
**Musterrichtlinien und Hilfsmittel für die Beurteilung der Lehrpersonen
an der Volksschule des Kantons Uri**

Erläuternder Bericht des Erziehungsrates

Altdorf, 2. Mai 2007

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG	2
1 AUFTRAG DER ARBEITSGRUPPE	3
2 BEURTEILUNGSSYSTEME BEI LEHRPERSONEN	4
3 ELEMENTE EINER BEURTEILUNG	5
3.1 ZIELE UND GRUNDSÄTZE DER BEURTEILUNG	5
3.2 ZU BEURTEILENDE BEREICHE	6
3.3 RAHMEN FÜR EIN BEURTEILUNGSSYSTEM IM KANTON URI	7
4 HILFSMITTEL	8
5 KOMMENTAR ZU DEN MUSTERRICHTLINIEN	8
ANHANG 1: MUSTERRICHTLINIEN	10

Zusammenfassung

Im Auftrag des Erziehungsrates erarbeitete eine Arbeitsgruppe mögliche Vorgaben zur Beurteilung von Lehrpersonen an den Volksschulen des Kantons Uri. Als Produkt erarbeitete die Arbeitsgruppe mögliche Richtlinien, welche in den Gemeinden angewandt werden können. Der vorliegende Bericht erläutert diese Musterrichtlinien. Die Musterrichtlinien enthalten folgende Punkte:

1. Die Beurteilung findet im Rahmen eines Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräches statt.
2. Vor jedem Gespräch findet mindestens ein Unterrichtsbesuch statt.
3. Es ist ein Formular zu verwenden, welches allen Beteiligten bekannt ist.
4. Das Beurteilungsgespräch umfasst folgende Punkte:
 - o Leistung in allen vier Arbeitsfeldern des beruflichen Auftrages (Amtsauftrag)
 - o Beurteilung der Frage, wie die im letzten Gespräch vereinbarten Ziele umgesetzt wurden
 - o Beurteilung des Arbeitsverhaltens (vgl. 3.2)
 - o Formulierung von neuen Zielen für die Folgeperiode mit Weiterbildungsbedürfnissen.
5. Die Beurteilung soll bei Lehrpersonen mit mehr als 50 Prozent Anstellungsgrad jedes Jahr stattfinden. Für Lehrpersonen mit einem geringeren Anstellungsgrad als 50 Prozent soll die Beurteilung mindestens alle drei Jahre durchgeführt werden.
6. Elemente sind Selbstbeurteilung und eine Fremdbeurteilung durch die Schulleitung.
7. Vorschriften zum Umgang mit Personendaten.
8. Beschreibung des Rechtsweges, der Rechtssituation und zum Umgang mit Differenzen.

Die Musterrichtlinien wurden vom Rechtsdienst des Kantons Uri geprüft und aufgrund der Rückmeldungen angepasst.

1 Auftrag der Arbeitsgruppe

Am 23. August 2006 verabschiedete der Erziehungsrat den Zeitplan bezüglich des weiteren Vorgehens bei der Übertragung der Personalbeurteilung an die Schulleitungen (ERB Nr. 089-06). Er beauftragte das Direktionssekretariat, die Schulräte, die Vereinigung Schulleiterinnen und Schulleiter Uri (VSL) und den Verein Lehrerinnen und Lehrer Uri (LUR) anzufragen, ob sie grundsätzlich damit einverstanden sind, dass der Erziehungsrat Vorgaben zur Personalbeurteilung erlässt, und wenn ja, ob sie bereit sind, in einer Arbeitsgruppe mitzuarbeiten, welche Vorgaben zur Personalbeurteilung erarbeitet.

Dieser Auftrag wurde mit Brief vom 24. August 2006 umgesetzt. Es antworteten 10 Schulräte, das Rektorat der Sonderschule und die Leitung der Therapiestelle sowie VSL und LUR. Mit einer Ausnahme befürworteten alle Antwortenden, dass Vorgaben zur Personalbeurteilung erarbeitet werden. Verschiedene erklärten sich bereit, in einer entsprechenden Arbeitsgruppe mitzuarbeiten.

