

# Kantonale Vorgehensmodelle zur Beurteilung von Lehrpersonen an Schweizer Volksschulen<sup>1</sup>

Legler, Anne

Dipl.-Psych., Mitarbeiterin am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich (ifap)

Nelkenstrasse 11

8092 Zürich

[anne.legler@ifap.bepr.ethz.ch](mailto:anne.legler@ifap.bepr.ethz.ch)

Tel.: 01 632 70 71

*Im Zuge der schulischen Qualitätsentwicklung sollen an Schweizer Volksschulen Lehrpersonen vermehrt beurteilt werden. Derzeit liegen nur wenig Informationen dazu vor, ob und in welcher Form solche Beurteilungen real erfolgen. Aus diesem Grund ist in der zweiten Jahreshälfte 2003 bei den kantonalen Erziehungsdirektionen der Schweiz eine Studie zur Beurteilung von Lehrpersonen an Volksschulen durchgeführt worden. 26 Kantone haben sich an der Studie beteiligt. Darunter gaben neun Kantone an, über ein kantonales Vorgehensmodell zur Beurteilung von Lehrpersonen an Volksschulen zu verfügen, wenn auch auf unterschiedlichem Stand der Umsetzung. Alle kantonalen Vorgehensmodelle sahen eine Fremdbeurteilung mit Mitarbeitergesprächen und, in zwei Fällen freiwilligen, Unterrichtsbesuchen vor. Der Beurteilungsrhythmus variierte zwischen den Kantonen. Eine Selbstbeurteilung der Lehrperson war ebenfalls in allen Kantonen mit Vorgehensmodell vorgesehen. Unterschieden haben sich die Vorgehensmodelle danach, ob sie Kriterien und Dokumente zur Beurteilung ihrer Lehrpersonen obligatorisch vorgaben oder nicht. Außerdem waren im Vergleich über die Kantone unterschiedliche Gruppen (Schulleitungen, Schulinspektoren, kommunale Schulbehörden, Fachpersonen des Bildungsamtes) für die Beurteilung zuständig. In den Kantonen mit kantonalem Vorgehensmodell war der relative Anteil an Schulinspektoren unter den Beurteilenden niedriger als in den Kantonen ohne Vorgehensmodell. Dafür waren in den Kantonen mit kantonalem Vorgehensmodell im Vergleich mehr Schulleitungen beurteilungsverantwortlich. Ergänzend zu den Fremdbeurteilungen sahen einige Kantone in ihrem Vorgehensmodell explizit Feedbackgruppen zwischen Lehrpersonen als Möglichkeit für ein kollegiales Feedback vor. Vier der neun Kantone mit kantonalem Vorgehensmodell beurteilten lohnwirksam. 17 Kantone verfügten nach eigenen Angaben zum Zeitpunkt der Befragung über kein kantonales Vorgehensmodell zur Beurteilung ihrer Lehrpersonen. Begründet wurde dies mit der Autonomie der Gemeinden. Die Mehrzahl dieser Kantone plante jedoch ein kantonales Vorgehensmodell für die Zukunft oder war bereits auf dem Weg zu einer kantonalen Vereinheitlichung. In einem Kanton ohne kantonalem Vorgehensmodell wurde lohnwirksam beurteilt.*

## 1. Einleitung

Die Beurteilung von Lehrpersonen ist eine Massnahme, die im Zuge des Qualitätsmanagements an Schweizer Schulen gegenwärtig forciert wird (Fend, 2001). Man kann davon ausgehen, dass die Anforderungen an solch eine Beurteilung für Lehrpersonen sich über die Schweizer Kantone zumindest teilweise ähneln. Eine bessere Kenntnis der gegenwärtigen Praxis in den Kantonen könnte helfen, sie besser zu bewältigen. Bis zum heutigen Zeitpunkt ist jedoch kaum der Versuch unternommen worden, die kantonalen Verfahren zur Beurteilung von Lehrpersonen einmal schweizweit gegenüberzustellen. Eine Ausnahme bildet die Übersicht zu Beurteilungssystemen bei

---

<sup>1</sup> Die Veröffentlichung der hier dargestellten Studienergebnisse in Form eines Artikels ist in folgender Publikation geplant: Wehner, T., Sigrist, M. (Hrsg.) (2004). Arbeitsplatz Schule. Zürich: Verlag Pestalozzianum an der Pädagogischen Hochschule Zürich. (in Vorbereitung). Bei Nachfragen zur Studie wenden Sie sich bitte an die Autorin.

