



Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen in der Thurgauer Volksschule – Teilstudie Lehrkräfte



Materialband zur zweiten Erhebung

PHTG

Ernst Trachsler

Susanne Brügggen

Miriam Nido

iafob

Eberhard Ulich

Simone Inversini

Marc Wülser

Isabel Herms

Impressum

Auftraggeber



Amt für Volksschule und Kindergarten

Spannerstrasse 31

8510 Frauenfeld

Tel.: +41 (0)52 724 26 54

Fax: +41 (0)52 724 29 64

margrit.sutter@tg.ch

www.avk.tg.ch

Herausgeberin

Pädagogische Hochschule Thurgau

Forschung

Nationalstrasse 19

Postfach

8280 Kreuzlingen 1

Tel.: +41 (0)71 678 56 56

Fax +41 (0)71 678 56 57

office@phtg.ch

www.phtg.ch

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitsforschung
und Organisationsberatung (lafob)



Verantwortlich

Ernst Trachsler, PHTG

Titelbild

Schulzimmer Kurzrickenbach. Foto: Markus Oertly



Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen in der Thurgauer Volksschule - Teilstudie Lehrkräfte

Materialband der zweiten Erhebung 2005

PHTG

Ernst Trachsler
Susanne Brüggen
Miriam Nido

iafob

Eberhard Ulich
Simone Inversini
Marc Wülser
Isabel Herms

April 2006

Vorbemerkung

Die hier zusammengefassten grafischen Darstellungen und ausgewählten Interviewaussagen bilden den Materialanhang zum Bericht „Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen der Thurgauer Volksschullehrkräfte - Ergebnisse der Analyse der zweiten Teilstudie“. Dort finden sich entsprechende Erläuterungen und Verweise.

Zugunsten der besseren Übersichtlichkeit der Darstellungen wurden die Prozentangaben in einigen Grafiken jeweils auf ganze Zahlen gerundet.

Verzeichnis der grafischen Darstellungen der Fragebogenerhebung

1. Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit: Gesamt Lehrkräfte (Mittelwerte)
2. Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit: Lehrkräfte ohne Schulleitung (Mittelwerte)
3. Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit: Lehrkräfte in Schulleitung in Umsetzung (Mittelwerte)
4. Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit: Lehrkräfte Schulleitung eingeführt (Mittelwerte)
5. Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit: Regelklassenlehrkräfte (Mittelwerte)
6. Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit: Fachlehrkräfte (Mittelwerte)
7. Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit: Pädagogische TherapeutInnen (Mittelwerte)
8. Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit: Kleinklassenlehrkräfte (Mittelwerte)
9. Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen: Gesamt Lehrkräfte (Häufigkeiten)
10. Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen: Lehrkräfte ohne Schulleitung (Häufigkeiten)
11. Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen: Lehrkräfte Schulleitung in Umsetzung (Häufigkeiten)
12. Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen: Lehrkräfte Schulleitung eingeführt (Häufigkeiten)
13. Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen: Regelklassenlehrkräfte (Häufigkeiten)
14. Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen: Fachlehrkräfte (Häufigkeiten)
15. Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen: Pädagogische TherapeutInnen (Häufigkeiten)
16. Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen: Kleinklassenlehrkräfte (Häufigkeiten)
17. Erlebte Anforderungen und Belastungen: Vergleich der Funktionstypen (Mittelwerte)
18. Erlebte organisationale und soziale Ressourcen: Vergleich der Funktionstypen (Mittelwerte)
19. Erlebte Anforderungen und Belastungen: Vergleich der Schultypen (Mittelwerte)
20. Erlebte organisationale und soziale Ressourcen: Vergleich der Schultypen (Mittelwerte)
21. Grösste allgemeine Belastungen: Gesamt Lehrkräfte
22. Grösste allgemeine Belastungen: Lehrkräfte ohne Schulleitung
23. Grösste allgemeine Belastungen: Lehrkräfte Schulleitung in Umsetzung
24. Grösste allgemeine Belastungen: Lehrkräfte Schulleitung eingeführt
25. Grösste allgemeine Belastungen: Regelklassenlehrkräfte
26. Grösste allgemeine Belastungen: Fachlehrkräfte
27. Grösste allgemeine Belastungen: Pädagogische TherapeutInnen
28. Grösste allgemeine Belastungen: Kleinklassenlehrkräfte
29. Grösste allgemeine Belastungen: Lehrkräfte mehrere Fächer
30. Grösste allgemeine Belastungen: Funktionenmix
31. Wahrgenommene Belohnungen im Beruf: Gesamt Lehrkräfte
32. Wahrgenommene Belohnungen im Beruf: Lehrkräfte ohne Schulleitung
33. Wahrgenommene Belohnungen im Beruf: Lehrkräfte Schulleitung in Umsetzung
34. Wahrgenommene Belohnungen im Beruf: Lehrkräfte Schulleitung eingeführt
35. Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit bzgl. Schulbehörde: Gesamt Lehrkräfte
36. Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit bzgl. Schulaufsicht: Gesamt Lehrkräfte
37. Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit bzgl. Schulbehörde: Lehrkräfte ohne Schulleitung
38. Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit bzgl. Schulbehörde: Lehrkräfte Schulleitung in Umsetzung

39. Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit bzgl. Schulbehörde: Lehrkräfte Schulleitung eingeführt
40. Ressourcensysteme: Gesamt Lehrkräfte
41. Ressourcensysteme: Gesamt Lehrkräfte ohne Schulleitung
42. Ressourcensysteme: Gesamt Lehrkräfte Schulleitung in Umsetzung
43. Ressourcensysteme: Gesamt Lehrkräfte Schulleitung eingeführt
44. Arbeitsfreude nach Dienstalter
45. Beanspruchungen nach Funktionstyp (Regelklassenlehrkräfte, Fachlehrkräfte, Pädagogische Th.)
46. Beanspruchungen nach Funktionstyp (Kleinklassenlehrkräfte, Fachlehrkräfte mehrere Fächer, Funktionenmix)
47. Beanspruchungen nach Funktionstyp ohne Schulleitung (Regelklassenlehrkräfte, Fachlehrkräfte, Pädagogische Th.)
48. Beanspruchungen nach Funktionstyp ohne Schulleitung (Kleinklassenlehrkräfte, Fachlehrkräfte mehrere Fächer, Funktionenmix)
49. Beanspruchungen nach Funktionstyp Schulleitung in Umsetzung (Regelklassenlehrkräfte, Fachlehrkräfte, Pädagogische Th.)
50. Beanspruchungen nach Funktionstyp Schulleitung in Umsetzung (Kleinklassenlehrkräfte, Fachlehrkräfte mehrere Fächer, Funktionenmix)
51. Beanspruchungen nach Funktionstyp Schulleitung eingeführt (Regelklassenlehrkräfte, Fachlehrkräfte, Pädagogische Th.)
52. Beanspruchungen nach Funktionstyp Schulleitung eingeführt (Kleinklassenlehrkräfte, Fachlehrkräfte mehrere Fächer, Funktionenmix)
53. Emotionale Erschöpfung pro Schultyp
54. Beeinträchtigte Zuwendungsbereitschaft pro Schultyp
55. Reaktives Abschirmen pro Schultyp
56. Erlebte individuelle Selbstwirksamkeit insgesamt und nach Dienstalter
57. Erlebte kollektive Selbstwirksamkeit insgesamt und nach Dienstalter
58. Dringlichkeit der Delegationswünsche I
59. Dringlichkeit der Delegationswünsche II
60. Gründe für Delegationswünsche I
61. Gründe für Delegationswünsche II
62. Veränderungsbereiche I: Eingeschätzte Wirkung auf Zufriedenheit und Wohlbefinden
63. Veränderungsbereiche II: Eingeschätzte Wirkung auf Zufriedenheit und Wohlbefinden
64. Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der Fragebogenerhebung: Belastungen und Wohlbefinden
65. Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der Fragebogenerhebung: Aufgabenspezifische/organisationale Ressourcen und Wohlbefinden
66. Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der Fragebogenerhebung: Soziale Ressourcen und Wohlbefinden
67. Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der Fragebogenerhebung: Defizite und Belastungen, Ressourcen sowie Wohlbefinden

Verzeichnis ausgewählter Zitate aus den Interviews

68. Interviews Lehrkräfte: Auswirkungen der Schulleitung
69. Interviews Lehrkräfte: Kerngeschäft und Zusatzaufgaben
70. Interviews Lehrkräfte: Kerngeschäft und Zusatzaufgaben (im Stufenvergleich)
71. Interviews Lehrkräfte: Veränderung der Belastungssituation
72. Interviews Lehrkräfte: Veränderung der Belastungssituation (im Stufenvergleich)
73. Interviews Lehrkräfte: Auswirkungen des Berufsauftrags
74. Interviews Lehrkräfte: Weitere Entwicklungsprojekte und ihre Auswirkungen
75. Interviews Lehrkräfte: Schulberatung
76. Interviews Lehrkräfte: Auswirkungen der Sparmassnahmen
77. Interviews Lehrkräfte: Richtung der Reformen
78. Interviews Schulleitungen: Auswirkungen der Schulleitung für Lehrkräfte
79. Interviews Schulleitungen: Andere Entwicklungsprojekte und ihre Auswirkungen für Lehrkräfte
80. Interviews Schulleitungen: Führungsaufgaben
81. Interviews Schulleitungen: Rollenverständnis
82. Interviews Schulleitungen: Rollenproblematik
83. Interviews Schulleitungen: Positive Momente der bisherigen Führungstätigkeit
84. Interviews Schulleitungen: Typische Problembereiche

Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit

Lehrkräfte Thurgau Schulleitung in
Umsetzung (n=565)

sehr unwichtig /
sehr unzufrieden

sehr wichtig /
sehr zufrieden

1 2 3 4 5

 Zufriedenheit Mittelwerte
 Wichtigkeit Mittelwerte



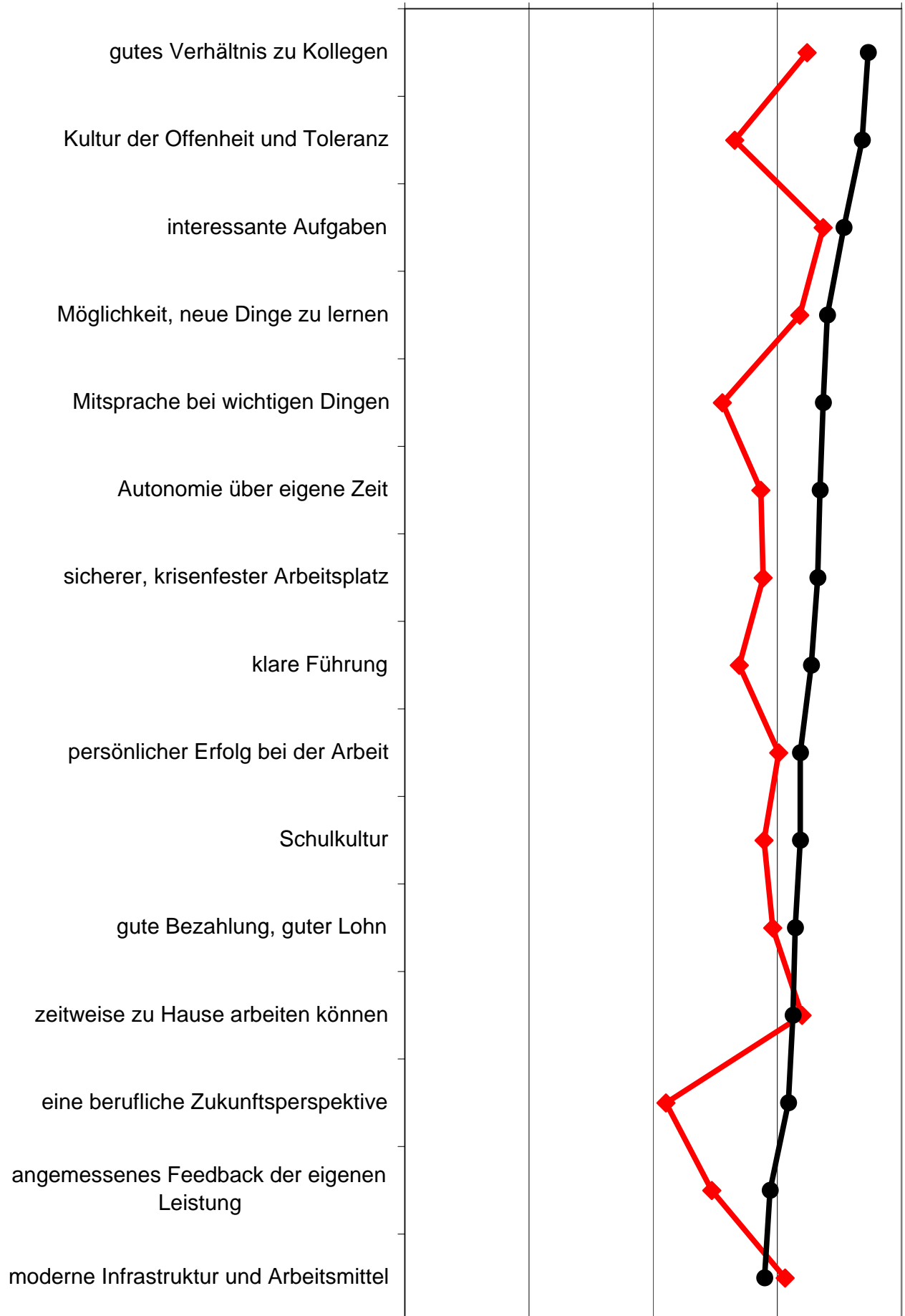
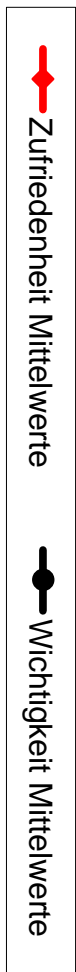
Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit

Lehrkräfte Thurgau Schulleitung
eingeführt (n=495)

sehr unwichtig /
sehr unzufrieden

sehr wichtig /
sehr zufrieden

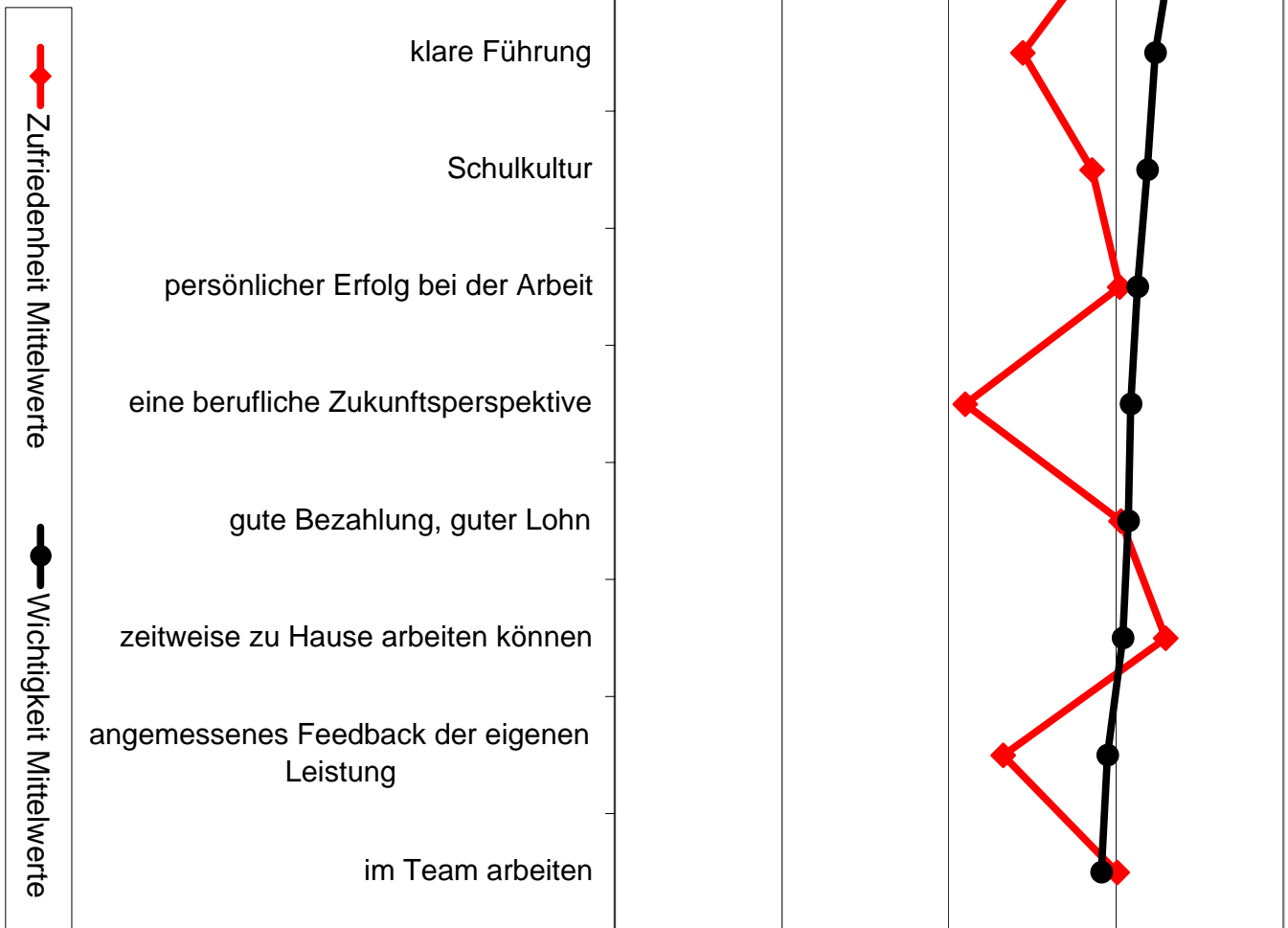
1 2 3 4 5



Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit

Regelklassenlehrkräfte (n=878)

sehr unwichtig / sehr unzufrieden 1 2 3 4 5
sehr wichtig / sehr zufrieden

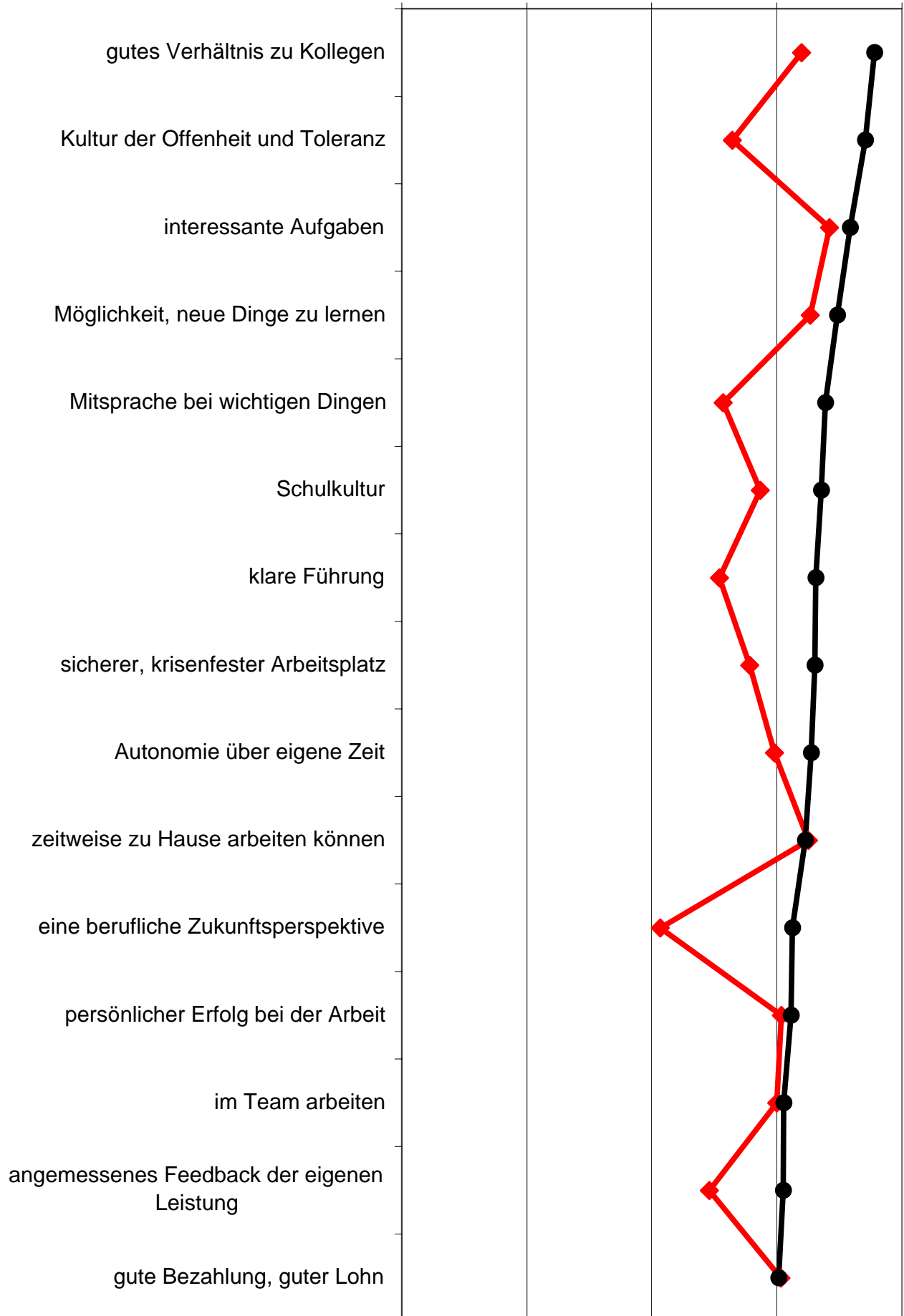


Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit

Fachlehrkräfte (n=226)

sehr unwichtig /
sehr unzufrieden 1 2 3 4 5
sehr wichtig /
sehr zufrieden

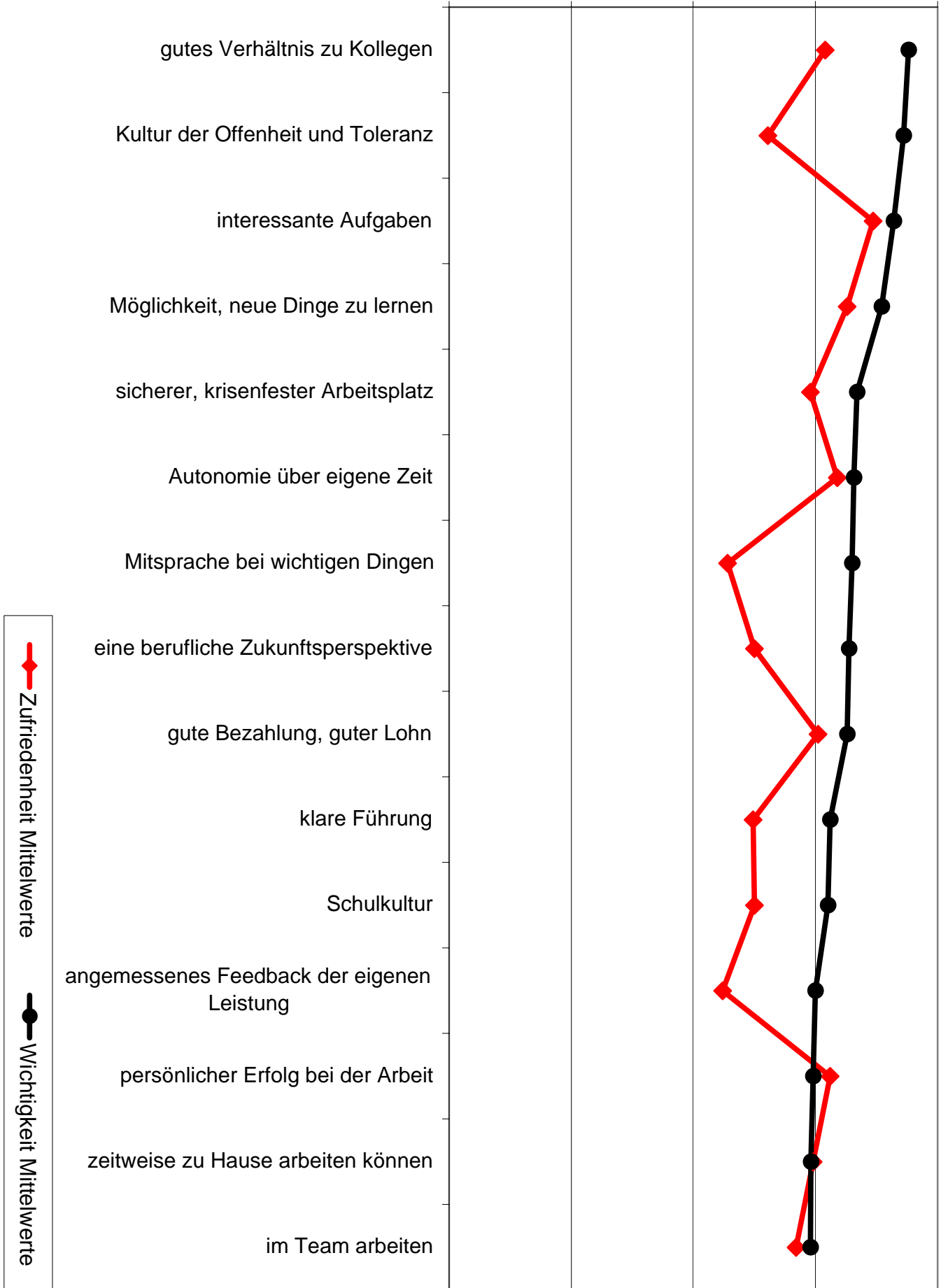
Zufriedenheit Mittelwerte
Wichtigkeit Mittelwerte



Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit

Pädagogische TherapeutInnen (n=51)

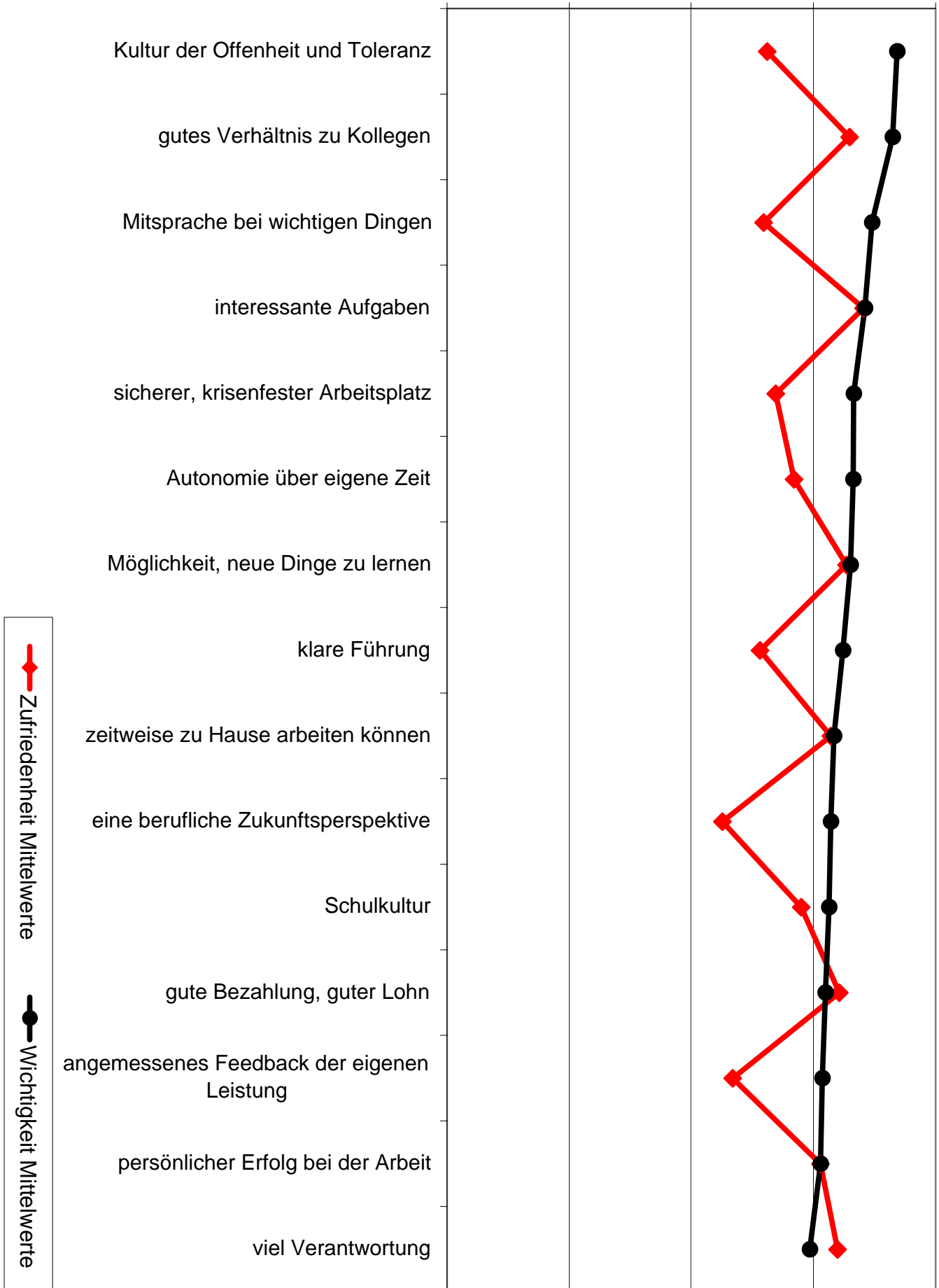
sehr unwichtig /
sehr unzufrieden 1 2 3 4 5
sehr wichtig /
sehr zufrieden



Arbeitsbezogene Wertvorstellungen und Zufriedenheit

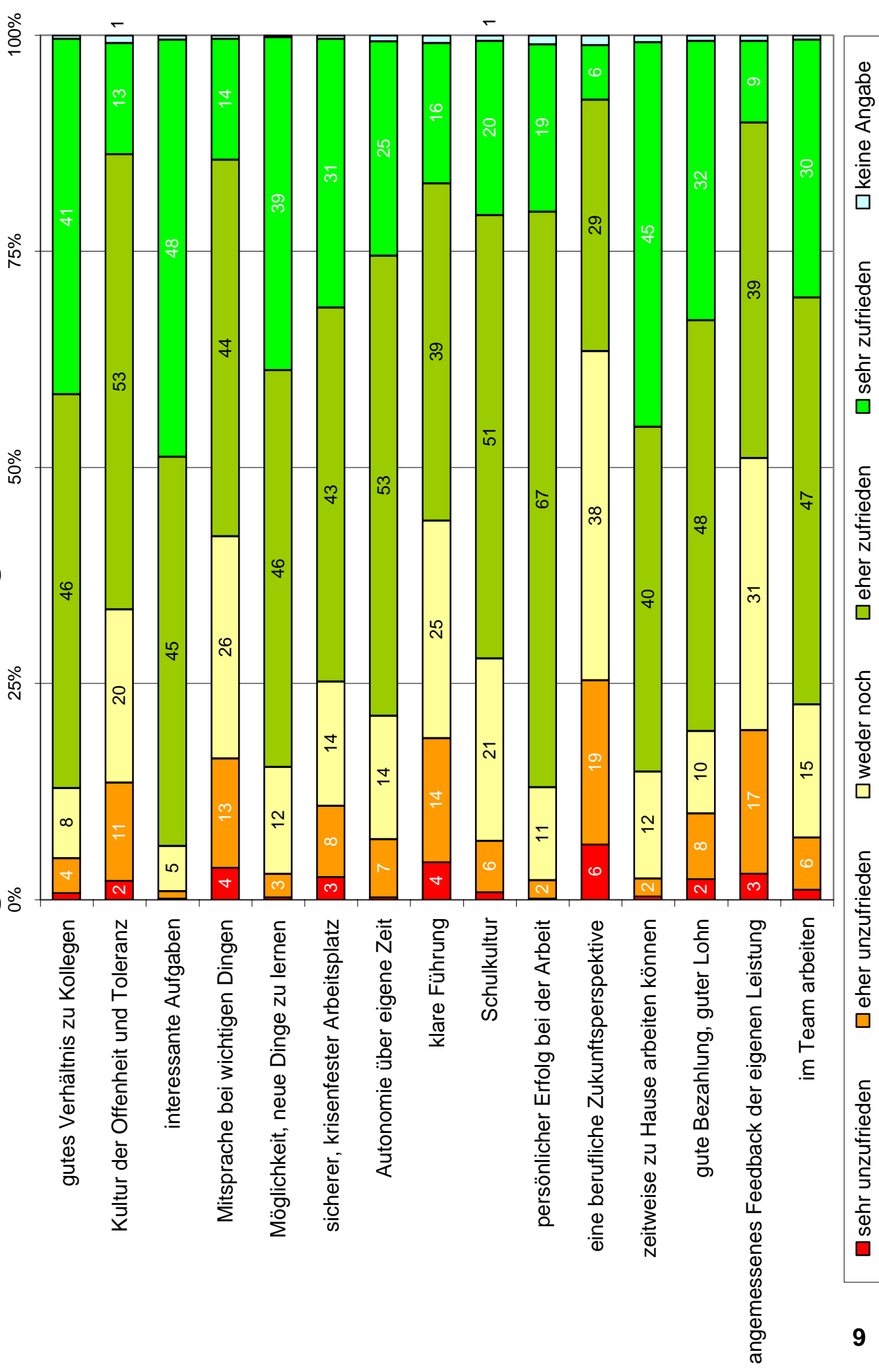
Kleinklassenlehrkräfte (n=71)

sehr unwichtig / sehr unzufrieden 1 2 3 4 5 sehr wichtig / sehr zufrieden



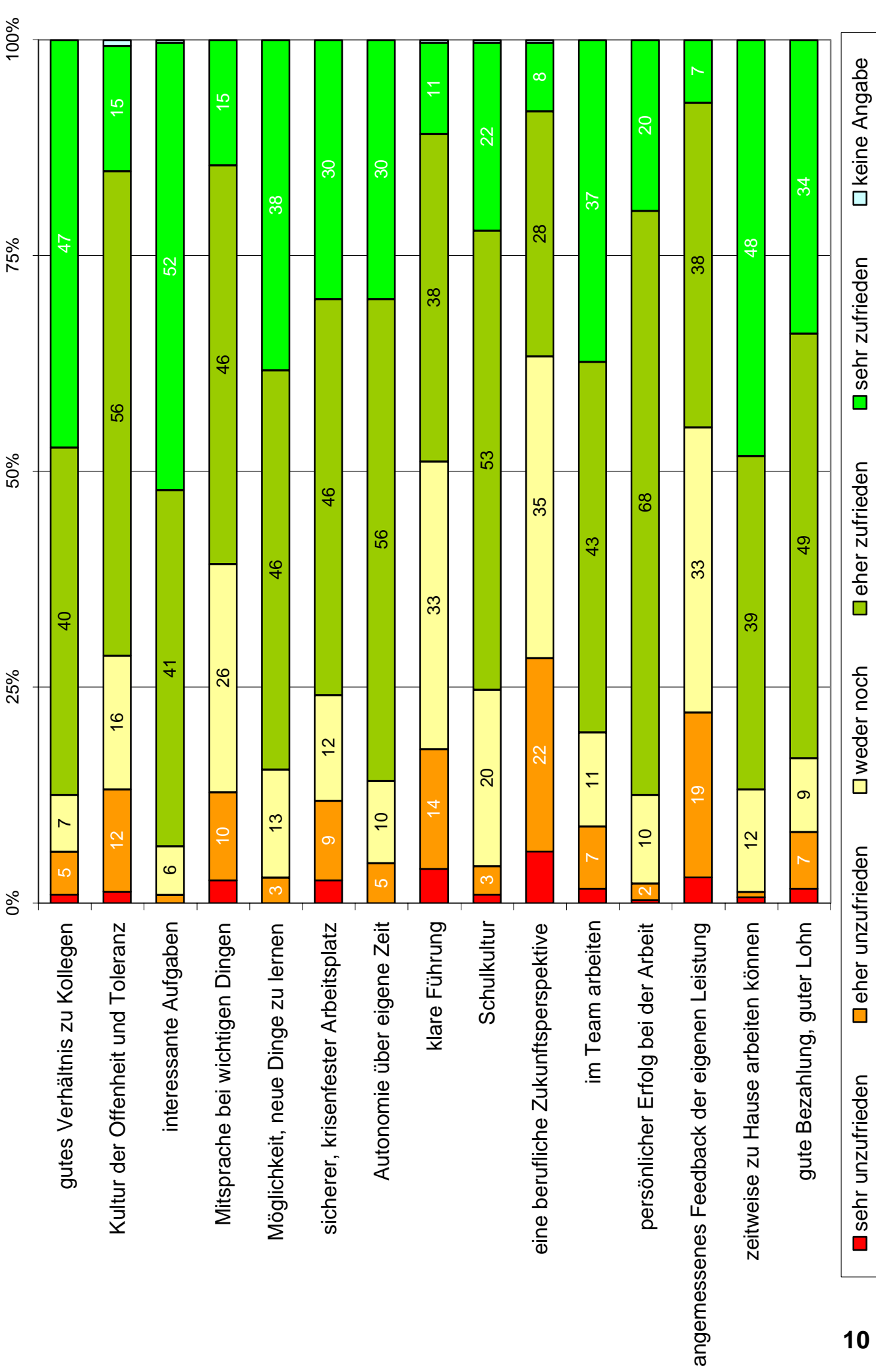
Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen

Gesamt Lehrkräfte Thurgau (n=1449)



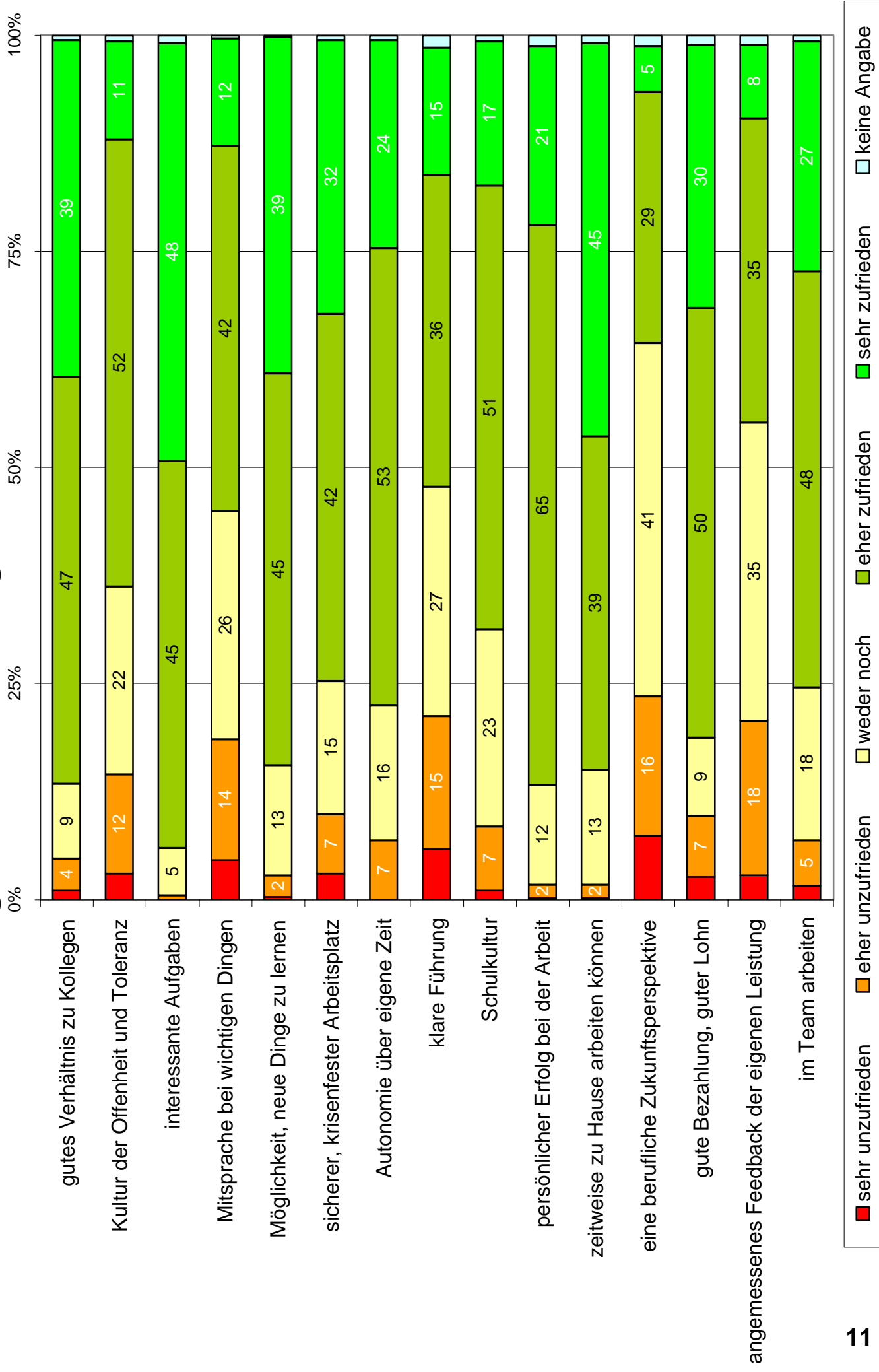
Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen

Lehrkräfte Thurgau ohne Schulleitung (n=303)



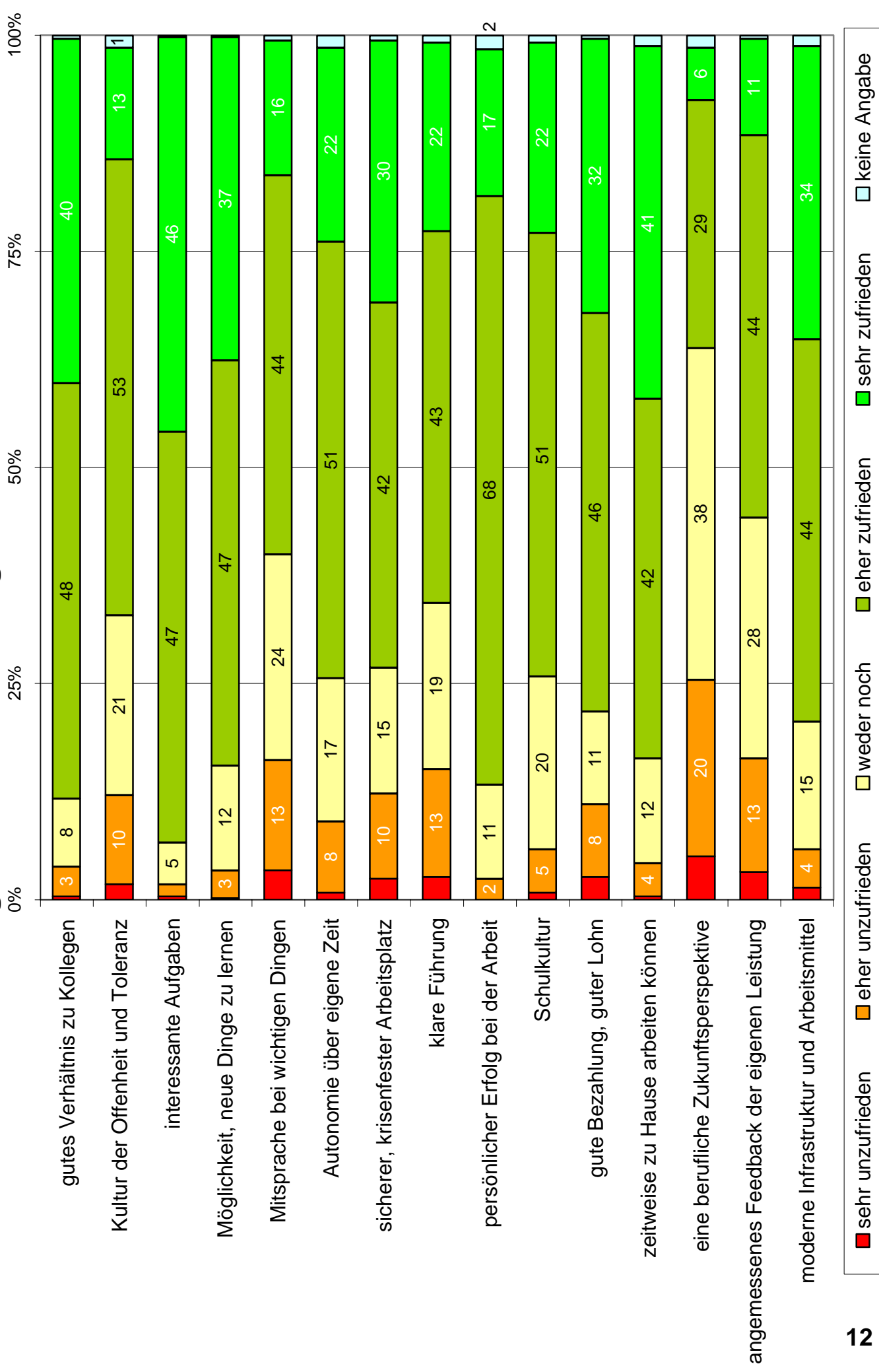
Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen

Lehrkräfte Thurgau Schulleitung in Umsetzung (n=565)



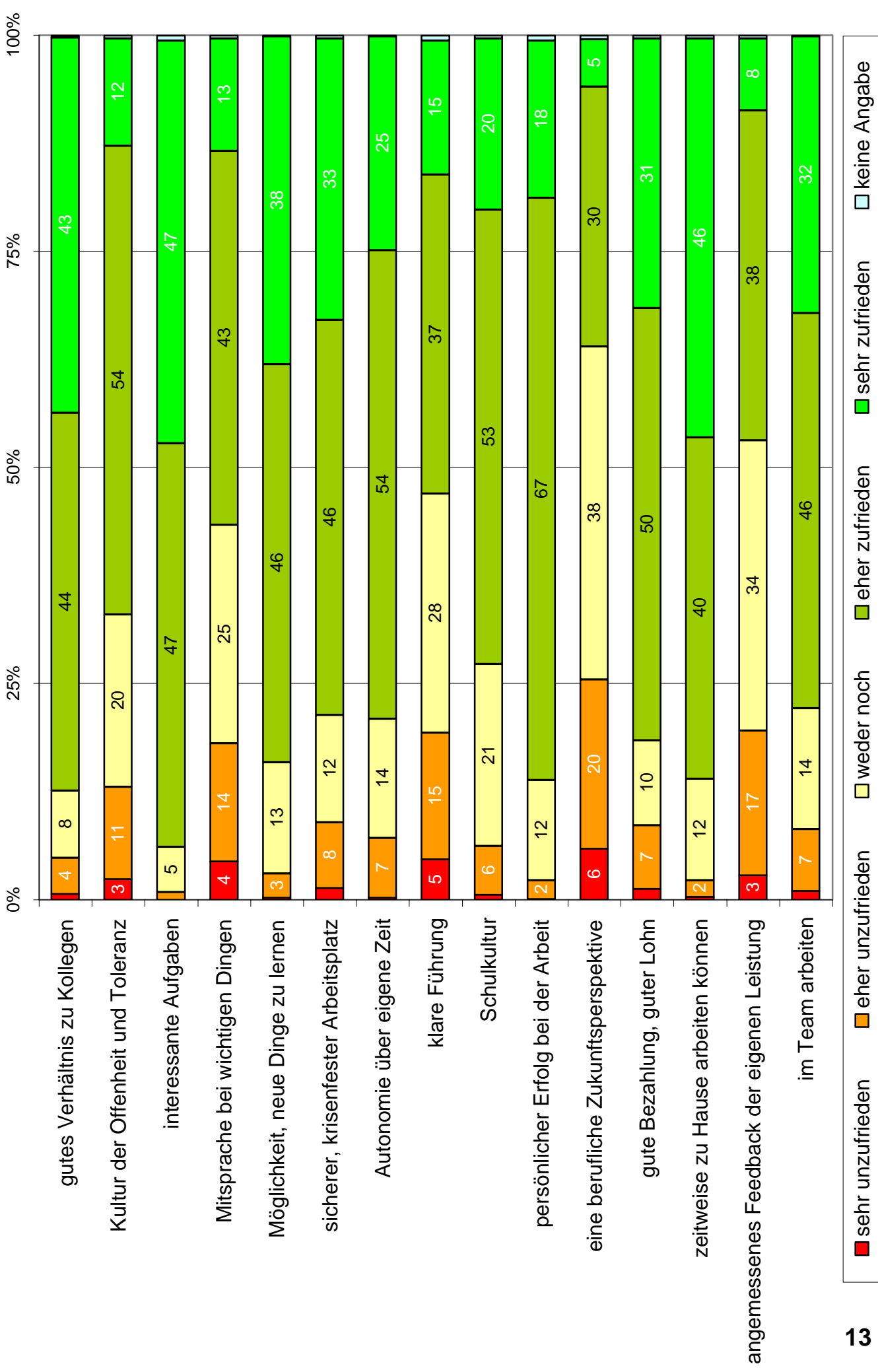
Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen

Lehrkräfte Thurgau Schulleitung eingeführt (n=495)



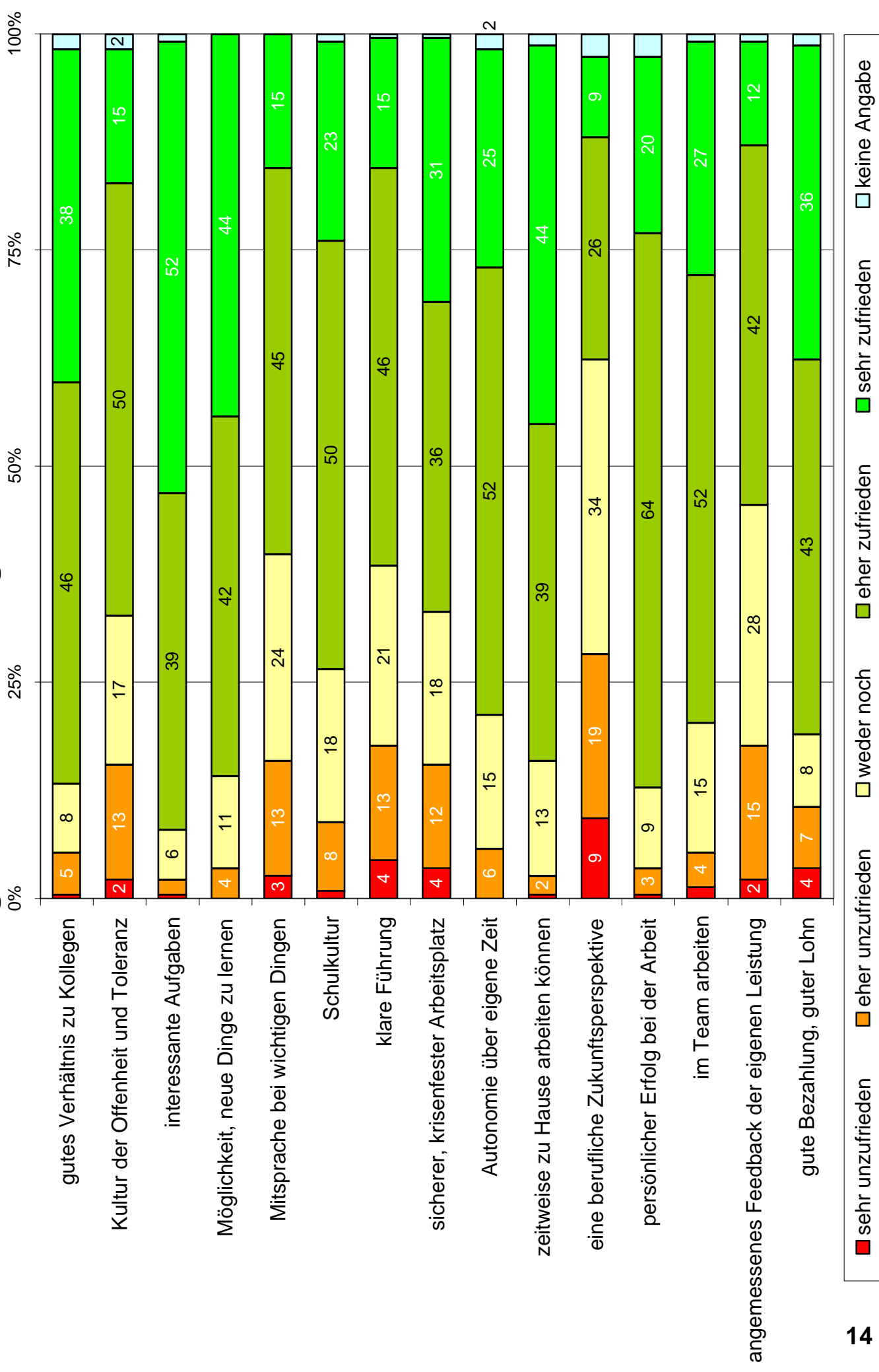
Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen

Regelklassenlehrkräfte (n=878)



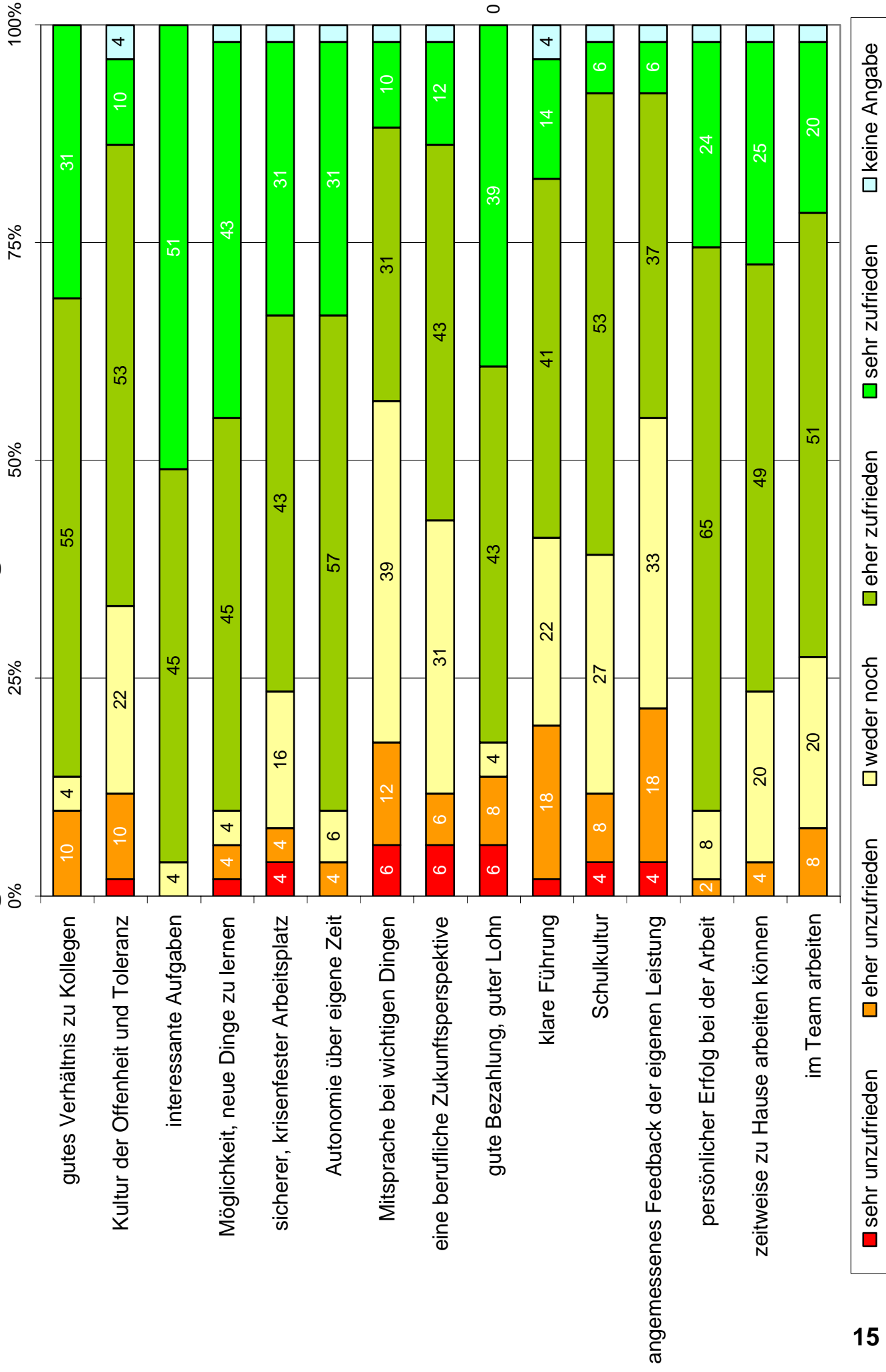
Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen

Fachlehrkräfte (n=226)



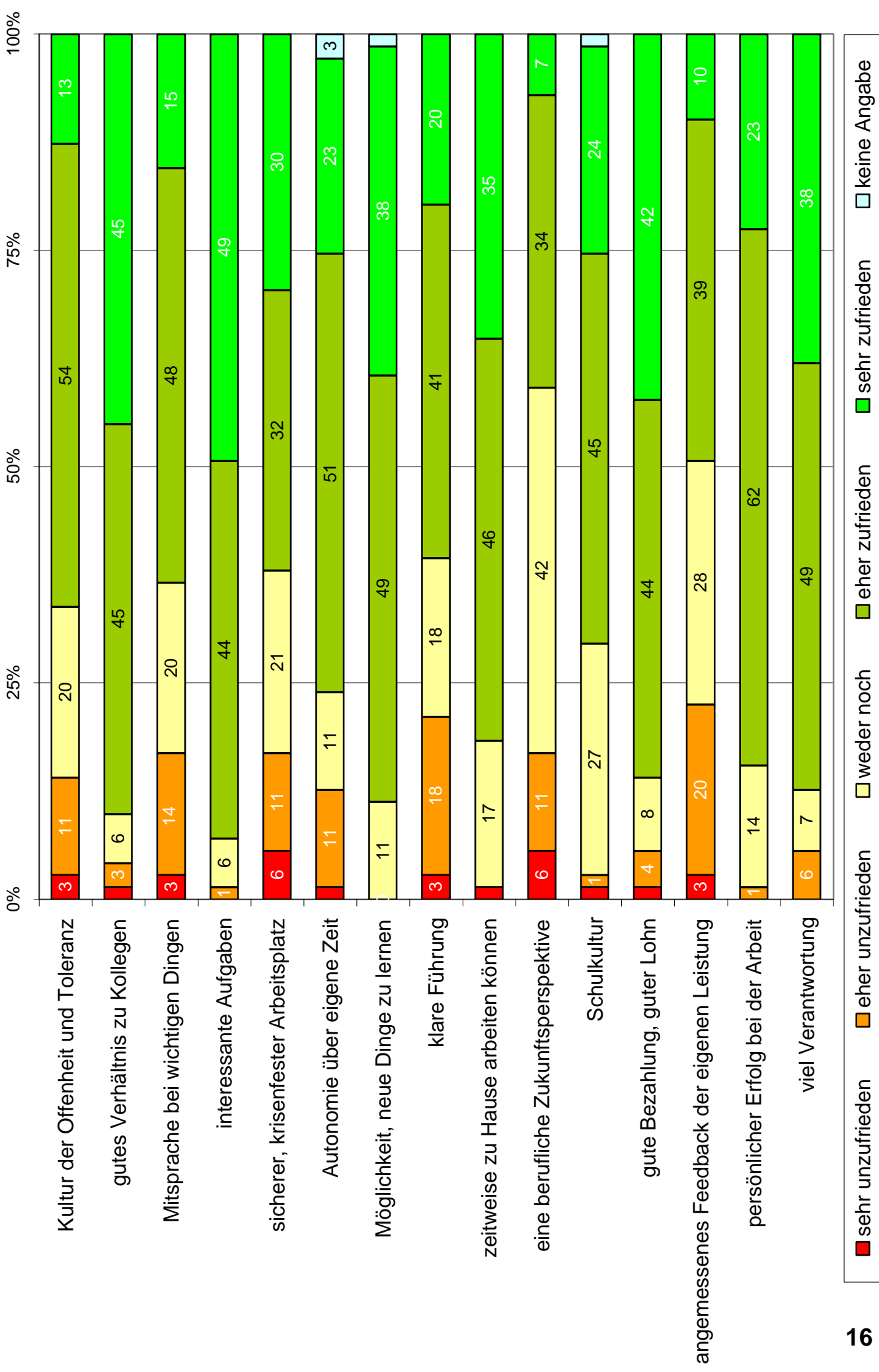
Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen

Pädagogische TherapeutInnen (n=51)



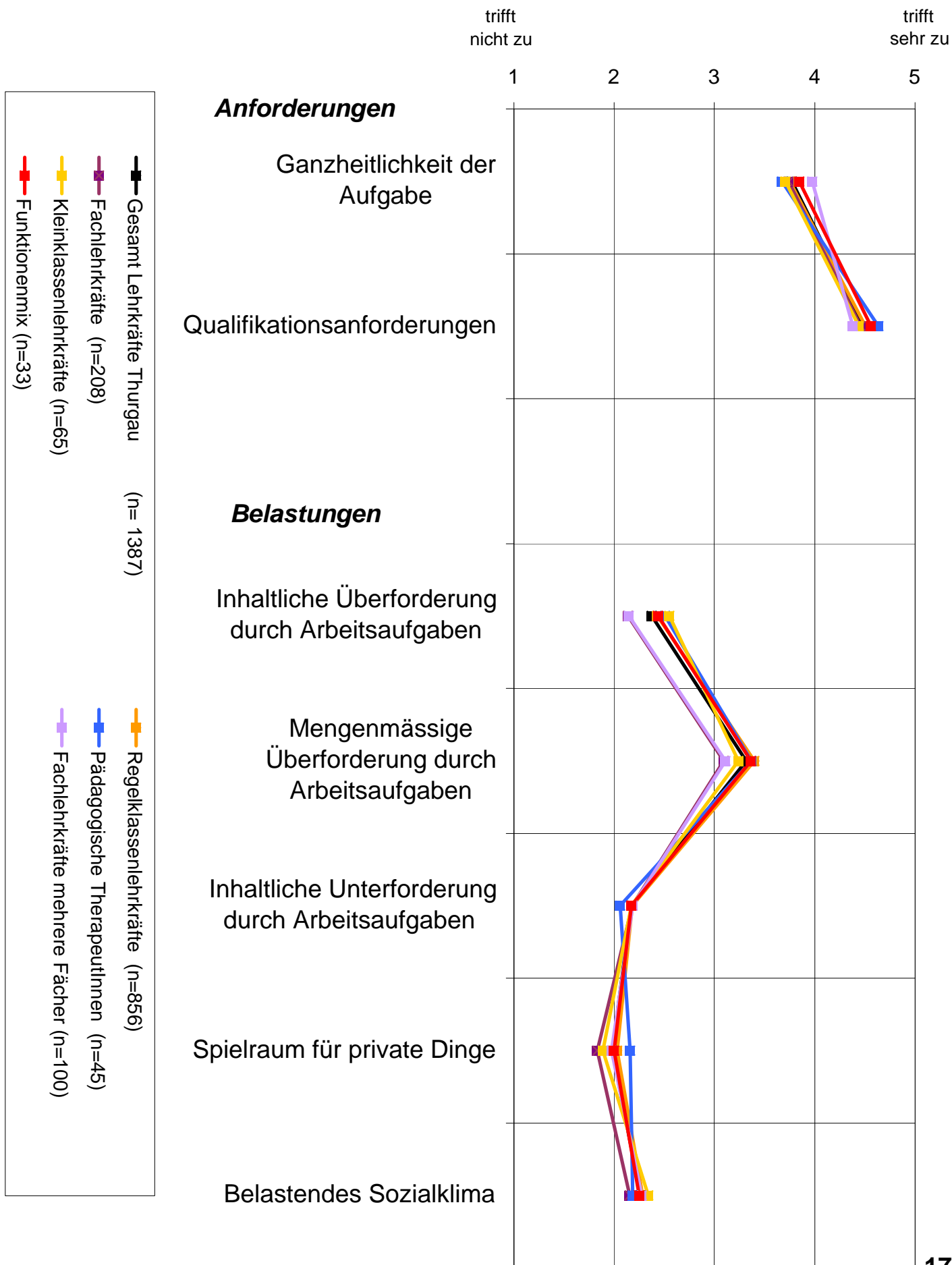
Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Wertvorstellungen

Kleinklassenlehrkräfte (n=71)



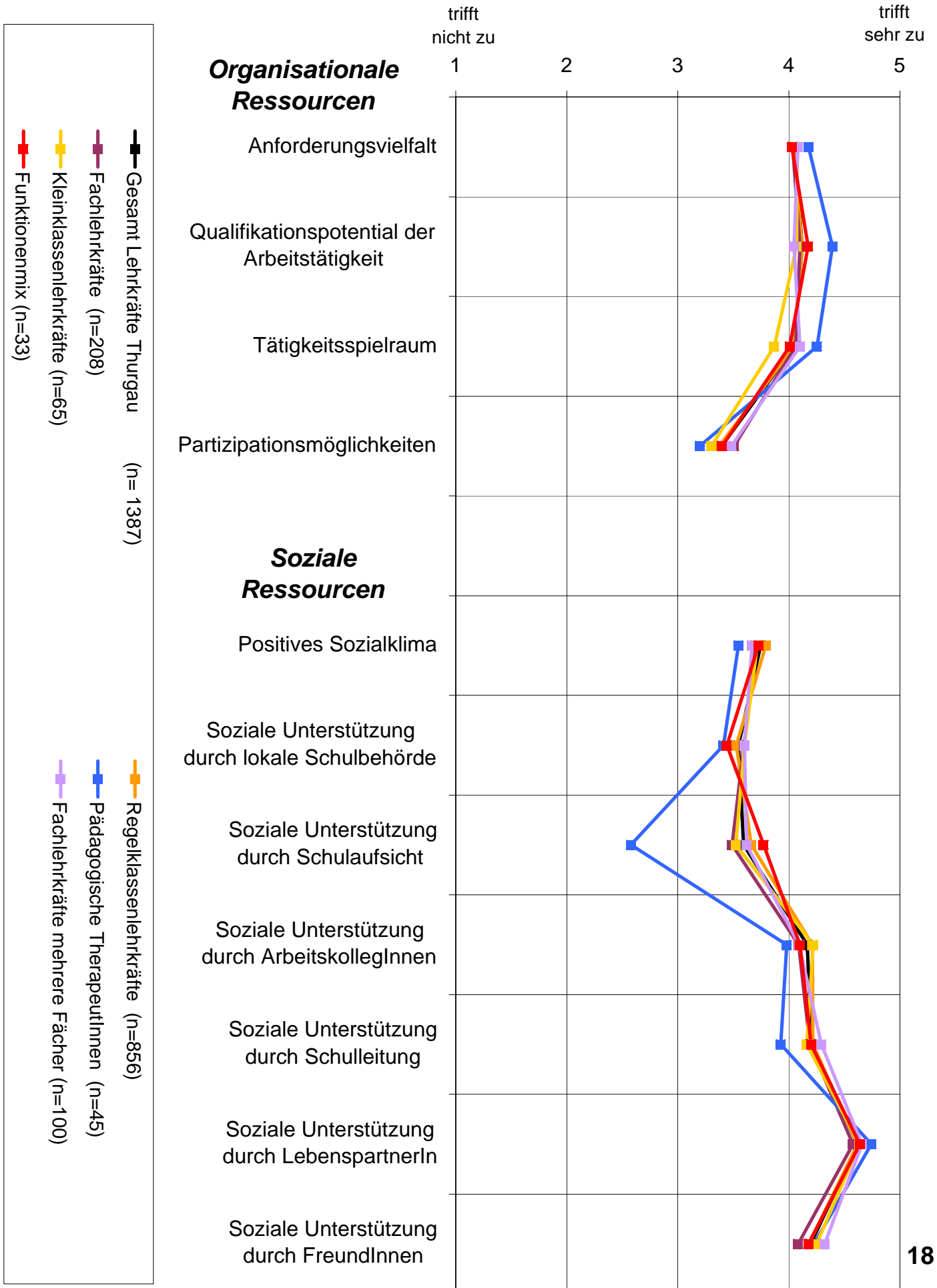
Erlebte Anforderungen und Belastungen

Vergleich der Funktionstypen (Mittelwerte)



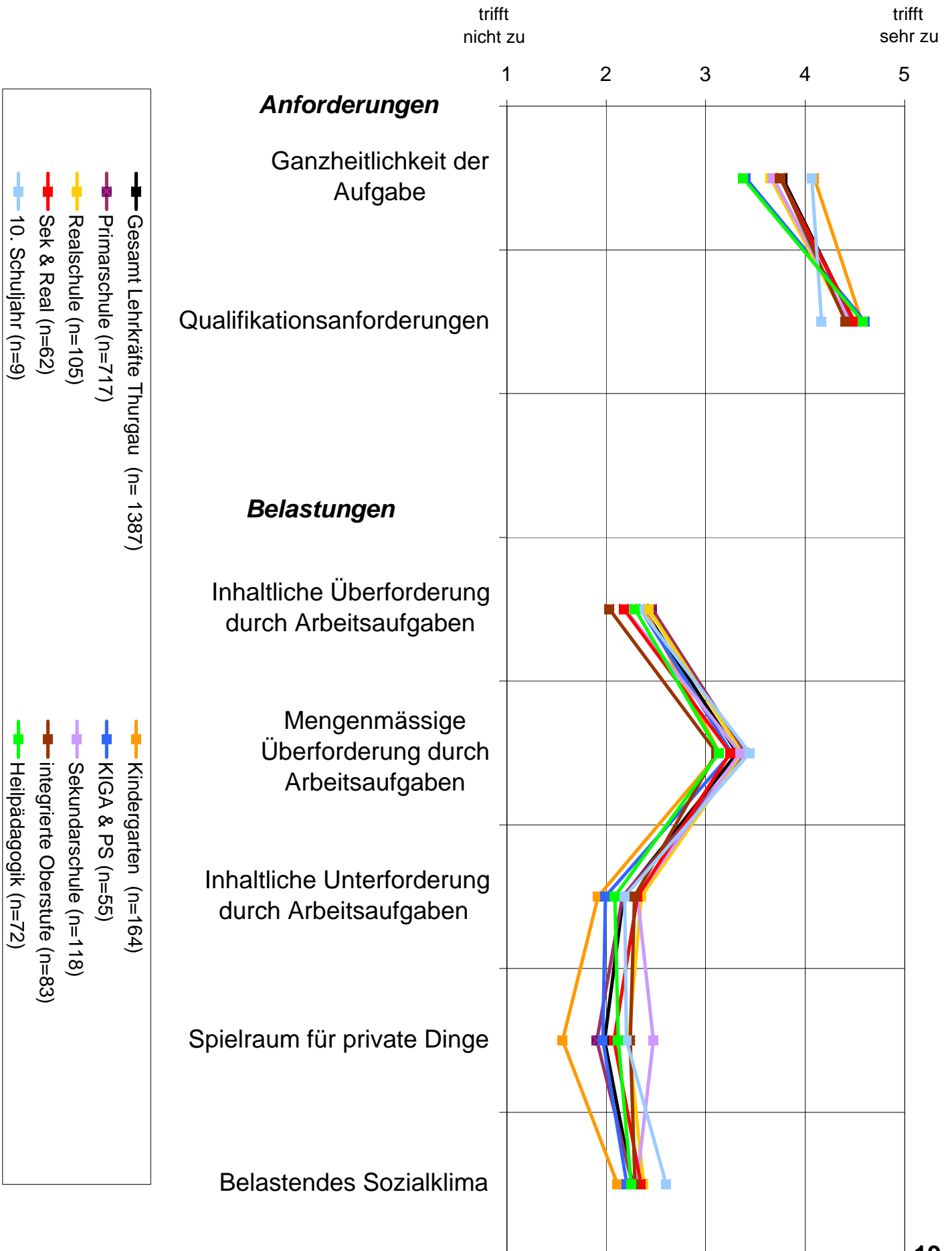
Erlebte organisationale und soziale Ressourcen

