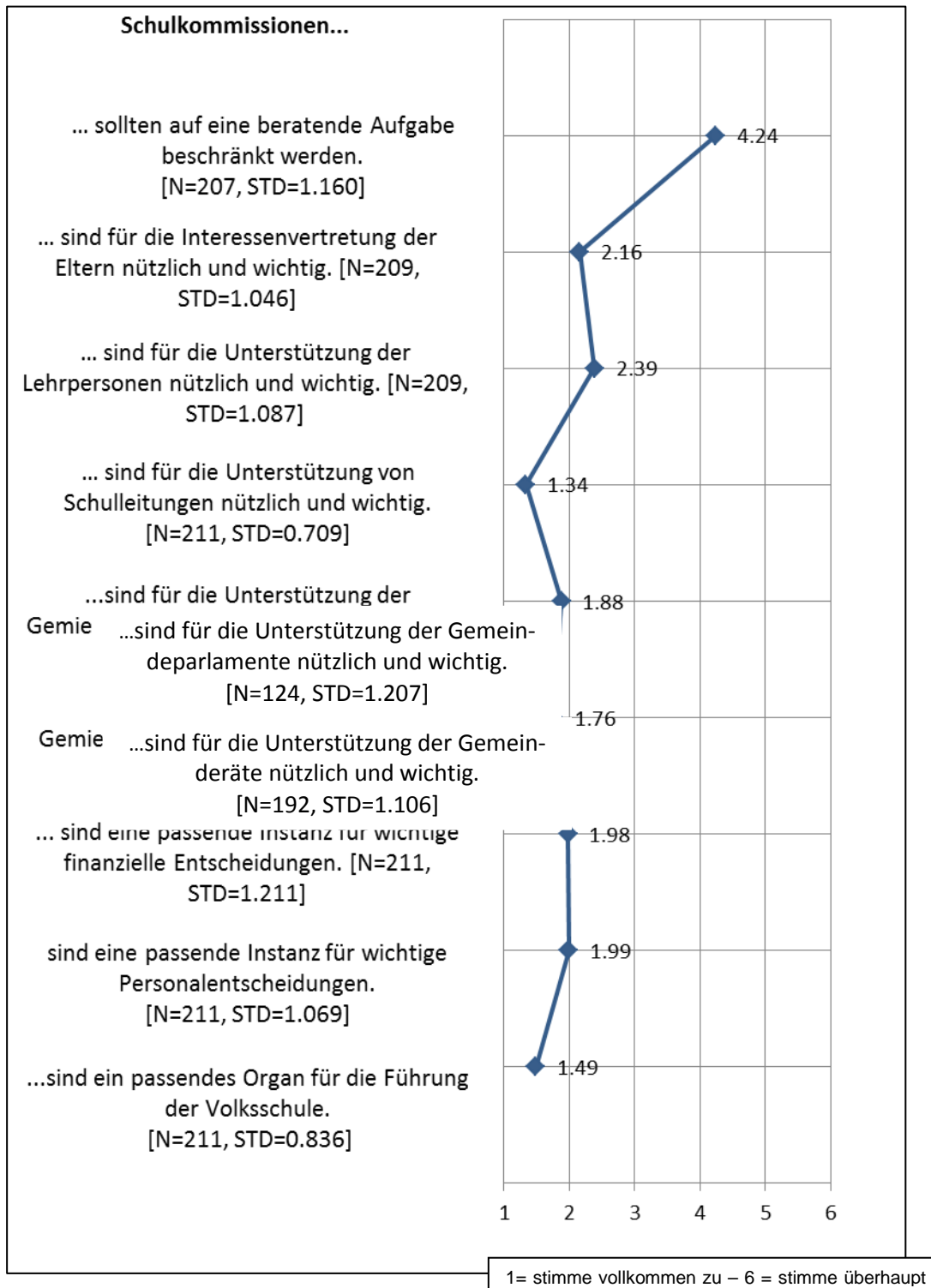
80% der Präsidentinnen und Präsidenten der Schulkommissionen schätzen die Zusammenarbeit mit den Schulleitungen als sehr gut ein, 90% berichten davon, dass es bei ihnen eine klare Aufgabenteilung zwischen Kommission und Schulleitung gibt.

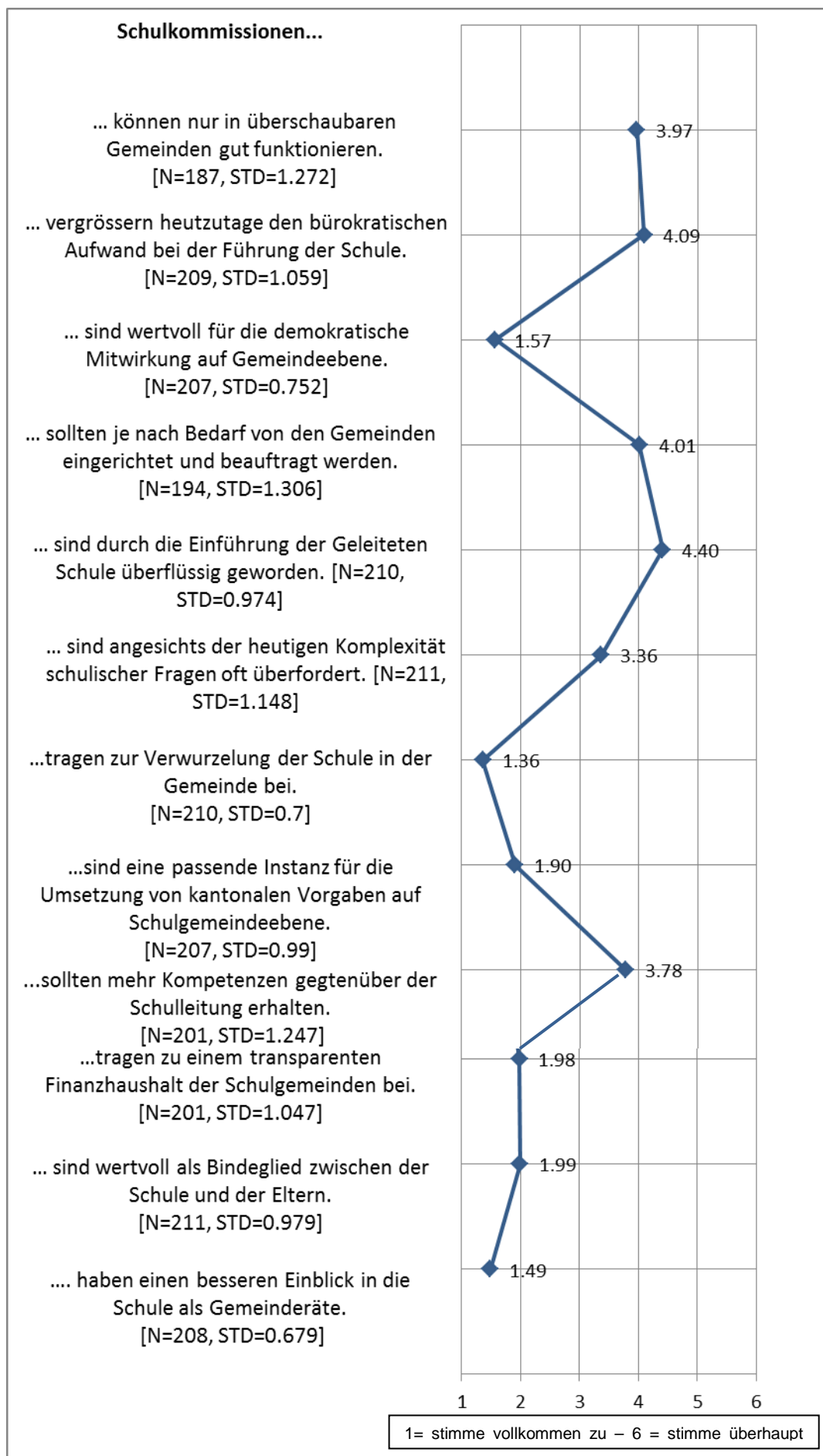
Mehr als die Hälfte der Schulen haben Elternmitwirkung auf Klassenebene und in einem Fünftel der Schulen gibt es ein Gremium auf Schulhausebene. Die Hälfte der Befragten finden Elternräte wichtig für die Elternbildung und ein Drittel findet die Elterngremien wichtig für die Organisation schulischer Anlässe. Mehr als die Hälfte der Befragten äussern Vorbehalte im Hinblick auf die Institutionalisierung von Elternräten, weil sie hier die Gefahr sehen, dass solche Gremien stark von Sonderinteressen geprägt werden.