Lehrpersonen, welche von Ritz & Steiner (2000) für die Volks- und Sekundarschulstufe erstellt wurde. Dort ist dargestellt, in welchen Schweizer Kantonen im Jahr 2000 ein kantonales Beurteilungssystem für Lehrpersonen einschliesslich lohnwirksamen Konsequenzen existierte. Ausserdem kann dieser Übersicht entnommen werden, welche Kantone damals ein neues Beurteilungssystem mit oder ohne lohnwirksame Konsequenzen planten. Die Übersicht geht nicht auf weitere Merkmale des Vorgehens der Beurteilung von Lehrpersonen ein. Zum Beispiel geht aus ihr nicht hervor, welche Gruppen (z. B. Schulleitungen, Schulinspektoren, kommunale Schulbehörden) in den Kantonen für die Beurteilung hauptverantwortlich waren (s. a. Legler, Sigrist & Wehner, 2003).

Damit ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt das Wissen darüber, wie in Schweizer Kantonen Lehrpersonen beurteilt werden, gering. Am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich (ifap) wurde darum von Juli bis November 2003 eine Studie durchgeführt, bei der zusammengetragen wurde, in welchen Kantonen der Schweiz Lehrpersonen nach einem kantonal vorgegebenen Modell beurteilt werden und welche Merkmale die Modelle aufweisen. Die Studie bezog sich ausschliesslich auf die Beurteilung von Lehrpersonen an Volksschulen.

Bei der Studie wurde in zwei Schritten vorgegangen. In einem ersten Schritt wurden 25 Erziehungsdirektionen der Schweizer Kantone schriftlich gefragt, wie sie gegenwärtig ihre Lehrpersonen an Volksschulen beurteilen. Zürich als 26. Kanton wurde nicht in die Befragung aufgenommen, da aus einem gerade abgeschlossenen eigenen Projekt, der Evaluation der Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte an Zürcher Volksschulen, ausreichend Informationen vorlagen (Wehner et al, 2003). Wenn es im Kanton ein einheitliches Vorgehensmodell gab, wurden die Kantone gebeten, dazu Dokumente (Richtlinien, Weisungen, etc.) zu senden. Kantone, die keine einheitlichen Vorgaben für die Beurteilung von Lehrpersonen an Volksschulen machten, wurden nach Dokumenten (Protokollen, Berichten, etc.) angefragt, aus denen man die Gründe dafür entnehmen konnte. 22 Kantone antworteten auf die schriftliche Anfrage. Diese Dokumente wurden ausgewertet. Auf der Grundlage der Auswertungen wurde ein Leitfaden für eine telefonische Kurzbefragung bei den verantwortlichen Mitarbeitenden der Erziehungsdirektionen entwickelt. Die Kurzbefragung sollte ermöglichen, die kantonalen Vorgehensweisen anhand weniger relevanter Merkmalen zu vergleichen. Die Auswertungen der zugesandten Dokumente sollten durch die telefonischen Befragung validiert, hinsichtlich ihrer Gültigkeit überprüft werden. Nicht alle Mitarbeitenden der Erziehungsdirektionen wurden telefonisch erreicht, einige mussten per email kontaktiert werden. In die Kurzbefragung wurden auch die drei Kantone aufgenommen, die nicht auf die schriftliche Anfrage reagiert hatten. 25 Kantone haben bei der Kurzbefragung mitgewirkt. Schliesst man Zürich ein, lagen somit bei Abschluss der Befragung Informationen aus insgesamt 26 Kantonen vor.

Im folgenden werden die Ergebnisse der Studie für die 26 Kantone dargestellt. Bei der Darstellung wird zwischen Kantonen mit und denen ohne kantonalem Vorgehensmodell für die Beurteilung von Lehrpersonen an Volksschulen unterschieden. Diese Einteilung beruht wie alle

weiteren Angaben zum einen auf Informationen aus den zugesandten Dokumenten und zum anderen auf den subjektiven Aussagen von Mitarbeitenden der Erziehungsdirektionen bei der Kurzbefragung. Ein Ergebnis sei vorangestellt: Bei mehreren Kantonen konnten keine zuverlässigen Angaben dazu gemacht werden, ob und in welcher Form sich Beurteilungen auf die Förderung von Lehrpersonen auswirken. Darum konnte die Frage nach der Förderungswirksamkeit nicht in den Auswertungen berücksichtigt werden. Im folgenden werden jene Merkmale der Beurteilung von Lehrpersonen vorgestellt, in denen Vergleiche über die Kantone möglich waren. Alle Aussagen beziehen sich auf den Befragungszeitraum, der in der zweiten Jahreshälfte 2003 lag.