Gestützt darauf setzte der Erziehungsrat mit Beschluss vom 4. Oktober 2006 folgende Arbeitsgruppe ein:

- ER Doris Rosenkranz, Präsidium
- Peter Horat, Direktionssekretär BKD, Sekretariat
- Leo Müller, Amt für Volksschulen
- Ruth Regli, Gandliweg 8, Altdorf, Vertreterin Schulrat Altdorf
- Markus Keller, unter Winkel 14, Flüelen, Vertretung Schulrat Flüelen
- Angela Dillier, Hofstätlistrasse 14, Schattdorf, Vertretung Schulrat Schattdorf
- Jacinta Ritzen, Plätzligasse 2, Bürglen, Schulleiterin Oberstufe Seedorf, Vertretung VSL
- Christine Rüttsch-Blaser, Weingärtli 4, Flüelen, Vertretung LUR

2 Beurteilungssysteme bei Lehrpersonen

Im Zuge der schulischen Qualitätsentwicklung wird an den Schweizer Volksschulen die Arbeit der Lehrerinnen und Lehrer vermehrt und auf systematischere Art beurteilt. In der zweiten Jahreshälfte 2003 hat das Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich bei allen Bildungsdirektionen der Schweiz eine Erhebung durchgeführt und eine Studie zur Beurteilung von Lehrpersonen an Volksschulen ausgearbeitet.

Die nachstehende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Resultate. Dabei gilt es zu beachten, dass die Aussage, über kein kantonales Vorgehensmodell zu verfügen, nicht bedeutet, dass in diesen Kantonen Lehrpersonen nicht beurteilt werden, sondern nur, dass der Kanton keine Vorgehensweise festgelegt und die Verantwortung den Gemeinden bzw. Schulen überlassen hat.

Tabelle 1
Kantonale Vorgehensmodelle (Stand 2003)

1 = Kantonales Vorgehensmodell vorhanden
 2 = Kantonales Vorgehensmodell in Planung
 3 = Kantonale Kriterien
 4 = Kantonale Dokumente
 5 = Beurteilungsverantwortliche (Ist)
 6 = Lohnwirksamkeit

SI = Schulinspektorat (Kanton)
 SR = Schulrat (Behörde)
 SL = Schulleitung

Kanton	1	2	3	4	5	6
Aargau	nein	ja	nein	nein	SI, SR	
Appenzell-Ausserrhoden	ja		nein	nein	SL	ja
Appenzell-Innerrhoden	ja		ja	ja	SI	nein
Basel-Stadt	nein	ja	nein	nein	SL	
Basel-Landschaft	ja		ja	ja	SL	nein
Bern	nein	nein	nein	nein	SL	
Freiburg	nein	ja	ja	ja	SI, SL	
Genf	nein	ja	nein	nein	SI, SL	
Glarus	nein	ja	ja	ja	SI	
Graubünden	nein	nein	nein	nein	SI, SR	
Jura	nein	nein	nein	nein	SR	
Luzern	Modelltest		nein	nein	SL	nein
Neuenburg	nein	nein	nein	nein	SI, SL	
Nidwalden	ja		ja	ja	SL	nein
Obwalden	nein	ja	nein	nein	SL	
Schaffhausen	ja		ja	ja	SR	ja
Schwyz	Modelltest		ja	ja	SI, SL	nein
Solothurn	nein	ja	ja	nein	SI	
St. Gallen	ja		ja	nein	SR	ja
Tessin	nein	nein	nein	nein	SI	
Thurgau	nein	ja	ja	nein	SI	
Uri	nein	ja	ja	nein	SI	
Waadt	nein	ja	nein	nein	SL	
Wallis	nein	ja	nein	nein	SI	
Zug	nein	nein	nein	nein	SI, SL	
Zürich	ja		ja	ja	SR	ja
Total	9 ja 17 nein	11 ja 6 nein	12 ja 14 nein	8 ja 18 nein	14 SI 6 SR 13 SL	4 ja 5 nein

Laut einer Umfrage des Instituts für Arbeitspsychologie der ETH Zürich kennen fünf Kanton eine lohnwirksame Qualifikation. Der Kanton Uri gehört zu jenen 21 Kantonen, welche keine lohnwirksame Qualifikation durchführen.