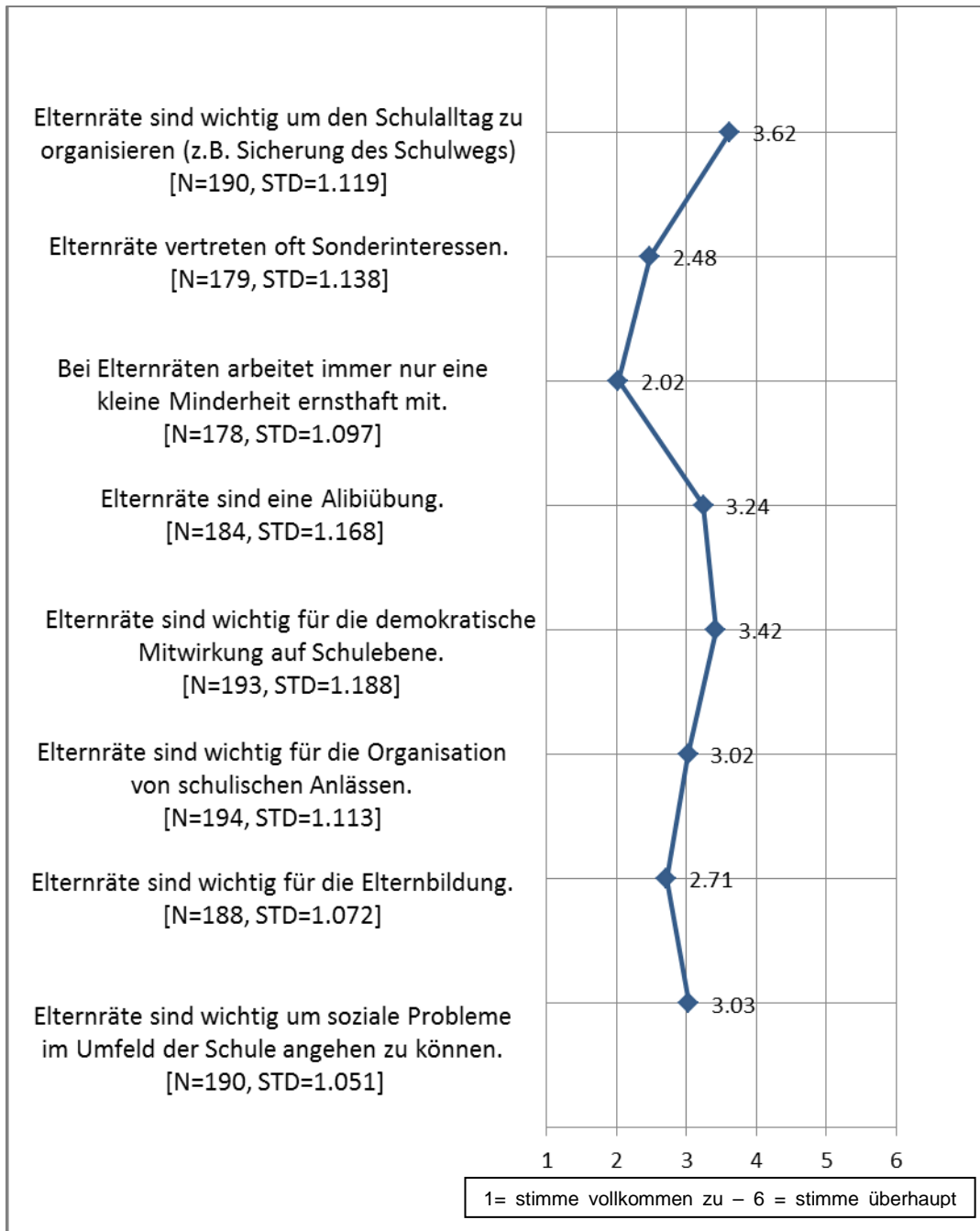
7 Anhang

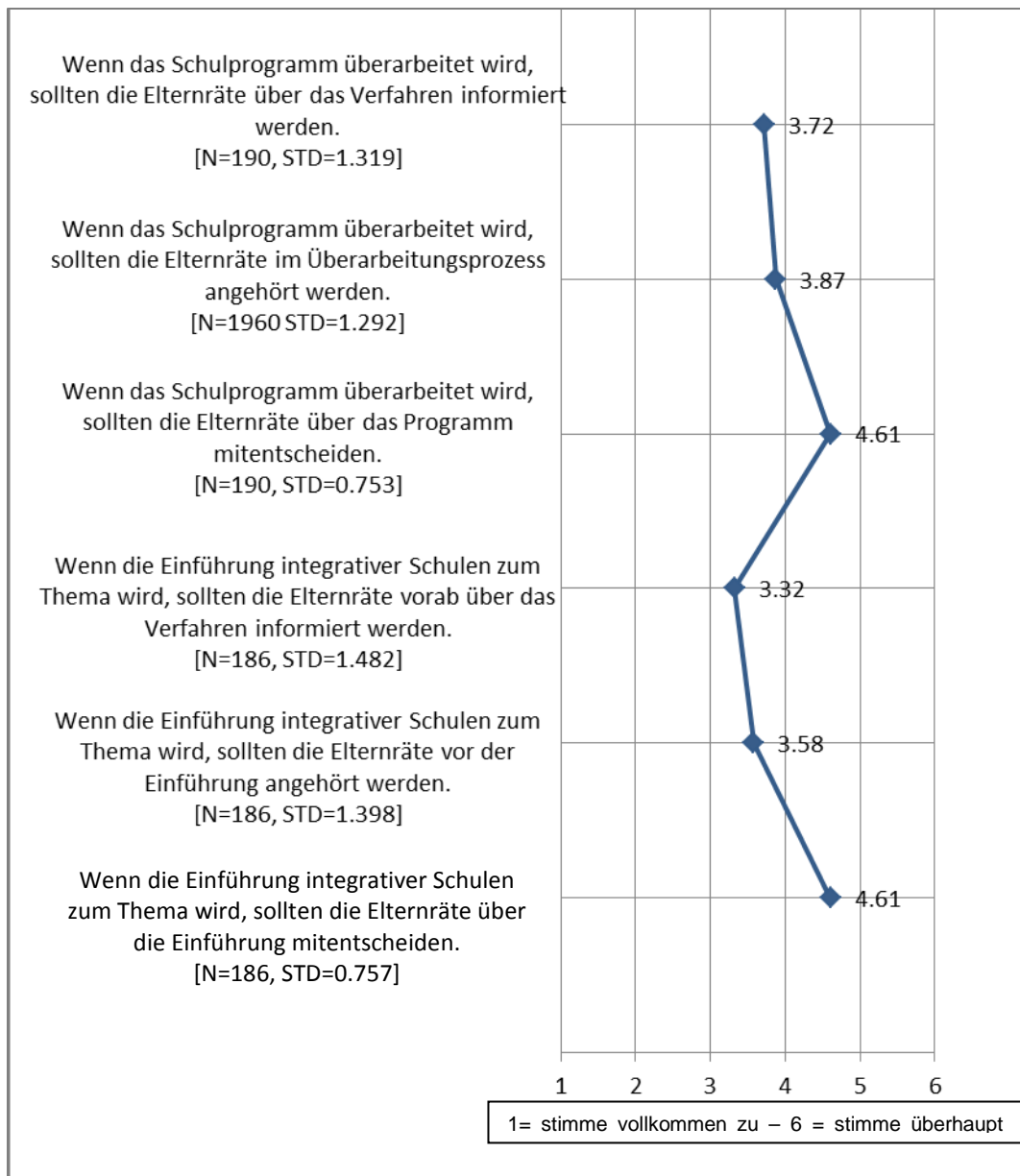
A.	Alle Items Profillinie	13
B.	Schulkommissionen - kantonale Auswertung	19
C.	Elternmitwirkung - kantonale Auswertung	25
D.	Zusammenarbeit mi der Schulleitung - kantonale Auswertung	29
E.	Thurgau Gemeindestruktur	32