## 2. Kantone ohne kantonales Vorgehensmodell

Im Befragungszeitraum verfügten 17 Kantone über kein kantonales Vorgehensmodell zur Beurteilung von Lehrpersonen an Volksschulen (s. Tabelle 1). Das heisst, diese Kantone schrieben zum Zeitpunkt der Befragung das Vorgehen bei der Beurteilung von Lehrpersonen an Volksschulen nicht vor. Die befragten Kantone begründeten dies oft mit Verweisen auf die Autonomie und Eigenständigkeit der Schulgemeinden. Mit einer Ausnahme, dem Kanton Freiburg, war die Beurteilung in allen Kantonen ohne ein kantonales Vorgehensmodell zur Beurteilung von Lehrpersonen nicht lohnwirksam.

Tabelle 1: Vorgaben in Kantonen ohne kantonales Vorgehensmodell.

Kanton	Kantonales Vorgehensmodell	Planung kantonales Vorgehensmodell	Kantonale Kriterien	Kantonale Dokumente
<b>Aargau</b>	nein	ja	nein	nein
<b>Basel-Stadt</b>	nein	ja	nein	nein
<b>Bern</b>	nein	nein	nein	nein
<b>Freiburg</b>	nein	ja	ja	ja
<b>Genf</b>	nein	ja	nein	nein
<b>Glarus</b>	nein	ja	ja	ja
<b>Graubünden</b>	nein	nein	nein	nein
<b>Jura</b>	nein	nein	nein	nein
<b>Neuenburg</b>	nein	nein	nein	nein
<b>Obwalden</b>	nein	ja	nein	nein
<b>Solothurn</b>	nein	ja	ja	nein
<b>Tessin</b>	nein	nein	nein	nein
<b>Thurgau</b>	nein	ja	ja	nein
<b>Uri</b>	nein	ja	ja	nein
<b>Waadt</b>	nein	ja	nein	nein
<b>Wallis</b>	nein	ja	nein	nein
<b>Zug</b>	nein	ja	nein	nein

Über kein kantonales Vorgehensmodell zu verfügen bedeutet nicht, dass in diesen Kantonen Lehrpersonen nicht beurteilt wurden. Mitarbeitergespräche, Unterrichtsbesuche, gegenseitige Hospitationen von Lehrpersonen etc. konnten sehr wohl auch in den Schulgemeinden dieser Kantone

zum Alltag gehören. Jedoch wurde in den aufgeführten 17 Kantonen die Vorgehensweise nicht kantonal festgelegt, die Verantwortung lag bei den Gemeinden resp. den Schulen. Beispielsweise war im Kanton Aargau festgelegt, dass jede Schule ein eigenes Vorgehensmodell zur Qualitätsprüfung zu erstellen hatte, in das Unterrichtsbesuche und jährliche Gespräche mit Lehrpersonen eingeschlossen werden sollten. Im Kanton Basel-Stadt wurde als Ersatz für das nicht existierende kantonale Vorgehensmodell vorgeschlagen, dass sich die Lehrpersonen untereinander in Feedbackgruppen beurteilten. Zusätzlich gab es eine Pflicht zur Lehrerbeurteilung durch Schüler. Im Kanton Obwalden waren zwar keine Volksschulen bekannt, die eigene Dokumente zur Beurteilung ihrer Lehrpersonen entworfen hatten. Jedoch wurden von einigen Schulleitungen bereits Mitarbeitergespräche durchgeführt. Im Kanton Bern oblag die Verantwortung für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen ebenfalls im Ermessen der Schulleitungen. Im Kanton Jura war ein vermehrter Einbezug der Schulbehörde für problematische Fälle vorgesehen. Der Kanton Genf verstärkte in eben diesen Fällen den Kontakt zwischen Schulinspektoren resp. Schulleitungen und Lehrpersonen.

In den Kantonen, in denen Schulinspektoren für die Beurteilung hauptverantwortlich waren, bestimmten naturgemäß diese das Beurteilungsvorgehen.

Zwölf der 17 Kantone ohne kantonales Vorgehensmodell machten die Aussage, dass ein kantonales Vorgehensmodell in Diskussion oder für die Zukunft geplant sei. Im Kanton Wallis war das Thema eines kantonalen Vorgehensmodells im Gespräch, es gab jedoch keine direkten Vorbereitungen. Der Kanton Genf hatte einen Ansatz für die Beurteilung seines administrativen und technischen Personals entwickelt, dessen eventuelle Ausweitung für Lehrpersonen angedacht wurde. In anderen Kantonen befanden sich entsprechende Projekte teilweise in Vorbereitung, waren bereits angefangen oder, z.B. aus finanziellen Gründen, zurückgestellt worden. In Bern gab es ein Projekt zur Einführung einer Fachstelle für Schulevaluation, es wurde aber betont, dass deren Bemühungen auf einer Weiterentwicklung der Schule als Ganzes zielen werden und die kantonale Vereinheitlichung der Beurteilung von Lehrpersonen nicht angedacht sei.