Vergleich der Funktionstypen (Mittelwerte)



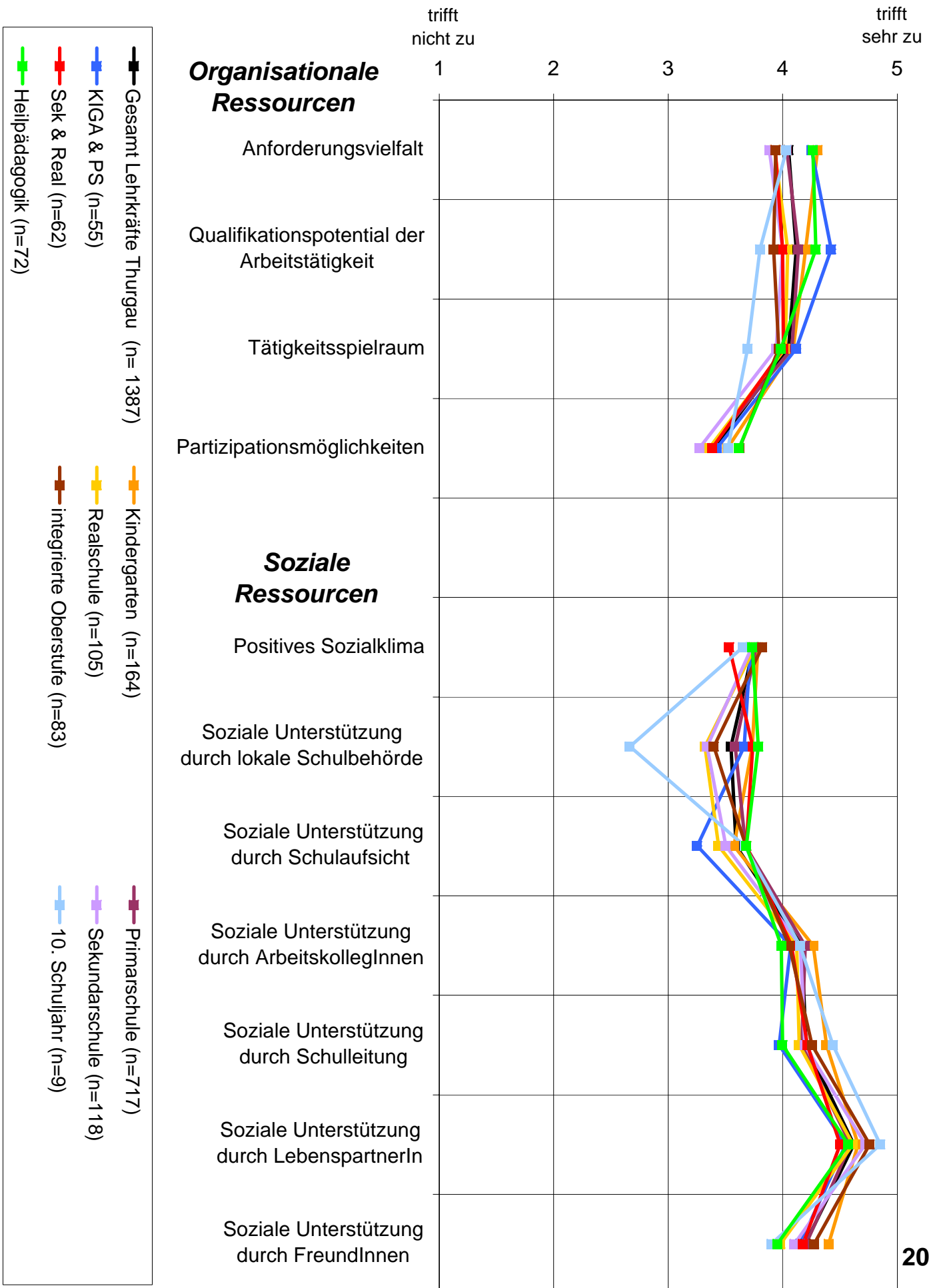
Erlebte Anforderungen und Belastungen

Vergleich der Schultypen (Mittelwerte)



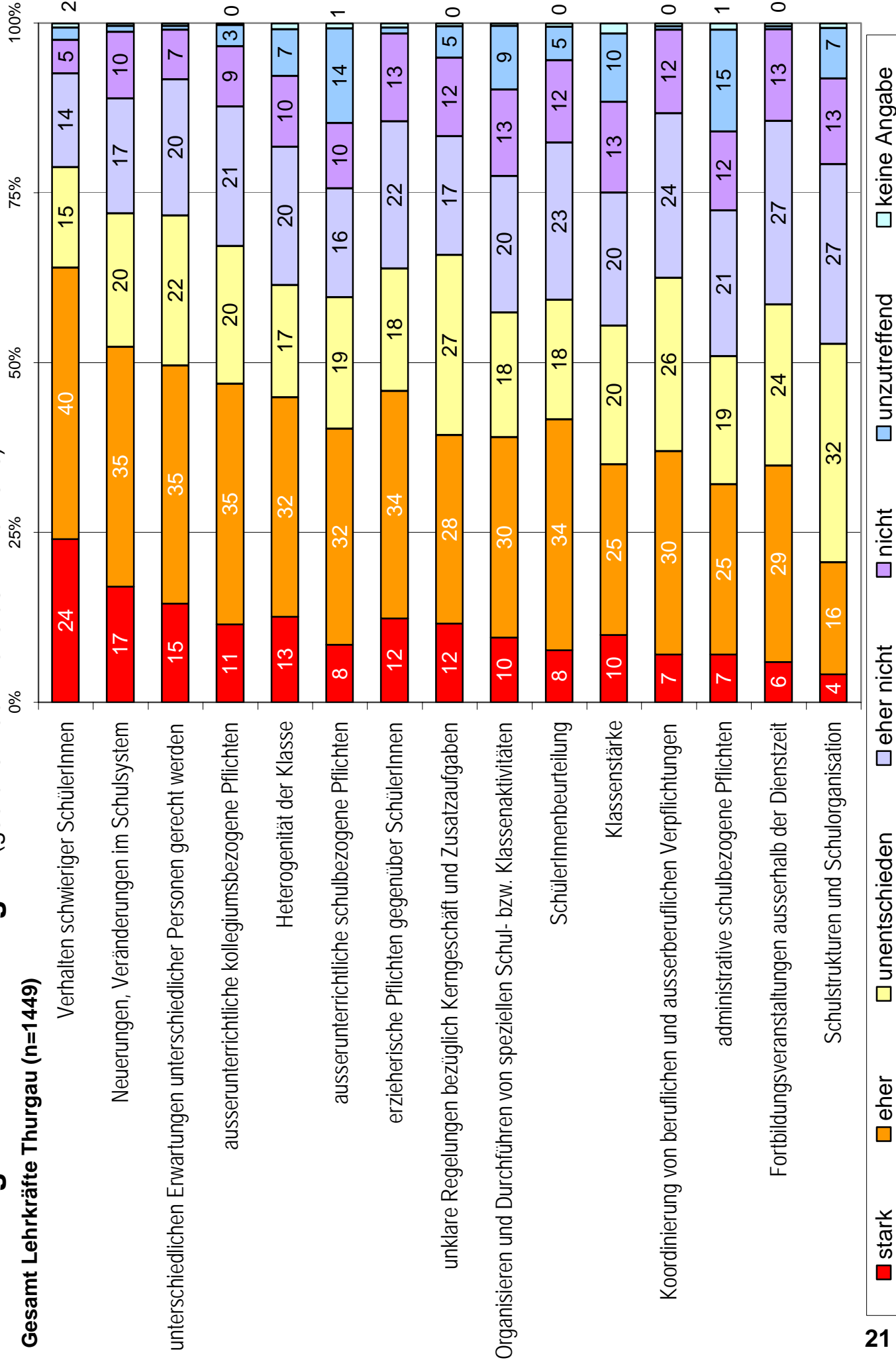
Erlebte organisationale und soziale Ressourcen

Vergleich der Schultypen (Mittelwerte)



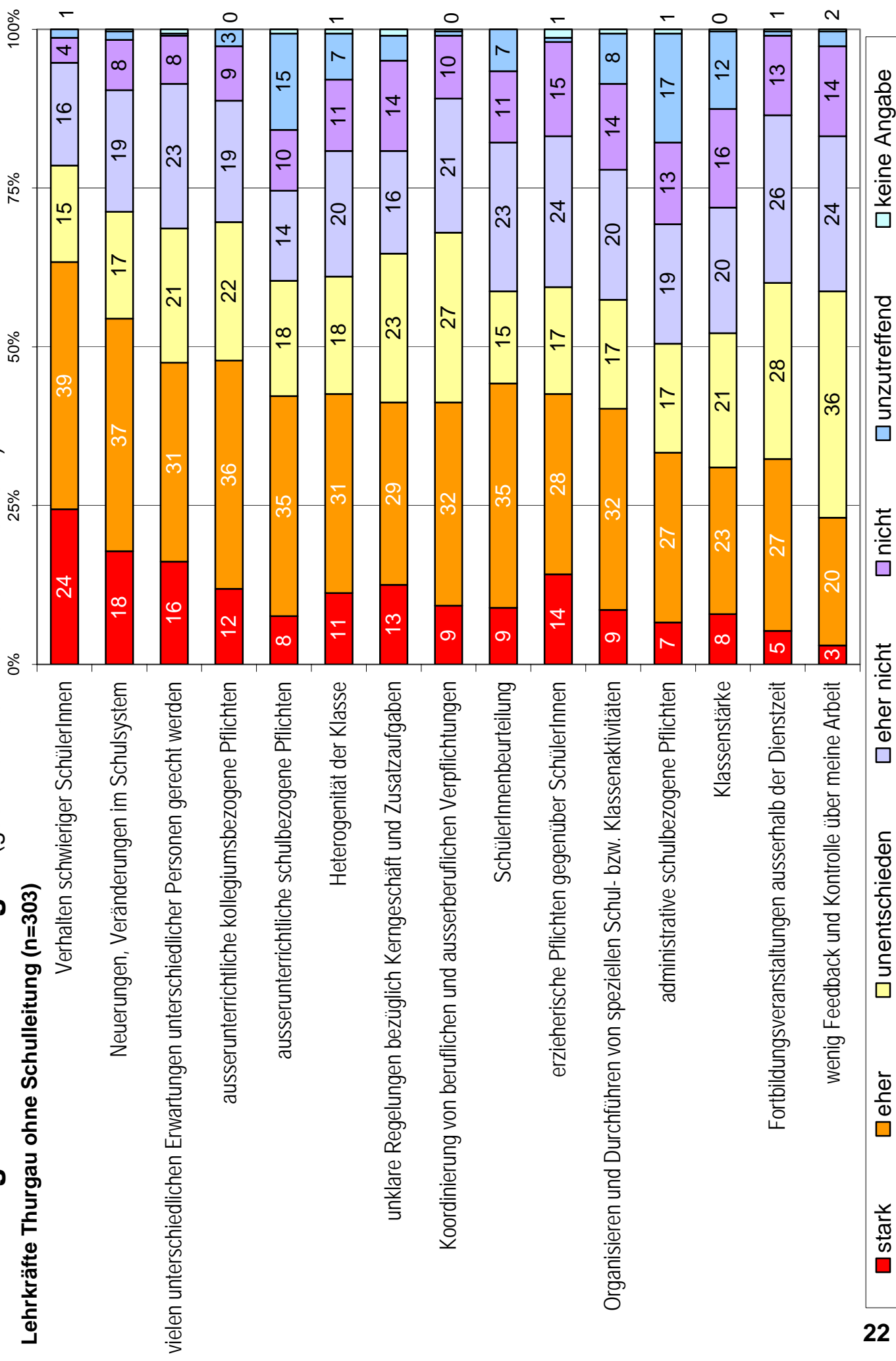
Grösste allgemeine Belastungen (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Gesamt Lehrkräfte Thurgau (n=1449)



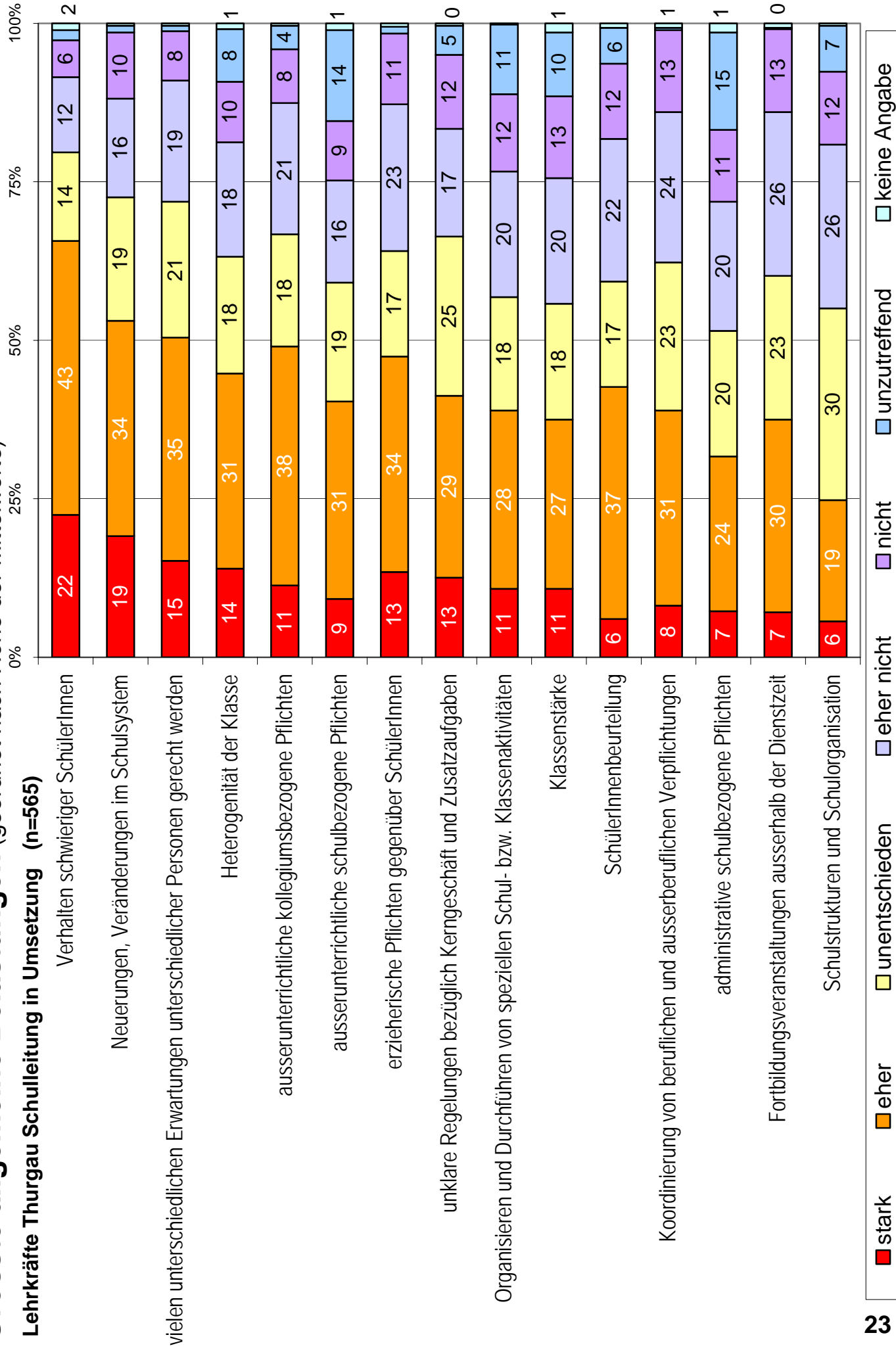
Grösste allgemeine Belastungen (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Lehrkräfte Thurgau ohne Schulleitung (n=303)



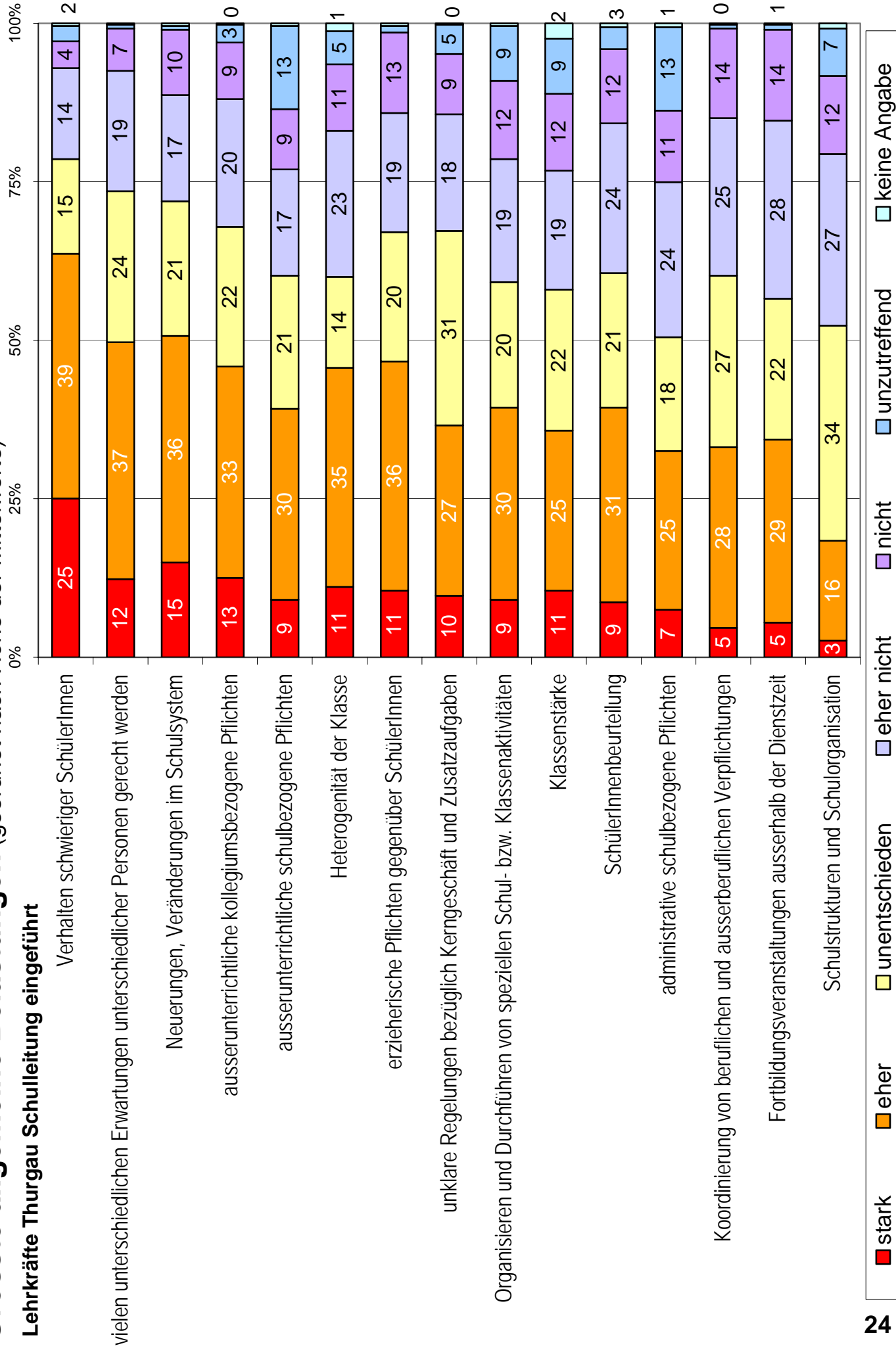
Grösste allgemeine Belastungen (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Lehrkräfte Thurgau Schulleitung in Umsetzung (n=565)



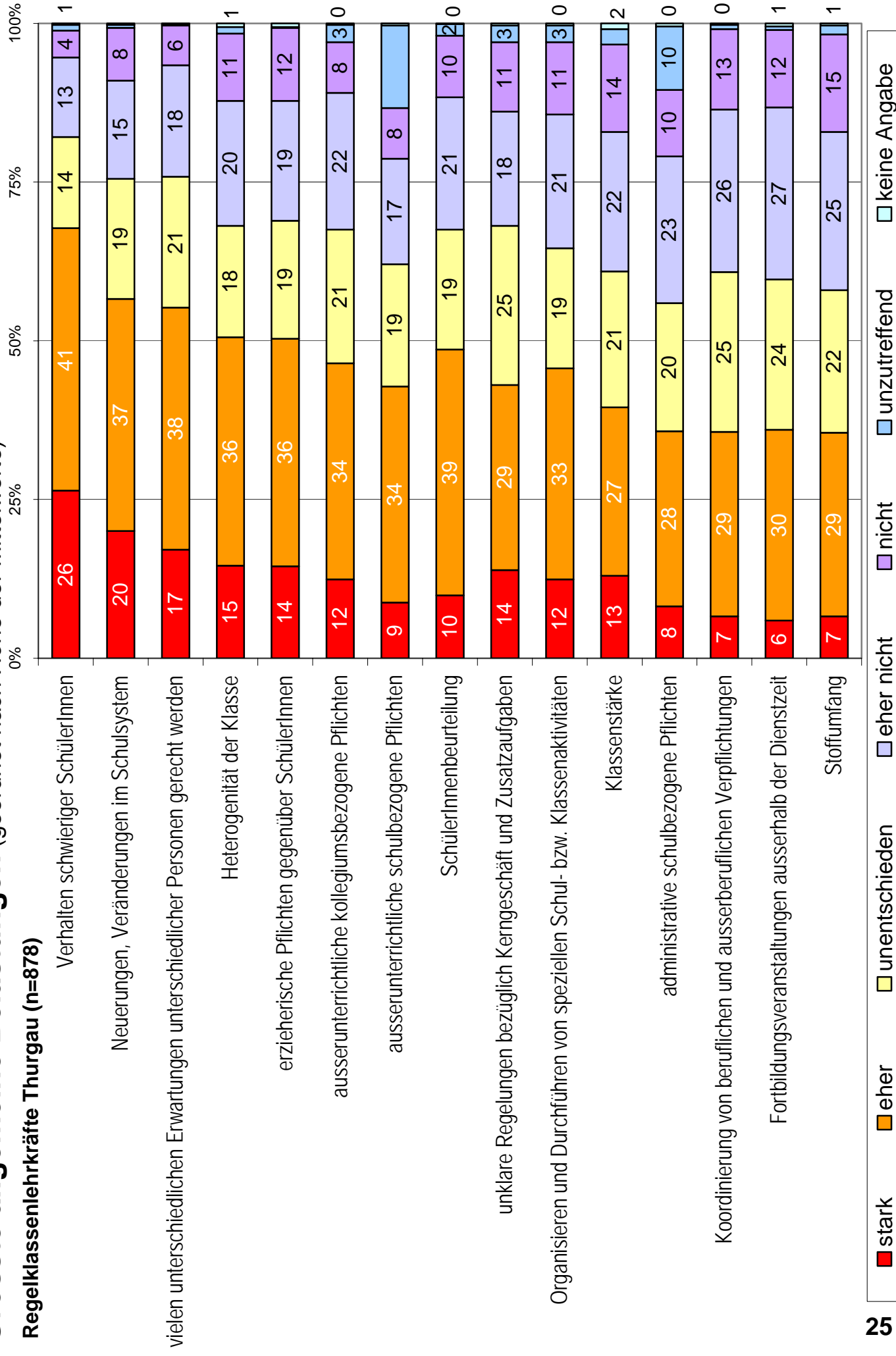
Grösste allgemeine Belastungen (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Lehrkräfte Thurgau Schulleitung eingeführt



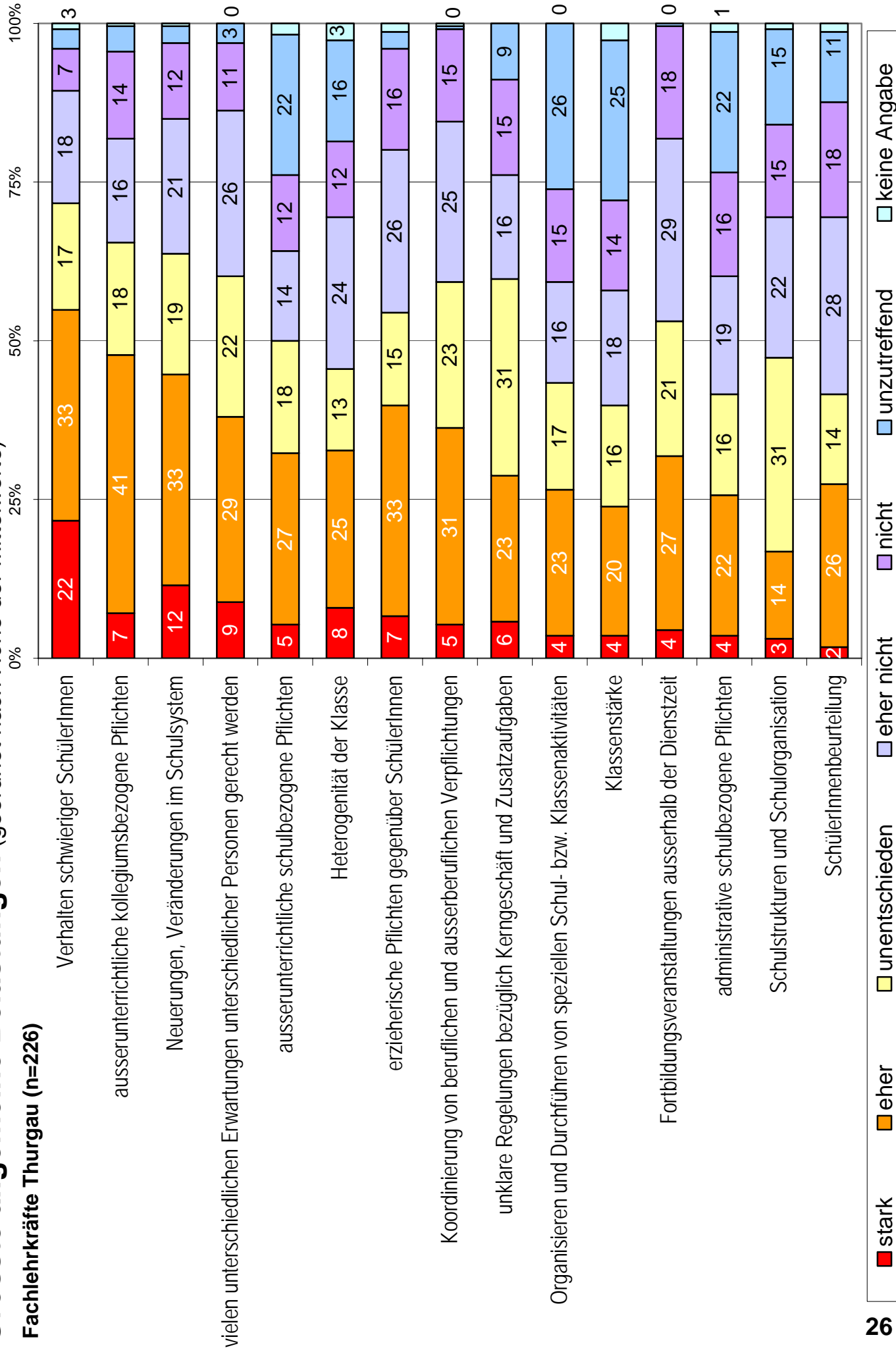
Grösste allgemeine Belastungen (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Regelklassenlehrkräfte Thurgau (n=878)



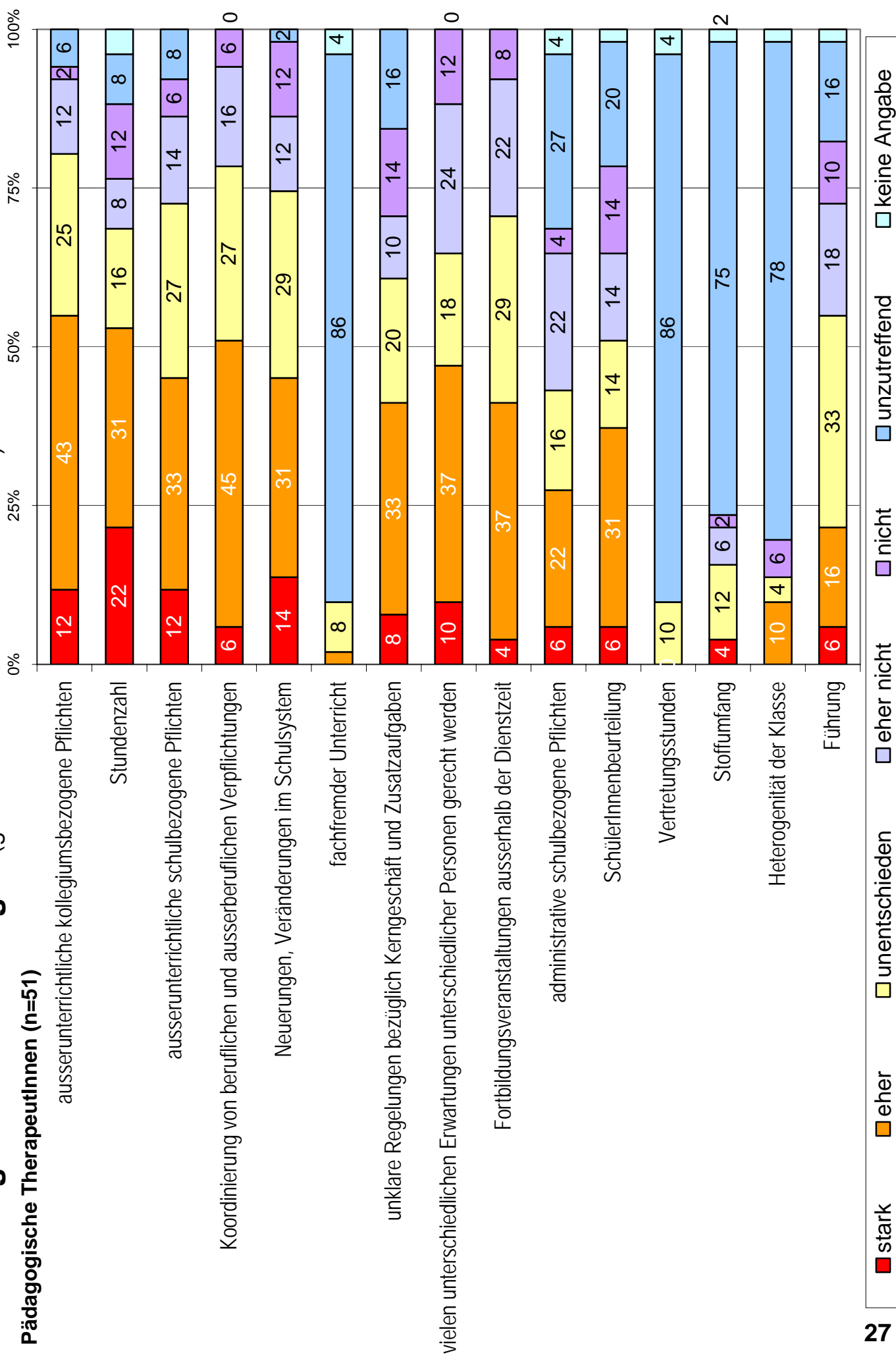
Grösste allgemeine Belastungen (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Fachlehrkräfte Thurgau (n=226)



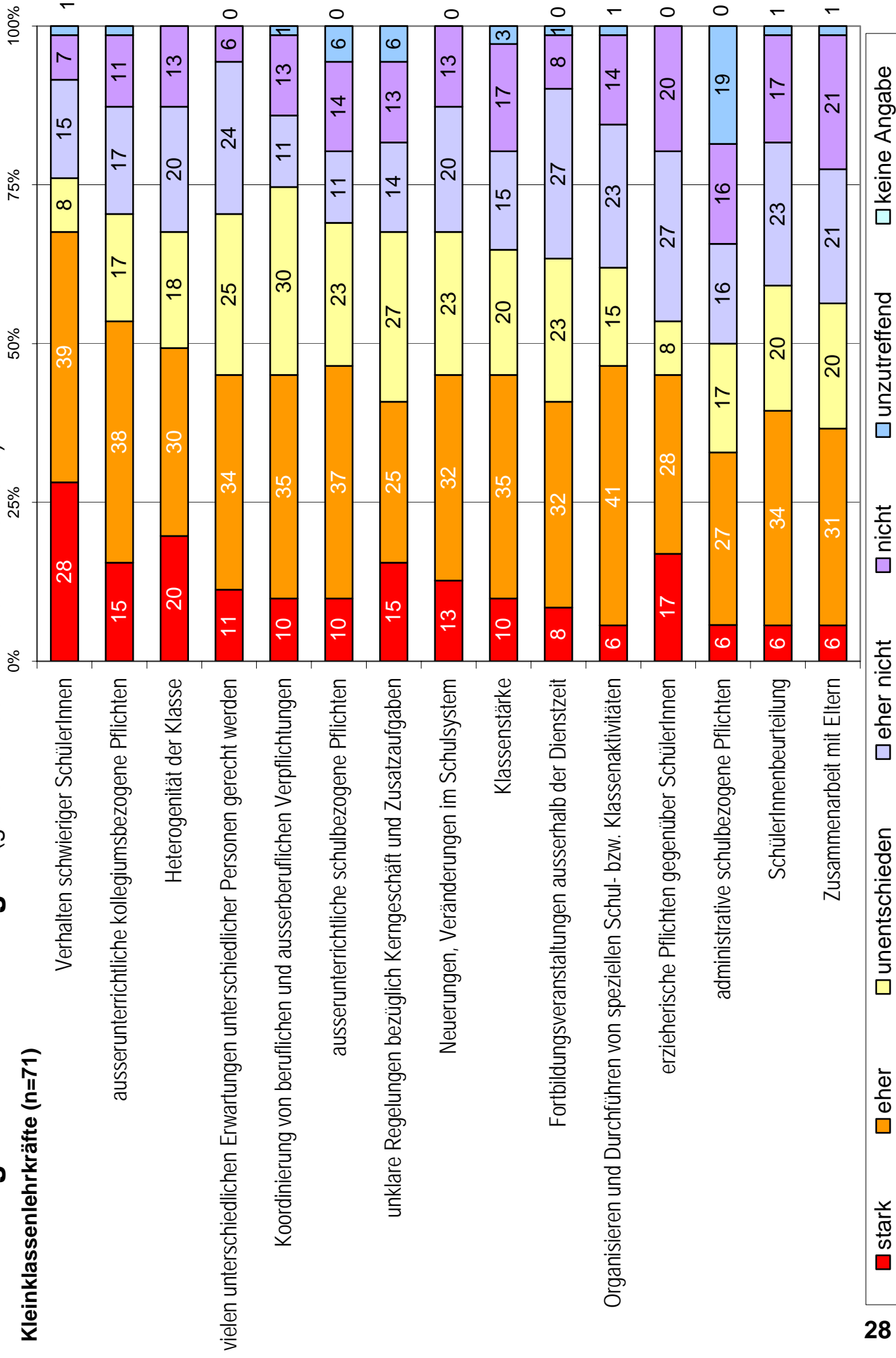
Grösste allgemeine Belastungen (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Pädagogische TherapeutInnen (n=51)