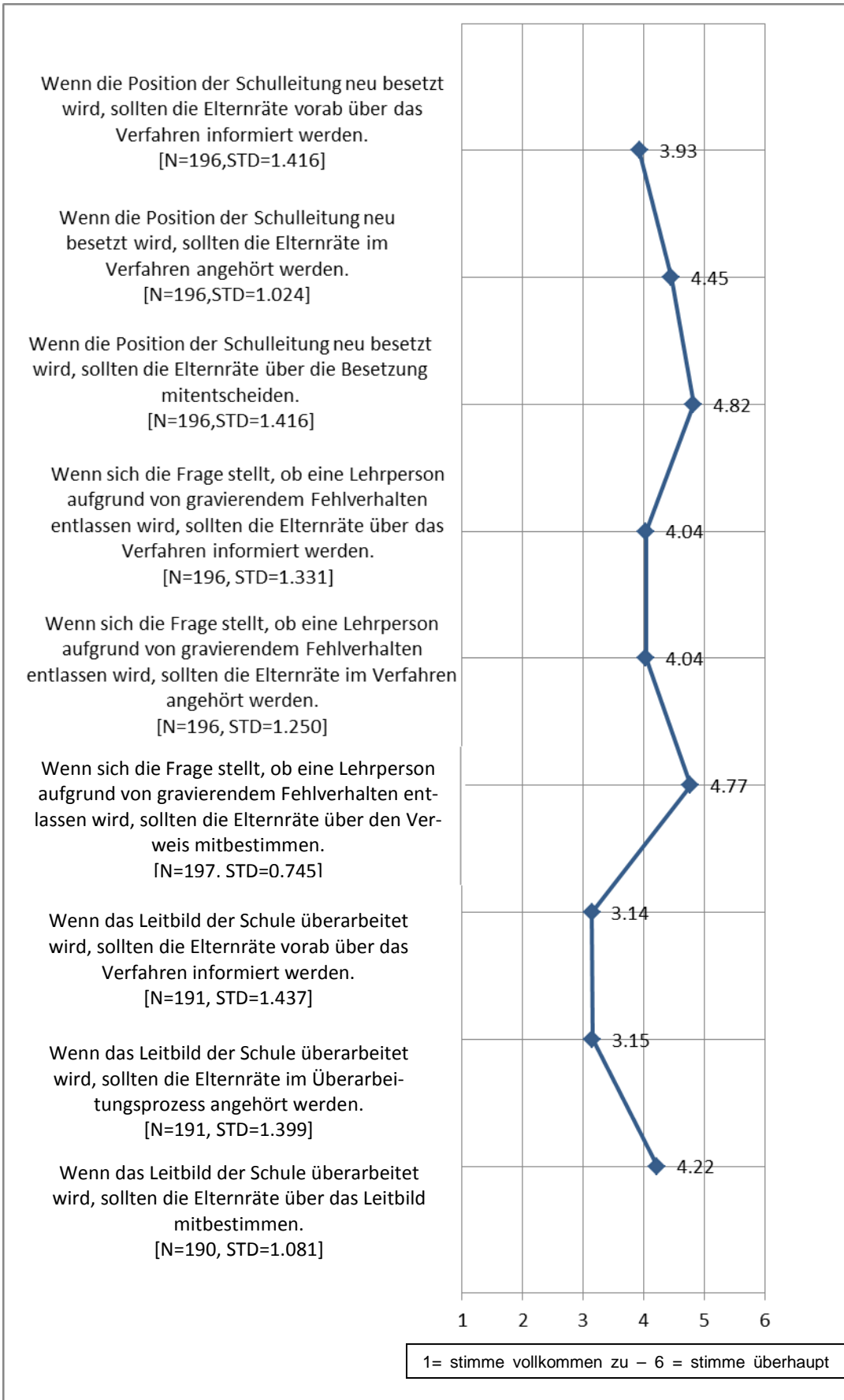
A. Alle Items Profillinie

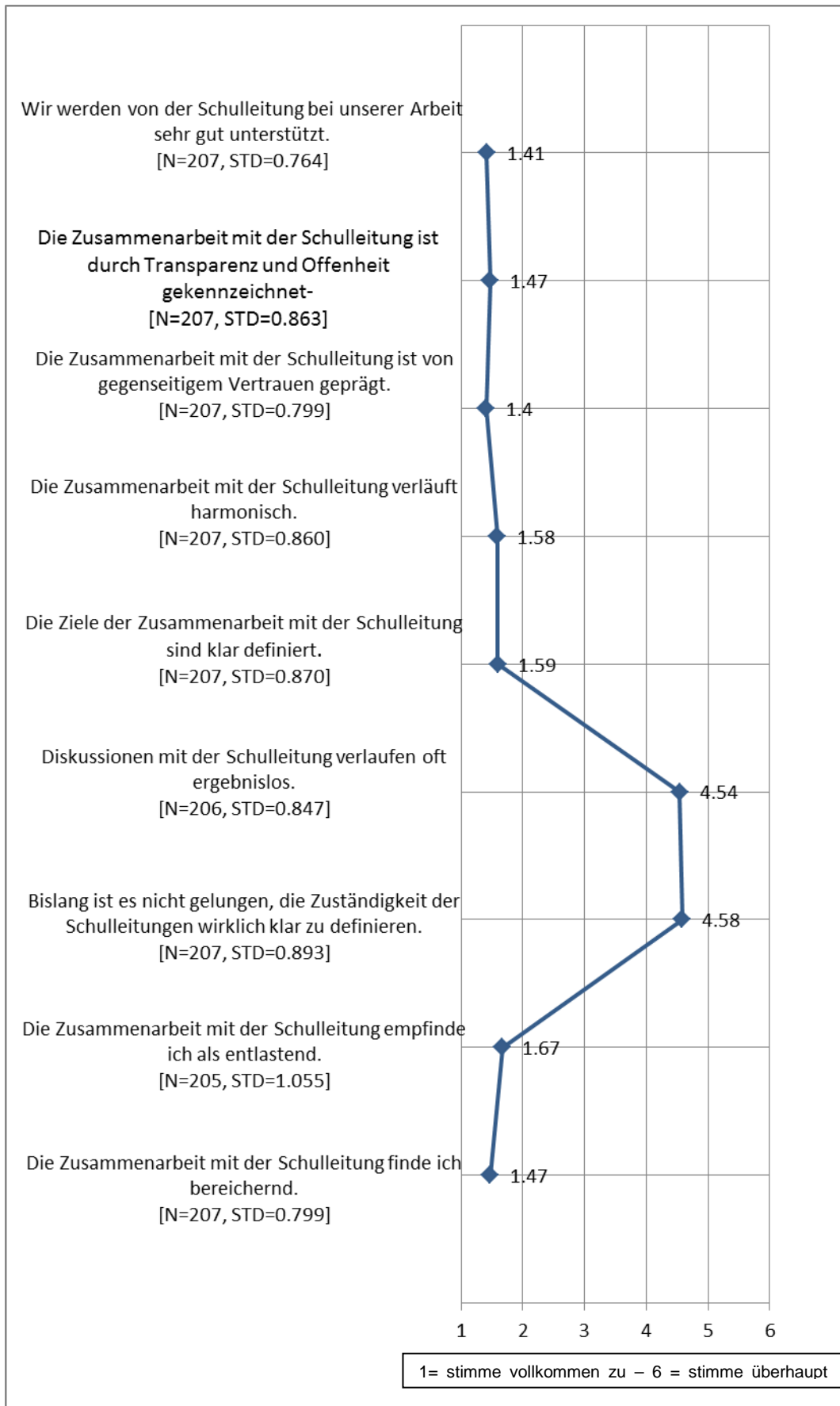






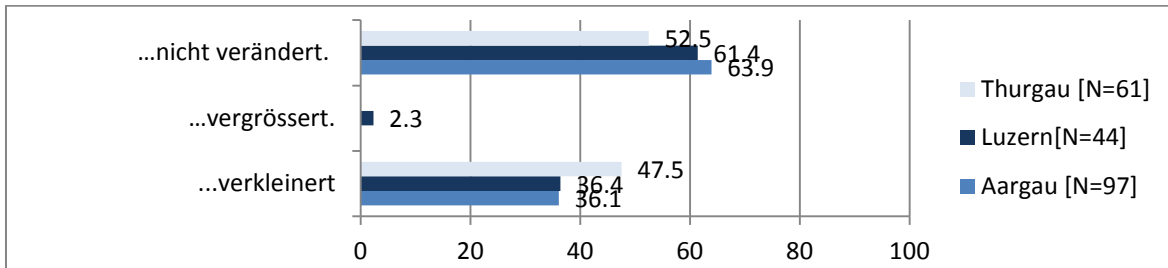




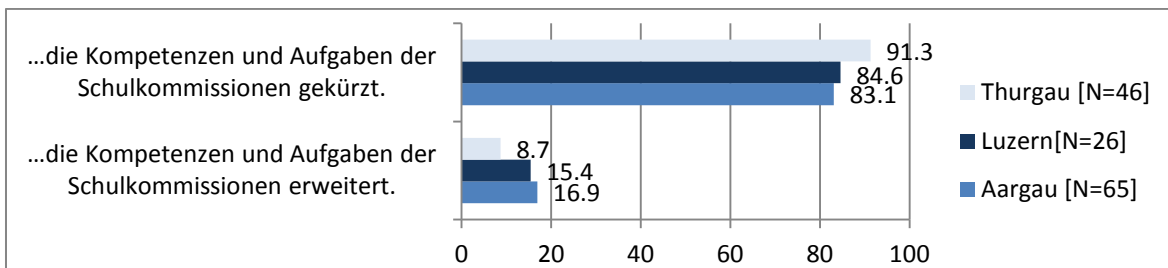


B. Schulkommissionen - kantonale Auswertung

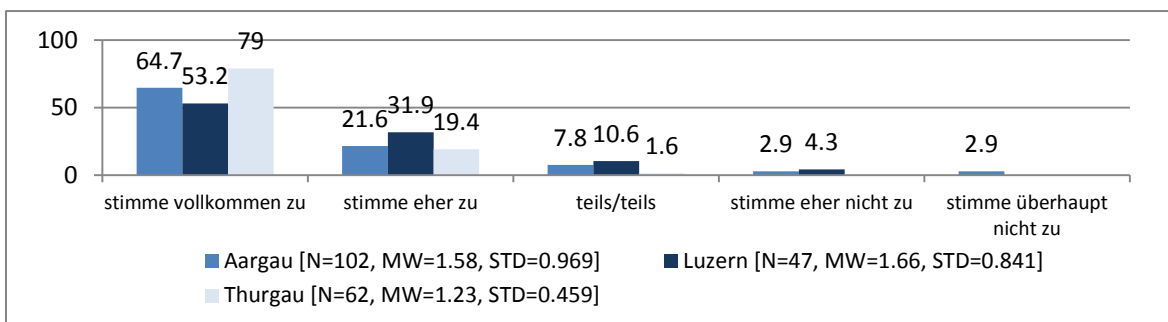
B.1 Seit der Einführung der Geleiteten Schule wurde die Mitgliederanzahl meiner Schulpflege. [in%]



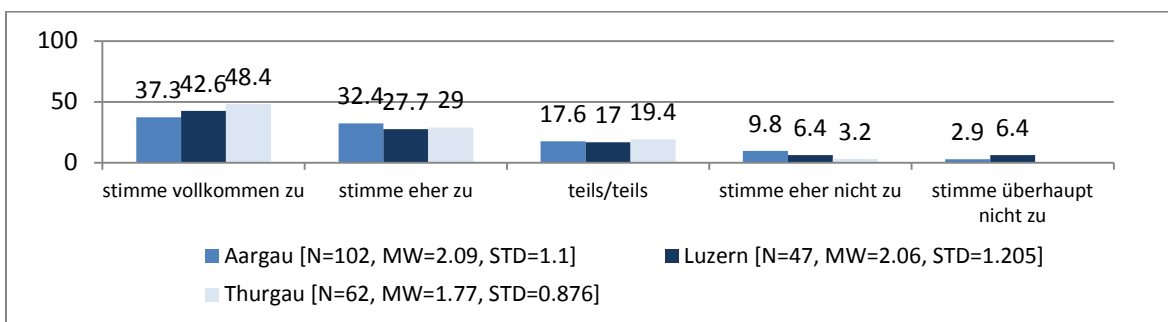
B.2 Seit der Einführung der Geleiteten Schulen wurden... [in%]



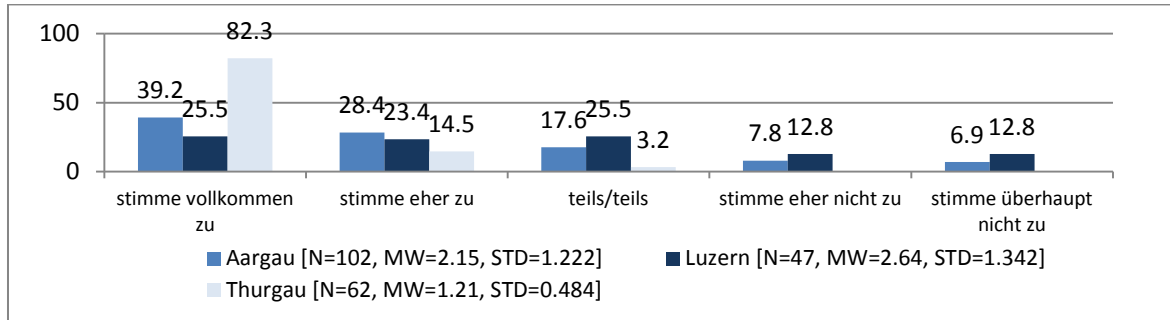
B.3. Schulkommissionen sind ein passendes Organ für die strategische Führung der Schulgemeinden. [in%]



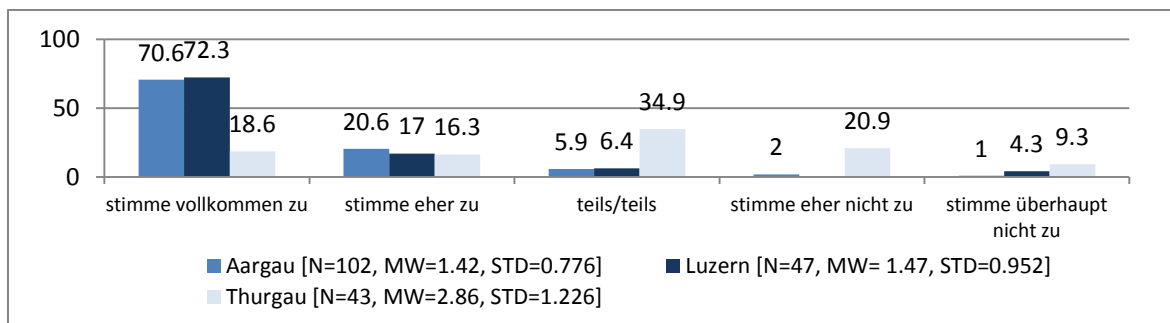
B.4 Schulkommissionen sind eine passende Instanz für wichtige Personalentscheidungen.[in%]



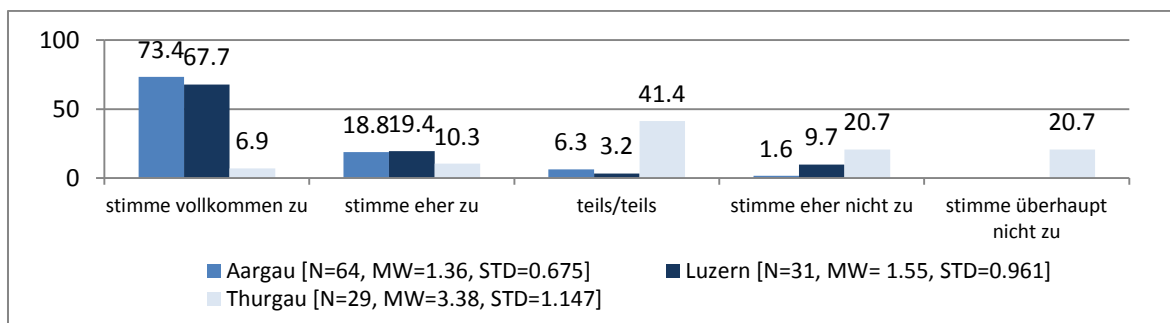
B.5 Schulkommissionensind eine passende Instanz für wichtige finanzielle Entscheidungen.[in%]



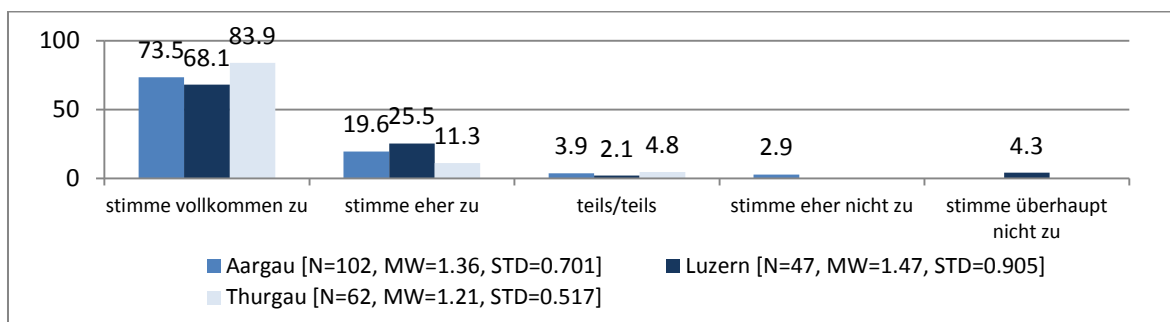
B.6 Schulkommissionen sind für die Unterstützung der Gemeinderäte nützlich und wichtig.[in%]



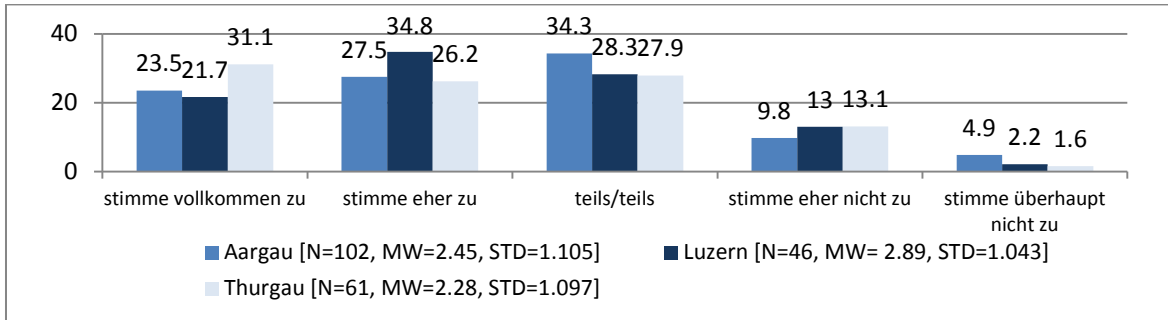
B.7 Schulkommissionen sind für die Unterstützung von Gemeindeparlamenten nützlich und wichtig. [in%]