Unter den zwölf Kantonen, die ein kantonales Vorgehensmodell planten, gaben fünf Kantone (Freiburg, Glarus, Solothurn, Thurgau, Uri) an, dass bei ihnen kantonale Kriterien und/oder Dokumente zur Beurteilung von Lehrpersonen existierten. Sie befanden sich damit im Übergang zu einem kantonalen Modell. Kriterien für die Beurteilung von Lehrpersonen waren in allen fünf Kantonen kantonal vorgegeben. Im Kanton Solothurn waren die vorgegebenen „Qualitätsmerkmale für die Arbeit der Lehrperson“ auf der Grundlage einer Umfrage bei Lehrpersonen erarbeitet worden. Unter diesen Kriterien wurden für je ein bis anderthalb Jahre Schwerpunkte für die Schulinspektionen ausgewählt. Im Kanton Uri wurden ebenfalls aus vorgegebenen Kriterien alljährlich Beurteilungsschwerpunkte bestimmt. Im Kanton Thurgau lag ein Leitfaden zur Beurteilung der Unterrichtsqualität vor, zusätzlich waren Gespräche mit und Unterrichtsbesuche bei Lehrpersonen vorgesehen. Es existierten dementsprechende Vorgaben zur Personalführung durch die Schulleitung,

diese Beurteilung erfolgte jedoch auf freiwilliger Basis. Die Entwicklung eines kantonalen Vorgehensmodells war im Kanton Thurgau zurückgestellt worden, bis die Projekte bezüglich der Einführung von Schulleitungen, der neuen Ausrichtung der Schulaufsicht sowie des Aufbaus eines Schulberatungssystems weiter vorangeschritten wären. Die Kantone Freiburg und Glarus hatten zusätzlich zu den kantonalen Kriterien auch kantonal einheitliche Dokumente für die Beurteilung ihrer Lehrpersonen. Im Kanton Freiburg arbeiteten die Schulinspektoren mit einem Beurteilungsbogen. Im Kanton Glarus führten neu Fachpersonen des Bildungsamtes statt Inspektoren Unterrichtsbesuche durch. Laut den Angaben der befragten Mitarbeitenden der Erziehungsdirektion wurde dieses Modell jedoch nicht als ein kantonales Vorgehensmodell angesehen. Dafür fehlten weitere, wichtige Elemente einer Beurteilung für Lehrpersonen (wie z.B. die Selbstbeurteilung). Das geplante Projekt zur Entwicklung solch eines Modells war auch hier zurückgestellt worden.

Tabelle 2 fasst für alle 17 Kantone ohne ein kantonales Vorgehensmodell zusammen, wer zum Befragungszeitraum für die Beurteilung von Lehrpersonen hauptverantwortlich war. Bei der Interpretation der Tabelle sind zwei Aspekte zu beachten. Erstens stellten kommunale Schulbehörden meist eine den Beurteilungsverantwortlichen übergeordnete Instanz dar. Wenn sie in der Tabelle nicht erwähnt sind, heisst das, dass sie Beurteilungsaufgaben an die aufgeführten Personengruppen delegiert haben. Zweitens macht die Tabelle insbesondere für die aufgeführten kommunalen Schulbehörden und die Schulleitungen keine Angaben dazu, ob und in welcher Weise sie die Beurteilungsverantwortung tatsächlich wahrnahmen - eben weil es in den Kantonen kein einheitliches Vorgehensmodell gab.

Tabelle 2: Beurteilende in Kantonen ohne kantonales Vorgehensmodell.

Kanton	Beurteilungsverantwortliche
<b>Aargau</b>	Schulinspektoren, kommunale Schulbehörden
<b>Basel-Stadt</b>	Schulleitungen
<b>Bern</b>	Schulleitungen
<b>Freiburg</b>	Schulinspektoren, Schulleitungen
<b>Genf</b>	Schulinspektoren, Schulleitungen
<b>Glarus</b>	Fachpersonen des Bildungsamtes
<b>Graubünden</b>	Schulinspektoren, kommunale Schulbehörden
<b>Jura</b>	Schulbehörden
<b>Neuenburg</b>	Schulinspektoren, Schulleitungen
<b>Obwalden</b>	Schulleitungen
<b>Solothurn</b>	Schulinspektoren
<b>Tessin</b>	Schulinspektoren
<b>Thurgau</b>	Schulinspektoren
<b>Uri</b>	Schulinspektoren resp. Fachinspektoren
<b>Waadt</b>	Schulleitungen
<b>Wallis</b>	Schulinspektoren
<b>Zug</b>	Schulinspektoren, Schulleitungen

In fünf der 17 Kantone waren Schulinspektoren für die Beurteilung der Lehrpersonen hauptverantwortlich (Solothurn, Tessin, Thurgau, Uri, Wallis), in vier weiteren Kantonen (Basel-Stadt,

Bern, Obwalden, Waadt) waren es Schulleitungen. Der Kanton Bern sah die Funktion seiner Schulleitungen allerdings eher in einer Standortbestimmung für Lehrpersonen als einer Beurteilung.