3 Elemente einer Beurteilung

3.1 Ziele und Grundsätze der Beurteilung

Im Bericht der Kommission Qualitätssicherung und -entwicklung an den Urner Volksschulen an den Erziehungsrat wird dazu Folgendes ausgeführt:

"Die Beurteilung der Lehrpersonen ist ein zentrales Element der zielorientierten Personalführung. Im Rahmen eines integralen Qualitätsmanagementmodells genießt diese Aufgabe eine hohe Priorität. Während dies für alle Organisationen Gültigkeit hat, trifft es für Schulen in besonderem Masse zu, hängt doch deren Qualität in erster Linie von den Humanressourcen ab. Die Personalführung, respektive die Personalbeurteilung ist der Pflege und Entwicklung dieses Potenzials im Besonderen verpflichtet."

Menschenbild

Die Führungsphilosophie an den geleiteten Schulen basiert auf einem Bild des Menschen, der

- Eigenverantwortung übernehmen will,
- Herausforderungen partnerschaftlich angehen und etwas bewegen will,
- seine ihm anvertrauten Aufgaben verantwortungsbewusst lösen will,
- sich persönlich weiterentwickeln will.

Bei der Beurteilung der Lehrpersonen orientieren sich sowohl Beurteilende als auch Beurteilte an diesem Menschenbild.

Ziele

Gut strukturierte und regelmässig durchgeführte Mitarbeitergespräche verfolgen die nachstehenden Ziele:

- *Leistung*: Die Beurteilung erfasst die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden und macht sie sichtbar. Dadurch können diese Fähigkeiten gefördert, verändert und weiterentwickelt werden.
- *Entwicklung*: Die Beurteilung dient der persönlichen und beruflichen Standortbestimmung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden.
- *Vertrauen*: Das Beurteilungssystem trägt bei zur Vertrauenskultur an der Schule und erhöht damit unter den Beteiligten die Sicherheit, das Richtige zu tun.
- *Rechenschaft*: Die Beurteilung der Mitarbeitenden legitimiert ihr Tun, stärkt die Wertschätzung für die geleistete Arbeit und das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Schule und entlastet die Beteiligten.

Selbst- und Fremdbeurteilung

Das für den Kanton Uri vorgesehene Modell beruht auf einer Kombination von Fremd- und Selbstbeurteilung.

Die *Selbstbeurteilung* dient der Lehrperson, ihr berufliches Handeln und Verhalten zu reflektieren und zu steuern. Besonders wirksam wird die Selbstbeurteilung durch die Rückmeldung verschiedener Feedbackquellen (z.B. Eltern, Schülerinnen und Schüler). Die Selbstbeurteilung ist auch Gegenstand des Mitarbeitergesprächs.

Die *Fremdbeurteilung* durch die Schulleitung findet im Rahmen eines Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs statt. Die Lehrperson erhält von der Schulleitung eine Rückmeldung auf ihr berufliches Handeln und Verhalten.