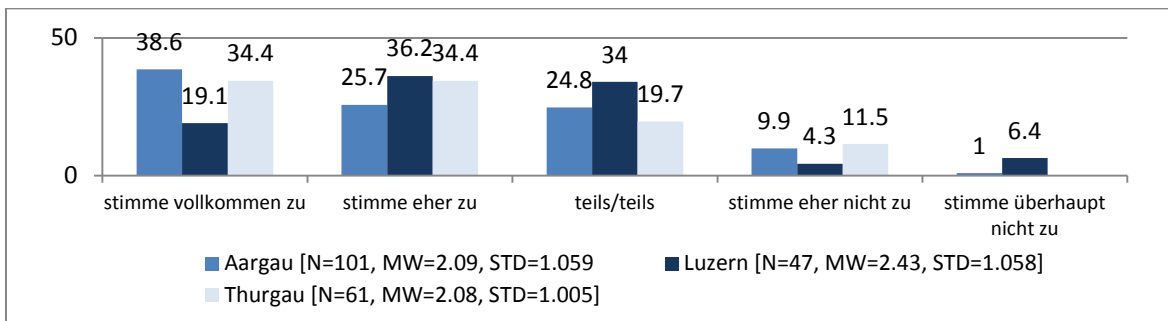
B.8 Schulkommissionen sind für die Unterstützung von Schulleitungen nützlich und wichtig. [in%]



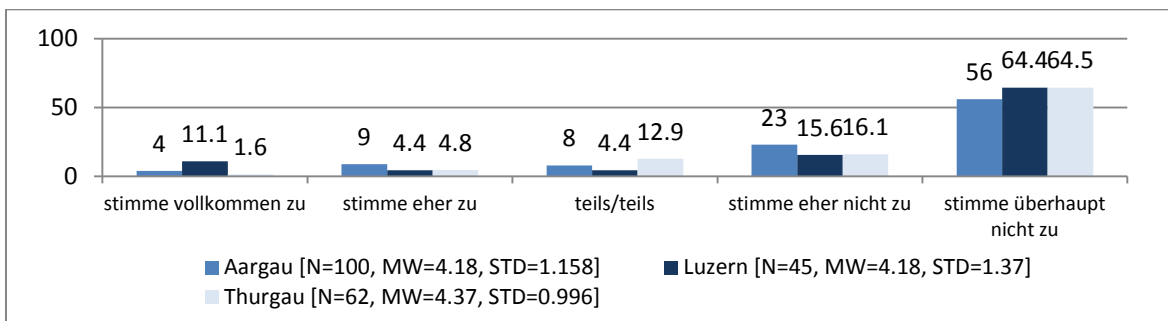
B.9 Schulkommissionen sind für die Unterstützung der Lehrpersonen nützlich und wichtig. [in%]



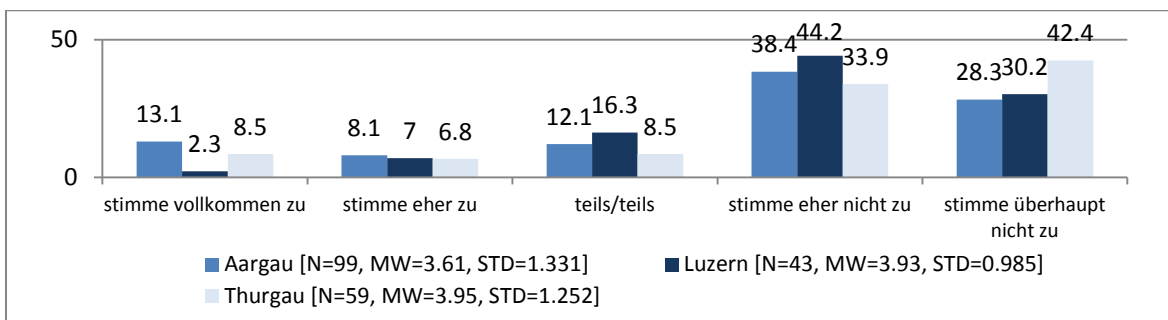
B.10 Schulkommissionen sind für die Interessenvertretung der Eltern nützlich und wichtig. [in%]



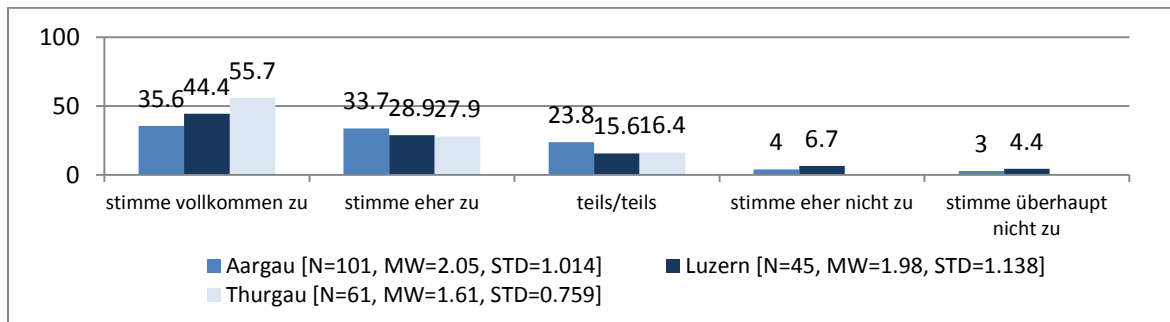
B.11 Schulkommissionen sollten auf eine beratende Aufgabe beschränkt werden. [in%]



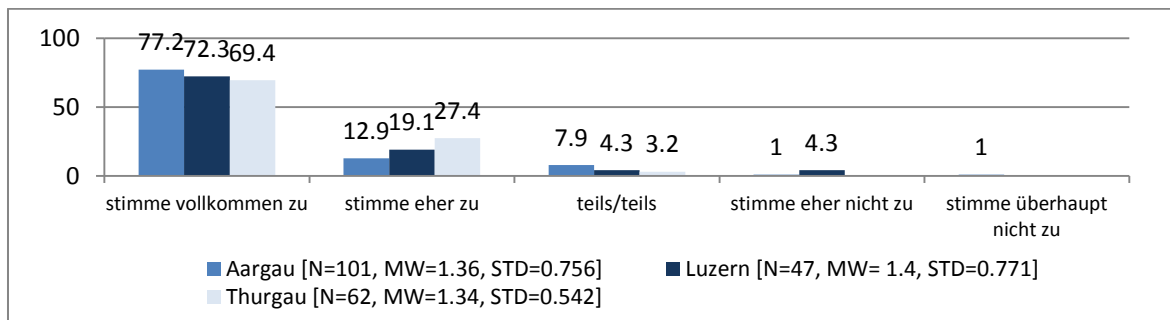
B.12 Schulkommissionen sollten mehr Kompetenzen gegenüber der Schulleitung erhalten. [in%]



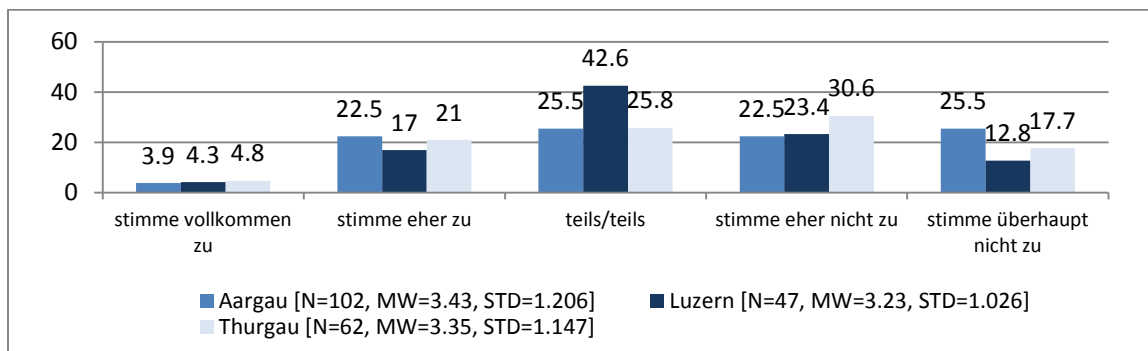
B.13 Schulkommissionen sind eine passende Instanz für die Umsetzung kantonaler Vorgaben auf Schulgemeindeebene. [in%]



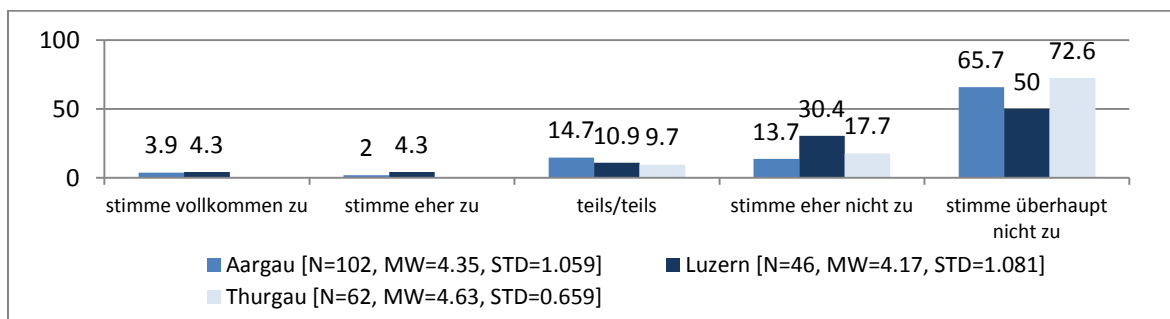
B.14 Schulkommissionen tragen zur Verwurzelung der Schule in der Gemeinde bei. [in%]



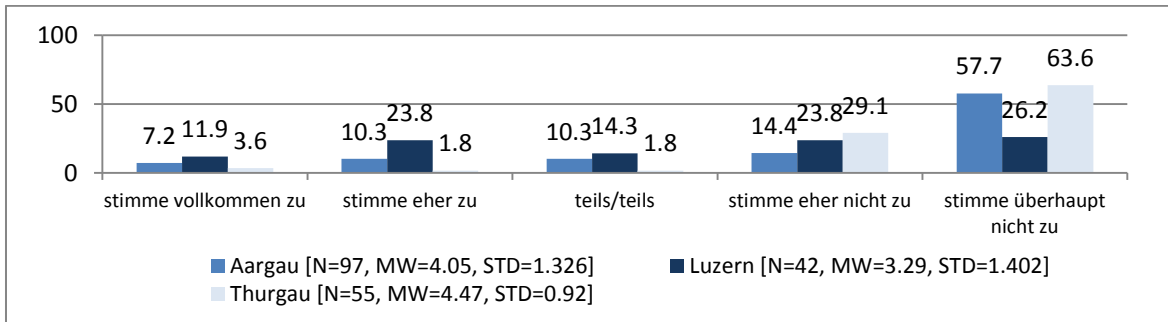
B.15 Schulkommissionen sind angesichts der heutigen Komplexität schulischer Fragen oft überfordert. [in%]



