

4246

KR-Nr. 347/2001

**Bericht und Antrag
des Regierungsrates an den Kantonsrat
zum Postulat KR-Nr. 347/2001
betreffend neue qualitäts- und motivationsfördernde
Mitarbeiterbeurteilung an der Volksschule**

(vom 16. März 2005)

Der Kantonsrat hat dem Regierungsrat am 24. März 2003 folgende von Kantonsrätin Inge Stutz-Wanner, Marthalen, sowie den Kantonsräten Werner Hürlimann, Uster, und Hanspeter Amstutz, Fehraltorf, am 19. November 2001 eingereichte Motion als Postulat zur Berichterstattung und zur Antragstellung überwiesen.

Der Regierungsrat wird eingeladen, dem Kantonsrat raschmöglichst eine Vorlage zu unterbreiten, um die Form der heutigen MAB (Mitarbeiterbeurteilung) dahingehend zu ändern, dass nach der ersten Beurteilungsrunde der Lehrkräfte (Ende des Schuljahres 2002/2003) mit einem neuen qualitätsfördernden Modell weitergefahren werden kann.

Der Regierungsrat erstattet hierzu folgenden Bericht:

Die Volksschule verfügt über verschiedene Instrumente zur Qualitätssicherung. Mit dem vom Kantonsrat am 7. Februar 2005 verabschiedeten Volksschulgesetz erhalten zahlreiche dieser Elemente eine ausdrückliche gesetzliche Grundlage. Die Überprüfung der Qualität geschieht grundsätzlich auf folgenden drei Ebenen:

1. Klasse (einzelne Lehrperson)
2. Schule (Schuleinheit)
3. Volksschule

Diese Ebenen werden sowohl aus der Perspektive der internen als auch der externen Evaluation betrachtet:

	intern	extern
Klasse (Lehrperson)	Kollegiales Feedback	Mitarbeiterbeurteilung (Schulpflege/Schulleitung)
Schule (Schuleinheit)	Qualitätsmanagement der einzelnen Schule, Selbstbeurteilung	Schulbeurteilung (Kantonale Fachstelle für Schulbeurteilung)
Volksschule (Gesamtsystem)	Bildungsstatistik, Berichte	Querschnittsuntersuchungen, Schulleistungstests

Da die Leistungen und die Qualität einer Schule zu einem wesentlichen Teil von der Arbeit der Lehrpersonen abhängig sind, kommt der individuellen Mitarbeiterbeurteilung innerhalb des oben dargestellten Systems der Qualitätssicherung eine wichtige Bedeutung zu. Gemäss § 46 des Personalgesetzes (LS 177.10) haben die Staatsangestellten Anspruch auf eine regelmässige Beurteilung ihrer Leistung und ihres Verhaltens. Nach § 20 des Lehrpersonalgesetzes (LS 412.31) schafft die Bildungsdirektion für die Gemeinden verbindliche und einheitliche Instrumente für die periodische Beurteilung der Lehrpersonen. Schon vor dem Inkrafttreten des Lehrpersonalgesetzes erliess der damalige Erziehungsrat am 3. November 1999 Richtlinien für eine Beurteilung und führte die «Mitarbeiterbeurteilung von Lehrkräften an der Volksschule» auf Beginn des Schuljahres 1999/2000 ein. Mit Beschluss vom 12. Juni 2003 erliess die Bildungsdirektion neue Richtlinien für die Mitarbeiterbeurteilung der Volksschullehrpersonen. Dabei wurde ein vereinfachtes Verfahren eingeführt und die Anzahl der Beurteilungsstufen verkleinert.

Nach einer ersten Beurteilungsperiode, in der alle Lehrpersonen von den Schulpflegern ein erstes Mal beurteilt worden waren, wurde das Modell im Auftrag der Bildungsdirektion im Schuljahr 2002/03 wissenschaftlich evaluiert.