In sechs Kantonen wurde die Verantwortung geteilt. So waren in vier Kantonen (Freiburg, Genf, Neuenburg, Zug) Schulinspektoren gemeinsam mit Schulleitungen für die Beurteilung der Lehrpersonen zuständig. Mitarbeitergespräche mit der Schulleitung waren im Kanton Zug zwar (noch) nicht gesetzlich vorgeschrieben, wurden aber gemäss der Befragung in den meisten Zuger Gemeinden vorgenommen. Ab 2006/2007 sollte die Beurteilung durch die Schulleitung in Zug gesetzlich vorgeschrieben werden. Im Kanton Neuenburg waren die Schulleitungen für die Sekundarstufe 1 zuständig und die Schulinspektoren für die Primarstufe. In zwei Kantonen (Aargau, Graubünden) teilten kommunale Schulbehörden und Schulinspektoren die Beurteilungsverantwortung. Die Schulinspektoren waren im Kanton Aargau für die Beurteilung von Fachbereichen vorgesehen. Im Kanton Graubünden waren die kommunalen Schulbehörden hauptverantwortlich, konnten die Beurteilung jedoch an Schulinspektoren abgeben.

Im Kanton Jura waren grundsätzlich Schulbehörden, im Kanton Glarus Fachpersonen des Bildungsamtes für die Beurteilung der Lehrperson hauptverantwortlich.

### 3. Kantone mit kantonalem Vorgehensmodell

Neun Kantone gaben an, dass sie über ein kantonales Modell zur Beurteilung ihrer Lehrpersonen verfügen (s. Tabelle 3). Fast alle Kantone ordneten die Beurteilung ihrer Lehrpersonen in umfassendere Konzepte zur Qualitätssicherung an Volksschulen ein. So lag beispielsweise im Kanton Appenzell A. Rh. ein dreiteiliges Qualitätskonzept vor, das aus interner Qualitätssicherung, externer Evaluation und Rechenschaftslegung/Vorschriftenkontrolle bestand. Der Kanton Basel-Landschaft, als zweites Beispiel, hatte ebenfalls neben einer internen Evaluation eine externe Evaluation vorgesehen.

Tabelle 3: Vorgaben in Kantonen mit kantonalem Vorgehensmodell.

Kanton	Kantonales Vorgehensmodell	Lohnwirksamkeit	Kantonale Kriterien	Kantonale Dokumente
<b>Appenzell A. Rh.</b>	ja	ja	nein	nein
<b>Appenzell I. Rh.</b>	ja	nein	ja	ja
<b>Basel-Land</b>	ja	nein	ja	ja
<b>Luzern</b>	Modelltest	nein	nein	nein
<b>Nidwalden</b>	ja	nein	ja	ja
<b>Schaffhausen</b>	ja	ja	ja	ja
<b>Schwyz</b>	Modelltest	nein	ja	ja
<b>St. Gallen</b>	ja	ja	ja	nein
<b>Zürich</b>	ja	ja	ja	ja

Der Umsetzungsstand der Beurteilung von Lehrpersonen an den Volksschulen war uneinheitlich. Zwei Kantone, Schwyz und Luzern, testeten ihre Modelle zum Zeitpunkt der Befragung. Der Kanton Schwyz hatte im Rahmen seines Qualitätssystems auf der Ebene der Lehrpersonen eine „Personalführung mit Mitarbeiterbeurteilung“ entwickelt. Die Entwicklung war in Anlehnung an die Vorgehensmodelle in Luzern und Zürich erfolgt und die Testung in ersten Schulen hatte begonnen. Das ebenfalls in der Testphase befindliche Luzerner Modell sollte bis 2005 umgesetzt sein. Bis dahin wollte Luzern einen Instrumenten-Ordner erstellt haben, der kantonale Vorschläge für Beurteilungsdokumente und –kriterien enthielt.

Der Kanton Nidwalden hatte seine Testphase fast abgeschlossen, die Umsetzung des kantonalen Vorgehensmodells ab dem Schuljahr 2004/2005 stand kurz bevor. Ab Sommer 2004 sollten auch die vorläufigen Weisungen des Kantons St. Gallen definitiv umgesetzt sein. Im Kanton Schaffhausen bereitete man sich zum Befragungszeitpunkt gerade auf die Evaluation des kantonalen Vorgehensmodells zur Beurteilung von Lehrpersonen vor. Der Kanton Zürich hatte eine erste kantonale Evaluation gerade abgeschlossen.