Der Bericht der Kommission Qualitätssicherung und -entwicklung nennt zwei verbindliche und ein empfohlenes Element:

Selbstbeurteilung (verbindlich)

- Sammeln von Informationen in Bezug auf die zu beurteilenden Bereiche (siehe 3.2)
- Empfohlen: Führung eines Tagebuches oder Portfolios
- Jährliches Ausfüllen des Selbstbeurteilungsformulars

Fremdbeurteilung durch die Schulleitung (verbindlich)

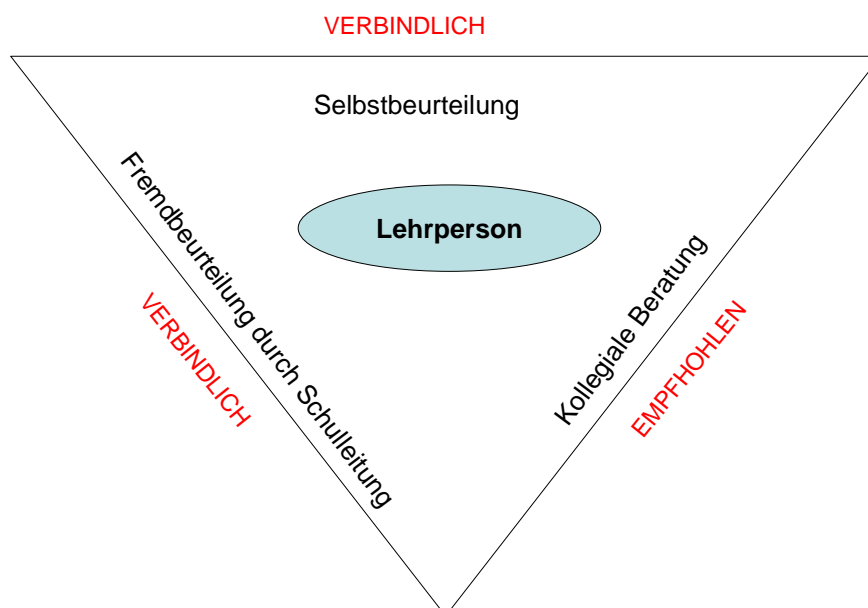
- Jährliches Mitarbeitergespräch auf der Basis eines beiden Seiten bekannten Beurteilungsbogens
- Inhalte umfassen: Beurteilung des Berufsauftrages, Zielerreichung, persönliche Befindlichkeit, Fördermassnahmen, Zukunftsperspektiven
- Vereinbarung neuer Jahresziele

Kollegiale Fremdbeurteilung (empfohlen)

- Kollegiale Qualitätsgruppe (3 - 5 Mitglieder), eventuell stufen- oder schulhausübergreifend
- Interventionsgruppen von Lehrpersonen (Gruppe von Lehrpersonen, die ohne fremde Leitung ihren Berufsalltag reflektiert)

Die nachstehende Abbildung 1 stellt diese Elemente der Personalbeurteilung dar:

Abbildung 1
Elemente der Personalbeurteilung



3.2 Zu beurteilende Bereiche

Ziel der Lehrpersonenbeurteilung ist eine Standortbestimmung mit Entwicklungsorientierung. Besprochen und beurteilt werden die Leistungen der Lehrperson als Beitrag zum guten Gelingen des Unterrichts und des Schullebens.

Die Beurteilung umfasst

- den beruflichen Auftrag der Lehrpersonen (alle vier Arbeitsfelder)
- die Erreichung der vereinbarten Ziele
- das Arbeitsverhalten.

Die vier Arbeitsfelder des beruflichen Auftrages (Klasse, Lernende, Schule und Lehrperson) sind im Reglement zum beruflichen Auftrag der Lehrpersonen (RB 10.1212) umschrieben.

Zum Arbeitsverhalten zählen Verlässlichkeit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Loyalität, das Mitdenken und -handeln in der Institution Schule (Engagement) sowie Veränderungsbereitschaft und Lernwille.

3.3 Rahmen für ein Beurteilungssystem im Kanton Uri

Das Gespräch im Zentrum

Personalbeurteilung findet im Rahmen eines Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräches statt und ist ein unerlässliches Instrument der Personalführung. Regelmässig geführte Gespräche mit den Mitarbeitenden fördern die Gesprächskultur, die Offenheit und das gegenseitige Verständnis, erleichtern die Zusammenarbeit und dienen einem guten Verhältnis zwischen der Schulleitung und den Lehrpersonen.