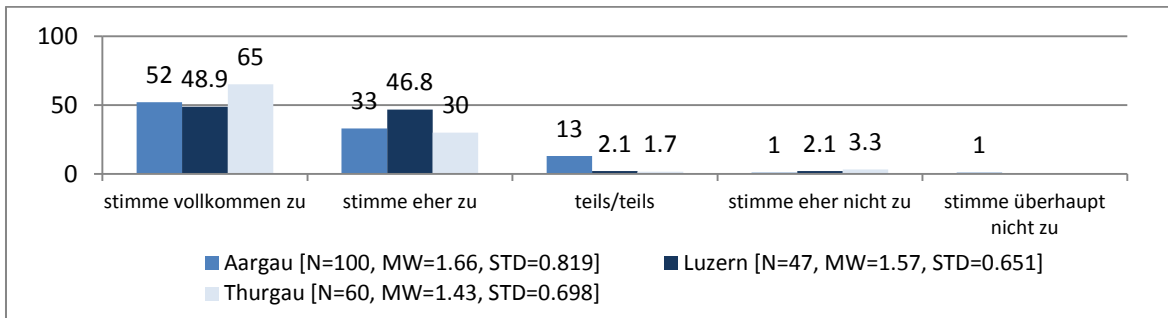
B.16 Schulkommissionen sind durch die Einführung der Geleiteten Schule überflüssig geworden. [in%]



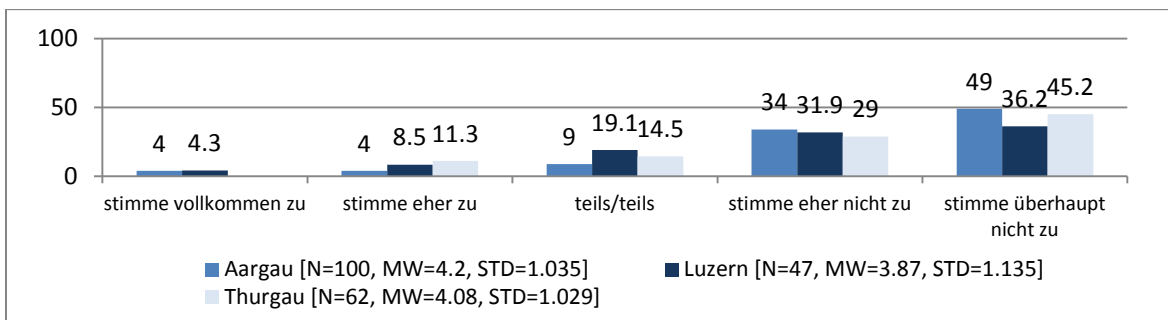
B.17 Schulkommissionen sollten je nach Bedarf von den Gemeinden eingerichtet und beauftragt werden. [in%]



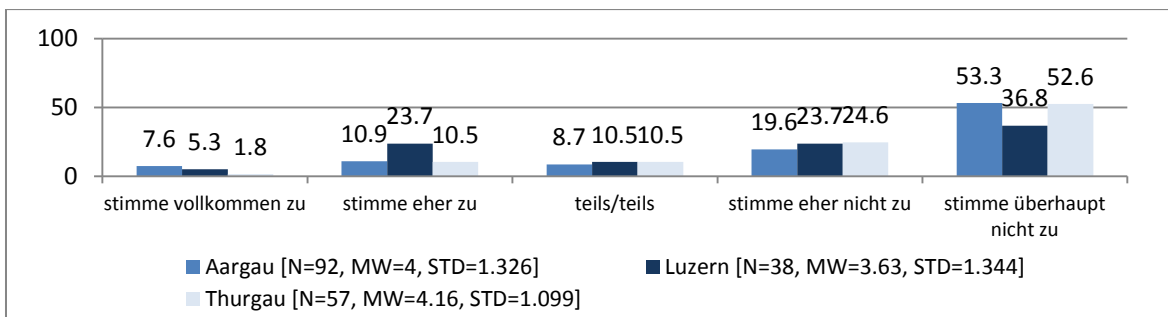
B.18 Schulkommissionen sind wertvoll für die demokratische Mitwirkung auf Schulgemeindeebene.[in%]



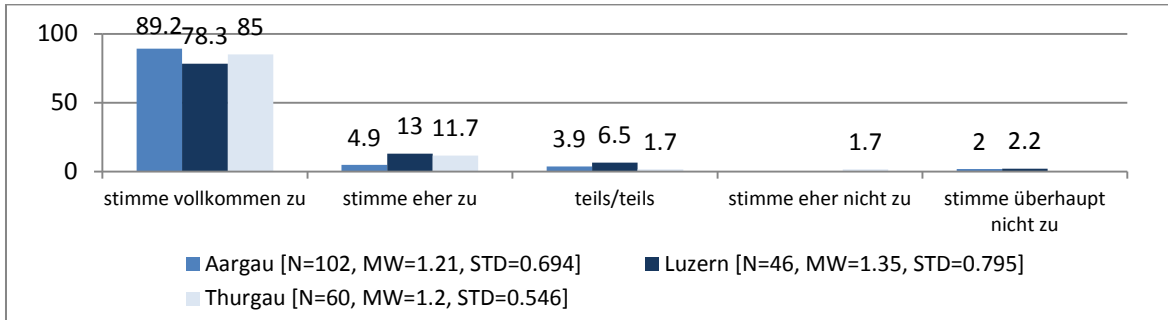
B.19 Schulkommissionen vergrössern heutzutage den bürokratischen Aufwand bei der Führung der Schule.[in%]



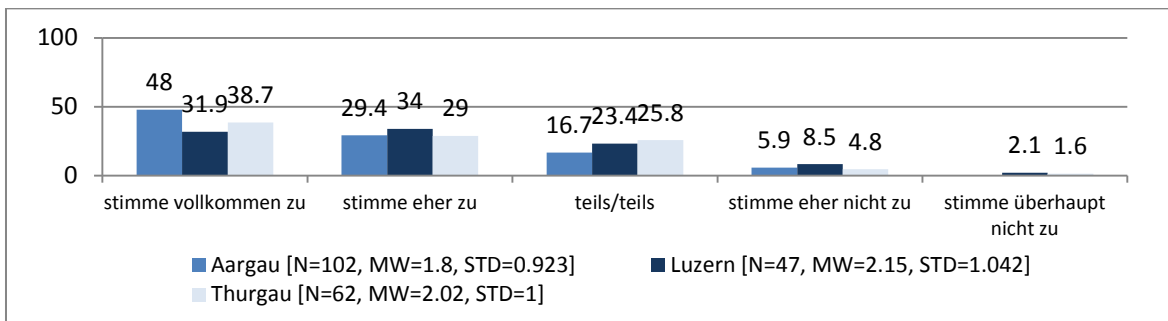
B.20 Schulkommissionen können nur in überschaubaren Gemeinden gut funktionieren.[in%]



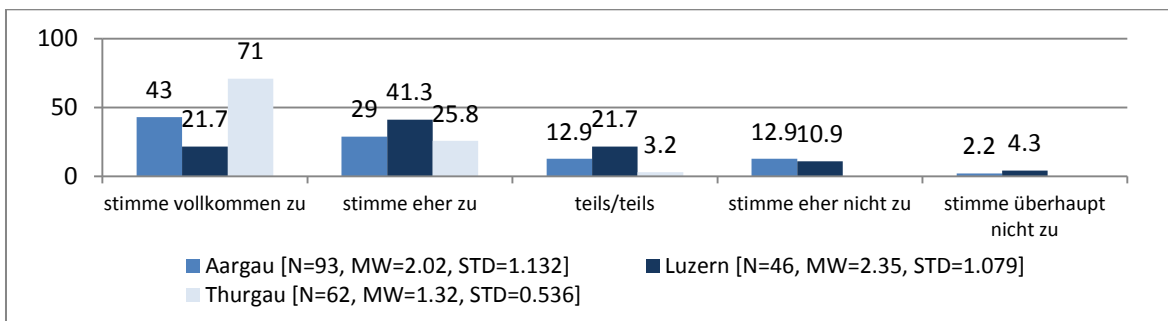
B.21 Schulkommissionen haben einen besseren Einblick in die Schule als Gemeinderäte.[in%]



B.22 Schulkommissionen sind wertvoll als Bindeglied zwischen der Schule und der Eltern.[in%]

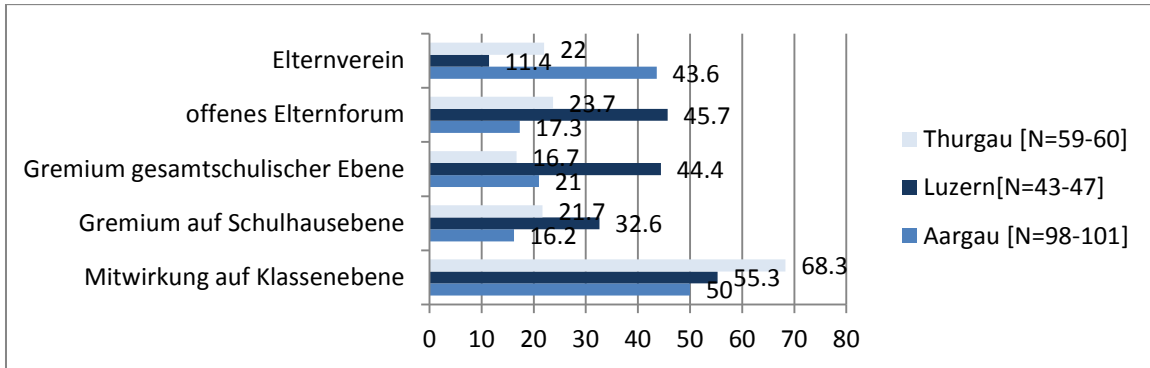


B.23 Schulkommissionen tragen zu einem transparenten Finanzhaushalt der Schulgemeinden bei.[in%]

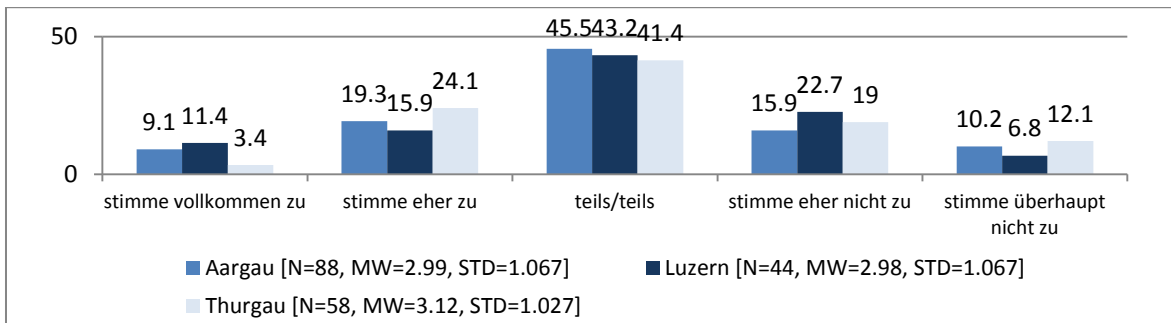


C. Elternmitwirkung - kantonale Auswertung

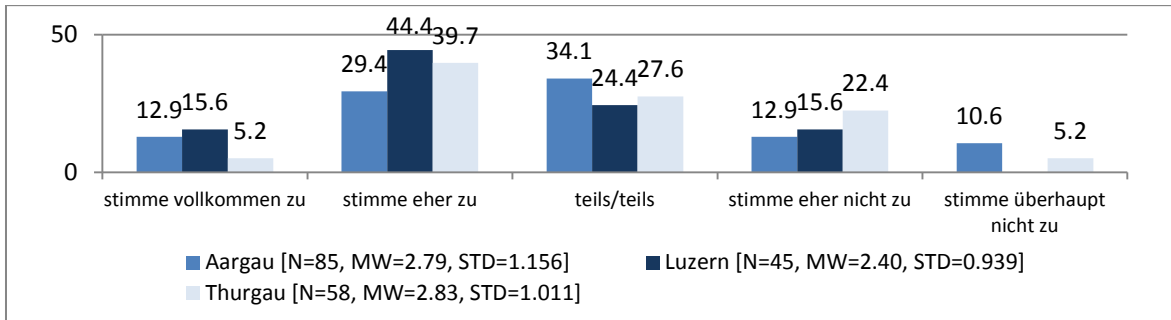
C.1 Organisation der Elternmitwirkung [in %]