In allen Kantonen, die ein Vorgehensmodell hatten, umfasste dieses Mitarbeitergespräche mit der Lehrperson. Das Mitarbeitergespräch war in keinem Kanton freiwillig, sondern immer ein obligatorischer Bestandteil der Beurteilung der Lehrpersonen. In fünf Fällen (Appenzell I. Rh., Basel-Landschaft, Luzern, Nidwalden, Schwyz) sollten die Gespräche mindestens in einem jährlichen Zyklus durchgeführt werden. In zwei Kantonen waren Mitarbeitergespräche einmal pro Amtsperiode resp. mit einem mindestens vierjährigen Abstand vorgesehen (Schaffhausen, Zürich). Diese beiden Kantone sahen jedoch auch kürzere Zyklen vor, z.B. für neu angestellte Lehrpersonen oder bei ungenügenden Leistungen. Zwei weitere Kantone (St. Gallen, Appenzell A. Rh.) gaben vor, dass die Mitarbeitergespräche mindestens drei Mal im Verlauf einer Lehrpersonenkarriere erfolgen sollten, jeweils zum Wechsel in eine höhere Besoldungsklasse. Auch in diesen Kantonen waren kürzere Beurteilungszyklen möglich.

Unterrichtsbesuche waren ebenfalls in allen Kantonen, die über ein Vorgehensmodell verfügten, vorgesehen. In sieben Kantonen waren die Unterrichtsbesuche als Ergänzung zum Mitarbeitergespräch obligatorisch (Appenzell I. Rh., Basel-Landschaft, Luzern, Schaffhausen, Schwyz, St. Gallen, Zürich). In den anderen zwei Kantonen waren sie kein obligatorischer Bestandteil (Appenzell A. Rh., Nidwalden). Neben den Mitarbeitergesprächen und den Unterrichtsbesuchen war in allen befragten Kantonen vorgesehen, dass sich die Lehrpersonen selbst beurteilten. In einem Teil dieser Kantone war den Lehrpersonen freigestellt, ob sie die Selbstbeurteilung durchführen oder nicht (Appenzell I. Rh., Schaffhausen). Bei den anderen Kantonen (Appenzell A. Rh., Basel-Landschaft, Luzern, Nidwalden, Schwyz, St. Gallen, Zürich) gehörte die Selbstbeurteilung zu den Aufgaben der Lehrperson. Teilweise gab es in diesen Kantonen Anregungen zur Form der Selbstbeurteilung - letztlich war die Form aber nirgends zwingend festgelegt. Im Kanton Schwyz waren die vorgeschlagenen Formen der

Selbstbeurteilung indirekter Natur bzw. mit anderen Beurteilungsformen verbunden: das Feedback nach kollegialer Hospitation zwischen Lehrpersonen wurde als eine Möglichkeit für Selbstbeurteilung genannt. Ebenso wurde im Kanton Schwyz Feedback von Eltern und Schülern als Möglichkeit zur Selbstbeurteilung angesehen.

In vier der neun Kantone mit kantonalem Vorgehensmodell war die Beurteilung der Lehrpersonen lohnwirksam (Appenzell A. Rh., Schaffhausen, St. Gallen, Zürich). Kantone, die keine Auswirkungen der Beurteilung auf den Lohn vorsahen, gaben teilweise in den Befragungen an, dass die Lohnwirksamkeit auch bei ihnen zur Diskussion stünde.

Sieben Kantone hatten Kriterien i. S. von Beurteilungsaspekten für die Beurteilenden entworfen, wie beispielsweise die Beurteilung der Klassenführung, des Lernklimas oder der Zusammenarbeitsfähigkeit. In vier Kantonen (Nidwalden, Basel-Landschaft, Schwyz, Zürich) waren diese Kriterien obligatorisch vorgegeben, nur in Teilbereichen war eine Gewichtung und/oder die Möglichkeit der Auswahl zwischen Beurteilungskriterien vorgesehen. Der Kanton Nidwalden gab vor, dass aus einem vorgegebenen Katalog von Kriterien für die Beurteilung von Kernkompetenzen alljährlich Schwerpunkte für die Beurteilung ausgewählt wurden. In den anderen drei Kantonen (Appenzell I. Rh., Schaffhausen, St. Gallen) hatten die Beurteilenden darüber zu entscheiden, ob sie die Kriterien anwenden bzw. wie sie die Kriterien gewichten.