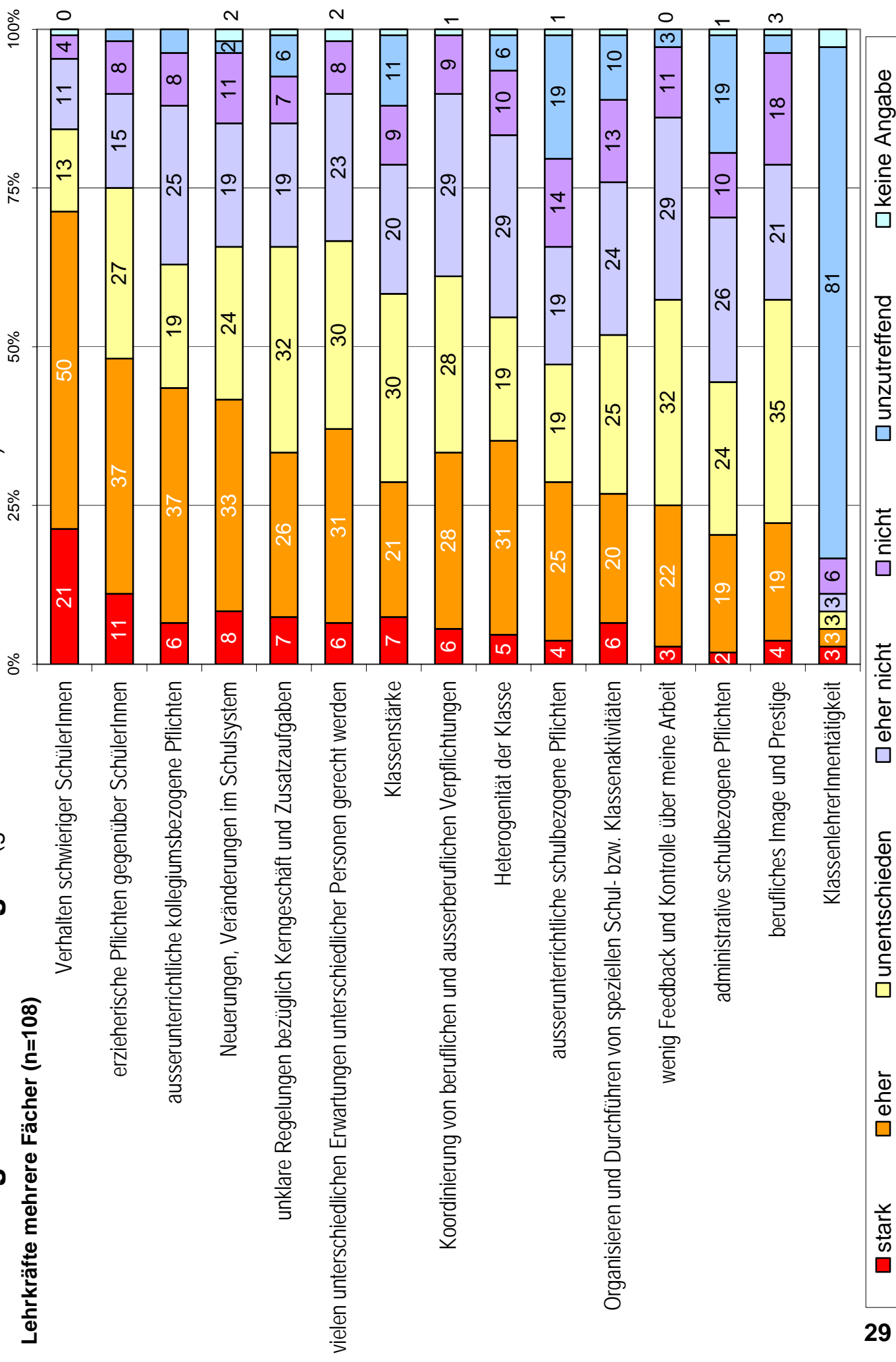
Grösste allgemeine Belastungen (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Kleinklassenlehrkräfte (n=71)



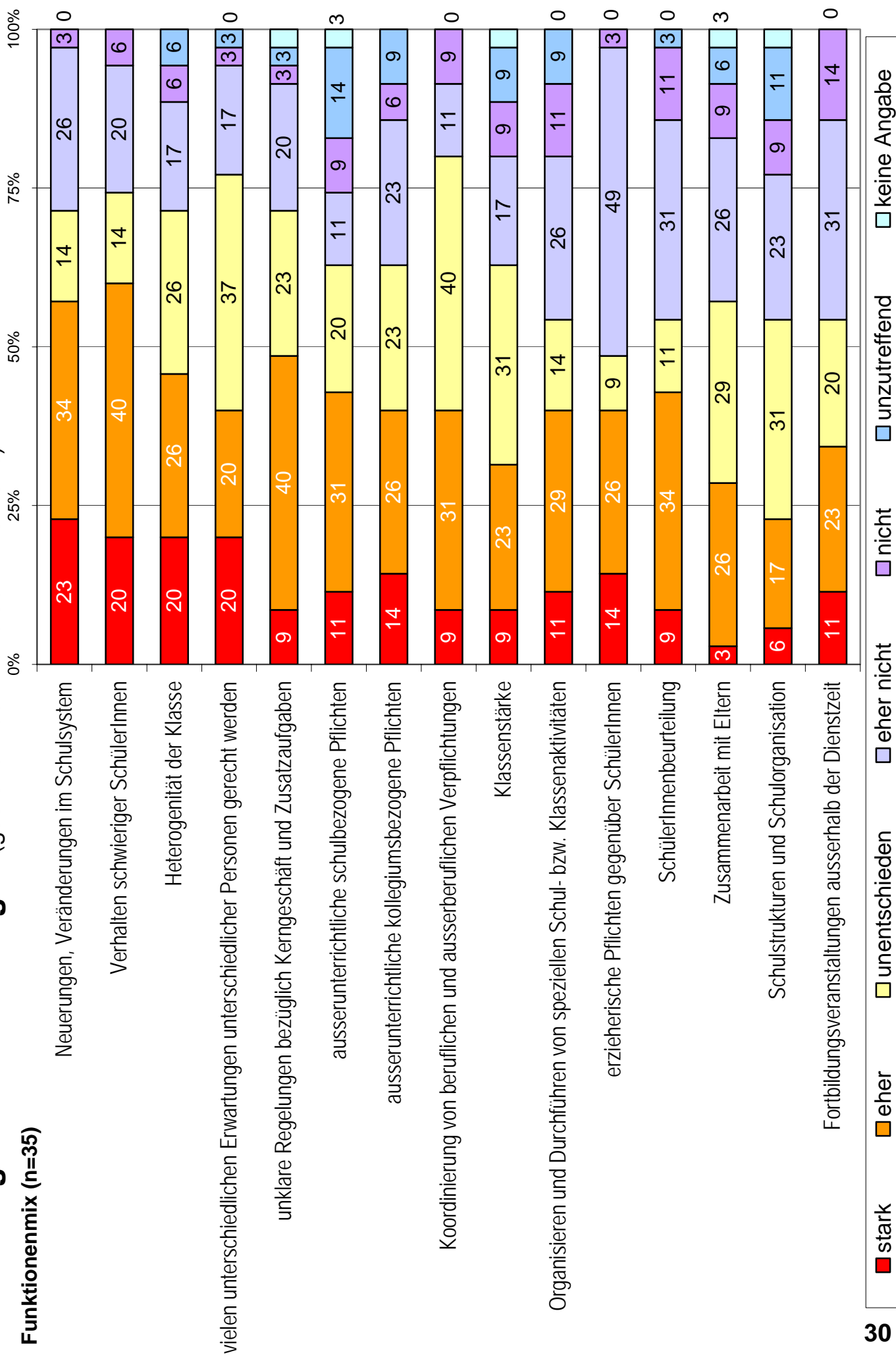
Grösste allgemeine Belastungen (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Lehrkräfte mehrere Fächer (n=108)



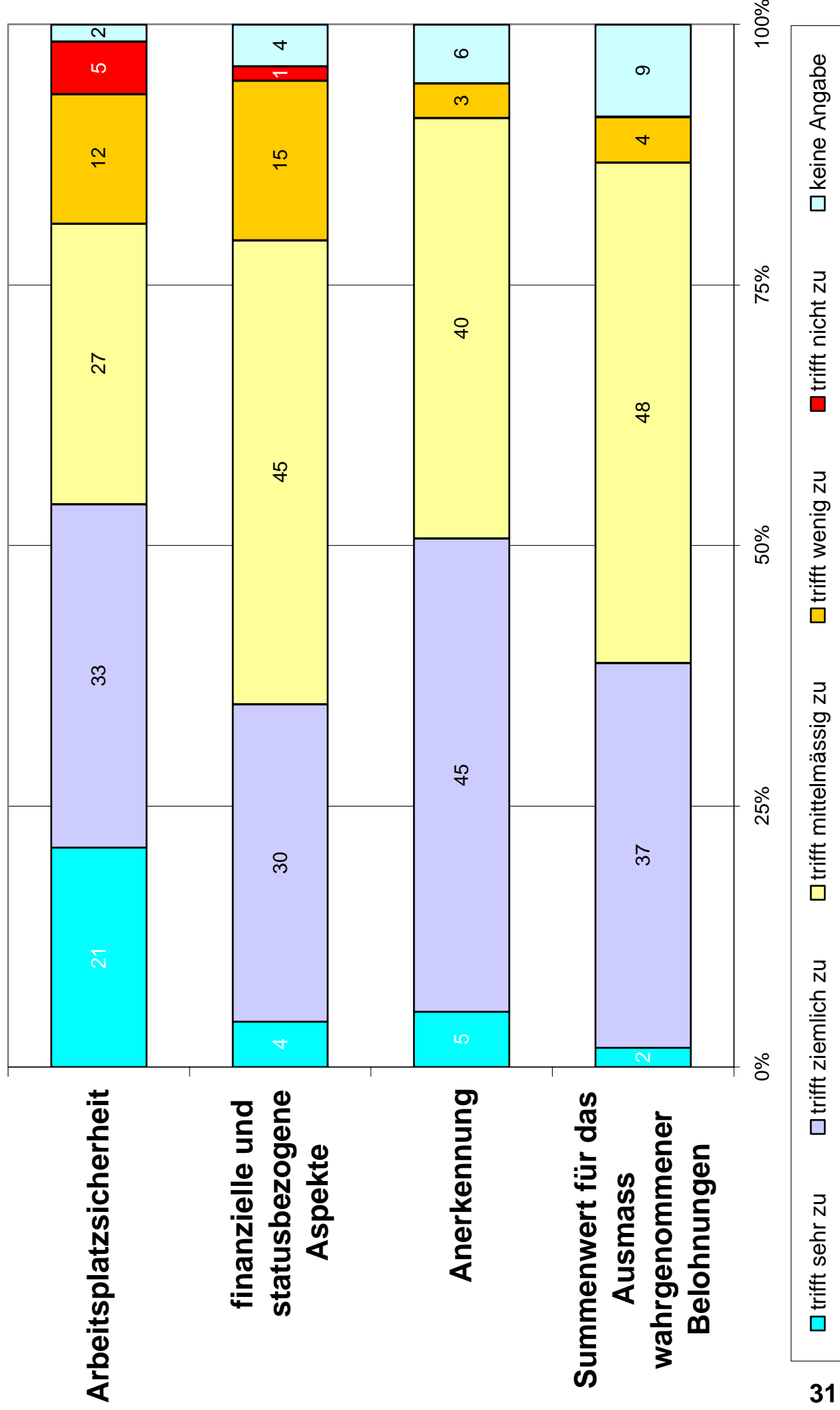
Grösste allgemeine Belastungen (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Funktionemix (n=35)



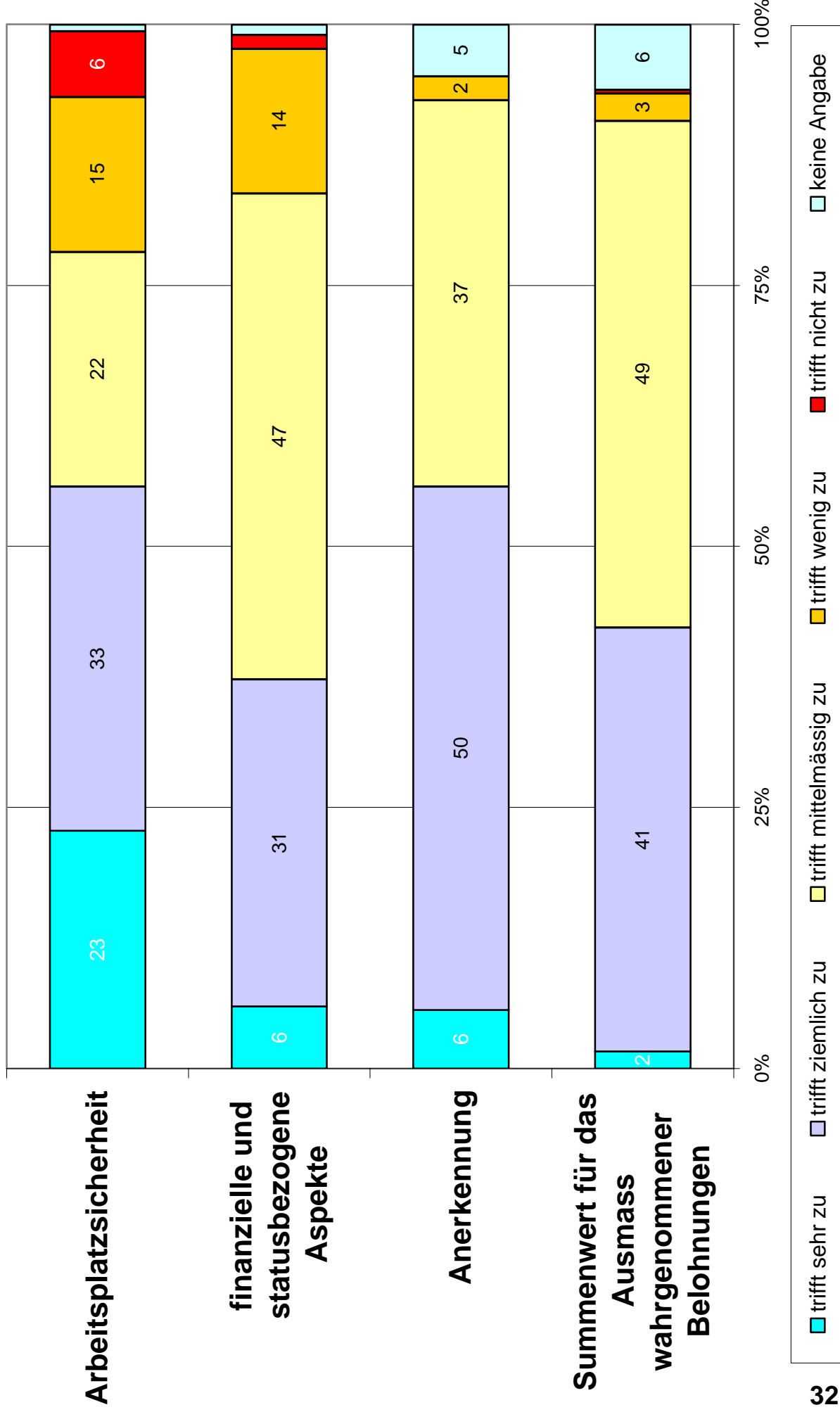
Wahrgenommene Belohnungen im Beruf

Gesamt Lehrkräfte Thurgau (n=1449)



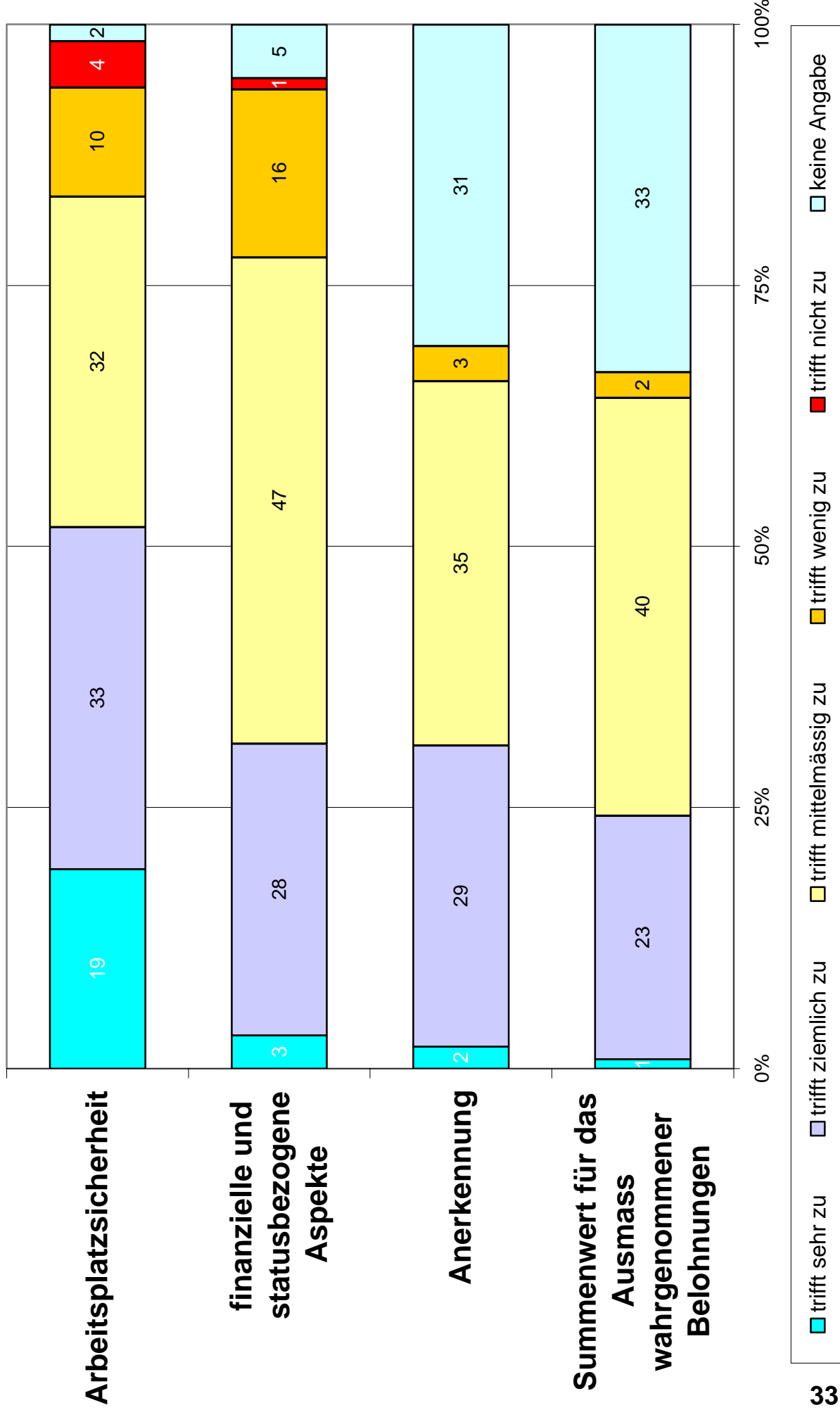
Wahrgenommene Belohnungen im Beruf

Lehrkräfte Thurgau ohne Schulleitung (n=303)



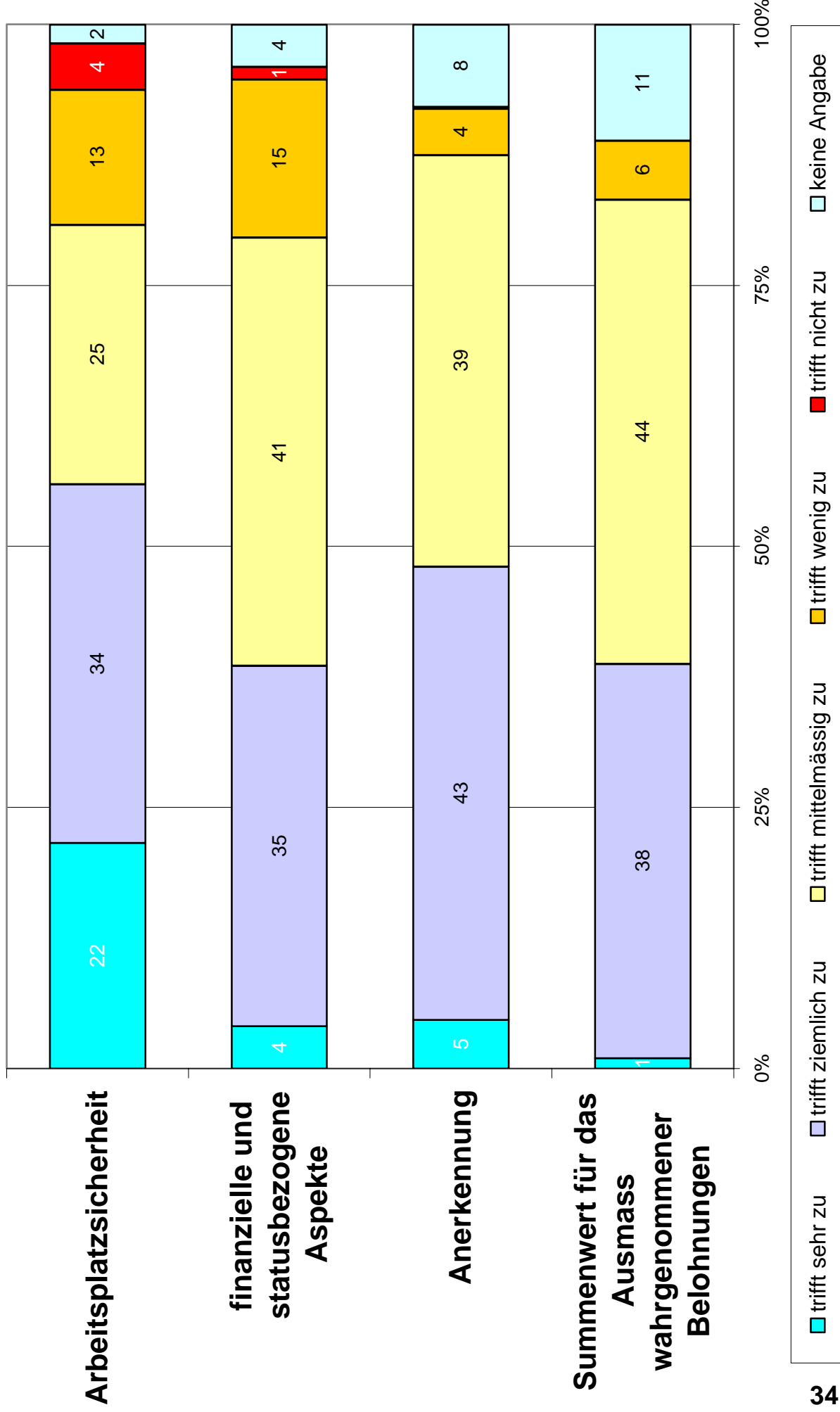
Wahrgenommene Belohnungen im Beruf

Lehrkräfte Thurgau Schulleitung in Umsetzung (n=565)



Wahrgenommene Belohnungen im Beruf

Lehrkräfte Thurgau Schulleitung eingeführt (n=495)

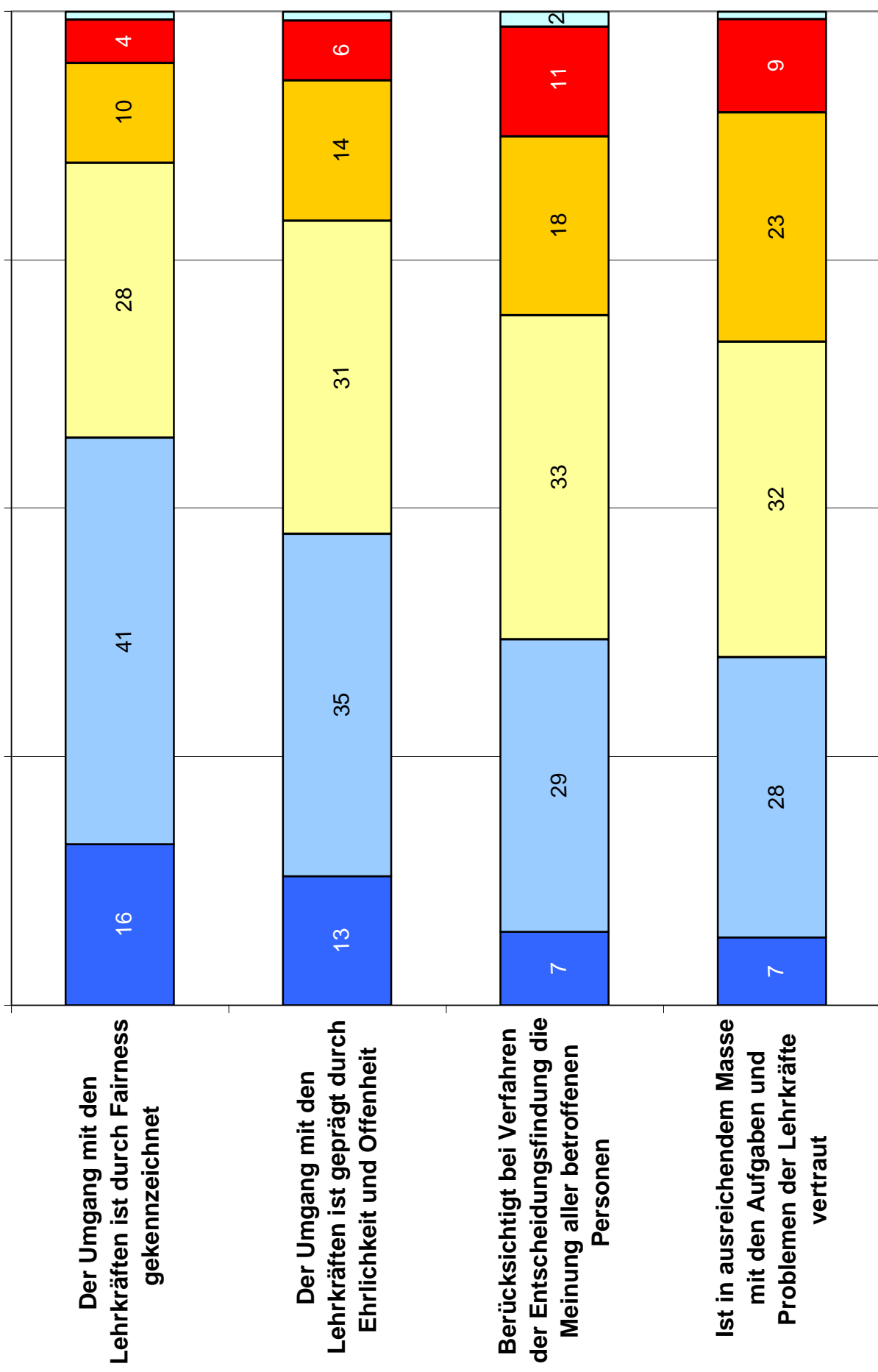


Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit bzgl. Schulbehörde

Gesamt Lehrkräfte Thurgau
(n=1449)

(geordnet nach Höhe der Mittelwerte) 0%

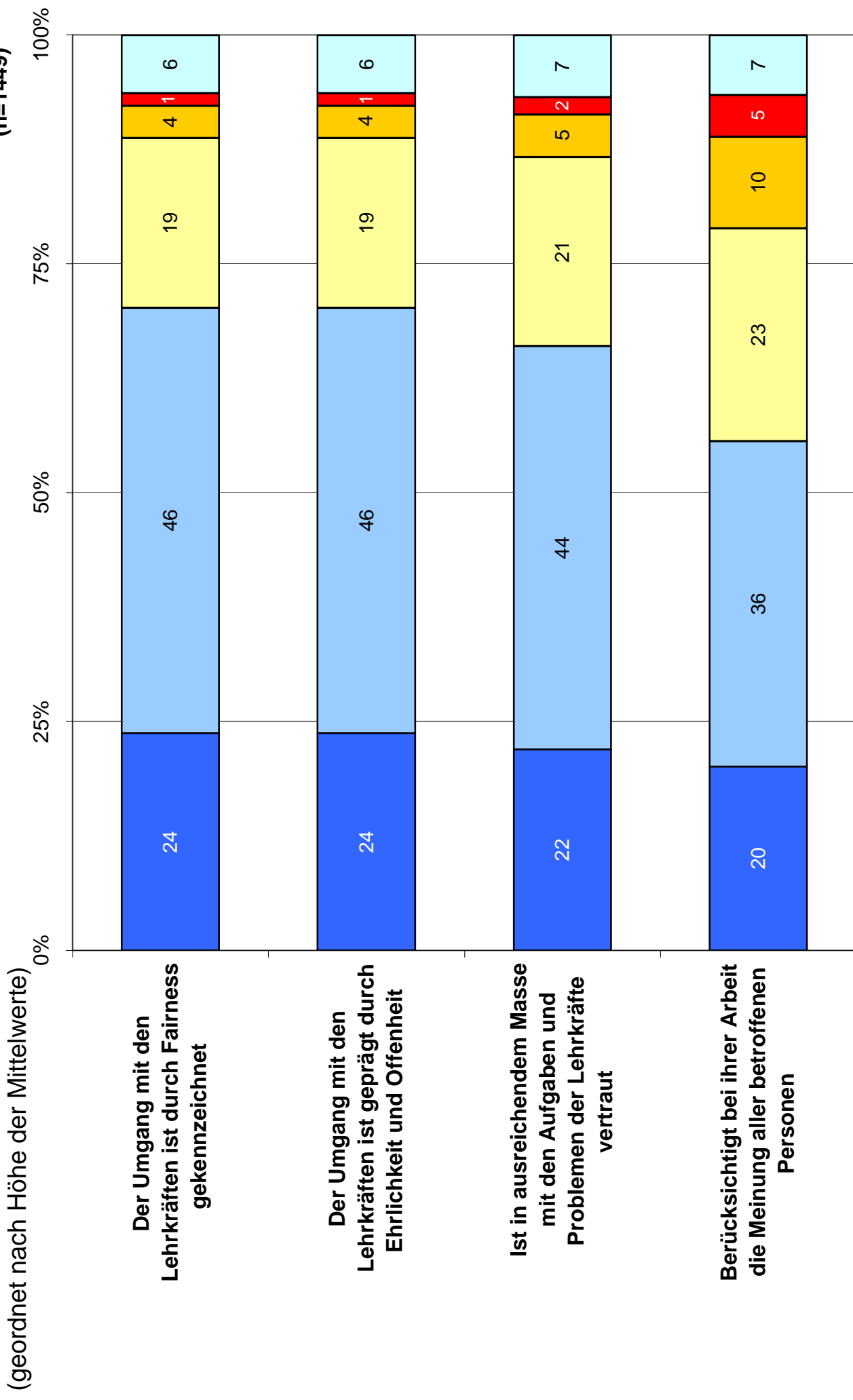
25% 50% 75% 100%



■ trifft sehr zu
 ■ trifft ziemlich zu
 ■ trifft mittelmässig zu
 ■ trifft wenig zu
 ■ trifft nicht zu
 ■ keine Angabe

Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit bzgl. Schulaufsicht

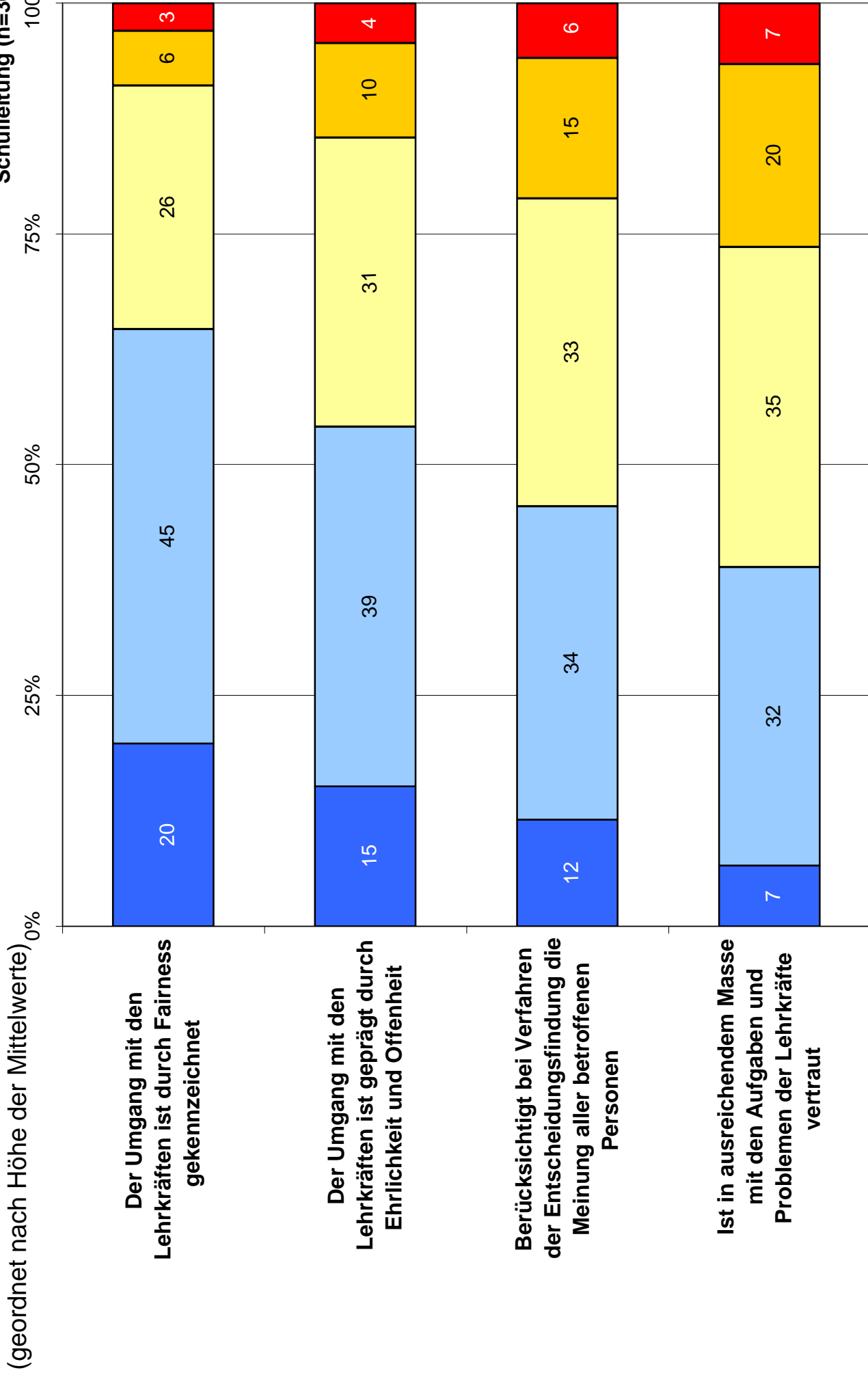
Gesamt Lehrkräfte Thurgau
(n=1449)



■ trifft sehr zu
 ■ trifft ziemlich zu
 ■ trifft mittelmässig zu
 ■ trifft wenig zu
 ■ keine Angabe

Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit bzgl. Schulbehörde

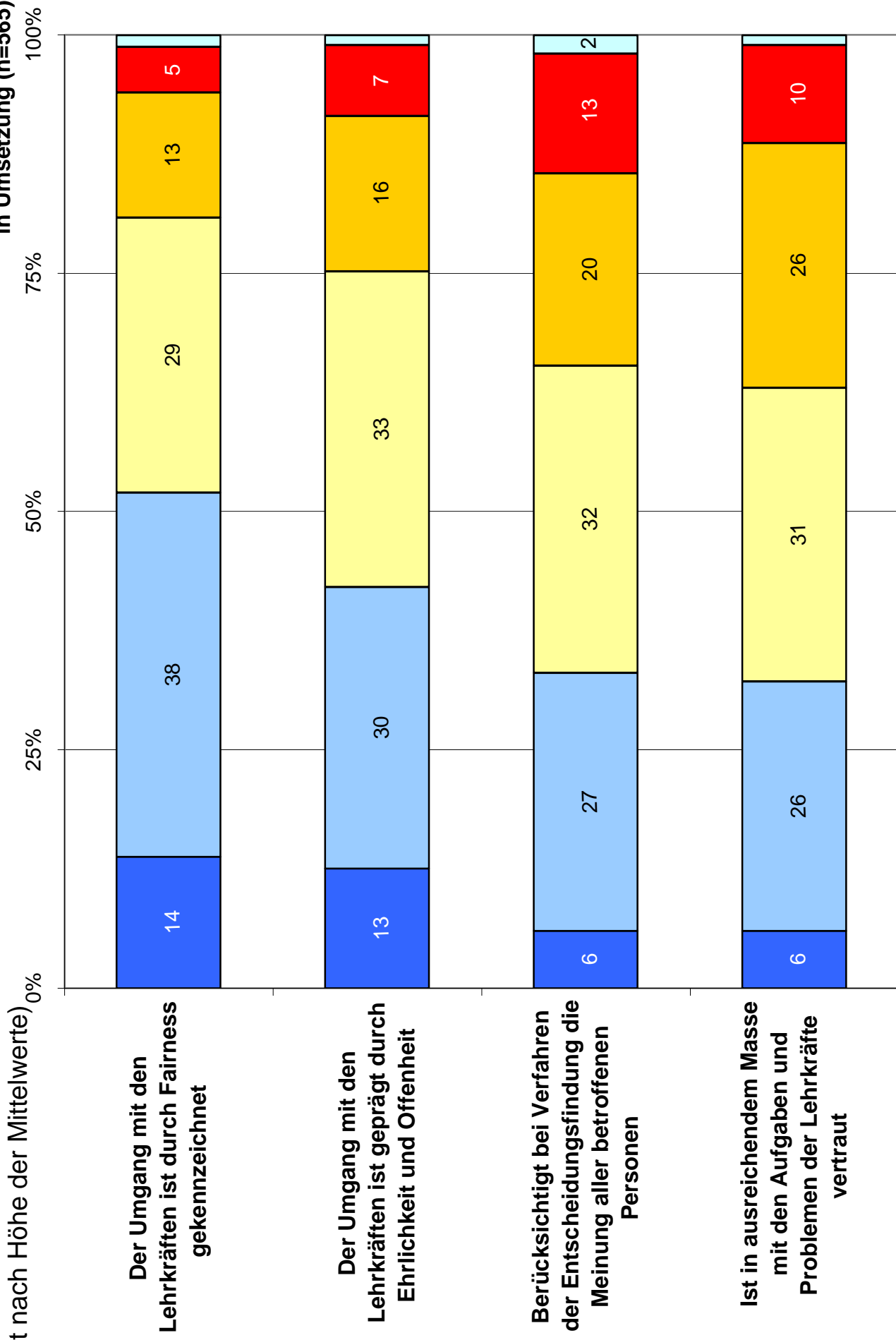
Lehrkräfte Thurgau ohne Schulleitung (n=303)



■ trifft sehr zu
 ■ trifft ziemlich zu
 ■ trifft mittelmässig zu
 ■ trifft wenig zu
 ■ trifft nicht zu
 ■ keine Angabe

Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit bzgl. Schulbehörde

Lehrkräfte Thurgau Schulleitung
in Umsetzung (n=565)

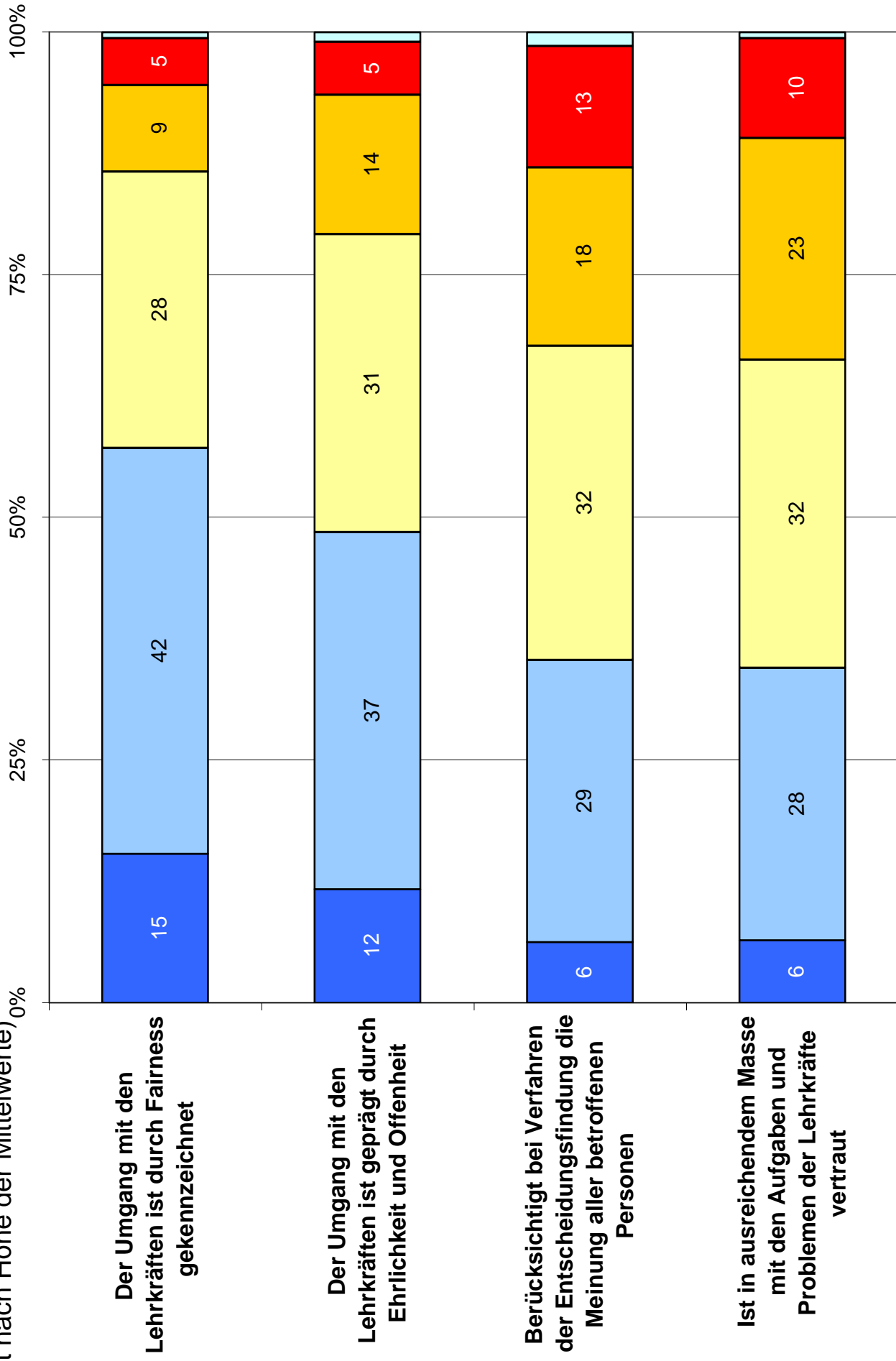


■ trifft sehr zu
 ■ trifft ziemlich zu
 ■ trifft mittelmässig zu
 ■ trifft wenig zu
 ■ keine Angabe

Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit bzgl. Schulbehörde

(geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

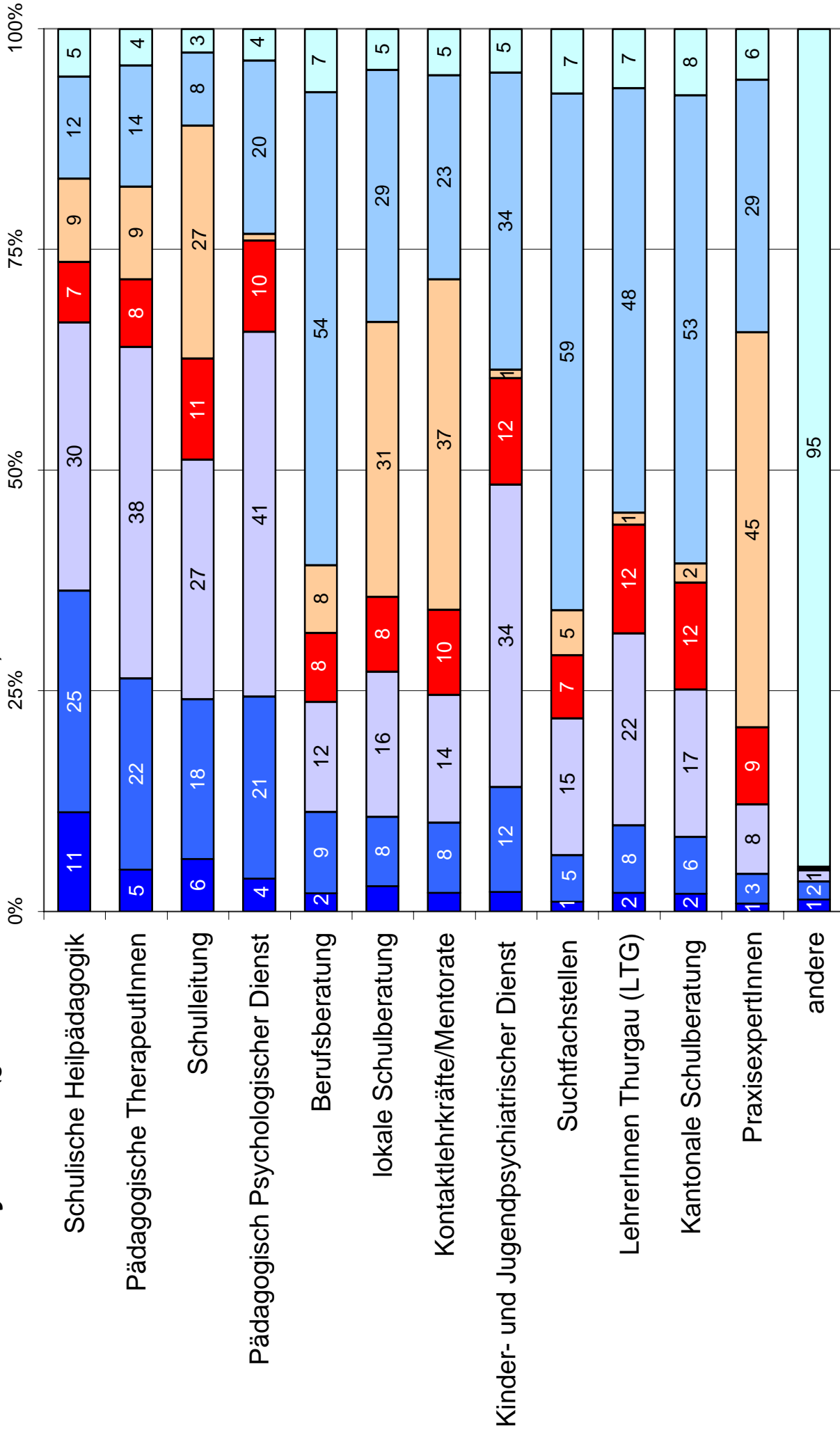
Lehrkräfte Thurgau Schulleitung
eingeführt (n=495)



■ trifft sehr zu
 ■ trifft ziemlich zu
 ■ trifft mittelmässig zu
 ■ trifft wenig zu
 ■ trifft nicht zu
 ■ keine Angabe

Ressourcensysteme (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Gesamt Lehrkräfte Thurgau (n=1449)

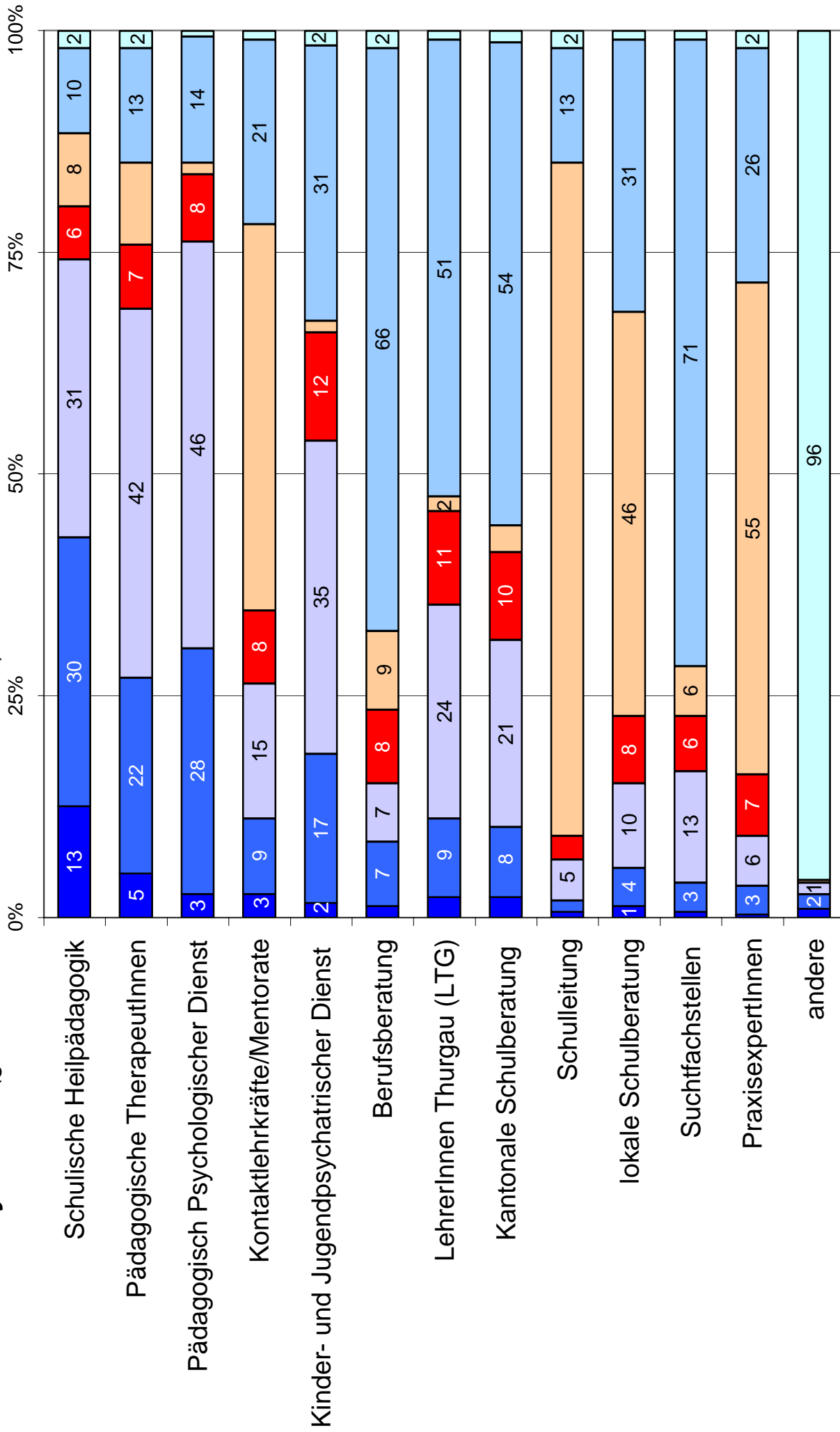


■ sehr stark entlastend
■ gar nicht entlastend
■ keine Angabe

■ relativ stark entlastend
■ nicht vorhanden

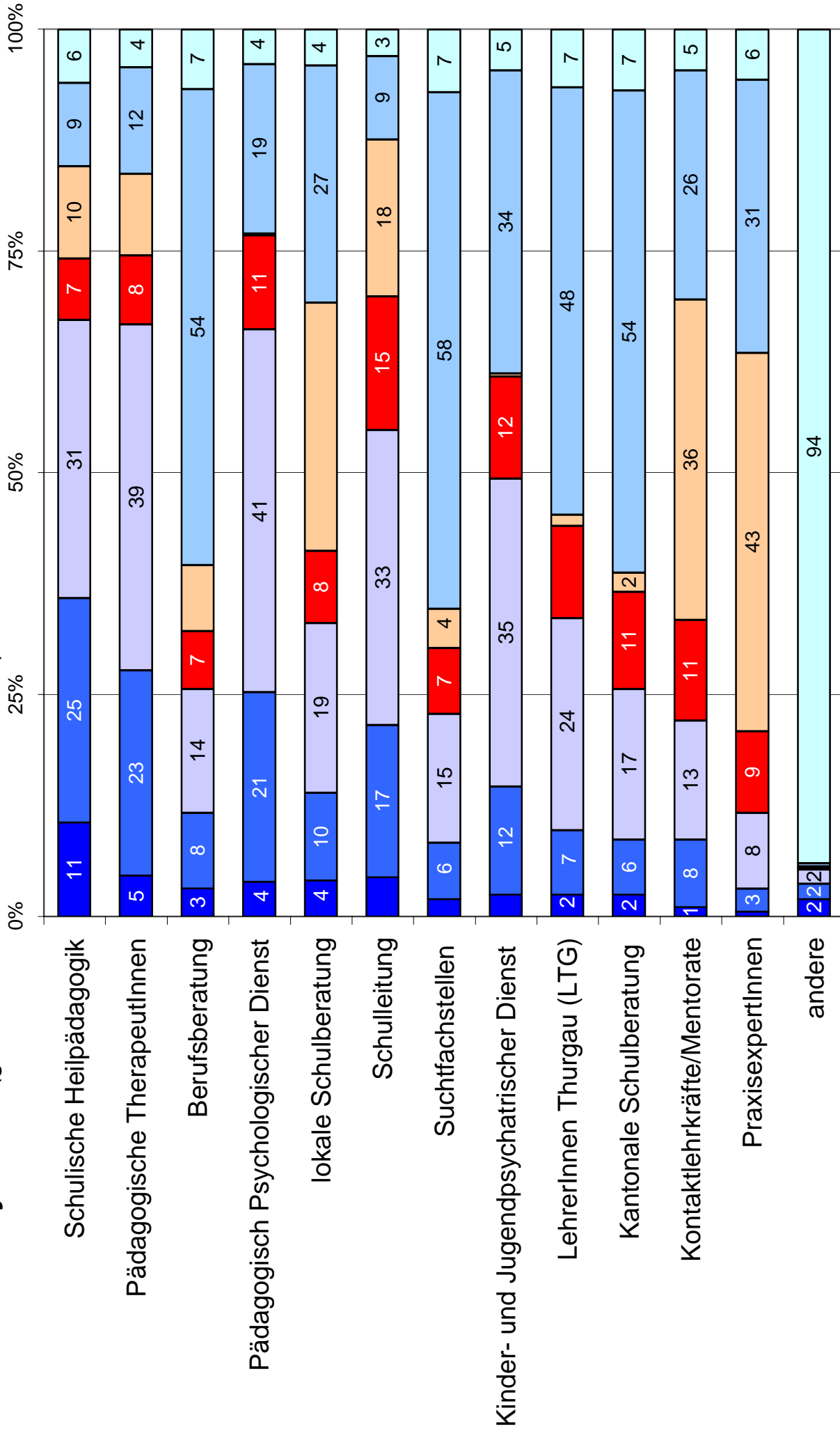
■ ein wenig entlastend
■ vorhanden, aber noch nie genutzt

Ressourcensysteme (geordnet nach Höhe der Mittelwerte) **Lehrkräfte Thurgau ohne Schulleitung (n=303)**



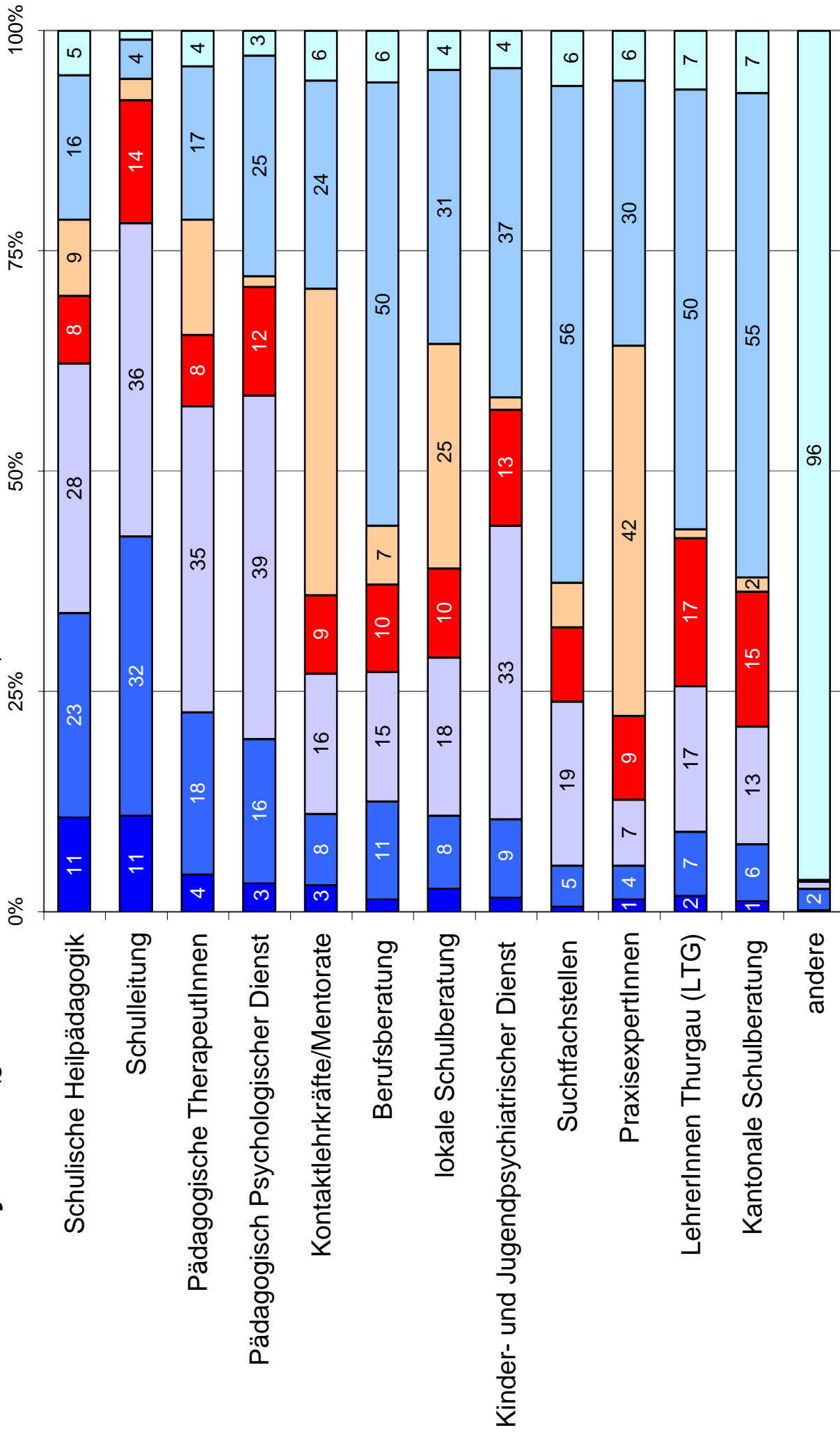
■ sehr stark entlastend ■ relativ stark entlastend ■ ein wenig entlastend
■ gar nicht entlastend ■ nicht vorhanden ■ vorhanden, aber noch nie genutzt
■ keine Angabe

Ressourcensysteme (geordnet nach Höhe der Mittelwerte) Lehrkräfte Thurgau Schulleitung in Umsetzung (n=565)



■ sehr stark entlastend
■ gar nicht entlastend
■ keine Angabe
■ relativ stark entlastend
■ nicht vorhanden
■ ein wenig entlastend
■ vorhanden, aber noch nie genutzt

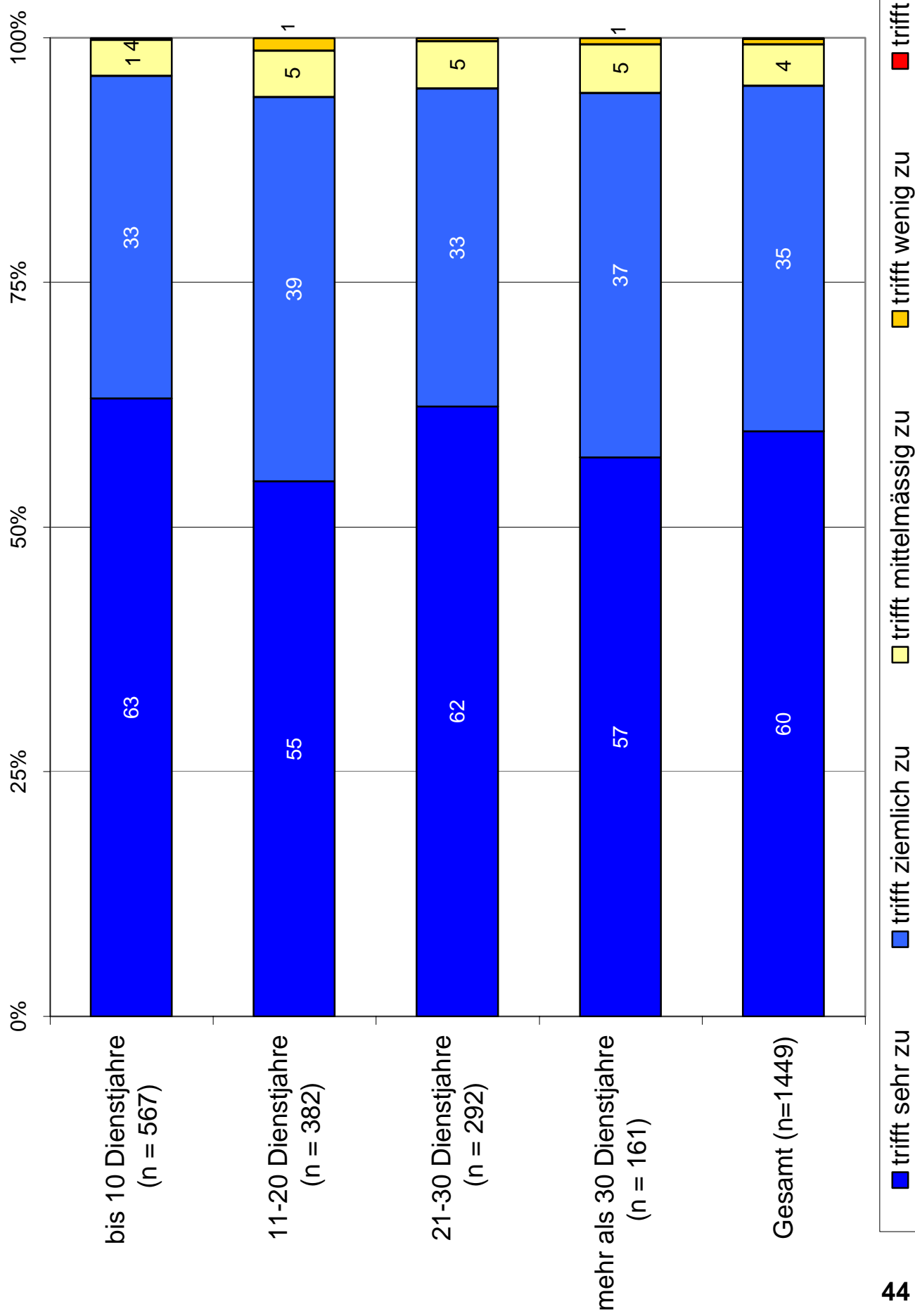
Ressourcensysteme (geordnet nach Höhe der Mittelwerte) Lehrkräfte Thurgau Schulleitung eingeführt (n=495)



■ sehr stark entlastend ■ ein wenig entlastend
■ gar nicht entlastend ■ vorhanden, aber noch nie genutzt
■ keine Angabe

Arbeitsfreude nach Dienstalter

Gesamt Lehrkräfte Thurgau
(n=1449)



Schulen Thurgau: Beanspruchungen pro Funktionstyp

Anteile kritischer Werte in Prozent



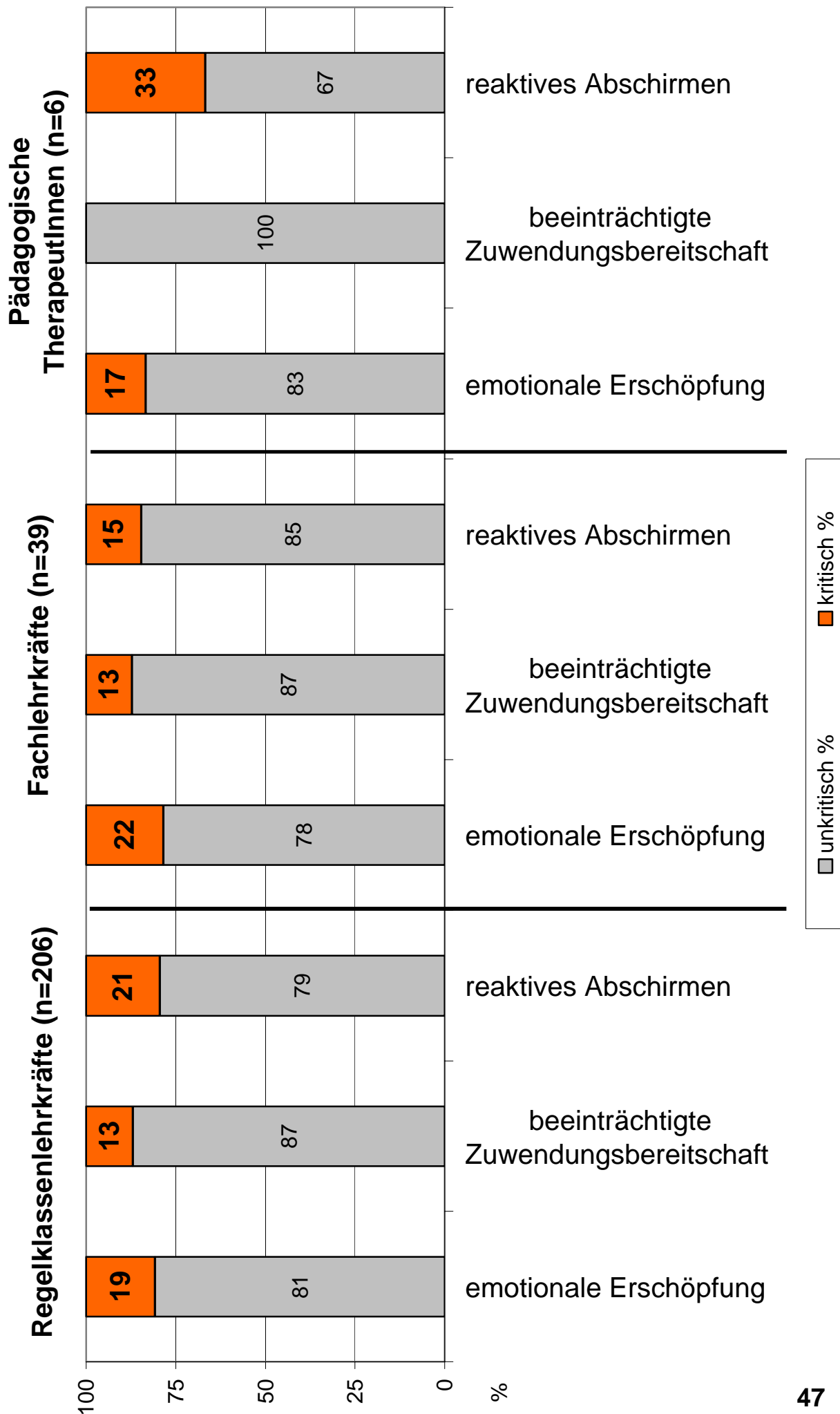
Schulen Thurgau: Beanspruchungen pro Funktionstyp

Anteile kritischer Werte in Prozent



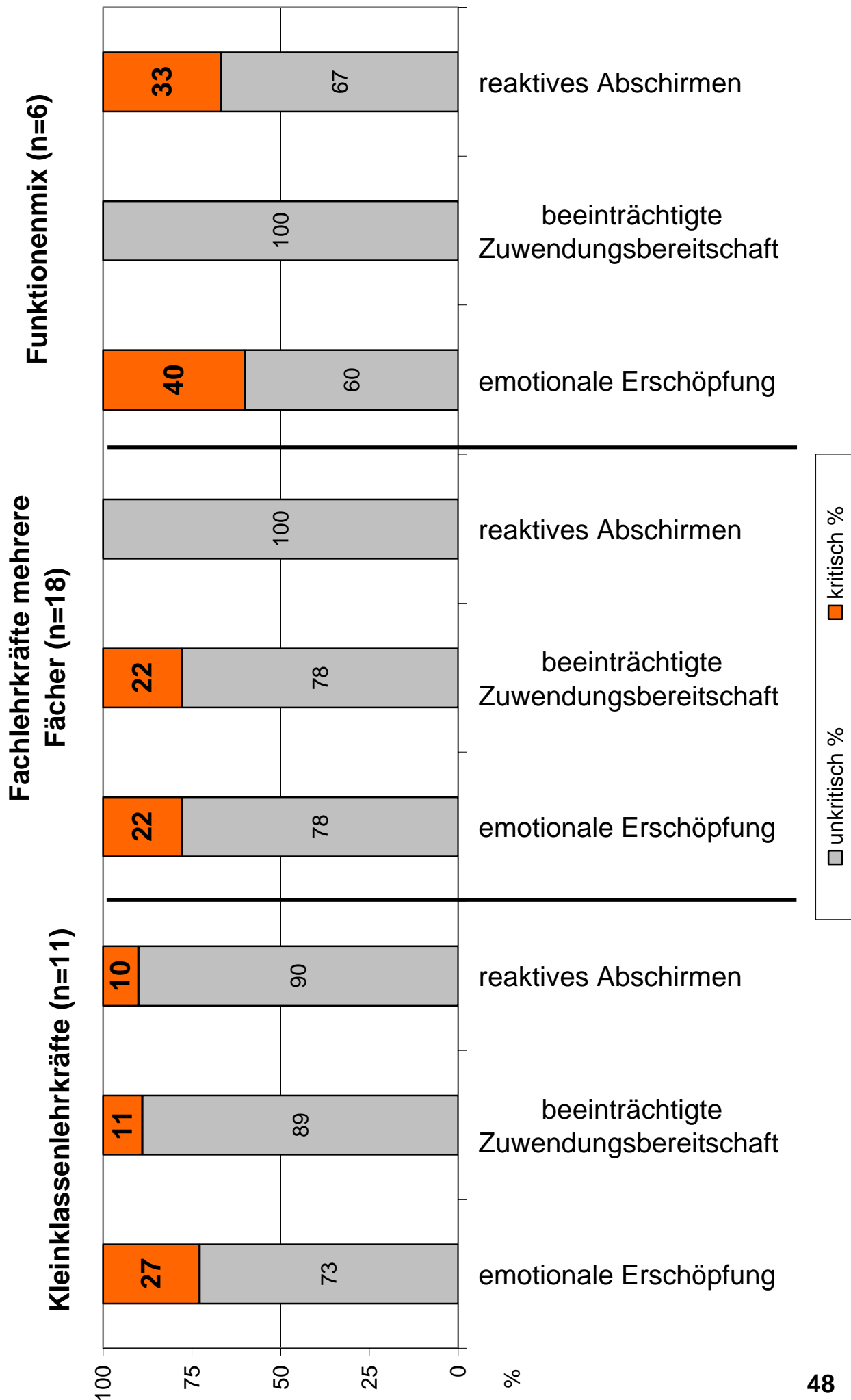
Schulen Thurgau: Beanspruchungen pro Funktionstyp ohne Schulleitung