Funktionen des Beurteilungsgesprächs

- Dank, Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit vermitteln
- fachliche und personale Fähigkeiten der Mitarbeitenden anerkennen, fördern und weiterentwickeln
- die Umsetzung der vereinbarten Ziele überprüfen
- Stärken und Schwächen gemeinsam analysieren
- neue Ziele, Schwerpunkte und Prioritäten gegenseitig abstimmen
- Massnahmen für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden planen und einleiten, Perspektiven entwickeln
- Rückmeldungen zur Zusammenarbeit und zur Führungstätigkeit entgegennehmen
- eine offene Gesprächskultur an der Schule fördern.

Das Gespräch soll auch Zeit und Gelegenheit für einen Austausch bieten, der in der Hektik des Berufsalltags oft zu kurz kommt. Es sollen gegenseitige Erwartungen und die persönliche Befindlichkeit angesprochen sowie Wertschätzung und Dank ausgesprochen werden.

Vorbereitung und Durchführung des Beurteilungsgesprächs

Das Beurteilungsgespräch erfordert von beiden Seiten, von Vorgesetzten und Mitarbeitenden, eine gute Vorbereitung und ein aktives Mitwirken. So kann ein partnerschaftliches Gespräch gelingen. Vorgesetzte geben bei der Festlegung des Termins der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter das Beurteilungsfeld ab mit der Aufforderung, als Vorbereitung auf das Gespräch die Selbstbeurteilung einzutragen.

Es werden normierte Formulare und Hilfsmittel verwendet. Die Beurteilung wird jährlich durchgeführt. Die Bildungs- und Kulturdirektion stellt den Schulen ein geeignetes Formular zur Verfügung. Es steht der Schule frei, das Formular abzuändern oder ein eigenes Formular zu verwenden.

Die Beurteilung umfasst die unter 4.2 genannten Bereiche:

- beruflicher Auftrag der Lehrpersonen (alle vier Arbeitsfelder)
- Erreichung der vereinbarten Ziele
- Arbeitsverhalten

Das Resultat wird schriftlich festgehalten (Formular). Der beurteilten Person wird Gelegenheit zur Rückmeldung bzw. Stellungnahme eingeräumt. Aus der Beurteilung heraus werden Ziele und notwendige Massnahmen für die Folgeperiode abgeleitet und ebenfalls schriftlich festgehalten.

Das Beurteilungssystem der Einzelschule ist Teil des schulinternen Qualitätsmanagements und ist in dieses eingebettet.

4 Hilfsmittel

Folgende Hilfsmittel werden angeboten:

- Musterrichtlinie für die Beurteilung der Lehrpersonen: Diese ist von den einzelnen Schulräten als Richtlinie des Schulrates an die Schulleitung zu erlassen.
- Beurteilungsbogen als Muster
- Leitfaden zum Beurteilungsbogen

Die Hilfsmittel Beurteilungsbogen und der dazu gehörende Leitfaden basieren auf den Vorlagen aus dem Kanton Luzern. Sie wurden an Urner Verhältnisse angepasst. Es ist geplant, nach ein bis zwei Jahren die Form der Hilfsmittel kritisch zu hinterfragen und Anpassungen vorzunehmen.

5 Kommentar zu den Musterrichtlinien

Artikel 1 Form der Beurteilung

Es ist wichtig, dass die Beurteilung anhand eines Formulars vorgenommen wird, das allen Beteiligten vorher bekannt ist. So können sie sich gezielt auf das Gespräch vorbereiten. Eine Arbeitsgruppe hat das Luzerner Formular an Urner Verhältnisse angepasst. Dabei wird es so sein, dass nicht jedes Jahr das gesamte Formular ausgefüllt werden wird.