Sechs Kantone hatten auch Dokumente/Formulare für die Praxis der Beurteilung der Lehrpersonen entworfen (z.B. Beobachtungsbögen für den Unterrichtsbesuch, Protokolle zum Unterrichtsbesuch, Gesprächsbögen für das Mitarbeitergespräch): Appenzell I. Rh., Basel-Landschaft, Nidwalden, Schaffhausen, Schwyz, Zürich. Die Anwendung dieser Dokumente war in zwei Fällen obligatorisch vorgesehen (Schaffhausen, Zürich). Der Kanton Schaffhausen sah jedoch auch vor, dass die Beurteilenden eigene Formulare zur Berichterstattung über die Beurteilung entwickelten. Diese waren vom Erziehungsdepartement zu genehmigen. In drei Kantonen (Appenzell I. Rh., Basel-Landschaft, Schwyz) sollten die Beurteilenden entscheiden, ob sie die Dokumente anwenden oder nicht. Beispielsweise orientierte der Kanton Basel-Landschaft seine beurteilenden Schulleitungen in Ausbildungen an einem Handbuch, das Dokumente für die Beurteilung von Lehrpersonen enthielt. Der Kanton Nidwalden sah die Anwendung seines Beurteilungsbogens obligatorisch vor, über die Anwendung aller weiteren Dokumente sollten ebenfalls die Beurteilenden entscheiden.

In Tabelle 4 ist dargestellt, welche Personengruppen in den neun Kantonen mit Vorgehensmodell für die Beurteilung der Lehrpersonen hauptverantwortlich waren. Hier ist wiederum zu beachten, dass kommunale Schulbehörden dann nicht erwähnt sind, wenn sie Beurteilungsaufgaben an die aufgeführten Personengruppen delegiert haben. Dennoch gilt, dass kommunale Schulbehörden meist eine den Beurteilungsverantwortlichen übergeordnete Instanz darstellen.

Tabelle 4: Beurteilende und Feedbackgruppen in Kantonen mit kantonalem Vorgehensmodell.

Kanton	Beurteilungsverantwortliche	Feedbackgruppen
<b>Appenzell A. Rh.</b>	Schulleitungen	nein
<b>Appenzell I. Rh.</b>	Schulinspektoren	nein
<b>Basel-Landschaft</b>	Schulleitungen	ja
<b>Luzern</b>	Schulleitungen	ja
<b>Nidwalden</b>	Schulleitungen	ja
<b>Schaffhausen</b>	kommunale Schulbehörden	nein
<b>Schwyz</b>	Schulinspektoren, Schulleitungen	ja
<b>St. Gallen</b>	kommunale Schulbehörden	nein
<b>Zürich</b>	kommunale Schulbehörden	ja

Von den neun Kantonen waren in vier Fällen Schulleitungen für die Beurteilung von Lehrpersonen verantwortlich (Appenzell A. Rh., Basel-Landschaft, Luzern, Nidwalden). Im Kanton Schwyz waren Schulleitungen neu neben den Schulinspektoren beurteilungsverantwortlich. Das Modell der „Personalführung mit Mitarbeiterbeurteilung“ durch Schulleitungen wurde jedoch erst an einigen Schwyzer Schulen erprobt. Zusätzlich war in der Schwyz das Schulinspektorat in eine Fachstelle Schulaufsicht und eine Fachstelle Schulbeurteilung (Evaluation) aufgeteilt worden. In drei Kantonen waren kommunale Schulbehörden hauptverantwortlich (Schaffhausen, St. Gallen, Zürich). Der Kanton Schaffhausen sah jedoch auch vor, dass die kommunalen Schulbehörden über Arten der Zusammenarbeit gemeinsam mit den zuständigen Schulinspektoren entscheiden. Im Kanton Appenzell I. Rh. beurteilten allein Schulinspektoren die Lehrpersonen. Hier hatten die Schulinspektoren auch das kantonale Vorgehensmodell ausgearbeitet.

Fünf Kantone mit Vorgehensmodell hatten in den Beurteilungsrichtlinien vorgesehen, dass Lehrpersonen gegenseitig hospitieren und sich anschliessend Feedback geben (Luzern, Basel-Landschaft, Nidwalden, Schwyz, Zürich). In den Zürcher Richtlinien waren solche Feedbackgruppen erwähnt als mögliche Quelle zum Einholen von Fremdbildern. Der Kanton Basel-Landschaft sah Hospitationen als ein Instrument zur Selbstevaluation der Lehrperson vor. Die Richtlinien von den Kantonen Luzern, Nidwalden und Schwyz enthielten Vorschläge zum konkreten Vorgehen in den Feedbackgruppen und teilweise auch zu ihrer Grösse: Luzern schlug 3-5 Personen, Schwyz 2-4 Personen vor. Allen fünf Kantonen, die Feedbackgruppen vorsahen, war gemeinsam, dass diese als Ergänzung zur Beurteilung der Lehrpersonen durch die anderen beurteilenden Gruppen konzipiert waren (s. Tabelle 4). Die Kantone Luzern und Nidwalden betonten die Notwendigkeit eines vertraulichen Vorgehens in den Feedbackgruppen. Zur Offenlegung gegenüber den Schulleitungen gaben sie nur die wichtigsten in den Feedbackgruppen getroffenen Ergebnisse vor, in Nidwalden selbst das nur auf eigenes Ermessen der Lehrperson. Vier Kantone sahen in ihrem Vorgehensmodell Feedbackgruppen nicht explizit vor (Appenzell A. Rh., Appenzell I. Rh., Schaffhausen, St. Gallen). In der telefonischen Befragung gaben jedoch drei dieser vier Kantone an, dass solche Feedbackgruppen

vom Kanton erwünscht seien und von den Lehrpersonen auf freiwilliger Basis durchgeführt werden könnten.