Anteile kritischer Werte in Prozent



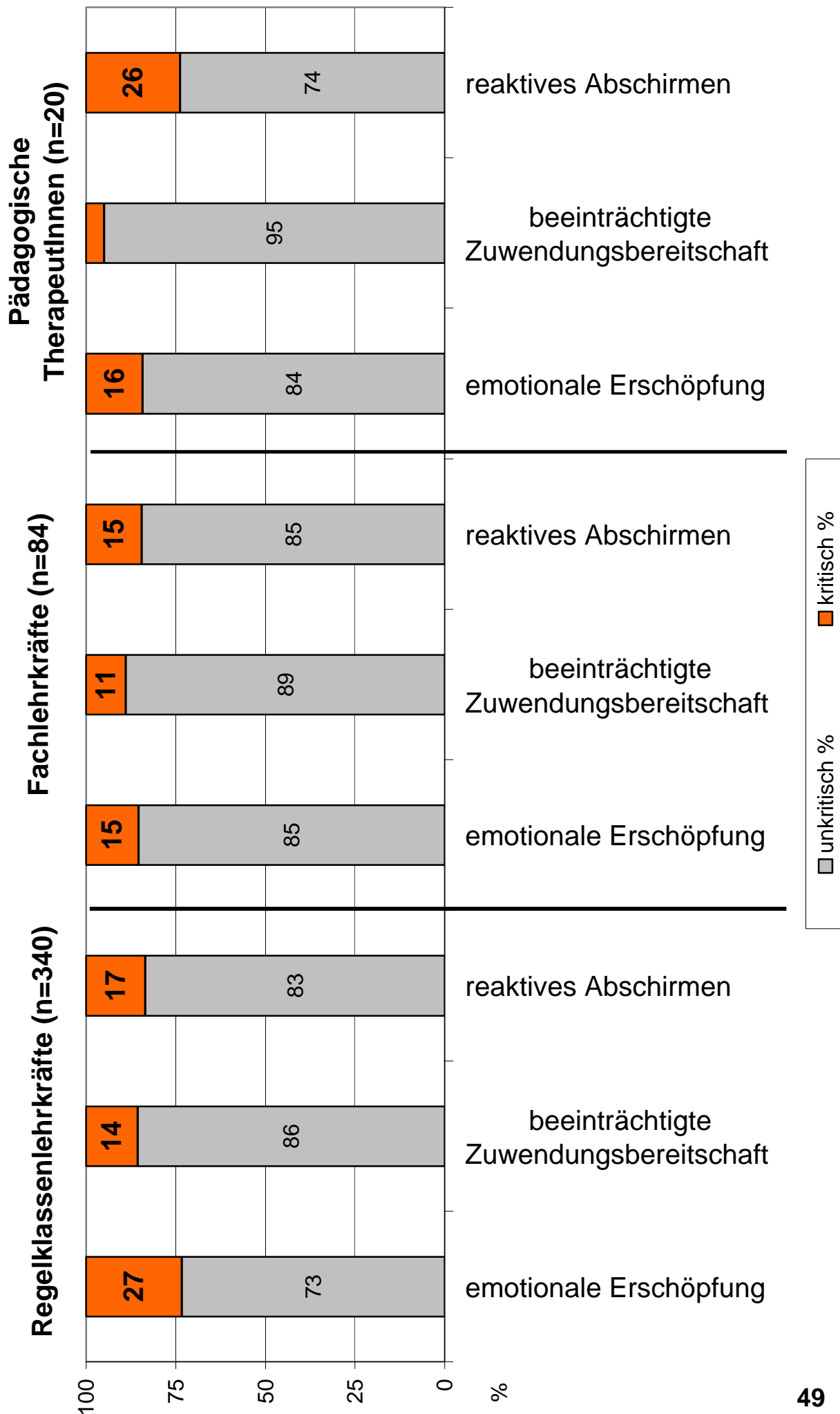
Schulen Thurgau: Beanspruchungen pro Funktionstyp ohne Schulleitung

Anteile kritischer Werte in Prozent



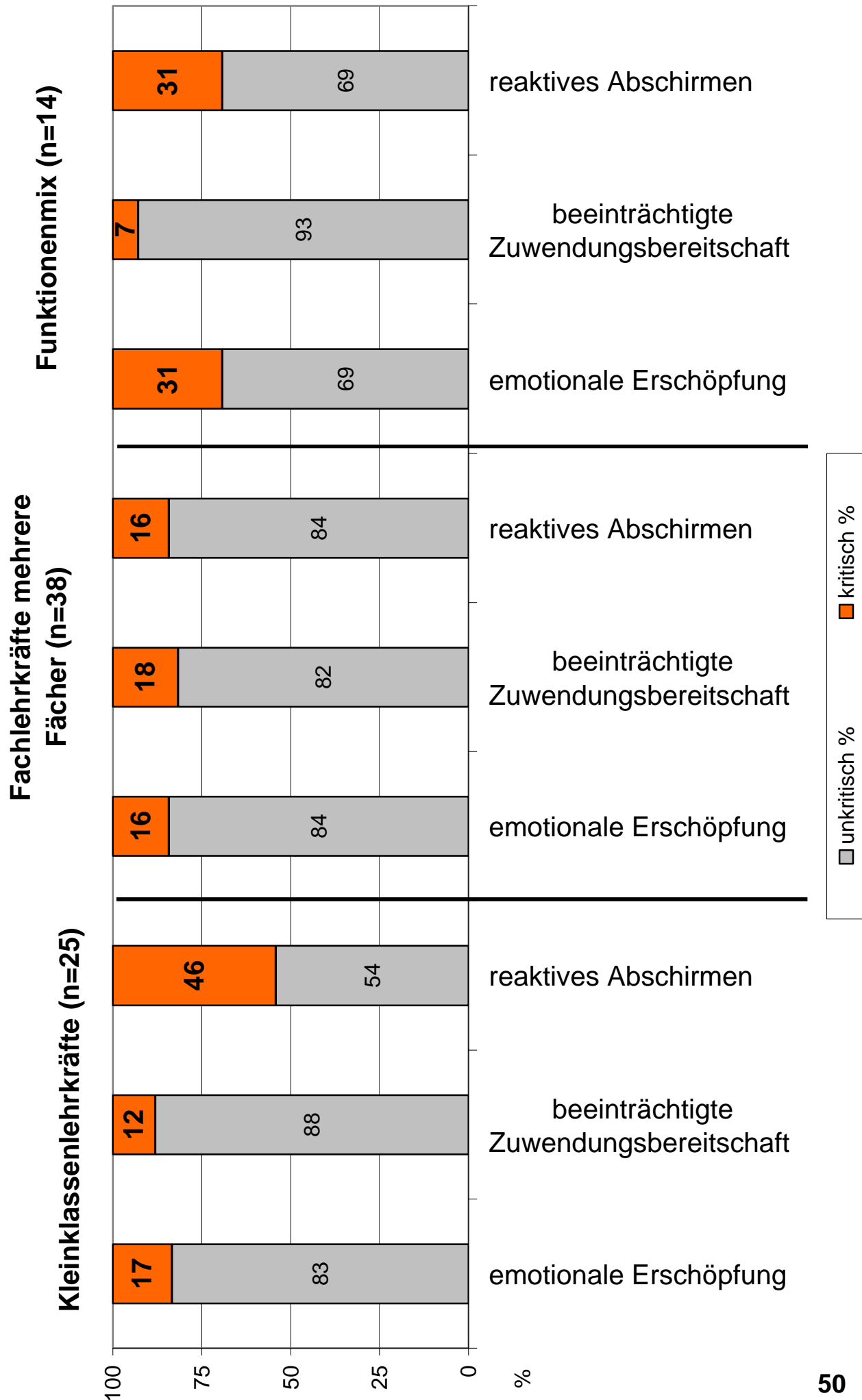
Schulen Thurgau: Beanspruchungen pro Funktionstyp Schulleitung in Umsetzung

Anteile kritischer Werte in Prozent



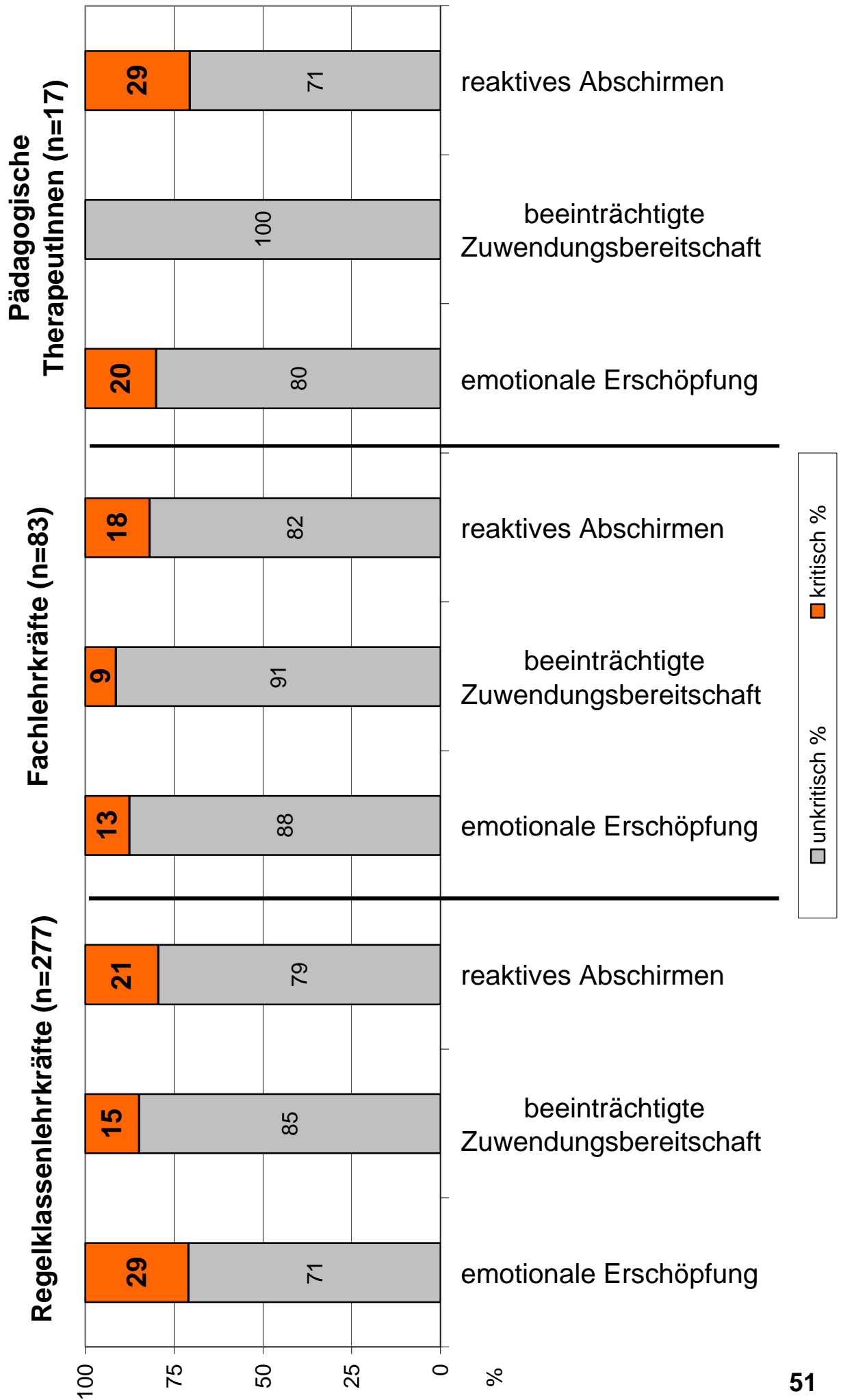
Schulen Thurgau: Beanspruchungen pro Funktionstyp Schulleitung in Umsetzung

Anteile kritischer Werte in Prozent



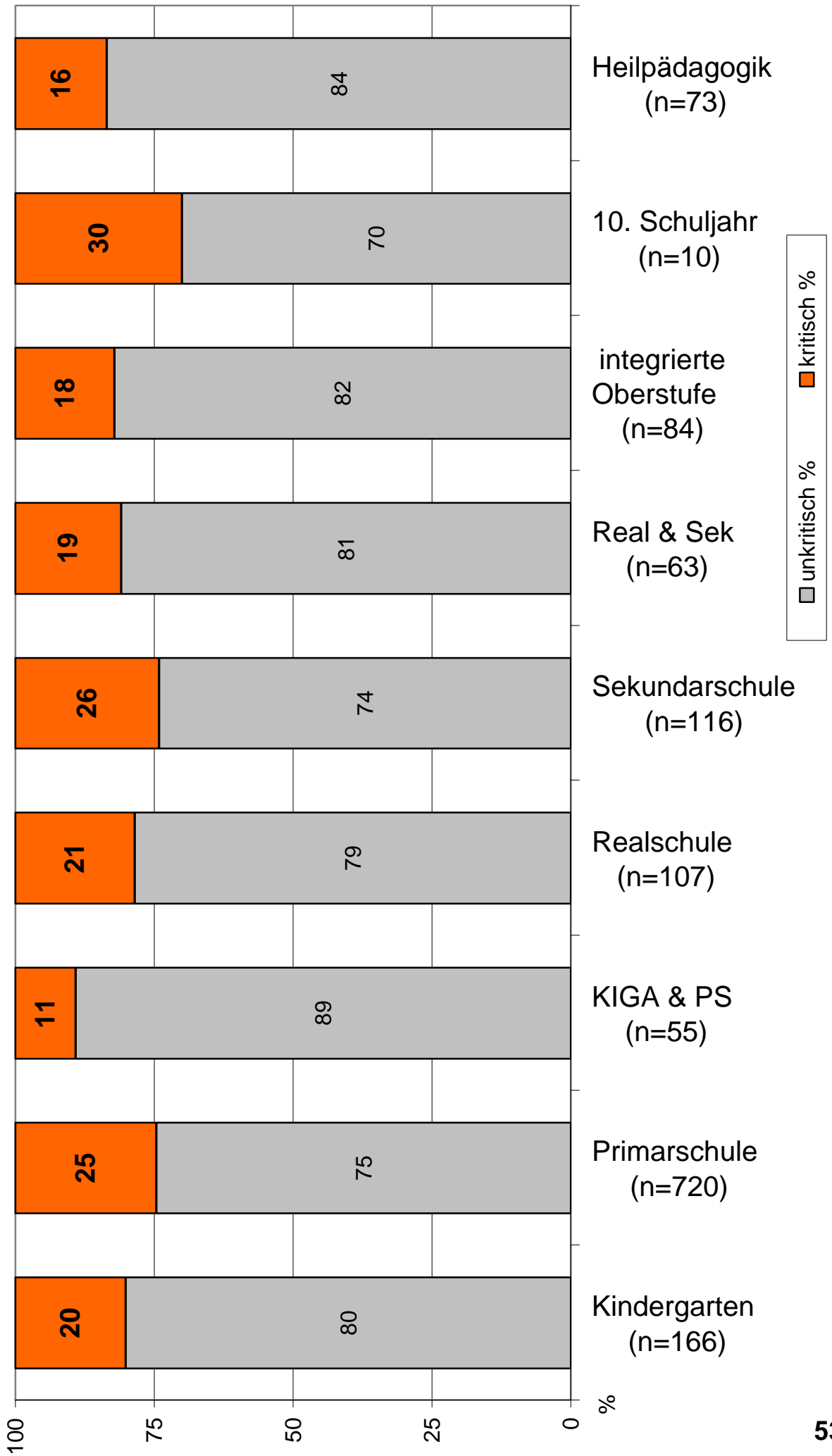
Schulen Thurgau: Beanspruchungen pro Funktionstyp Schulleitung eingeführt

Anteile kritischer Werte in Prozent



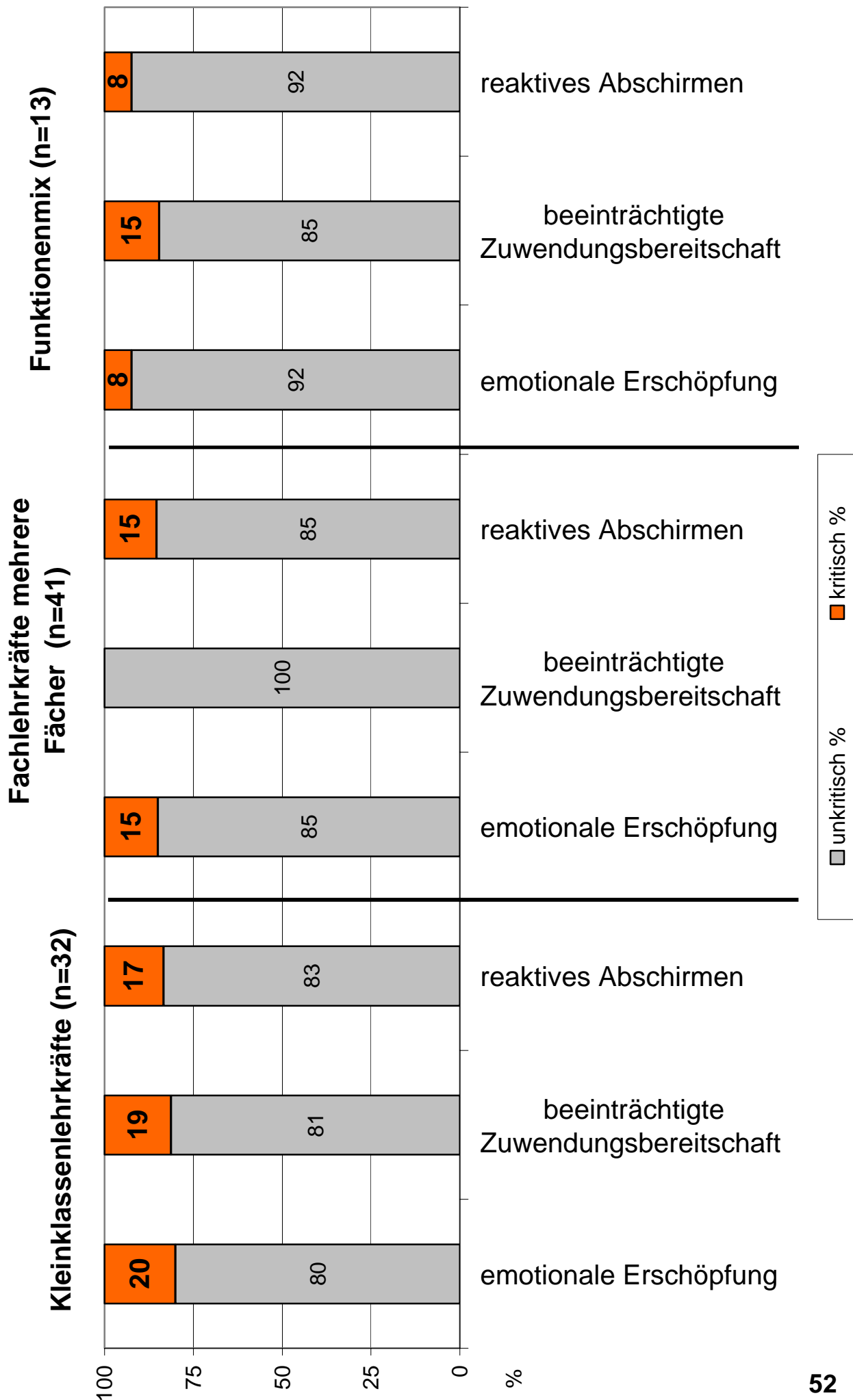
Schulen Thurgau: Emotionale Erschöpfung pro Schultyp

Anteile kritischer Werte in Prozent



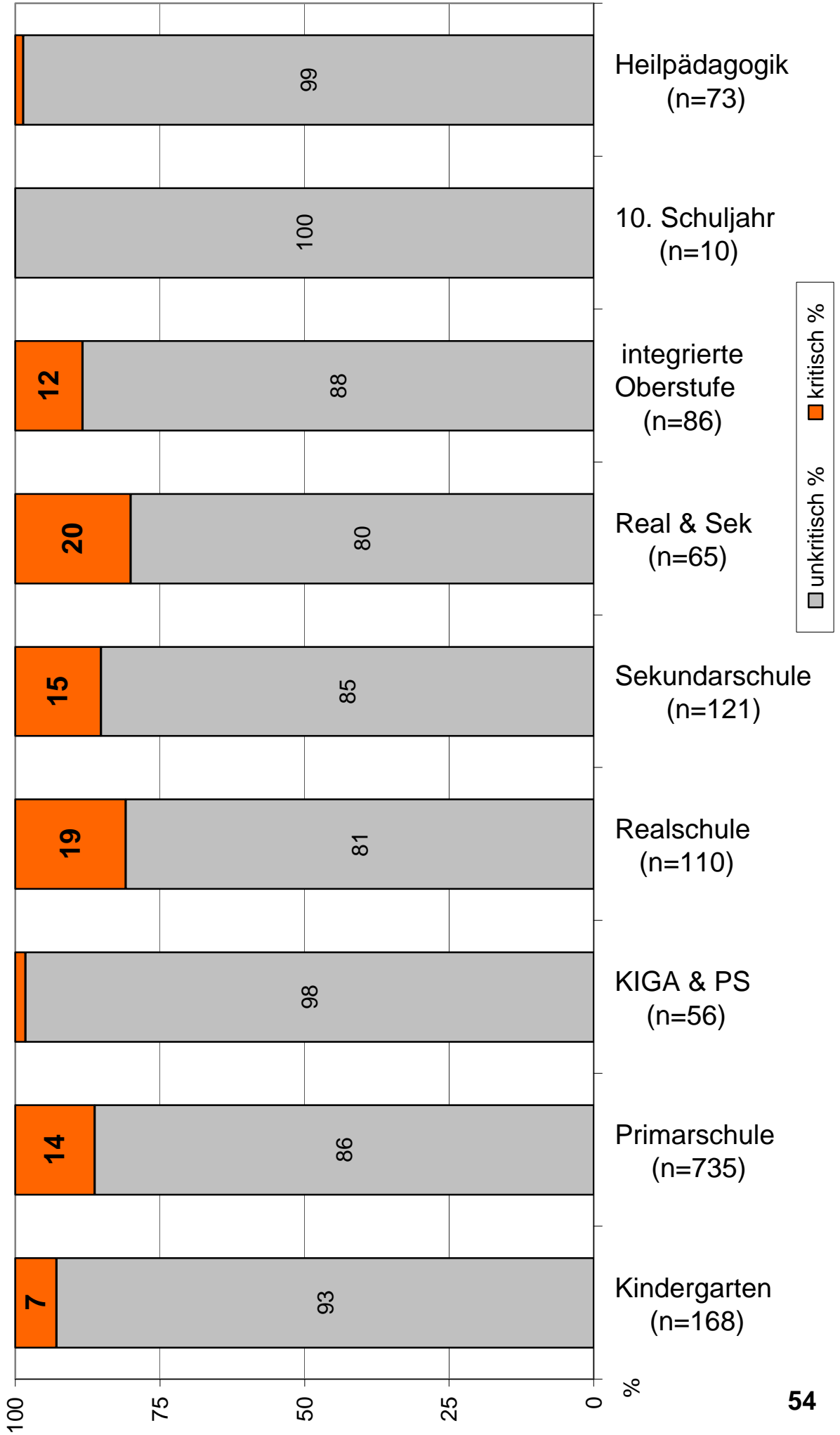
Schulen Thurgau: Beanspruchungen pro Funktionstyp Schulleitung eingeführt

Anteile kritischer Werte in Prozent



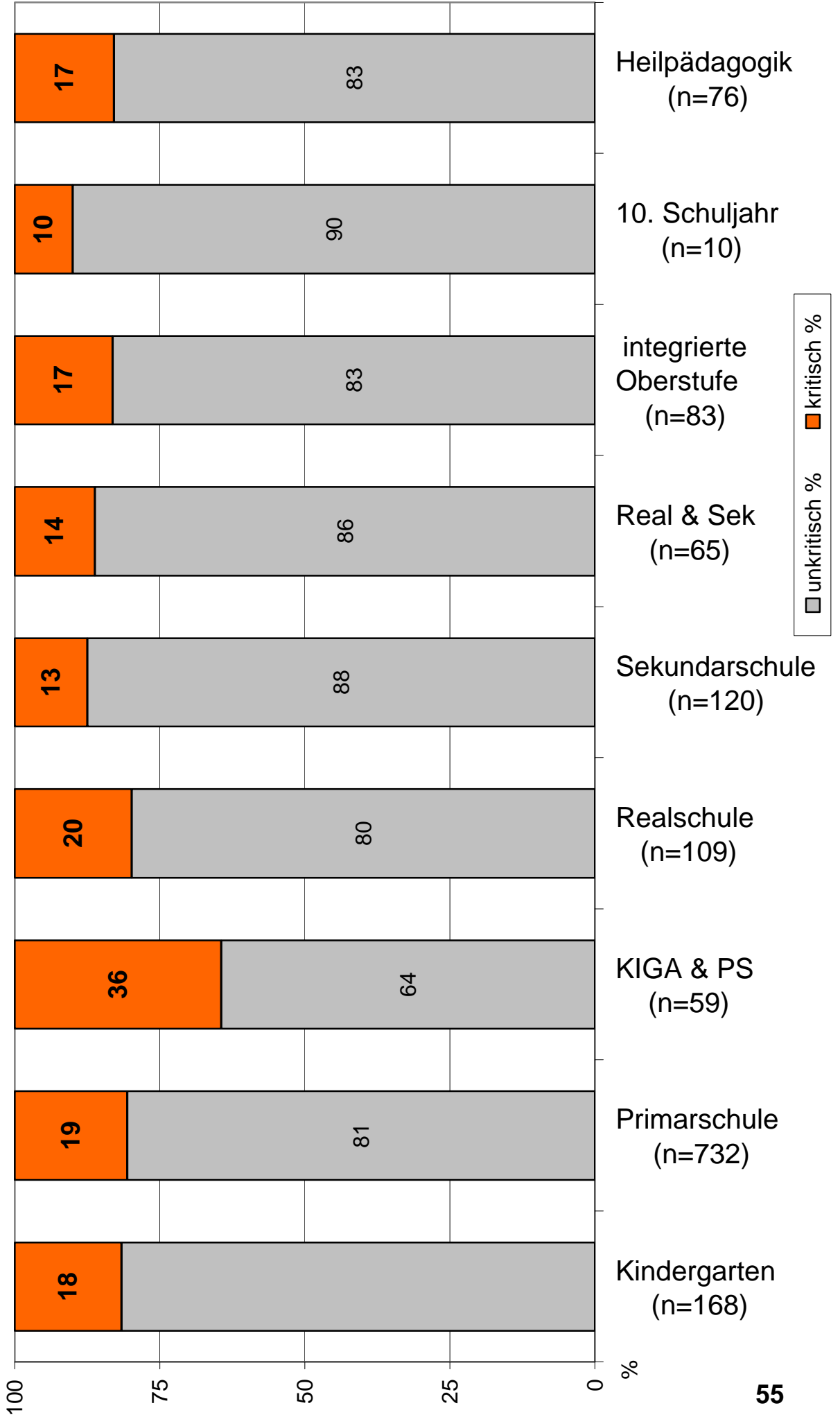
Schulen Thurgau: Beeinträchtigte Zuwendungsbereitschaft pro Schultyp