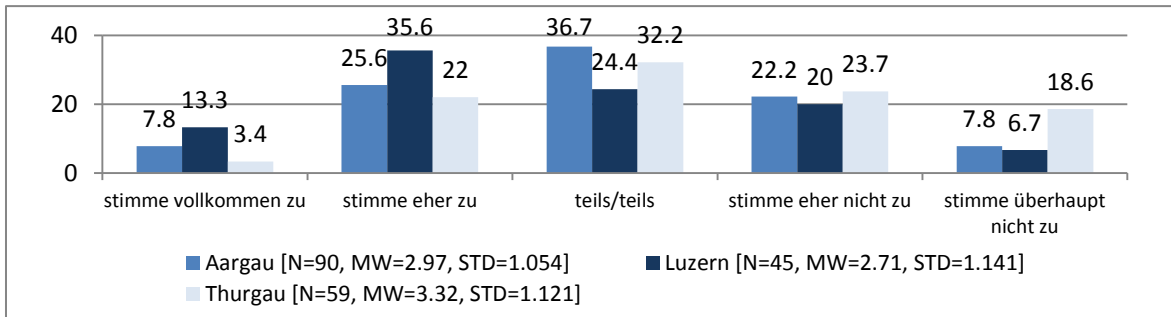
C.2 Elternräte sind wichtig um soziale Probleme im Umfeld der Schule angehen zu können. [in %]



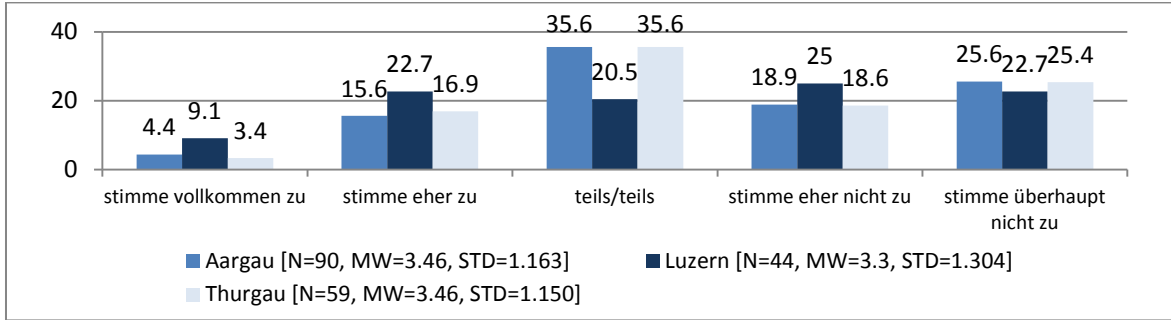
C.3 Elternräte sind wichtig für die Elternbildung. [in %]



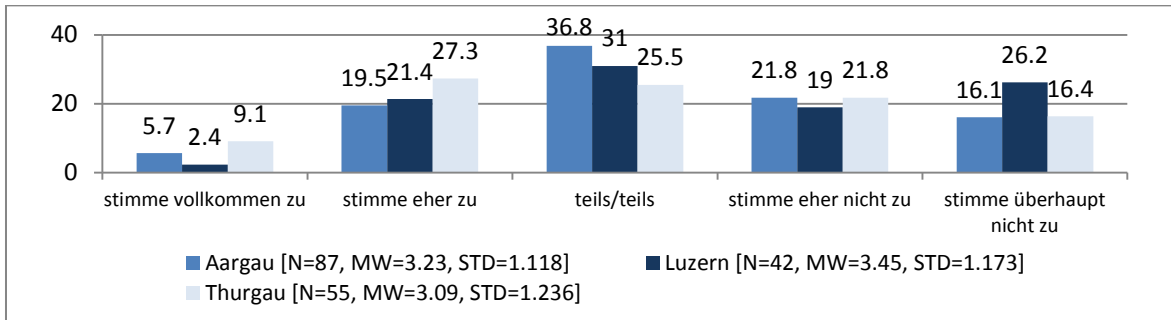
C.4 Elternräte sind wichtig für die Organisation von schulischen Anlässen. [in %]



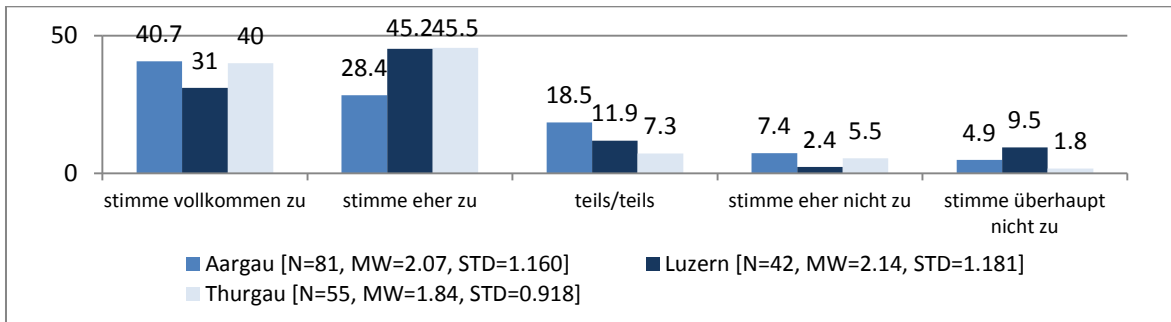
C.5 Elternräte sind wichtig für die demokratische Mitwirkung auf Schulebene. [in %]



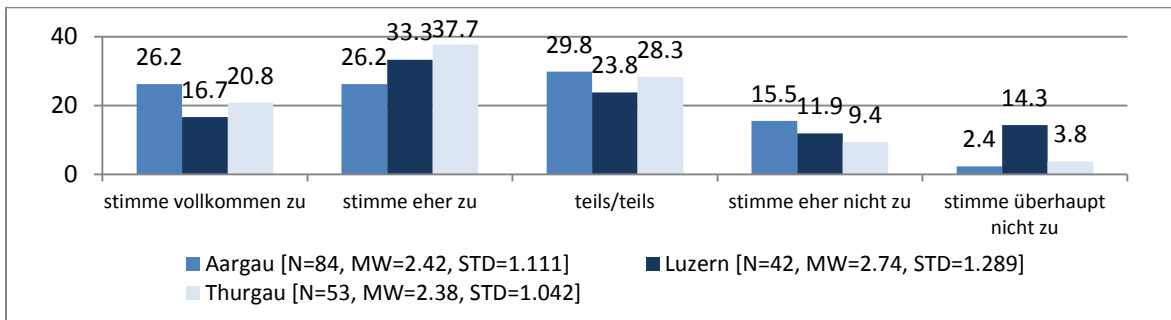
C.6 Elternräte sind eine Alibiübung. [in %]



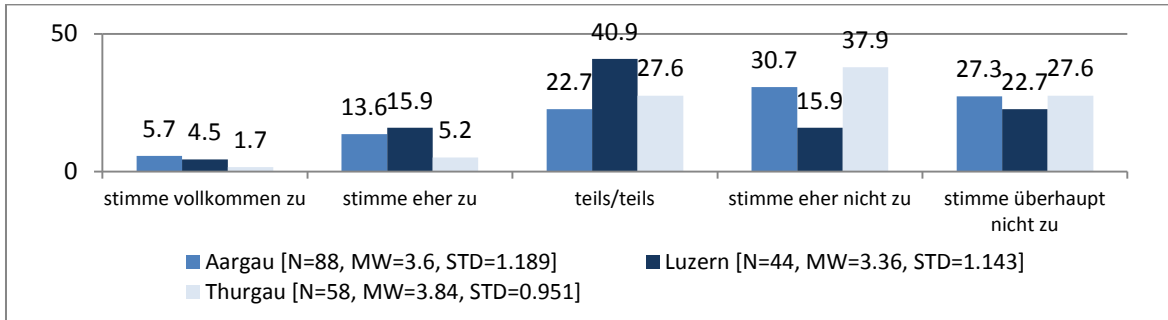
C.7 Bei Elternräten arbeitet immer nur eine kleine Minderheit ernsthaft mit. [in %]



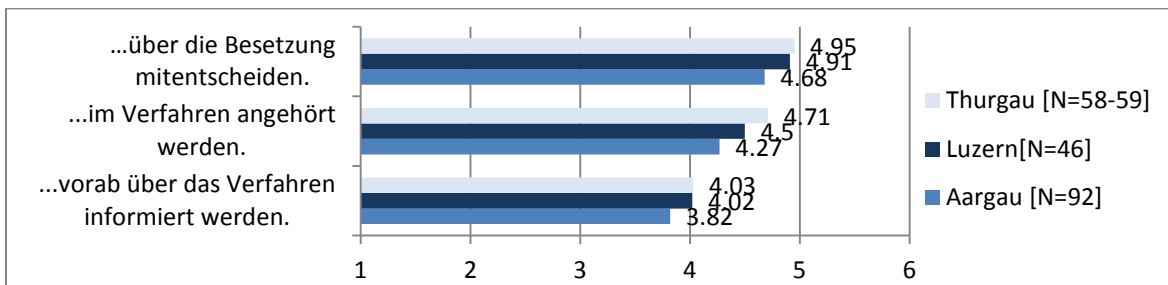
C.8 Elternräte vertreten oft Sonderinteressen. [in %]



C.9 Elternräte sind wichtig um den Schulalltag zu organisieren (Sicherung des Schulweges). [in %]

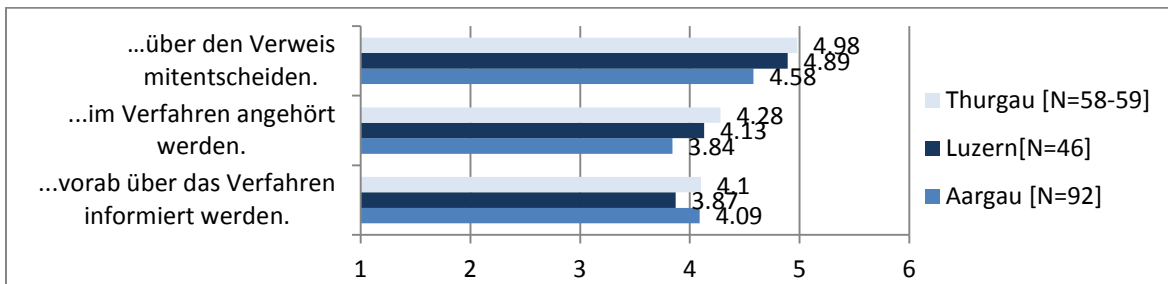


C.10 Wenn die Position der Schulleitung besetzt wird, sollten die Elternräte...



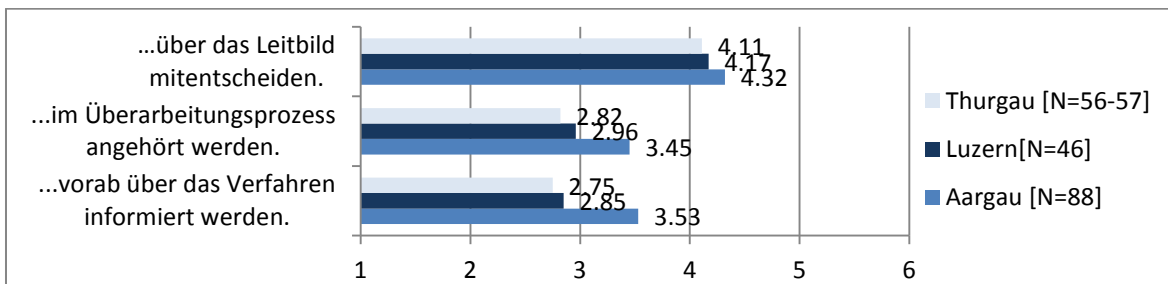
Skala 1= stimme vollkommen zu, 2= stimme eher zu, 3= teils/teils, 4=stimme eher nicht zu und 5= stimme überhaupt nicht zu.