Die Evaluation wurde durch eine Forschungsgemeinschaft, bestehend aus dem Institut für Arbeitspsychologie der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich und den Kooperationspartnern Forschungsbereich Schulqualität & Schulentwicklung des Pädagogischen Instituts der Universität Zürich und Pädagogische Hochschule Zürich,

durchgeführt. Die Ergebnisse wurden im Bericht «Wissenschaftliche Evaluation der Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte der Zürcher Volksschule» (EvaMAB) vom 24. Februar 2003 veröffentlicht. Zusammengefasst ergab die Evaluation folgendes:

- Das Verfahren zur Mitarbeiterbeurteilung weist insgesamt eine hohe Qualität auf. Das Modell wurde von den Schulpflegern in der Praxis erfolgreich umgesetzt, die Vorgaben wurden organisatorisch bewältigt. Die Bedenken, die Schulpflegern seien mit dieser Aufgabe überfordert, treffen nicht zu.
- Der mögliche Handlungsspielraum wurde von den einzelnen Schulbehörden unterschiedlich genutzt; vor allem die Bandbreite der Beurteilungsskalierung wurde nicht ausgenutzt. Während der ersten Beurteilungsperiode genügten beispielsweise 98% der beurteilten Lehrpersonen den an sie gestellten Anforderungen oder übertrafen diese. Diese Feststellung trifft allerdings nicht nur bei der Beurteilung von Lehrpersonen zu. Auch bei Beurteilungssystemen in der Privatwirtschaft und der Verwaltung werden die Mitarbeitenden fast ausschliesslich genügend oder gut beurteilt.
- Bezüglich der Förderwirksamkeit des Systems zeigt die Untersuchung ein uneinheitliches Bild: So werden zwar positive Auswirkungen auf die Qualität des Unterrichts und der Klassenführung von den Mitgliedern der Schulpflegern wahrgenommen, nicht aber von den beurteilten Lehrpersonen. In der ersten Phase ist es trotz mehrheitlich positiven individuellen Erfahrungen nicht gelungen, den Lehrpersonen das Konzept der Mitarbeiterbeurteilung zu vermitteln. Die negative Einstellung dem Modell gegenüber scheint mit dem Berufsbild, dem Befinden und dem Selbstverständnis der Lehrpersonen zu tun zu haben. Im Laufe der letzten drei Beobachtungsjahre wurden die Einzelerfahrungen der Lehrpersonen mit dem MAB-Prozess positiver geschildert. Dennoch kann nicht von einer Identifikation mit dem Instrument oder von einer positiven Motivierung der Lehrpersonen durch das Beurteilungsverfahren ausgegangen werden. Dabei wurde das Bild durch die Tatsache negativ beeinflusst, dass wegen der schwierigen finanziellen Lage des Kantons der allgemeine Stufenanstieg in der Regel nicht mehr gewährt werden konnte.

Der Bericht der EvaMAB empfiehlt u. a., mit allen Beteiligten über die Mitarbeiterbeurteilung einen intensiven Dialog zu führen. In der Folge setzte das Volksschulamt eine «Reflexionsgruppe Mitarbeiterbeurteilung» ein. Darin waren Vertretungen der Arbeitsgruppe Evaluation MAB, der Lehrerorganisationen, der Schulleitungen, der Schulpflegepräsidien und der Bildungsverwaltung vertreten. Der Auftrag der Arbeitsgruppe lautete, Vorschläge für eine Überarbeitung des

Beurteilungsverfahrens zu machen. Als Grundvoraussetzungen galten folgende Eckwerte:

- Das Element Lohnwirksamkeit bleibt bestehen. Das Personalgesetz schreibt für alle Staatsangestellten vor, dass der Lohn sowohl die Leistung als auch die Erfahrung zu berücksichtigen hat. Entsprechend ist für eine kantonal angestellte Lehrperson wie bis anhin das Ergebnis einer Mitarbeiterbeurteilung die Voraussetzung für einen möglichen Stufenaufstieg bzw. für eine Beförderung.
- Die Mitarbeiterbeurteilung ist nur ein Pfeiler in einem Gesamtkonzept zur Qualitätssicherung der Volksschule. Dazu gehören neben der Mitarbeiterbeurteilung ein System zur internen Qualitätssicherung an den geleiteten Schulen und regelmässige kantonale Untersuchungen der individuellen Leistungen der Schülerinnen und Schüler.
- Das Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung hat Rücksicht zu nehmen auf die beschränkten personellen und zeitlichen Ressourcen der Schulpflegen.