#### **4. Zusammenfassung und Ausblick**

Es sind Informationen dazu zusammengestellt worden, wie gegenwärtig in Schweizer Kantonen Lehrpersonen an Volksschulen beurteilt werden. Die vorliegende Studie hat sich auf wenige, vergleichbare Modellmerkmale beschränkt, in denen sich dennoch Entwicklungslinien abzeichnen.

Zum einen wurde gezeigt, dass zum Befragungszeitpunkt der Grossteil der Schweizer Kantone über kein kantonales Vorgehensmodell verfügte. Diese Kantone planten jedoch solch ein Modell mehrheitlich für die Zukunft. Das „Ob“ und „Wie“ der Beurteilung von Lehrpersonen an Volksschulen ist also gegenwärtig schweizweit ein präsenzes Thema.

Jene Kantone, die bereits über ein kantonales Vorgehensmodell zur Beurteilung ihrer Lehrpersonen an Volksschulen verfügten, waren bezüglich dessen Umsetzung auf einem unterschiedlichen Stand. Auch unterschieden sich die Modelle darin, inwieweit sie Beurteilungskriterien und -dokumente vorgaben und in welchen Rhythmen Beurteilungen vorgesehen waren. In der Uneinheitlichkeit der kantonalen Vorgehensmodelle ebenso wie den Gestaltungsmöglichkeiten, die sie den Gemeinden lassen, zeigt sich das föderalistische Prinzip des Schweizer Bildungssystems. Nicht zuletzt wird es auch bei jenen Kantonen deutlich, die die Nichtexistenz eines kantonalen Vorgehensmodells mit der Autonomie ihrer Gemeinden begründeten und für die Zukunft die Entwicklung eines kantonal einheitlichen Modells ausschlossen. Insgesamt fünf Kantone gaben an, dass die Beurteilung von Lehrpersonen an Volksschulen sich auf den Lohn der Lehrpersonen auswirkt.

Interessant ist der Vergleich der Anteile von Beurteilergruppen zwischen Kantonen mit und ohne kantonalem Vorgehensmodell: Im relativen Vergleich waren in Kantonen ohne kantonalem Vorgehensmodell eher Schulinspektoren, in Kantonen mit kantonalem Vorgehensmodell hingegen eher Schulleitungen für die Beurteilung von Lehrpersonen zuständig. Hier zeichnet sich ab, dass die Entwicklung eines kantonalen Vorgehensmodells oft mit der Einsetzung resp. Stärkung von Schulleitungen einhergeht. Die Kantone Thurgau und Schwyz sind zwei Beispiele dafür, dass die Einbindung von Schulleitungen in die Beurteilung erst dann vollständig erfolgen kann, wenn diese an den Schulen genügend etabliert sind.

Einige Kantone sahen explizit Feedbackgruppen zwischen Lehrpersonen für kollegiale Rückmeldungen vor. Kantone, die hierzu keine expliziten Angaben machten, gaben in der Studie an, dass solche Gruppen dennoch erwünscht seien. Da nur wenige Kantone Vorstellungen zur Vorgehensweise in solchen Gruppen ausformuliert haben, zeichnet sich hier Handlungsbedarf für die Weiterentwicklung kantonaler Vorgehensmodelle zur Beurteilung von Lehrpersonen an Volksschulen ab.

## 5. Literatur

- Fend, H. (2001). *Qualität im Bildungswesen* (2. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Legler, A., Sigrist, M., Wehner, T. (2003). Auswirkungen von Mitarbeiterbeurteilungen an Schulen aus Sicht der Beurteilenden. *Wirtschaftspsychologie*, 1, S. 189-192.
- Ritz, A., Steiner, R. (2000). Beurteilung und Entlohnung von Lehrpersonen, *Schweizer Schule*, 87. Jg., Nr. 6, S. 27 - S. 44.
- Wehner, T., Legler, A., Sigrist, M., Fend, H., Maag Merki, K., Hollenweger, J., Sieber, P. (2003). *Wissenschaftliche Evaluation der Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte der Zürcher Volksschule (EvaMAB)*. ETH Zürich: Institut für Arbeitspsychologie.