C.11 Wenn sich die Frage stellt, ob eine Lehrperson aufgrund von gravierendem Fehlverhalten entlassen wird, sollten die Elternräte...



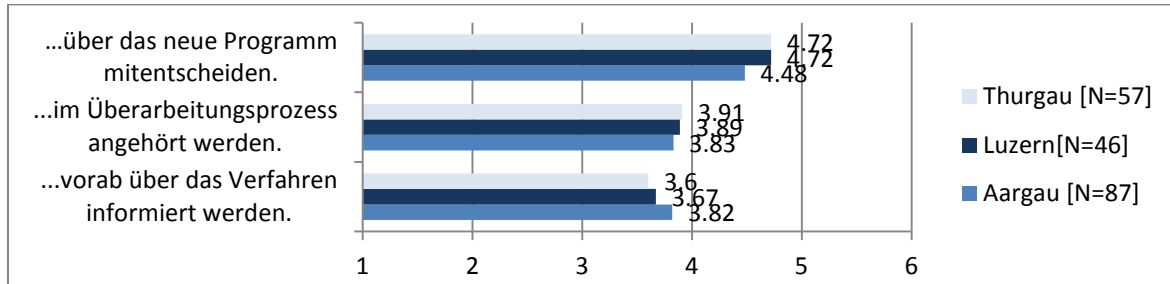
Skala 1= stimme vollkommen zu, 2= stimme eher zu, 3= teils/teils, 4=stimme eher nicht zu und 5= stimme überhaupt nicht zu.

C.12 Wenn das Leitbild der Schule überarbeitet wird, sollten die Elternräte...



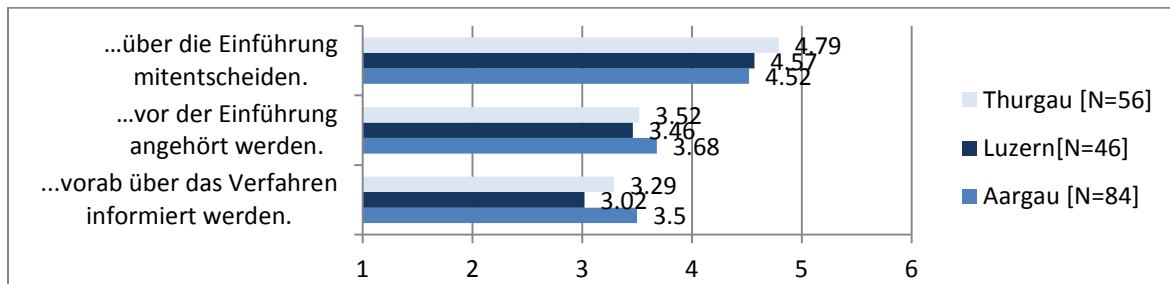
Skala 1= stimme vollkommen zu, 2= stimme eher zu, 3= teils/teils, 4=stimme eher nicht zu und 5= stimme überhaupt nicht zu.

C.13 Wenn das Schulprogramm überarbeitet wird, sollten die Elternräte...



Skala 1= stimme vollkommen zu, 2= stimme eher zu, 3= teils/teils, 4=stimme eher nicht zu und 5= stimme überhaupt nicht zu.

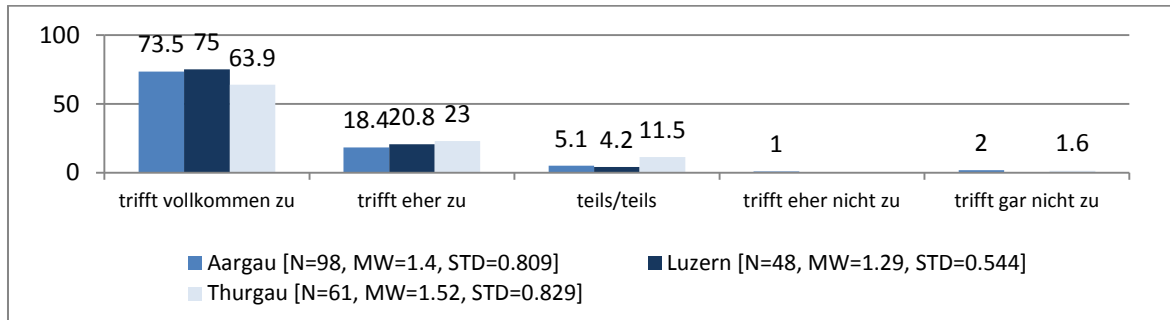
C.14 Wenn die Einführung integrativer Schulen zum Thema wird, sollten die Elternräte...



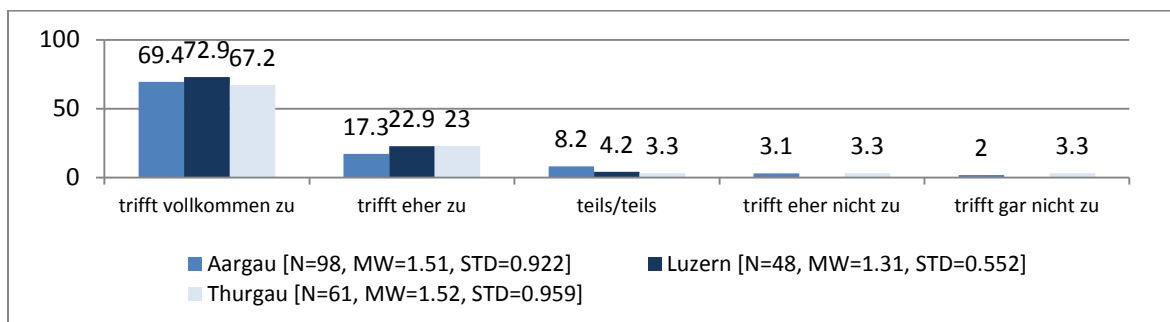
Skala 1= stimme vollkommen zu, 2= stimme eher zu, 3= teils/teils, 4=stimme eher nicht zu und 5= stimme überhaupt nicht zu.

D. Zusammenarbeit mit der Schulleitung - kantonale Auswertung

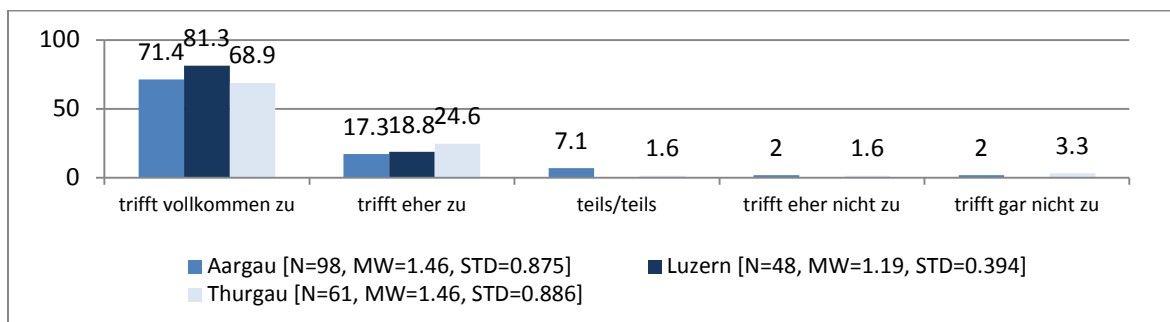
D.1 Wir werden von der Schulleitung bei unserer Arbeit sehr gut unterstützt. [in%]



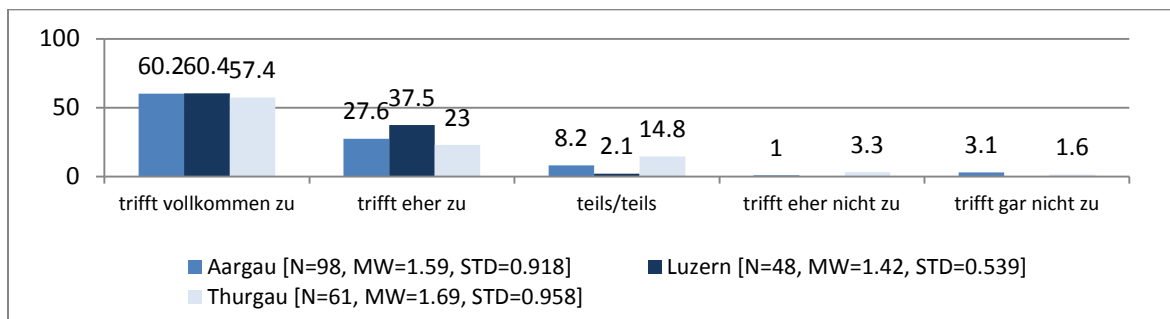
D.2 Die Zusammenarbeit mit der Schulleitung ist durch Transparenz und Offenheit gekennzeichnet. [in%]



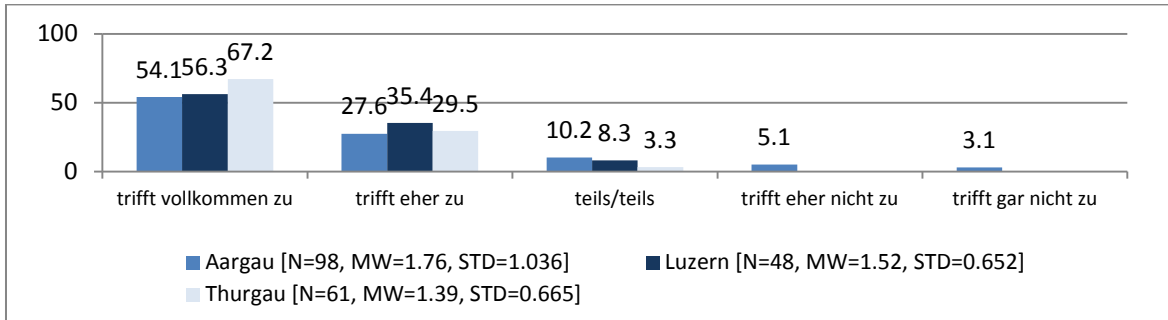
D.3 Die Zusammenarbeit mit der Schulleitung ist von gegenseitigem Vertrauen geprägt. [in%]



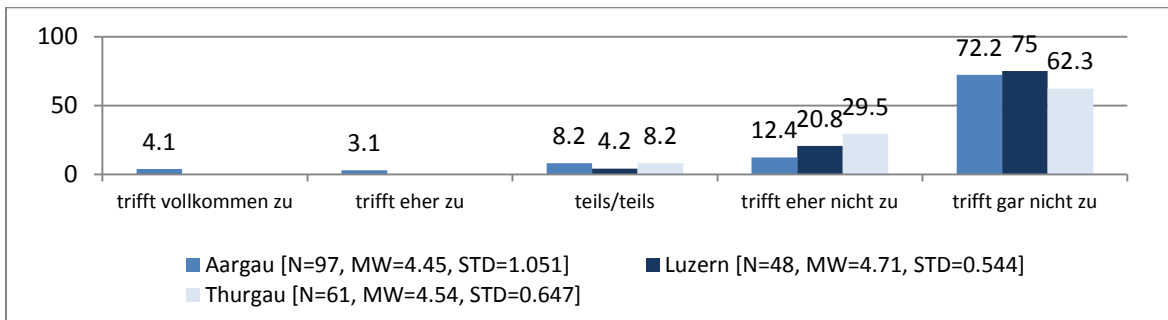
D.4 Die Zusammenarbeit mit der Schulleitung verläuft harmonisch. [in%]