Anteile kritischer Werte in Prozent

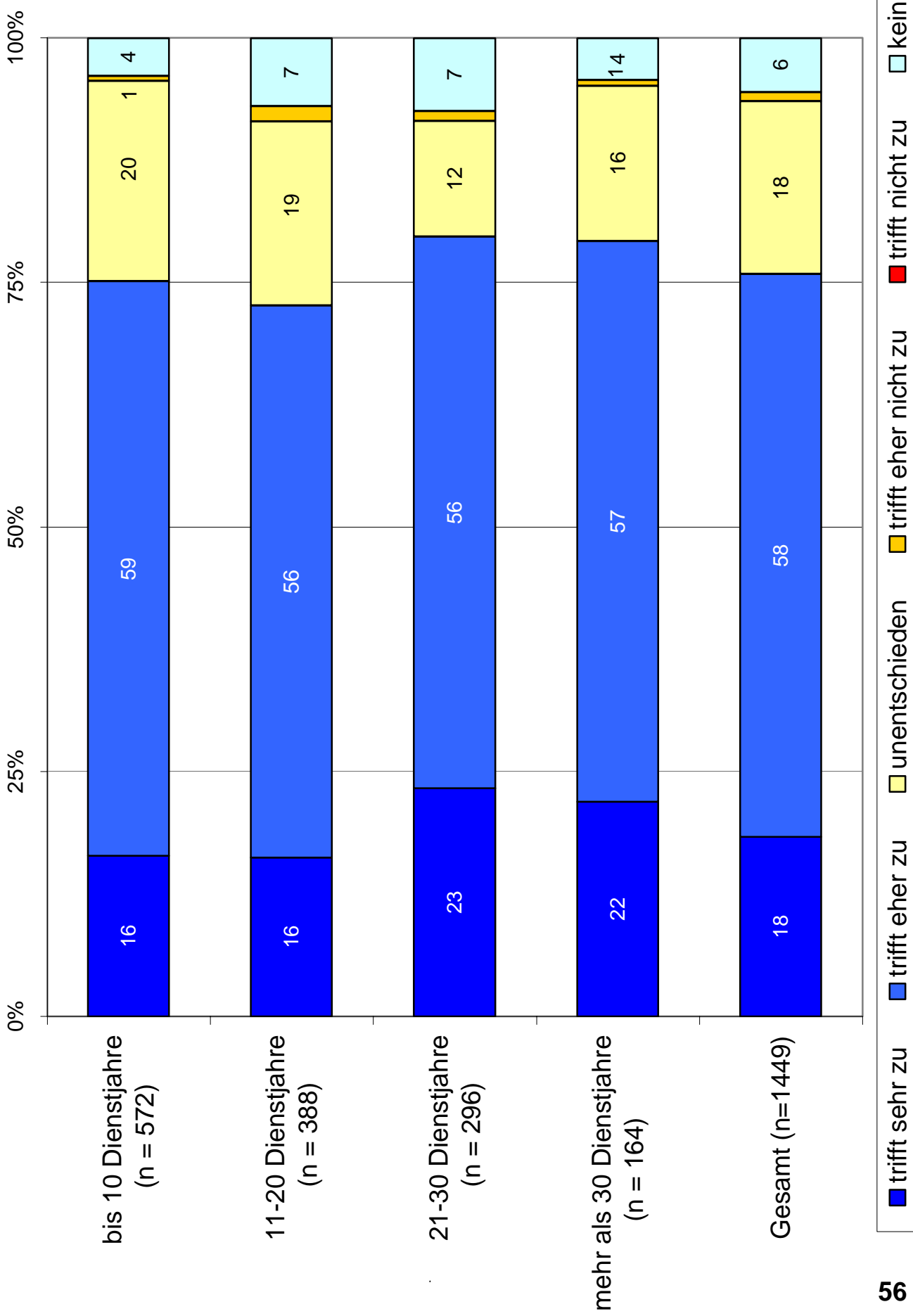


Schulen Thurgau: Reaktives Abschirmen pro Schultyp

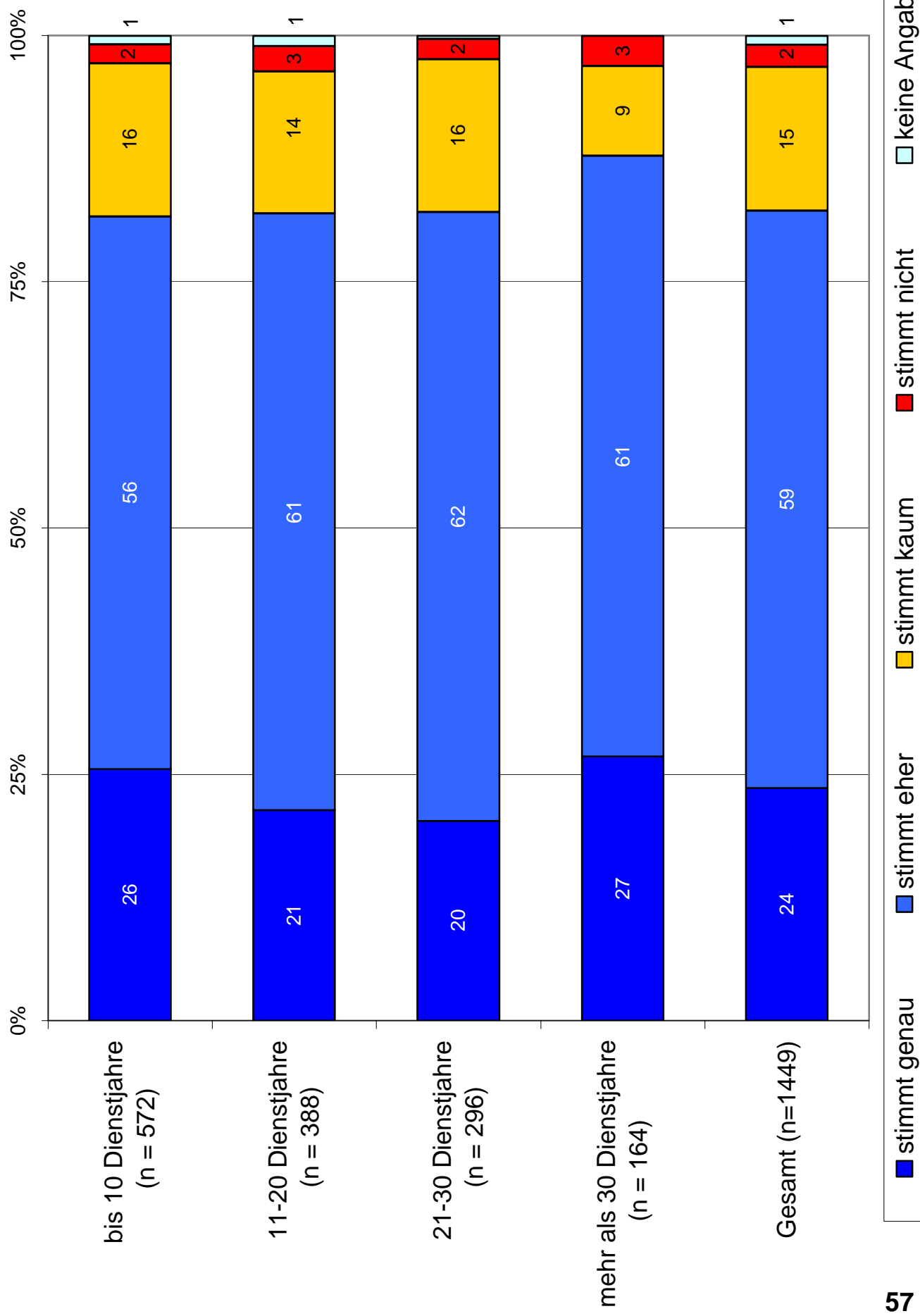
Anteile kritischer Werte in Prozent



Erlebte individuelle berufliche Selbstwirksamkeit insgesamt und nach Dienstalter

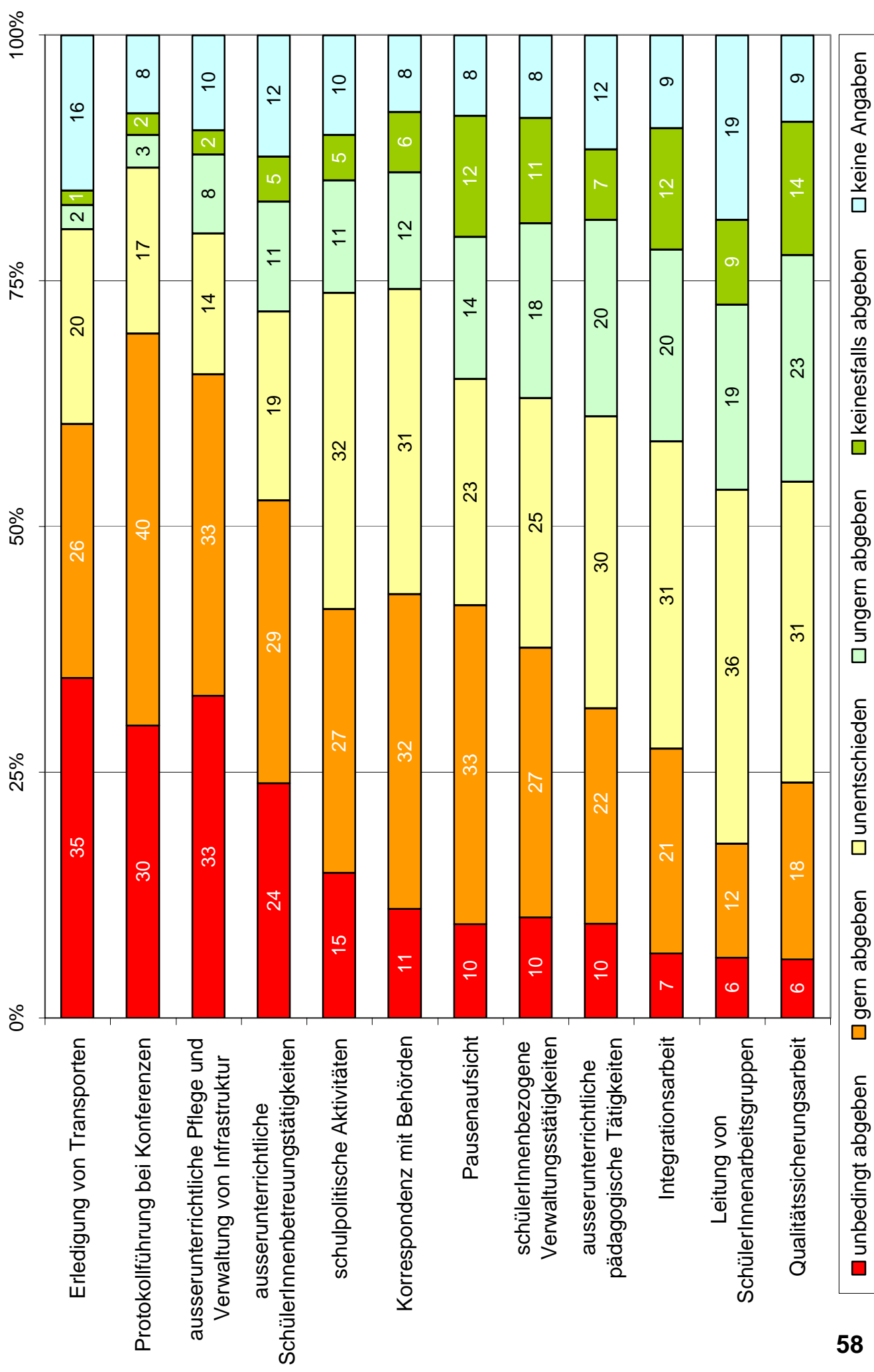


Erlebte kollektive berufliche Selbstwirksamkeit insgesamt und nach Dienstalter



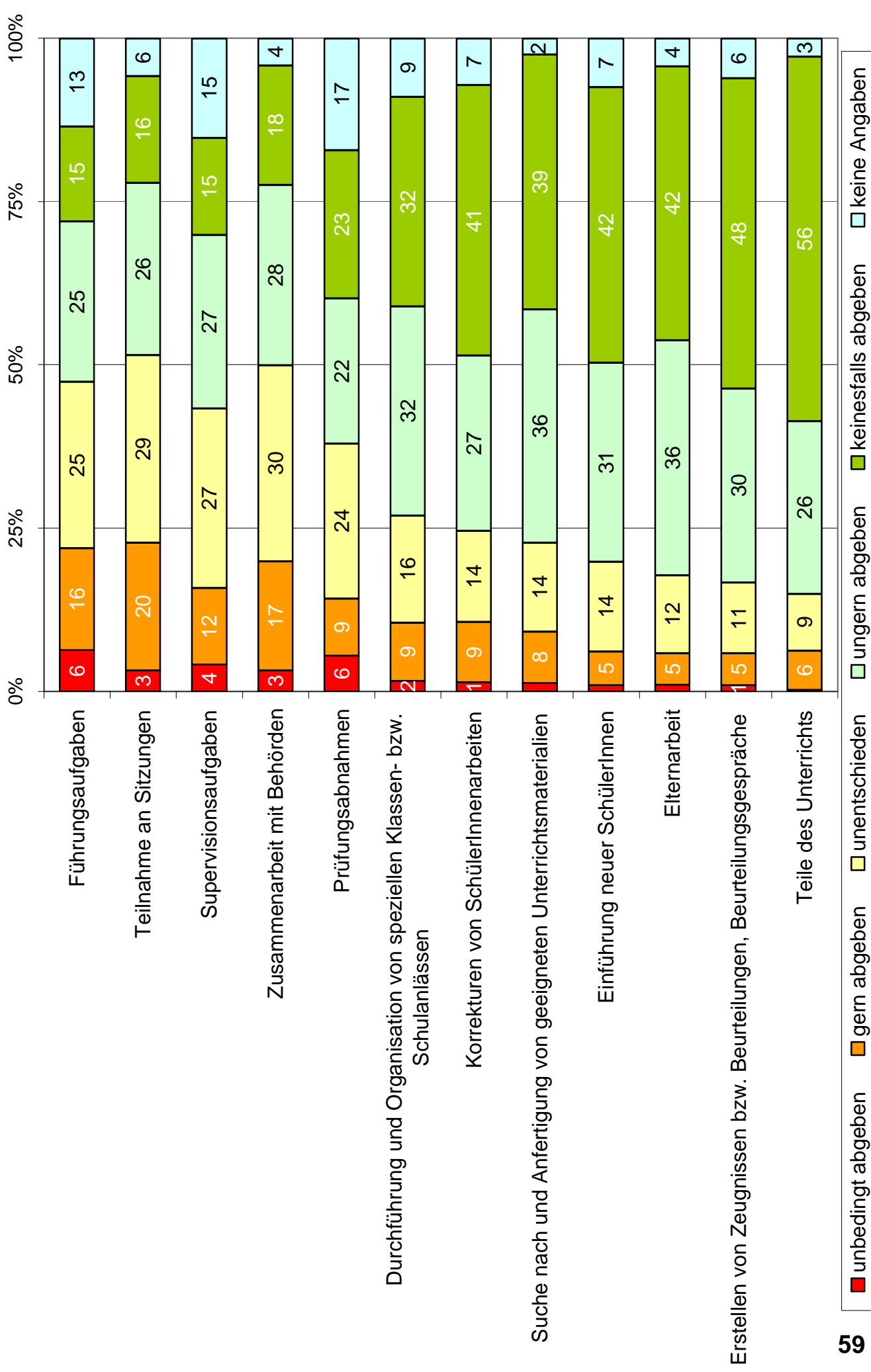
Dringlichkeit der Delegationswünsche I (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Gesamt Lehrkräfte
Thurgau (n=1449)

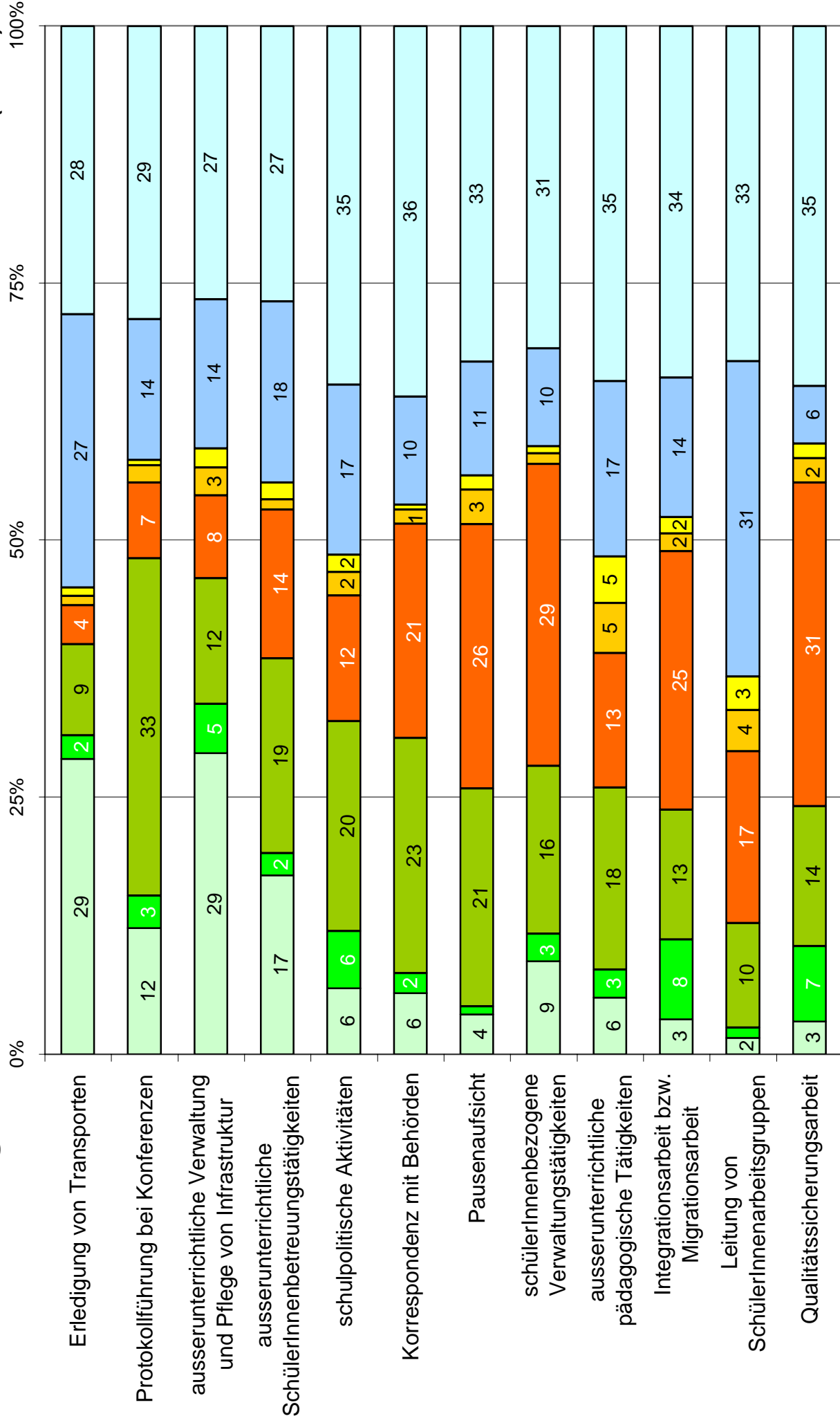


Dringlichkeit der Delegationswünsche II (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Gesamt Lehrkräfte
Thurgau (n=1449)



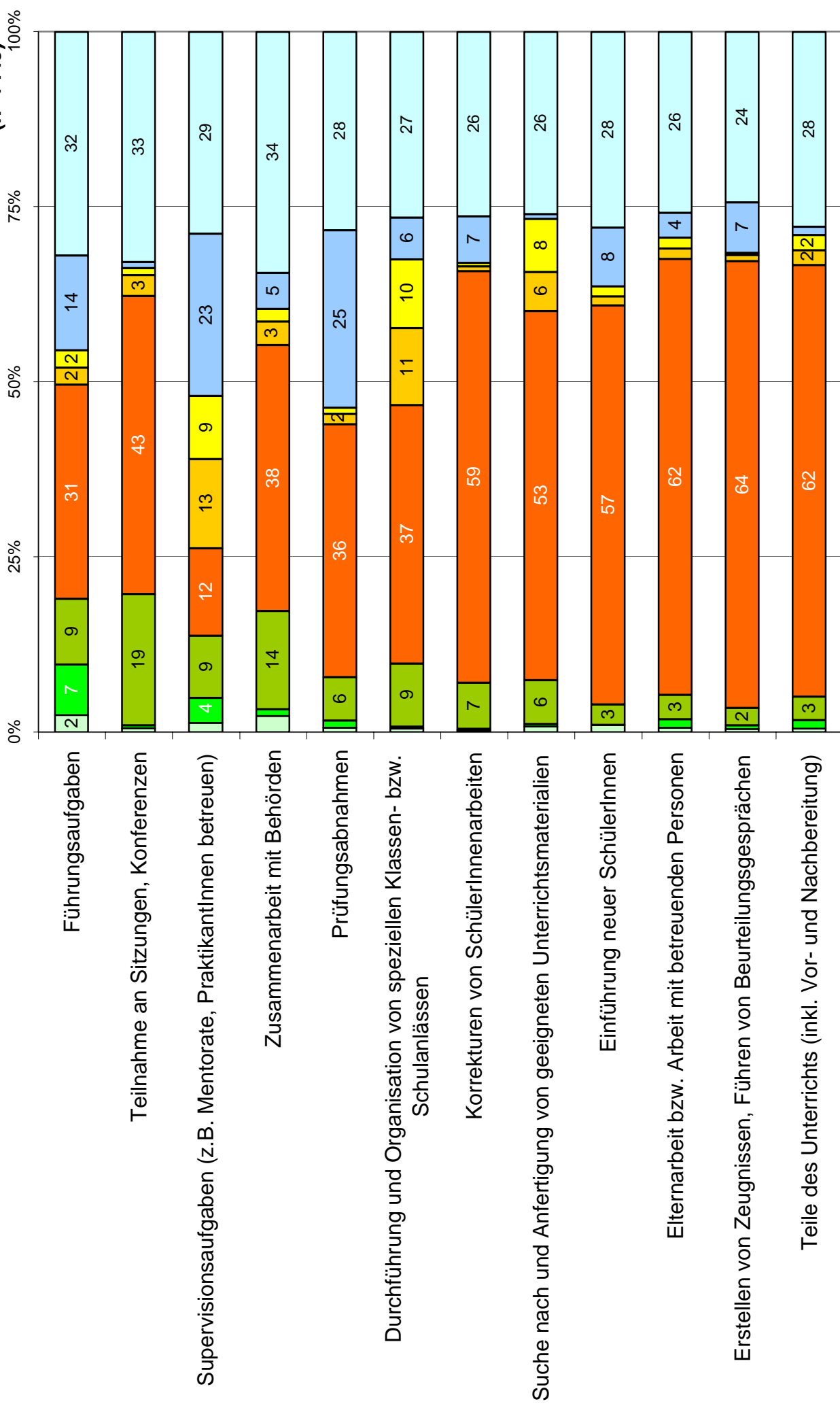
Gründe für Delegationswünsche I (geordnet nach Höhe der Dringlichkeit)



■ abgeben, nicht ausgebildet
 ■ abgeben, auch Entlastung/Auflockerung
 ■ abgeben, zu starke Zusatzbelastung
■ nicht abgeben, weil Entlastung und Freude
 ■ kommt in Tätigkeit nicht vor
■ keine Angabe

Gründe für Delegationswünsche II (geordnet nach Höhe der Dringlichkeit)

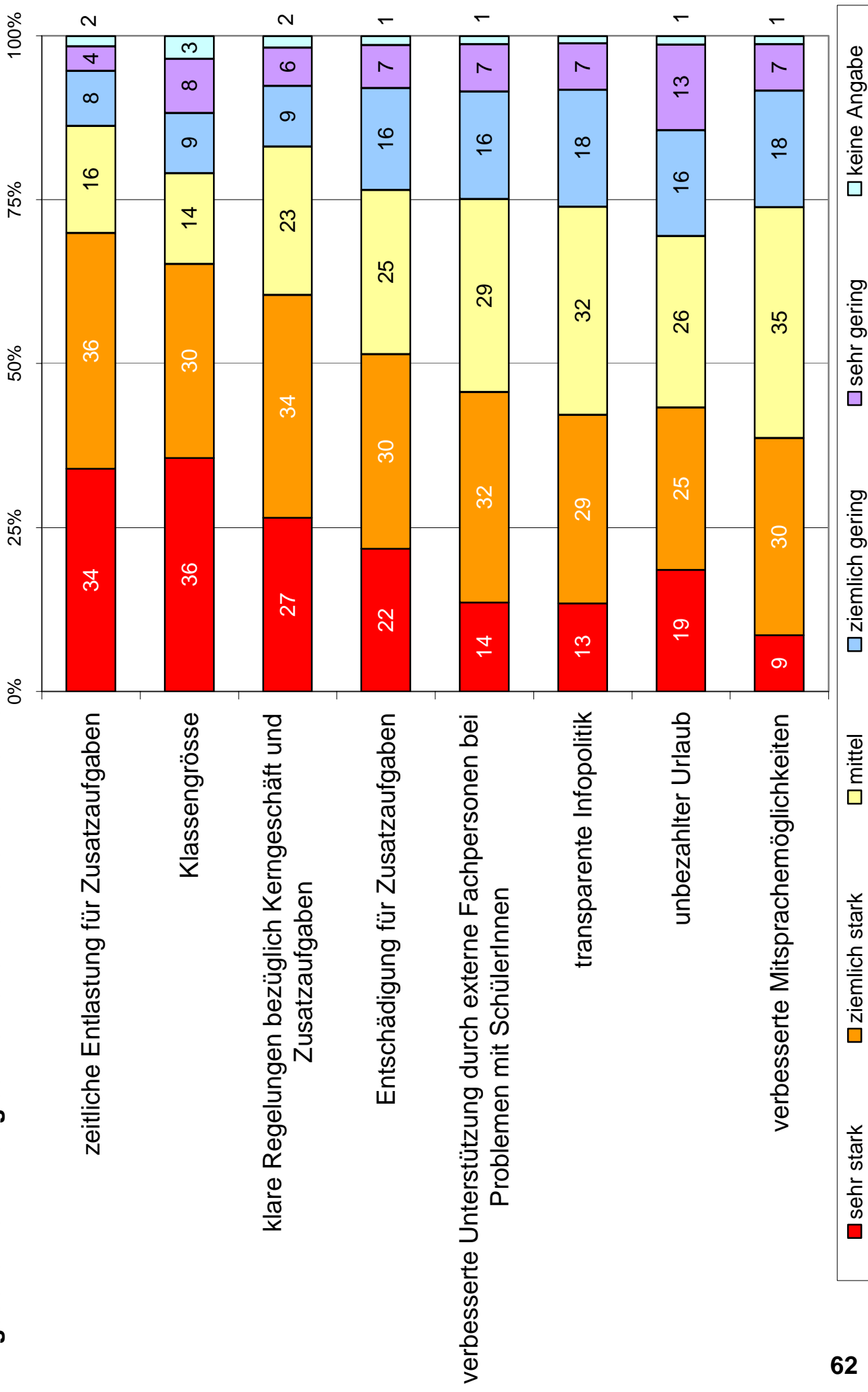
Gesamt Lehrkräfte Thurgau
(n=1449)



- abgeben, nicht ausgebildet
- abgeben, zu starke Zusatzbelastung
- nicht abgeben, auch Entlastung/Auflockerung
- nicht abgeben, weil Enlastung und Freude
- keine Angabe

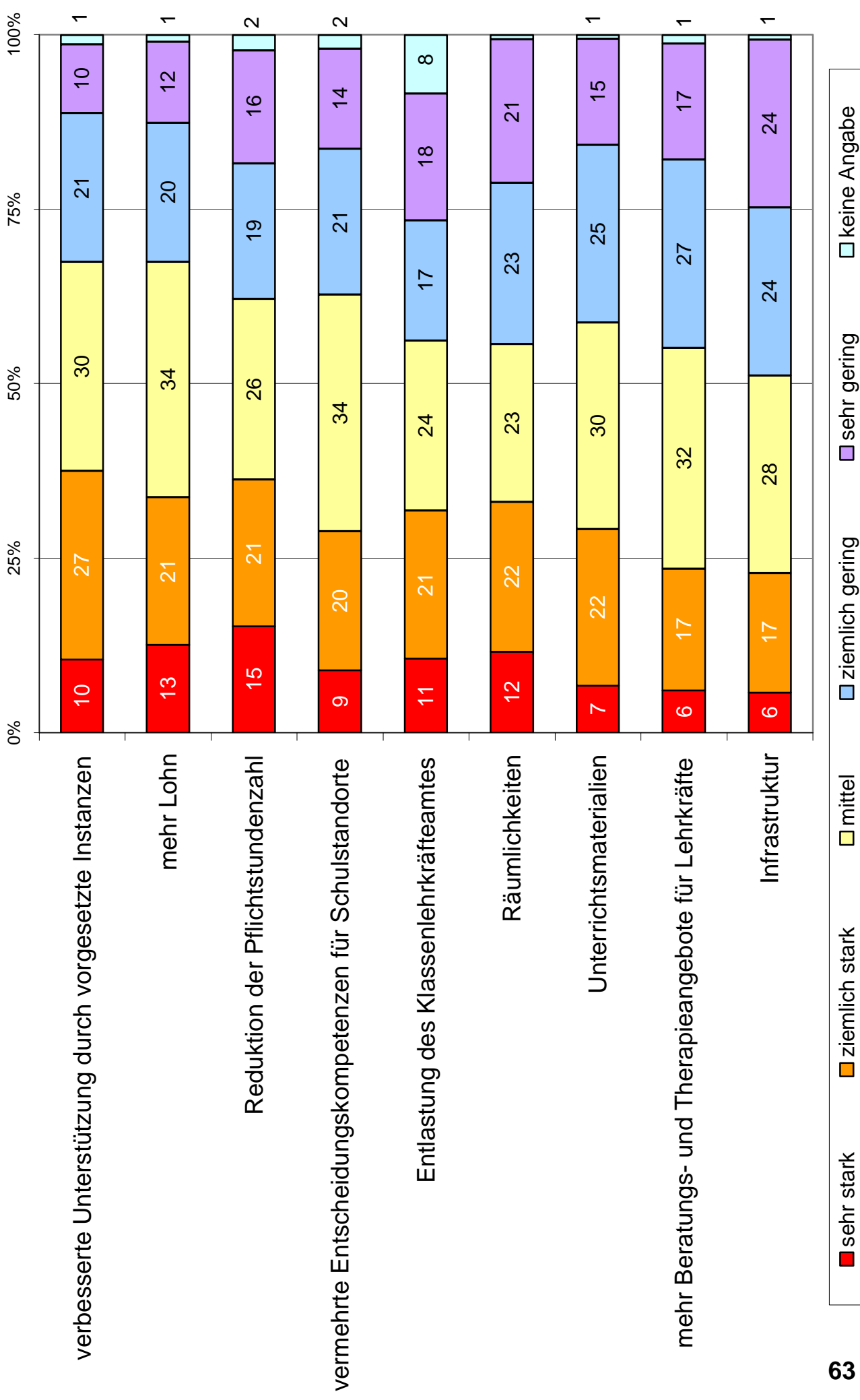
Veränderungsbereiche I (geordnet nach Höhe der Mittelwerte) Eingeschätzte Wirkung auf Zufriedenheit und Wohlbefinden

Gesamt Lehrkräfte Thurgau (n=1449)



Veränderungsbereiche II (geordnet nach Höhe der Mittelwerte) Eingeschätzte Wirkung auf Zufriedenheit und Wohlbefinden

Gesamt Lehrkräfte Thurgau (n=1449)



**Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der Fragebogenerhebung
Belastungen und Wohlbefinden (Lehrkräfte Thurgau, N=1449)
(Korrelationskoeffizienten nach Pearson)**

	Emotionale Erschöpfung	Beeinträchtigte Zuwendungs- bereitschaft	Reaktives Abschirmen	Arbeitsfreude	Individuelle Selbstwirk- samkeit	Kollektive Selbstwirk- samkeit
Mengenmäßige Überforderung	.53***	.23***	.17***	-.26***	-.30***	-.13***
Inhaltliche Überforderung	.48***	.34***	.10***	-.24***	-.55***	-.10***
Emotionale Dissonanz	.42***	.40***	.04	-.34***	-.33***	-.27***
Arbeitsunterbrechungen¹	-.00	.03	-.01	-.01	-.02	-.04
Belastendes Sozialklima	.35***	.23***	.11***	-.28***	-.22***	-.42***

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

¹ Arbeitsunterbrechungen gemessen mit einem Item (keine Skala, wie bei Teilerhebung 1)

Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der Fragebogenerhebung Aufgabenspezifische / organisationale Ressourcen und Wohlbefinden (Lehrkräfte Thurgau, N=1449)

(Korrelationskoeffizienten nach Pearson)

	Emotionale Erschöpfung	Beeinträchtigte Zuwendungsbereitschaft	Reaktives Abschirmen	Arbeitsfreude	Individuelle Selbstwirksamkeit	Kollektive Selbstwirksamkeit
Tätigkeitsspielraum	-.18***	-.10***	.00	.27***	.14***	.11***
Ganzheitlichkeit	-.29***	-.26***	-.04	.38***	.36***	.19***
Anforderungsvielfalt	-.19***	-.20***	.10***	.37***	.18***	.08**
Partizipationsmöglichkeiten	-.24***	-.16***	-.06*	.26***	.22***	.44***
Anerkennung	-.36***	-.28***	-.02	.39***	.29***	.34***
finanzielle und statusbezogene Aspekte	-.23***	-.14***	.01	.22***	.09**	.13***
Arbeitsplatzsicherheit	-.22***	-.14***	-.08**	.14***	.18***	.15***

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

**Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der Fragebogenerhebung
Soziale Ressourcen und Wohlbefinden (Lehrkräfte Thurgau, N=1449)
(Korrelationskoeffizienten nach Pearson)**

	Emotionale Erschöpfung	Beeinträchtigte Zuwendungsbereitschaft	Reaktives Abschirmen	Arbeitsfreude	Individuelle Selbstwirksamkeit	Kollektive Selbstwirksamkeit
Soziale Unterstützung lokale Schulbehörde	-.20***	-.14***	-.05	.23***	.13***	.27***
Soziale Unterstützung Schulaufsicht	-.14***	-.04	-.02	.15***	.12***	.21***
Soziale Unterstützung Arbeitskollegen/ kolleginnen	-.14***	-.08**	.02	.23***	.09**	.41***
Soziale Unterstützung Schulleitung	-.12***	-.04	-.06	.22***	.12***	.33***
Soziale Unterstützung Lebenspartner/in	-.14***	-.09**	.05	.10**	.13***	.06
Soziale Unterstützung Freunde/Freundinnen	-.16***	-.12***	.06*	.17***	.09**	.11***
Positives Sozialklima	-.18***	-.10***	.03	.25***	.13***	.45***

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der Fragebogenerhebung Defizite und Belastungen, Ressourcen sowie Wohlbefinden (Lehrkräfte Thurgau, N=1449) (Korrelationskoeffizienten nach Pearson)

	Mengen- mäßige Über- forderung	Inhaltliche Über- forderung	Emotionale Erschöpfung	Belastendes Sozialklima	Individuelle Selbstwirk- samkeit	Kollektive Selbstwirk- samkeit	Tätigkeits- spielraum	Partizipations- möglichkeiten	Prozedurale Gerechtigkeit Behörden	Anerkennung	Finanz. und statusbez. Aspekte
Defizite in Kultur und Führung	.24***	.08**	.22***	.48***	-.09**	-.40***	-.18***	-.57***	-.49***	-.40***	-.26***
Defizite im persönlichen Wirkungs- bereich	.26***	.13***	.32***	.30***	-.19***	-.19***	-.19***	-.30***	-.25***	-.40***	-.43***
Defizite in den Arbeitsrah- menbeding- ungen	.20***	.02	.16***	.14***	-.03	-.05	-.15***	-.16***	-.13***	-.20***	-.35***
Defizite in der Arbeitszeit- und Belastungs- situation	.45***	.23***	.45***	.23***	-.25***	-.11***	-.21***	-.23***	-.20***	-.28***	-.29***

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Ausgewählte Zitate aus den Lehrkräfteinterviews zu wichtigen Veränderungsbereichen

Frage	Interviews Lehrkräfte
<p>Auswirkungen der Schulleitung</p>	<p>„Ich finde, es hat sich der administrative Aufwand für die einzelne Lehrperson sehr verkleinert.“</p> <p>„Die Strukturen sind dadurch auch klarer geworden. Die Kompetenzen sind klar geregelt.“</p> <p>„Vorher lief viel über Lehrkräfte, die dann irgendwelche Listen schreiben mussten, und das war mit der Zeit schon bisschen viel (...). Jetzt hat man einen Ansprechpartner, und es ist klar, die Schulleitung macht das.“</p> <p>„Ich habe auch das Gefühl, dass einfach ein Büroautomat entstanden ist, der aber für die Schule nichts bringt.“</p> <p>„Wir sind jetzt erst in der Aufbauphase, und momentan scheint es mir, haben wir <i>mehr</i> Arbeit, vor allem auch Teamtage, bei denen wir Sachen erarbeiten müssen. Momentan ist die zeitliche Belastung <i>größer</i> als, was zu Beginn gesagt wurde, es sollte ja eine <i>Entlastung</i> sein.“</p> <p>„Es gibt entscheidend mehr Sitzungen und Arbeitsgruppen.“</p> <p>„Konkret ist es so, dass wir eigentlich alle Abläufe überlegen müssen, wo jetzt da der Schulleiter reinkommt, welche Chargen er nun hat oder welche Stelle in dem Ablauf.“</p> <p>„Die Unterstützung bei Elterngesprächen oder Problemfällen ist besser geworden. Das muss man schon sagen, wenn wir wirklich ein Problem haben, können wir uns an die Schulleitung wenden, und dann ist der Schulleiter da und dann ist man nicht mehr so allein.“</p> <p>„Wir fühlen uns sehr bevormundet von ihm. (...) Er wollte alles umkrempeln, zum Teil über unsere Köpfe hinweg, (...) Sachen, die wir bis jetzt allein entschieden haben, wollte er zuerst wissen. Ob wir auserschulisch mit unseren Klassen etwas machen oder nicht. Das hat man bisher selber abgewogen.“</p> <p>„Ich spüre einfach, dass er jetzt der Chef ist und dass er über alles immer jederzeit informiert werden will, und du musst dauernd alles fragen. Du hast ständig Zettel im Fach: Bitte melde dich, mach das, mach jenes usw. Es gibt viel mehr Kontrolle, also viel weniger Freiheit.“</p> <p>„Jetzt arbeitet man wirklich gezielt auf ein Projekt hin, man nimmt sich gezielt Zeit dafür, es kommt viel klarer rüber: Ich will da hin, das ist das Endziel, oder das ist unsere Zukunft, und das und das sind die Schritte.(...) Führung ist in diesem Sinne spürbar.“</p> <p>„Die Zusammenarbeit mit den Behörden hat sich insofern verbessert, dass vieles an Problemen, die uns nichts angehen, die die Behörde hat, und Probleme, die die Behörde nichts angeht, welche wir haben, nimmt das ein bisschen weg. Da ist eine neutrale Person in der Mitte, (...) das nimmt den Wind aus den Segeln.“</p> <p>„Was wir sicher sagen können: Es gibt eine Entfremdung zwischen der Schulbehörde und der Lehrerschaft: Wo vorher die Wege viel kürzer waren, wird mit einem Zwischenschritt eigentlich das Ganze verkompliziert.“</p>

Frage	Interviews Lehrkräfte
<p>Kerngeschäft und Zusatzaufgaben</p>	<p>„Meine eigentliche Aufgabe wäre optimal die Schüler zu unterrichten, im Kontakt mit den Eltern und mit dem Einverständnis der Schulbehörde und der Schulaufsicht. Und erst in zweiter Linie hätte ich nachher Projekterarbeitung und Arbeiten an Qualitätspunkten.“</p> <p>„Zusatzaufgaben sind Aufgaben, die wir in unserem Team aufteilen. (...) Vielleicht mal einen Brief schreiben, Eltern informieren, Stundenplan machen.“</p> <p>„Die Kernaufgaben sind die, die eigentlich im Lehrplan drinstehen, die lehrplanverbindlichen Inhalte, die Ziele, die ich zu erreichen habe. Dann die Förderung in den drei Kompetenzbereichen (...) Was nicht dazu gehört, ist schwierig für mich abzugrenzen. Ich denke, wenn das in gewisse Bereiche, in die Erziehungsaufgaben von zu Hause hineingeht, das finde ich dann ziemlich schwierig.“</p> <p>„Eine neue Aufgabe ist, die Kinder zu erziehen, weil das nicht mehr zu Hause gemacht wird.“</p> <p>„Was nicht zum Kerngeschäft gehört und mich auch stört, ist wirklich, dass alles auf Papier gebracht werden, protokolliert werden muss. Das sind Sachen, die stören und brauchen unheimlich viel Zeit.“</p> <p>„Ich würde mir wünschen, dass das Unterrichten meine eigentliche Aufgabe wäre, aber ich denke, das andere nimmt immer mehr Platz ein, Elterngespräch, Teamarbeit, Administratives erledigen, die Kinder müssen sozialisiert werden, damit man überhaupt mit dem Arbeiten beginnen kann.“</p> <p>„Aktuelles Beispiel ist das mit dem Stellvertreter: Schule findet immer statt. Es gibt keinen Schulausfall mehr. Und, ich denke, das ist nicht meine Aufgabe, das zu organisieren. Wenn der Kanton das will, dann soll er mir ein Rahmenkonzept zur Verfügung stellen, innerhalb von dem ich mich bewegen kann, aber ich bin nicht mehr bereit, Stunden zu investieren, zu überlegen, wie könnten wir das als Schule organisieren.“</p> <p>„Der Anteil der Sachen, die ich nicht gerne mache, steigt.“</p>

<p>Frage</p>	<p>Interviews Lehrkräfte</p> <p>Kindergarten: „Ja, das (die Kernaufgabe, S.B.) ist die Förderung der Kinder, (...) damit sie die Schulfähigkeit erreichen, dass sie soziale Kompetenzen erwerben und altersgemäss selbstständig werden“. „Das (Zusatzaufgabe, S.B.) war und ist Lehrervertretung in der Behörde oder das sind Schulhausaktionen, die wir mittragen vom Kindergarten.“ „Eigentlich müsste ich die Kinder ja fördern. Aber wenn heute gar niemand mehr da ist, zu dem die hinkönnen?! (...) Wenn du jeden Morgen Kinder, die brüllen, auf dem Schoss hast, ist es manchmal schwierig zu wissen, wo einzusetzen. Die Kinder bekommen von daheim immer weniger mit. Wir müssen einfach erst einmal die Grundbedürfnisse von den Kindern decken, und das ist eigentlich traurig, sie sollten es ja daheim bekommen: Liebe, Anerkennung, Aufmerksamkeit. Ja, dann kann man vielleicht mit dem andern anfangen.“</p> <p>10. Schuljahr: „Grundsätzlich verstehe ich mich als Stoffvermittlerin (...). Das ist das eine, das andere, was auch dazu gehört, ist ein gewisser Erziehungsauftrag (...). Wobei bei solchen Sachen ist natürlich wieder schwierig, dass nicht klar formuliert ist, bis wohin das geht. Und wir im 10. Schuljahr sind schon auch ein bisschen etwas zwischen Lehrer und Sozialarbeiter. Weil wir mit sehr vielen Problemen konfrontiert werden, und wir müssen irgendeine Lösung finden, damit es nachher auch weitergehen kann.“</p> <p>Logopädie: „Die eigentliche Aufgabe wäre sicherlich die Therapie mit den Kindern. Dann Gespräche mit Eltern, Lehrern, anderen Fachpersonen (...), PPD, Schulpsychologen, Abklärungspädagogen, Heilpädagogen. (...) Dazu die Verwaltungsaufgaben, sei es jetzt mal Anträge zu stellen usw. Ja, diesen Komplex einfach zu strukturieren und am Laufen zu halten, dass man wieder neue Kinder in die Therapie einbeziehen kann, (...) die Warteliste im Auge hat.“ „Zusätzliche Aufgaben wären die ganzen zeitlichen Beanspruchungen durch den Konvent beim Schulhaus und viele Sachen, die eigentlichen über das Schulhaus laufen oder wo ich jetzt als Logopädin auch eingebunden bin, die aber eigentlich meine Aufgabe nicht betreffen.“</p> <p>Schulische Heilpädagogik: „Die eigentliche Aufgabe ist, die Kinder zu beobachten, zu fördern, zu unterstützen, zu ermutigen, zu begleiten und die Lehrer zu unterstützen, auch zu beraten. Dann auch, bei Kindern, mit denen ich zu tun habe (...), bei Elterngesprächen oder bei weiteren Therapiestellen dabei zu sein.“ „Zusätzlich versuche ich bewusst zu machen, dass gewisse Probleme einzelner Kinder vielleicht strukturelle Probleme sind, und dann versuche ich mich, in eine Projektarbeit einzuschalten oder eine Projektarbeit anzuregen. Oder ich gehe deswegen auch mal an eine Behördensitzung oder übernehme in einer Kommission mehr Arbeit, um Hintergrundmaterial zu suchen.“</p>
<p>Kerngeschäft und Zusatzaufgaben (Stufenvergleich)</p>	