Das Ergebnis der Arbeitsgruppe wurde im Schulblatt Nr. 3/2004 unter dem Titel «Grundsätze für die Weiterentwicklung der MAB (Re-design)» veröffentlicht. Demnach soll sich ein neues Mitarbeiterbeurteilungsverfahren (MAB) an folgenden Grundsätzen ausrichten:

- Die MAB ist geprägt von gegenseitiger Achtung und Wertschätzung. Die Prozesse zeichnen sich durch Transparenz und Fairness aus.
- Die MAB ist eingebettet in ein umfassendes Personalführungs- und -förderungs-system.
- Die MAB besteht aus zwei aufeinander abgestimmten Systemen, die sich ergänzen: eine lohnwirksame, summative Beurteilung und ein begleitender Förderprozess.
- Die Hauptelemente der MAB sind Fremdevaluation, Selbstevaluation und Gespräche, wobei diese in der lohnwirksamen Beurteilung und im Förderprozess je unterschiedliche Ausprägungen erfahren.

Das Volksschulamt arbeitet zurzeit neue Richtlinien für die Mitarbeiterbeurteilung aus. Diese stützen sich auf die Erkenntnisse der MAB-Reflexionsgruppe und auf das modernisierte Beurteilungssystem, das der Regierungsrat am 15. Dezember 2004 für das Staatspersonal beschlossen hat. Letzteres orientiert sich insbesondere an Zielvereinbarungen, die mit den Mitarbeitenden zum Voraus getroffen werden.

Das neue Beurteilungsmodell für die an der Volksschule tätigen Lehrpersonen sieht die Mitwirkung der Schulleiterinnen und -leiter vor. Ihnen obliegt vor allem der Förderprozess. Die Schulleitenden begleiten die Lehrpersonen in grosser Nähe durch ihren Schulalltag, arbeiten mit ihnen zusammen, führen regelmässig Gespräche und besuchen ihren Unterricht. Analog dem Modell für Statsangestellte sind Mitarbeitergespräche vorgesehen, die in Zielvereinbarungen münden, die für eine nächste Beurteilungsperiode Gültigkeit haben. Damit wird der förderwirksame Gesichtspunkt des Verfahrens verstärkt. Verbindliche Massnahmen, wie beispielsweise die Verpflichtung zum Besuch einer Weiterbildung oder die Errichtung eines zielgerichteten Coachings, bilden Teil einer solchen Zielvereinbarung.

Die Verantwortung für die lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung liegt nach wie vor bei den Schulpflegern, die auch die Aufsicht über die prozessorientierte Förderung ausüben.

Voraussetzung für die Umsetzung der neuen Richtlinien ist die Einführung von Schulleitungen. Diesen obliegen gemäss § 44 Abs. 2 Ziffer 3 des Volksschulgesetzes vom 7. Februar 2005 die Durchführung von Mitarbeitergesprächen und die Mitwirkung bei der Mitarbeiterbeurteilung. Im Falle der Annahme des Gesetzes in der Volksabstimmung vom 5. Juni 2005 ist vorgesehen, erste Teile des neuen Volksschulgesetzes auf Beginn des Schuljahres 2006/2007 in Kraft zu setzen. Auf diesen Zeitpunkt werden auch die neuen Richtlinien für die Mitarbeiterbeurteilung erlassen.

Gestützt auf diesen Bericht beantragt der Regierungsrat dem Kantonsrat, das Postulat KR-Nr. 347/2001 als erledigt abzuschreiben.

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident: Jeker	Der Staatsschreiber: Husi
-------------------------	------------------------------