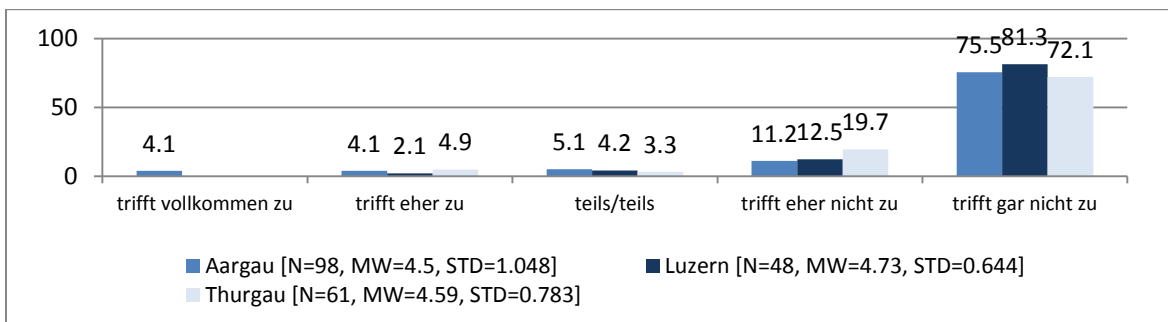
D.5 Die Ziele der Zusammenarbeit mit der Schulleitung sind klar definiert. [in%]



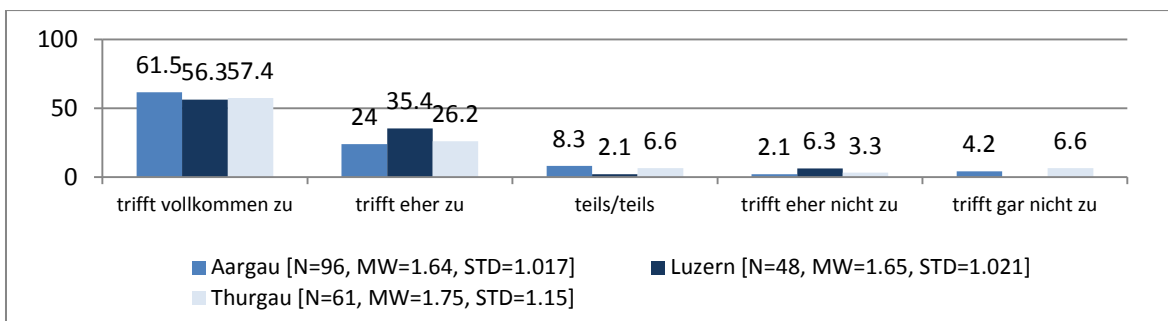
D.6 Diskussionen mit der Schulleitung verlaufen oft ergebnislos. [in%]



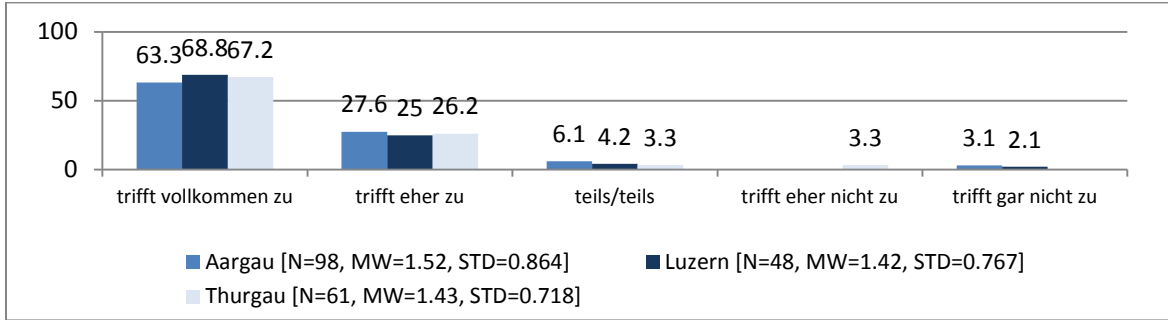
D.7 Bislang ist es nicht gelungen, die Zuständigkeit der Schulleitungen wirklich klar zu definieren. [in%]



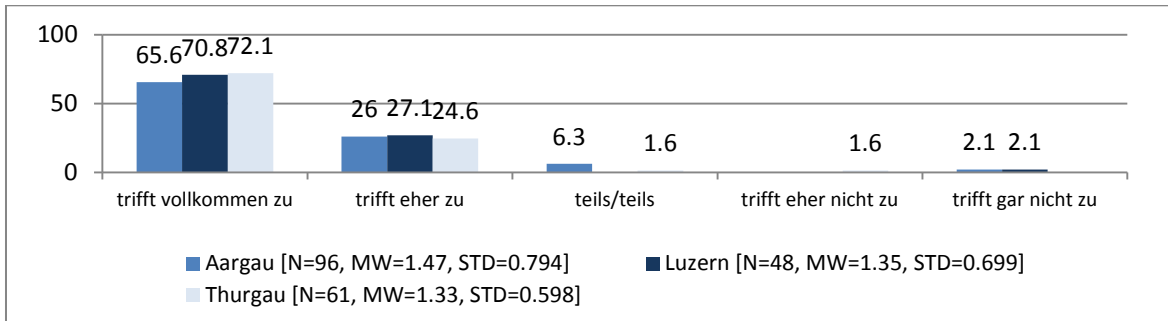
D.8 Die Zusammenarbeit mit der Schulleitung empfinde ich als entlastend. [in%]



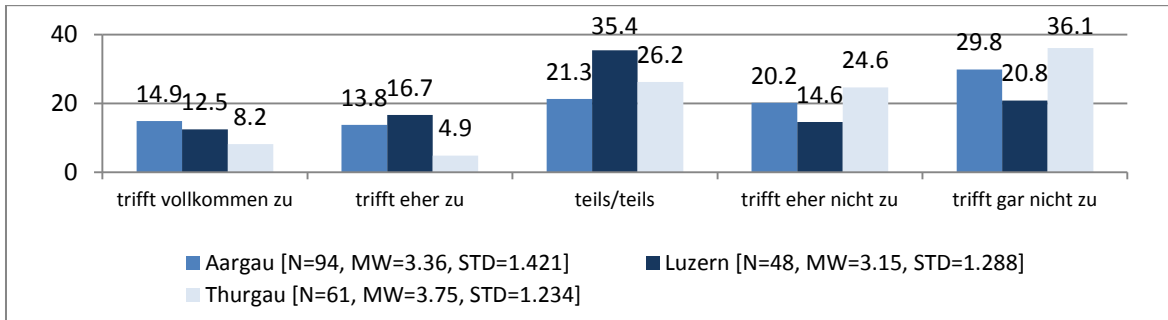
D.9 Die Zusammenarbeit mit der Schulleitung finde ich bereichernd. [in%]



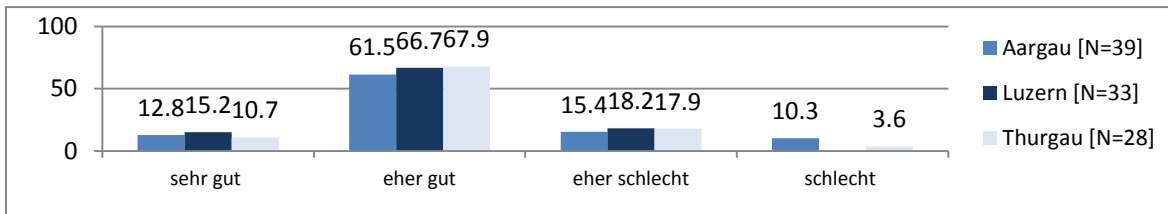
D.10 Strategische Entscheide werden durch die Schulleitung auf operativer Ebene umgesetzt. [in%]



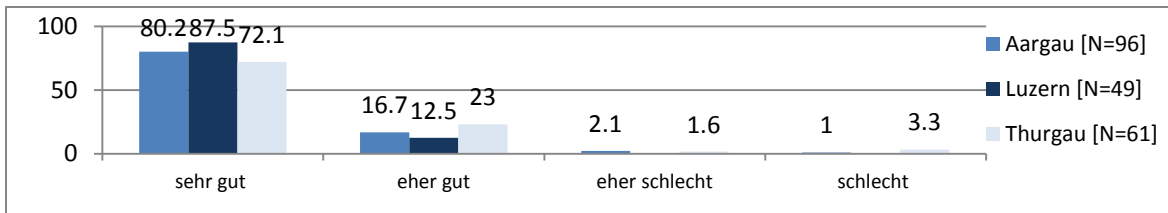
D.11 Die Schulleitung ist die heimliche Führung der Schule auf allen Ebenen. [in%]



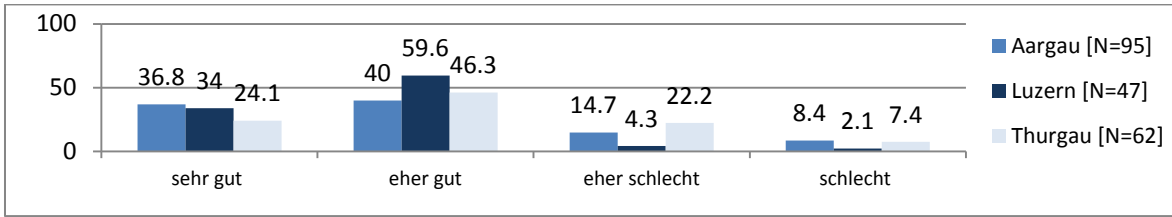
D.12 Ich empfinde die Zusammenarbeit mit der Elternvertretung als. [in %]



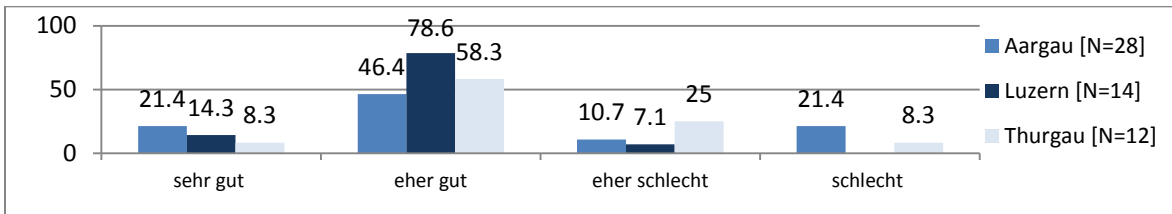
D.13 Ich empfinde die Zusammenarbeit mit der Schulleitung als. [in %]



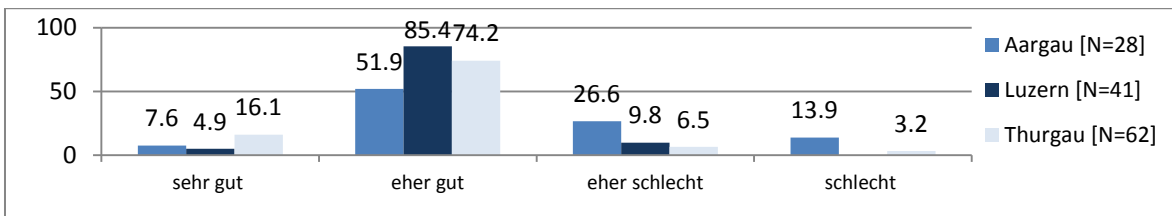
D.14 Ich empfinde die Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat als. [in %]



D.15 Ich empfinde die Zusammenarbeit mit dem Gemeindeparlament als. [in %]



D.16 Ich empfinde die Zusammenarbeit mit dem Kanton als. [in %]



E. Thurgau Gemeindestruktur