Frage	Interviews Lehrkräfte
Veränderung der Belastungssituation	<p>„Wenn man im Prinzip sich seine eigene Arbeitsstelle zurechtbiegen muss, Rahmenbedingungen, Pläne, Projekte, Drumherum, wie unsere Schule eigentlich aussehen soll, zu welchen eventuellen Rahmenbedingungen – die ja erst im Januar vom Kanton abgeseget werden. (...) Es ist auch das, was uns vordergründig auch belastet.“</p> <p>„Die Anzahl an kantonalen Vorgaben ist massiv gestiegen, davon bin ich überzeugt. Und ein Projekt jagt das andere, und das ist manchmal belastend für die Lehrperson. Kaum hat man eine Idee für ein neues Oberstufenmodell, kommt der Kanton und sagt, ja, wir haben jetzt wieder neue Bestimmungen, aber noch nicht Bestimmungen, sondern nur Weisungen. Und dadurch dass es immer politisch, (...) dass die Öffentlichkeit darüber bestimmt, geht es sehr lange. Irgendwelche Weisungen werden ausgesprochen, und das, was verabschiedet wird, ist vielleicht gar nicht mehr das, was den Schulen herausgegeben wurde. Also muss man es wieder ändern, und in einem Jahr kann sich wieder alles ändern. Z.B. Frühfranzösisch, man soll das Französische wieder schriftlich machen, nicht nur mündlich, das alles dann wieder ändern, und das in kürzester Zeit. Und das, denke ich schon, belastet.“</p> <p>„Bei mir ist auch die Arbeit mit den Kindern die Motivation, manchmal ist es fast erholend, mit den Kindern zu sein, und belastend ist, wenn dieses Sein immer hektischer wird, immer kürzer.“</p> <p>„Die Vereinheitlichung: Dass alles nach Schema F jetzt müsste gehen, das geht ja bis zu Lehrmitteln hin, dass man jetzt an der Primarschule bis zu dem Jahr mit dem und dem Lehrmittel schaffen muss. Mir wird da ein Stück Freiheit genommen oder eben Verantwortung über Sachen, die vorher einfach gelaufen sind: Absprachen mit der Deutschlehrerin, die jetzt einfach reglementiert werden.“</p> <p>„Und es belastet schon auch, dass so viele Sachen parallel laufen: Dann kommt noch die Projektwoche, danach kommen die Weihnachtsvorbereitungen, dann kommt von der Schulleitung her irgendein Fortbildungstag (...).“</p> <p>„Ich habe Mühe mit Verhalten und Einstellungen von gewissen Kindern, wo man einfach merkt, dass von zu Hause nichts anderes kommt, dass das wirklich ein bisschen hausgemacht ist. Den täglichen Kampf, damit einigermassen Ordnung herrscht im Schulzimmer, das ist so...dass es immer das Gleiche ist. Man ist immer am Gleichen dran, es ist irgendwie eine Knochenarbeit.“</p> <p>„Was für mich schon eine enorme Belastung ist, ist, wenn ich ein Kind nicht weiterbringen kann. Wenn ich sagen muss, ich bin nicht in der Lage, ihm zu helfen, es geht nicht. Man muss etwas anderes machen (...) Es gibt zum Teil Schicksale, die mich belasten, das ist auf der menschlichen Ebene.“</p> <p>„Für uns wird der Apparat zu gross. (...) Es gibt weniger Schüler, weniger Klassen, aber viel mehr Betreuungspersonal, und das ist ein Problem, das wird langsam ein Problem. Es ist ja schön, wenn man das hat, aber plötzlich ist es zuviel. Wir verlieren dann unsere Position als Klassenlehrer. Wir sind dann nur noch Organisatoren: Welche Schüler gehen wann wohin, und das ist nicht unsere Aufgabe.“</p>

<p>Frage</p>	<p>Interviews Lehrkräfte</p>
<p>Veränderung der Belastungssituation (Stufenvergleich)</p>	<p>Kindergarten: „Für mich ist auch noch schwierig, dem Individualismus gerecht zu werden, der verlangt wird. Ja, man sollte jedes Kind irgendwie individuell fördern und dem Bedürfnis dann entsprechen, aber Therapieformen wollen sie wieder abschaffen, und ich kann nicht allen gerecht werden, wirklich nicht. Es ist einfach nicht möglich.“</p> <p>Kleinklassen: „Hier in der Kleinklasse habe ich zum Teil sehr schwierige Familienverhältnisse, die sich dann auch auf das Kind auswirken, auf das Lernverhalten, die Psyche, da hat man mit verschiedensten Ämtern oder sozialen Einrichtungen zu tun (...). Ich weiss oft nicht, was zu Hause abläuft, und ich kann froh sein, dass ich es eigentlich nicht weiss. (...) Und da ist man so hilflos, so machtlos.“</p> <p>10. Schuljahr: „Was mich manchmal belastet, sind die ganz speziellen Fälle, wo es dann richtig aufreibend wird. Wo man merkt, jetzt habe ich den in dem Fach, und es ist so mühsam, es funktioniert nicht. Den ganz normalen Schullalltag vermissen ich manchmal. (...) Oder dass einfach so vieles so verhakht ist. Ich habe eigentlich fast keine Woche ganz normal Unterricht. Ich habe zwar einen Stundenplan, aber der wird immer wieder über den Haufen geworfen.“</p> <p>Schulische Heilpädagogik: „Was mich belastet, ist, dass man von Elternseite wie auch manchmal von Lehrerseite eher so ganz kurze Interventionen möchte, quasi wie ein Medikament, das man geben kann, und dann wäre wieder alles gut. Man will das Kind nicht als ganzes sehen in der Entwicklung. Was ich auch belastend finde, ist, die meisten Lernschwierigkeiten (...), die sind in der Persönlichkeit des Kindes angelegt, (...) wie sie strukturiert oder angelegt ist, was sie für ein Umfeld hat, wie die Familie ist oder welche Leute den Erziehungsauftrag haben. Es ist sehr belastend, wenn die nichts davon wissen wollen, dass wir zusammenarbeiten müssten. Wenn sie so tun, als wenn das Kind eigentlich uns gehört, wir haben offenbar ein Problem in der Schule (...). Wenn wir das Richtige machen würden, dann hätte das Kind diese Probleme nicht.“</p> <p>Logopädie: „Ich denke, die Belastung, die ist schon durch das Administrative relativ gross. Und das ist nicht weniger geworden in den letzten zwei Jahren. (...) Und da ist die Frage, wie viel man von den administrativen Sachen eigentlich in die Schulzeit einbauen könnte. Weil wir machen ja das zum grossen Teil ausserhalb der Schulzeit.“</p>

<p>Frage</p> <p>Auswirkungen des Berufsauftrags</p>	<p>Interviews Lehrkräfte</p> <p>„Meinen Sie den mit dem Aufschrieb derjenigen Tätigkeiten, die nebenbei gemacht werden?“</p> <p>„Es war lange unklar, was müssen wir machen, ist es nicht, man hörte immer wieder mal andere Sachen, bis dann unsere Schulbehörde sagte, so ist es, und dann musste man das machen. Und jetzt braucht man es doch wieder nicht mehr.“</p> <p>Irgendwie fragt man sich, für was hat man dann diesen ganzen Aufwand gemacht? Es braucht Zeit, um so eine Tabelle auszufüllen.“</p> <p>„Und dann wusste man nicht, was damit machen. (...) Wenn man dann merkt, viele arbeiten viel zu viel, ja, wollte man uns denn dann zusätzliche Stunden bezahlen? Da hat sich kein Mensch überlegt, was damit gemacht wird.“</p> <p>„Die Zeiterfassung war nicht nur negativ, ich denke, für so Ämtli, wir haben da so Ämtli eingerichtet, und um ein Zeitbudget festzulegen, war das nicht unbedingt schlecht. Z.B. wie viel Zeit braucht der Schulhausvorstand, wie viel Zeit brauchen die von der Bibliothek.“</p> <p>„Seit wir diese Pflicht der so-und-so-vielen Stunden vor Augen haben, haben sich die Ämter, die wir nebenbei bekleiden müssen, gerechter verteilt. Und das fand ich eigentlich einen positiven Aspekt jetzt dadurch. Oder eben auch um nach oben hin aufzeigen zu können, hier jetzt schaut mal! Gerade im Bereich Elternarbeit leisten wir einen riesigen Beitrag, das ist eigentlich im Verhältnis zu viel. Da müsste man sich was überlegen.“</p> <p>„Auch dass es ganz verschieden gehandhabt wird: Was schreibt man auf? Schreibe ich jetzt schon auf, wenn ich darüber nachdenke, was ich nächste Woche im Turnen machen will (...) Das hat sich als ziemlich schwierig erwiesen. Und ich finde, man sollte die Eigenständigkeit der Lehrkräfte auch respektieren, dass jede Lehrkraft die Verantwortung selber tragen kann. Je mehr kontrolliert wird, das ist keine Qualitätssteigerung.“</p> <p>„Das ist ein Beispiel dafür, dass sich an einer Aufgabe, die wir haben, nichts geändert hat, nur der administrative Kram, wenn ich das sagen darf, hat zugenommen.“</p> <p>„Ein Lehrer, der normal oder sogar etwas zuviel arbeitet, der fasst das als Misstrauensvotum auf.“</p> <p>„Man sieht genau, wo man einsparen könnte. Z.B. ich führe es schon über ein Jahr freiwillig, und jetzt habe ich auf einmal gemerkt, wo ich viel Zeit und wo ich keine Zeit investiere. Ich kann mir anhand der Tabelle andere Schwerpunkte legen.“</p> <p>„Für mich bedeutet das vor allem eine Sparmöglichkeit für die Schulgemeinde. Bei uns werden keine Sitzungsbeiträge für Behördenvertreter und andere ausbezahlt, es heisst jetzt immer, das gehöre zum Berufsauftrag.“</p>
---	--

Frage	Interviews Lehrkräfte
<p>Weitere Entwicklungsprojekte und ihre Auswirkungen</p>	<p>„Gut, das (der Aufbau der Integrierten Oberstufe, S.B.) wirkt sich insofern aus, als mehr Absprachen nötig sind, (...) um die Klassen zu unterrichten, weil man nie die gleichen Schüler hat, am Anfang. Das ist relativ schwierig für mich, also die verschiedenen Niveaus. Ich habe immer verschiedene Klassen, und komme im Augenblick noch nicht ganz zurecht. Ich kann z.B. nicht genau sagen, wie gross meine Klasse ist. (...) Ob ich 12 oder 13 Schüler habe, das kann ich nicht genau sagen, weil ich so viele Gruppen habe. Die Kontinuität, die vorher war, dass man mehr oder weniger immer die gleichen Klassen hat, ist verloren gegangen (...). Und es ist mehr Rambazamba. Auch für die Schüler, wie Disco, hier etwas, da etwas.“</p> <p>„Was problematisch ist: die Terminfindung. Wann können wir eine Stunde finden, wo wir zusammen mal etwas machen können. (...) Da ist die Zeit doch relativ begrenzt. (...) Ich denke, das liegt an dem komplizierten Stundenplan, der mittlerweile vorherrscht aufgrund der ganzen Niveaueinteilungen.“</p> <p>„Bei uns wurde auch eine neue Volksschule gegründet, da kam noch einmal Mehrarbeit. Vorher waren es eigentlich fünf Schulgemeinden, und die waren eigentlich autonom, und da muss man jetzt natürlich auch alles angleichen, also das kann nicht mehr gehen, dass jetzt die einen eine Woche Lager haben und eine andere Gemeinde hat keine mehr (...). Vorher ging das einfach alles direkter. Das sollte eigentlich irgendwann bereinigt sein (...) Aber es könnte gut sein, dass dann, wenn es bereinigt wird, dann schon wieder die Überarbeitungsphase beginnt und man wieder Sachen neu machen muss.“</p> <p>„Ein zentrales Thema ist auch Geld, das uns eigentlich viel mehr beschäftigt als vorher. Einmal eben, weil die geleitete Schule noch Geld bekommt vom Kanton und der Kanton viele Auflagen macht. Und diese Auflagen, die geben uns zu arbeiten.“</p> <p>„Wir haben das Projekt der Hospitationen (...). Aber das haben wir früher schon gemacht, und jetzt ist es einfach so, dass wir noch einen Papierkrieg dazu bekommen. Wir müssen noch Formulare ausfüllen, was wir gemacht haben, welche Probleme wir besprochen haben und so...Ich finde einfach, es ist nicht mehr so spontan, und es gibt einfach mehr Arbeit.“</p> <p>„Ich habe auch das Gefühl, dass die Entwicklung nicht sehr positiv verläuft im Moment. Wenn wir jetzt sehen, was wir alles haben in unserer Schule mit 16 Schülern, da haben wir vier oder fünf Betreuungspersonen mit SHP und Logopädin und Deutschunterricht (...). Ich habe keinen Tag in der Woche alle Schüler bei mir, und irgendwo habe ich das Gefühl, das läuft irgendwo in die falsche Richtung. Irgendwie ist der Anspruch, dass alle Schüler gut sein müssen, wenn sie aus der Schule kommen, egal welche Voraussetzungen sie haben. Und das wird mit allen Mitteln versucht.“</p> <p>„Durch diesen Zusammenschluss (zu einer Volksschulgemeinde, S.B.) verändern sich einige Sachen in Zukunft. Dass wir überhaupt eine Genehmigung bekamen vom Kanton für die Volksschulgemeinde, mussten wir ja Projekte beschreiben, die wir in Angriff nehmen wollen. (...) Das Problem ist einfach, dass wir warten mussten mit diesen Sachen, bis nun die Schulleitung kommt, und im Moment sind wir wie in einem Vakuum, also projektmässig (...) Wir sind durch diese Umbildung in die Volksschulgemeinde vor einem Jahr einfach in den pädagogischen Projekten gestoppt worden.“</p> <p>„Mir scheint, dass wir dadurch, dass all das gekommen ist, mehr belastet sind. Man kann sich weniger um das so genannte Kerngeschäft kümmern, das stresst mich manchmal. Ich will einfach mal wieder normal unterrichten können. Das, was ich eigentlich mal gelernt habe.“</p>

Frage	Interviews Lehrkräfte
Schulberatung	<p>„Ich habe sie (die Schulberatung, S.B.) am Anfang zu Sitzungen eingeladen, und es ist interessant, was sie machen, und ich kann mir vorstellen, wenn es wirklich ein Problem gäbe, dass man die auch berücksichtigen könnte, aber grundsätzlich habe ich noch nie mit ihnen zu tun gehabt.“</p> <p>„Nicht sehr professionell (...). Von mir aus gesehen ist das auch so ein Schnellschuss gewesen, die Schulberatung. So wie vieles.“</p> <p>(...) Die hat man aus dem Boden gestampft. Ich hoffe, sie hat sich mittlerweile ein bisschen erholt und ist professioneller geworden.“</p> <p>„Die sind so weit weg, also vom Gefühl her, man kennt es nicht, es ist irgendwie so eine Telefonnummer (...).“</p> <p>„Ich habe immer etwas Mühe mit Leuten, die von aussen kommen, weil die sich erst einen Überblick verschaffen müssen, und das ist oft schwierig.“</p> <p>„Ich hätte keine Lust, irgendwo hin zu fahren. Wenn ich Leute hier habe, die auch kompetent sind, dann orientiere ich mich zuerst an ihnen.“</p> <p>„Ich denke, das ist auch präsent, das wissen die Leute. Wenn mit den Eltern Probleme waren, ist man auch schon dahin gegangen. Ich muss ehrlich sagen, das war für mich in den letzten Jahren die wichtigste Institutionalisierung, die sie gemacht haben im Kanton.“</p> <p>„Ich brauchte eine Rechtsberatung, weil es um die Stelle ging, und ich bekam nach einer halben Stunde eine gute Auskunft, mit der ich dann etwas anfangen konnte. Sehr effizient und professionell, finde ich.“</p> <p>„Ich habe einzelne kennen gelernt durch das Projekt, und ich muss ehrlich sein: mit einigen von diesen Leuten will ich überhaupt nicht zusammen arbeiten.“</p> <p>„Ich hatte mit ihr noch nichts zu tun, aber ich kenne verschiedene Leute, die in der Schulberatung tätig sind. Und ich denke, das ist eine gute Sache. Wenn man so richtig verzweifelt ist, ist so eine Institution vielleicht schon gut. Bevor man den Bettel hinwirft...“</p>

Frage	Interviews Lehrkräfte
<p>Auswirkungen der Sparmassnahmen</p>	<p>„Wir sind gut dran. Wir hatten auch immer grosszügige Behörden. Und wir haben auch eine sehr gute Infrastruktur. Da kann man gar nichts sagen.“</p> <p>„Wir sind mit den Pro-Kopf-Auszahlungen sehr direkt betroffen. Datum müssen wir uns ja an den Schulmodellen weiterentwickeln. Wir decken sonst einfach zu wenig Stunden. Wir können heute die Stundentafel noch nicht erfüllen, wir haben zu wenig Geld.“</p> <p>„Ich bin Hauswirtschaftslehrerin und wurde eine Lohnklasse hinauf gehoben, für mich hat es sich nur positiv ausgewirkt.“</p> <p>„Wir (Fachlehrkräfte Werken und Textil, S.B.) werden von Jahr zu Jahr mit den Kosten, respektive dem Budget herunter gefahren. (...) Wir müssen Material einkaufen, und wenn es nicht reicht, dann musst du es halt strecken oder du musst den Schülern sagen: 37,50 bekommst du pro Semester von der Schule, und den Rest musst du selber bringen. (...) Das ist die Frage: Leidet nicht die Qualität am Schluss darunter, denn du möchtest viel zeigen, und mit viel zeigen verbrauchst du viel Material. Kunst ist etwas, das man nicht bezahlen kann.“</p> <p>„Womit ich Probleme habe, ist, dass jetzt beim Werken bei der Pensenreduktion Stunden abgestrichen wurden, weil ich finde, dieser Bereich ist sehr, sehr wichtig für die, die vielleicht in den kopflastigen Fächern weniger Erfolg haben.“</p> <p>„Es werden keine Kleinklassen mehr bewilligt, sprich: Es wird versucht, die Kinder, die Schwierigkeiten haben, in den Regelklassen weiter zu nehmen, ohne dass gleichzeitig die Heilpädagogen aufgestockt werden (...), und die Regelklassenlehrer bleiben wie im Regen stehen. (...) Was mich auch sehr belastet, ist, dass ich mir vorkomme im Moment oder schon länger wie ein Sparschweinchen.“</p> <p>„Wir haben immer so viele Kinder, die eigentlich in eine Einschulungsklasse gehören sollten, und weil es keinen Platz hat, werden sie irgendwie eingeschult oder noch mal zurück in den Kindergarten gesetzt. Und es heisst immer: Keine Chance, es ist kein Geld vorhanden, es kommt nicht in Frage. Auch das Angebot Psychomotorik wollte man kürzen, und ich denke, solche Sachen, auf die sind wir angewiesen, wenn wir die Kinder in die Schule bringen müssen. Es sind so viele Defizite, die immer mehr auftauchen, wie sollen wir das schaffen? Wir sind keine Übermensch!“</p> <p>„Mich als schulischer Heilpädagoge belastet, dass das Angebot an schulischen Heilpädagogen so klein ist. Dass da eigentlich ein grösserer Bedarf da wäre.“</p> <p>„Ich denke einfach, immer höhere Qualitätsansprüche und Sparen, das geht einfach nicht zusammen. Das ist eine Mogelpackung, die uns so verkauft wird. Das wird teilweise vom Kanton so verkauft.“</p>

Frage	Interviews Lehrkräfte
Richtung der Reformen	<p>„Man muss sich ja wandeln. Man muss sich entwickeln. Wer stehen bleibt, der macht einen Rückschritt.“</p> <p>„Es kommen ein bisschen viele Sachen auf einmal. Und ich denke, das macht es manchmal auch aus, dass es nicht so durchdacht ist. Das macht es auch schwer, das dann auch durch zu ziehen.“</p> <p>„Der rote Faden fehlt ein wenig.“</p> <p>„Zum Teil, also bei der Integrierten Oberstufe, bin ich mir nicht mehr sicher, ob es in die richtige Richtung geht. Weil, der Kanton Zürich hatte das wohl eingeführt oder wollte es einführen und kehrt jetzt zum alten Modell zurück.“</p> <p>„Integrierte Oberstufe gefällt mir sehr gut. Auch in meinen Fächern kommen sie gemischt. Sie kommen gemischt in der Hauswirtschaft, und ich habe da keine riesengrossen Unterschiede. Das gefällt mir gut.“</p> <p>„Ich meine, dass etwas hat geschehen müssen, das ist ganz klar. Auch um uns Kindergärtnerinnen abzusichern. Im Grunde sind wir ja immer so nebenbei mitgelaufen, man hat den Kindergarten belächelt. Aber heute sind wir bei der Schule integriert, mit allen Gesetzen und Regeln. Ich fühle mich bestärkt durch die Reformen.“</p> <p>„Gerade jetzt Schulzusammenschliessungen...Ich weiss nicht, wenn das Gebilde immer grösser wird, ob das von Vorteil ist. Ich denke, vom Finanziellen her, sicher. Die kleinen Gemeinden können sich gewisse Sachen gar nicht mehr leisten. Und ich weiss auch nicht, ob es bei uns (der Logopädie, S.B.) so bleibt, dass wir so in die Schule integriert werden. Ob es dann nicht heisst, ja, diese Leute, die sollen ihr Kerngeschäft verrichten, die sollen mit den Kindern arbeiten, die haben nichts zu suchen an einem Schulsporttag (...). Ob es sich da nicht so Richtung Laboratorium entwickelt.“</p> <p>„Ich halte die Basisstufe für kein taugliches Mittel für die Probleme der heutigen Zeit. Die Basisstufe orientiert sich meiner Ansicht zu stark am Intellekt, die Klassenbildung erfolgt entsprechend der intellektuellen Fähigkeiten, und die soziale Entwicklung, die gesellschaftliche Entwicklung wird dadurch vernachlässigt. Und dort sind meiner Meinung nach heute die grösseren Mängel festzustellen.“</p>

Ausgewählte Zitate aus den Interviews mit den Schulleitungen

Frage	Interviews Schulleitungen
<p>Auswirkungen der Schulleitung für Lehrkräfte</p>	<p>„Sie (die Lehrkräfte, S.B.) fühlen sich mehr eingebunden in das System Schule mit den gemeinsamen Verbindlichkeiten, die wir verlangen. (...) Ich würde es so sagen: Die ganz private Individualität „Ich und meine Klasse“, die ist eingeschränkt.“</p> <p>„Es ist nicht so, dass man stundenmässig eine Entlastung hätte mit der geleiteten Schule, es ist, glaube ich, mehr die Unterstützung, die man im Ganzen hat. Die Entlastung ist mehr im psychischen Bereich. Das Wohlbefinden der Lehrkräfte ist gestärkt, sie haben eine grössere Zufriedenheit.“</p> <p>„Es wurde gesagt, wenn eine Schulleitung da ist, sollt ihr weniger Administratives haben und wieder mehr Zeit fürs Kerngeschäft, für das Unterrichten. Das ist nicht ganz aufgegangen, scheint mir. Es ist viel neue Arbeit hinzu gekommen.“</p> <p>„Die Lehrkräfte sind sich bewusst, dass wir eine Schule sind, wo wir ein bisschen genauer hinschauen, z.B. was die Auswirkungen von Fördermassnahmen betrifft oder was die Qualität des Unterrichts betrifft. Es wird mehr hinterfragt: Wie kann ich es noch verbessern? Was dann aber beim Einzelnen auch zu einer Überbelastung führen kann, dass man dann plötzlich alles hinterfragt und alles noch besser machen möchte.“</p> <p>„Ich merke, dass das eine neue Kultur an der Schule ist und dass sie Ängste auslöst. Und dass sich viele schwer tun mit Verbindlichkeiten.“</p> <p>„Ich behaupte, an meiner Schule möchte niemand mehr zurück zu jenem Zeitpunkt, als wir eine Schule waren ohne Schulleitung. Weil man jemanden in der Schule hat, der jeden Tag hier ist, der der Dreh- und Angelpunkt ist und der von jeder Klasse etwas weiss, der Schüler kennt, der Eltern kennt, der sagen kann, beim Bruder dieses Mädchens in einer anderen Klasse läuft es ebenfalls so. Ich glaube, das schätzen sie. Auch zu wissen, an wen sie sich wenden müssen, wenn sie etwas möchten. Sie schätzen es auch, habe ich gemerkt, das Mitarbeitergespräch zu führen, mal eine Stunde lang Zeit zu haben, dazusitzen, sich auszutauschen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass man wieder zurück möchte.“</p>

Frage	Interviews Schulleitungen
<p>Andere Entwicklungsprojekte und ihre Auswirkungen für Lehrkräfte</p>	<p>„Ich bin erschrocken, als an dieser AVK-Tagung die integrative Schule vorgestellt wurde. Wir haben jetzt Schulleitungen eingeführt, jetzt kommt die durchlässige Oberstufe, wir haben den Berufsauftrag eingeführt (...). Und wenn ich jetzt mal schaue, es kommt dann das Sprachkonzept, und das hat auch Auswirkungen auf die Oberstufe – wenn ich das alles anschau, dann finde ich, jetzt wäre es aber gut, wenn wir das konsolidieren könnten. Und wenn ich dann höre, was die Ziele einer integrativen Schule sind, dann muss ich sagen, aber piano. Das können wir jetzt mit diesen Leuten, die das alles mitgemacht haben, nicht auch noch leisten.“</p> <p>„Die Stimmung gegenüber dem Kanton ist relativ negativ.“</p> <p>„Wir haben z.B. ein Qualitätsleitbild gemacht zu unserer Schule, was ist uns bei der Unterrichtsentwicklung wichtig und worauf wollen wir achten? Und das fliessen dann ein in Arbeitsgruppenfähigkeiten oder in die Hospitationen.“</p> <p>„Die durchlässige Oberstufe wird massive Veränderungen geben. Auch die Einführung vom Berufsauftrag, bei dem viele engagierte Lehrkräfte den Kontrollmechanismus und das Misstrauen spüren. Und damit kämpfen wir.“</p> <p>„Meistens wird es so empfunden: Jetzt muss das auch noch zum Unterricht dazu. Es wird nicht erkannt, dass das mittel- bis längerfristig eine positive Sache werden könnte. Man sieht es einfach als zusätzliche Belastung an.“</p> <p>„Bei der Pensenumlagerung sagen die Lehrer: Wann geben wir überhaupt noch Schule? Die Lehrer merken, ich habe Stoffdruck, ich habe aber keine Zeit. Wo sie dann zum Teil beginnen, miteinander auszutauschen. Miteinander vorzubereiten. Die Zusammenarbeit wird sozusagen mit Druck von aussen gefördert.“</p>

<p>Frage</p> <p>Führungsaufgaben</p>	<p>Interviews Schulleitungen</p> <p>„Ich schreibe viele Listen und Stundenpläne. Wir machen es im Team aus, wer wann welche Stunden hat, aber ich schreibe nachher die Liste, damit es nachher auch präsentierbar ist, auch gegen aussen. (...) Entwicklungsarbeiten kann ich nicht so viele machen. Ich mache das andere lieber, weil dann sieht man, was man gemacht hat. Das andere ist oft einfach Kopfarbeit, die man nicht sieht.“</p> <p>„Ich versuche, meine Lehrer wöchentlich zu informieren in Form eines Newsletters, wo ich Termine und Informationen drin habe. Ich bin die Ansprechperson bei schwierigen Situationen mit Eltern, mit Schülern, wo Lehrer nicht mehr weiter kommen, wo sie irgendwo Hilfe erwarten. Ich plane Tagungen, Konvente, erledige Aufgaben für den Kanton, wenn es irgendwelche Statistiken oder Stundenpläne abzusegnen gilt. Ich mache Personalgespräche, ich mache Schulbesuche an allen Schulstandorten (...). Ich habe wöchentlich eine Sitzung mit meinem Schulpräsident.“</p> <p>„Öffentlichkeitsarbeit: Dass man schaut, dass unsere Anlässe auch wirklich in der Presse erscheinen. Dann aber auch, dass ich jetzt als Schulleitung in verschiedenen Gremien vertreten bin und die Anliegen der Schule vertrete, z.B. die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern, der Gemeinde.“</p> <p>„Wenn man irgendwas über die Schule wissen muss, weiss man, beim Schulleiter bekommt man diese Informationen.“</p> <p>„Der grösste Teil ist sicher Personalführung, Unterrichtsbesuche und Mitarbeiterbeurteilung, die wir jetzt beginnen. Dann aber auch Mitarbeiterbetreuung unter dem Jahr. Also, ich habe jeden Tag fünf Lehrpersonen bei mir im Büro.“</p>
--	--

Frage	Interviews Schulleitungen
Rollenverständnis	<p>„Ich bin sozusagen der Dreh- und Angelpunkt von allem, was mit der ganzen Schule zusammenhängt.“</p> <p>„Wir müssen immer wieder aufzeigen: Wir müssen gemeinsam versuchen, dass alle diese Klassen, die wir hier haben, in die gleiche Richtung gehen und miteinander Schule machen.“</p> <p>„Ich mache alles selbst, und es scheint mir noch zu viel zu sein.“</p> <p>„Was ich spüre, ist, dass da irgendwo ein Bedürfnis nach Selbstorganisation unter den Lehrkräften da ist, das ich als Schulleiter zu befriedigen versuche. Die Lehrer brauchen einen Raum, wo sie sich selbst organisieren können, ohne dass die Schulleiter jedes Mal auch noch dabei sind.“</p> <p>„Die Schulleitung muss nicht alles machen. Aber ich muss es einmal anfangen, weil sonst macht es niemand.“</p> <p>„Und dann geht es darum, die Sachen (Projekte, S.B.) irgendwie umzusetzen, ohne dass es grosse Störungen gibt und der normale Betrieb weiterlaufen kann. Dann ist es meine Aufgabe, zwischen den Behörden und den Lehrpersonen zu vermitteln und zu sagen, was ist überhaupt machbar, was vertragen die überhaupt. Ich muss schauen, dass nicht dauernd Störungen auftauchen.“</p> <p>„Ich fühle mich häufig näher bei der Behörde als bei den Lehrern und Lehrerinnen. Hier merke ich, dass ich eine andere Sicht von der Schule bekommen habe durch die Schulleitung. Ich betrachte die Schule anders als früher, wo ich als Lehrer meine Klasse unterrichtet habe.“</p> <p>„Ich denke auch, dass man nicht ohne Visionen in der Schule tätig sein kann.“</p>

Frage	Interviews Schulleitungen
Rollenproblematik	<p>„Der Spagat zwischen Anliegen der Lehrkräfte und Anliegen der Behörde, und bei uns klafft das momentan extrem stark auseinander.“</p> <p>„Die Schulpräsidenten versuchen die Kompetenzen zu behalten. (...) Schlussendlich muss aber die Schulleitung an die Informationen kommen. Das ist natürlich eine Kompetenzabgrenzung, und die Präsidenten versuchen, ihr Gebiet zu behalten und wissen genau, die Schulleitungen könnten etwas übernehmen, aber da will man nicht so viel abgeben.“</p> <p>„Ich habe eine Behörde, die sich eher schwer tut, sich aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen. Wir haben vor allem einen Schulpräsidenten, der wirklich sich extrem stark einsetzt für eine gute Schule und manchmal auch zuwenig abgibt oder auch Erwartungen formuliert, wo man dann sagen muss, man könnte es auch noch von einer anderen Seite anschauen. (...) Dort sind die Aufgabenkompetenzen, Verantwortungen nicht wirklich sauber getrennt. Ich merke jeweils an den Sitzungen, dass die Schulbehörde ihre neue Rolle nicht gefunden hat oder noch nicht gefunden hat. Sie müsste ja, das ist die Erwartung, auf die strategische Ebene kommen, und dazu hat sie nie Zeit bekommen.“</p> <p>„Ich denke, wenn man führen möchte, muss man auch die Funktionen haben, sonst ist man einfach ein Hampelmann.“</p> <p>„Es ist ein Einzelkämpfertum. Es gibt Sachen, die ich nicht mehr besprechen kann mit einer Lehrperson.“</p> <p>„Und jetzt kommt auch schon das nächste Projekt, und da merke ich, dass man nicht nur die einzelne Lehrperson überfordert, sondern auch die direkten Vorgesetzten, die das durchprügeln müssen. (...) Und der Schulleiter ist dann der Repräsentant von diesem System, oder?“</p> <p>„Was für mich ein Spagat ist, ist nach wie vor das, was man eigentlich bei der Schulaufsicht getrennt hat, also der Inspektor kann ja nicht Personalförderung und –beurteilung machen. Und jetzt kommt der Spagat zu uns herunter.“</p>

Frage	Interviews Schulleitungen
Positive Momente der bisherigen Führungstätigkeit	<p>„Am meisten freut es mich, wenn Rückmeldungen von Schülern oder Eltern da sind, die sagen, das ist für uns spürbar oder das ist für uns gut an dieser Schule. Für mich ist auch ein Aufsteller, wenn ich merke, dass sich die Lehrpersonen bewegen.“</p> <p>„Die allerwichtigste Erfahrung für mich ist, dass die Schule gestaltbarer ist, als man früher gedacht hat.“</p> <p>„Was mir auch sehr positiv auffällt, ist das Engagement der Lehrkräfte, wie stark die in die Veränderungsprozesse einsteigen, mit allen Belastungen und sie mittragen, das ist auch sehr erfreulich.“</p> <p>„Positiv ist, mit Menschen zielgerichtet arbeiten zu können. Es ist gut, dass wir als Schule so zielgerichtet zusammenarbeiten.“</p> <p>„Dass ich viel dazu gelernt habe. Was ich schön finde, ist auch der Kontakt mit dem Team, das Vertrauen, das langsam wächst.“</p>

Frage	Interviews Schulleitungen
<p>Typische Problem- bereiche</p>	<p>„Ich finde, es hat sich noch zu wenig verändert. (...) Wir haben uns entwickelt. Und die Behörden, zumindest unsere Behörde hat sich zu wenig entwickelt. (...) Die Schulbehörden-tätigkeit ist heute nicht mehr das gleiche wie vor fünf oder zehn Jahren.“</p> <p>„Die ganze Diskussion um unsere Anstellung, die habe ich mühsam gefunden, wie der Kanton das berechnet. Dass man das Pensum von jedem einzelnen Schüler abhängig sein soll, ungeachtet wie viele Lehrpersonen in meinem Zentrum arbeiten (...). Die Kleinschulen, denke ich, haben das Einsehen. Weil, die so genannte Sockelarbeit, die ist genau die gleiche.“</p> <p>„Für mich am meisten belastend ist, wenn ich sehe, wie Beteiligte vor allem ihre persönlichen Interessen im Vordergrund sehen und nicht die Schule als Ganzes versuchen zu betrachten.“</p> <p>„Die Lehrkräfte denken immer noch sehr stark an ihre Klassen. Das ist manchmal schwierig. Es muss für <i>ihre</i> Schüler stimmen. Und ich bin derjenige, der sagen muss, es muss für <i>unsere</i> Schule stimmen. Da gibt es manchmal Diskrepanzen.“</p> <p>„Wenn etwas (ein Reformprojekt, S.B.) kommt, sollte es einfach wirklich durchgereift sein. Etwa die durchlässige Oberstufe. Die ist beschlossen, einzelne Schulen sind daran gegangen, Anpassungen zu machen, und dann kommt ein Brief, in dem es heisst: Stopp, wir kommen dann auch noch mit Richtlinien. Das kann es nicht sein. Und in der Sonderpädagogik, wo wir jetzt mit der Integration in einer Arbeitsgruppe am Schauen sind, geht es leider in eine ähnliche Richtung. (...) Es ist schwierig sicher zu sein, wenn wir jetzt auf einen Weg gehen, dass es nachher abgestützt ist und wir nicht rückwärts gehen müssen.“</p>

Pädagogische Hochschule Thurgau

Forschung

Nationalstrasse 19

Postfach

8280 Kreuzlingen 1

Tel.: +41 (0)71 678 56 56

Fax +41 (0)71 678 56 57

office@phtg.ch

www.phtg.ch