Vorgesetzte Person wird im Normalfall die Schulleiterin oder der Schulleiter sein. Die einzelne Gemeinde muss festlegen, welche Schulleiterin oder welcher Schulleiter für die Lehrpersonen in einem bestimmten Schulhaus als vorgesetzte Person gilt.

Artikel 2 Unterrichtsbesuche

Vor jeder Beurteilung ist mindestens ein Unterrichtsbesuch durchzuführen. Das Ergebnis des Unterrichtsbesuches ist eine Grundlage für die Beurteilung im Arbeitsfeld Klasse.

Artikel 3 Häufigkeit der Beurteilung

Bei Lehrpersonen mit einem Pensum von unter 50 Prozent, soll die Beurteilung mindestens alle drei Jahre vorgenommen werden. Zu beachten ist dabei, dass Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche ohne Beurteilung häufiger durchgeführt werden können.

Artikel 4 Gegenstand der Beurteilung

Die vier Arbeitsfelder nach Amtsauftrag lauten:

- a) Klasse;
- b) Lernende;
- c) Schule;
- d) Lehrperson.

Ein wichtiger Teil der Beurteilung ist auch die Frage, ob und wie die im letzten Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (MAG) vereinbarten Ziele umgesetzt wurden.

Schliesslich soll das Arbeitsverhalten ebenfalls beurteilt werden.

Artikel 5 Ergebnis der Beurteilung

Es ist wichtig, dass das Ergebnis der Beurteilung schriftlich festgehalten und begründet wird. Mit der Unterzeichnung des Ergebnisblattes wird lediglich bestätigt, dass das Gespräch stattgefunden hat.

Artikel 6 Differenzbereinigung

In den Musterrichtlinien soll der Schulrat auch regeln, wie vorgegangen wird, wenn die Gesamtbeurteilung von der beurteilten Person als unzutreffend oder unkorrekt betrachtet wird. Der hier gemachte Vorschlag entspricht jenem in Artikel 9 des Reglements über die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche der kantonalen Verwaltung Uri (RB 2.4215).

Artikel 7 Inkrafttreten

Das Inkrafttreten ist vom Zeitpunkt abhängig, wann der Schulrat der Schulleitung die Personalbeurteilung überträgt. Gemeinden mit Schulleitungen haben dies gemäss Beschluss des Erziehungsrates vom 8. Februar 2007 spätestens auf den 1. August 2008 zu vollziehen. Gemeinden ohne Schulleitungen haben diese bis spätestens 1. August 2010 zu wählen und ihr die Personalbeurteilung zu übertragen (Beschluss des Landrates vom 14. Juni 2006).

Anhang 1: Musterrichtlinien

RICHTLINIEN

des Schulrates xy zur Beurteilung von Lehrpersonen an den Volksschulen

(vom)

Artikel 1 Form der Beurteilung

¹Die Beurteilung findet im Rahmen eines Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs (MAG) statt. Dabei ist das vom Schulrat genehmigte Formular zu verwenden.

²Die Beurteilung umfasst eine Selbstbeurteilung durch die Lehrperson und eine Fremdbeurteilung durch die vorgesetzte Person.

Artikel 2 Unterrichtsbesuche

Vor jeder Beurteilung ist mindestens ein Unterrichtsbesuch durchzuführen.

Artikel 3 Häufigkeit der Beurteilung

¹Lehrpersonen mit einem Pensum von 50 und mehr Prozent sind jährlich einmal zu beurteilen.

²Bei Lehrpersonen mit einem Pensum von unter 50 Prozent, ist die Beurteilung mindestens alle drei Jahre einmal vorzunehmen.

Artikel 4 Gegenstand der Beurteilung

Die Beurteilung umfasst:

- a) die Leistung in allen vier Arbeitsfeldern des beruflichen Auftrages gemäss dem Reglement über den beruflichen Auftrag der Lehrpersonen an der Volksschule (Amtsauftrag)¹;
- b) die Umsetzung der im letzten MAG vereinbarten Ziele;
- c) das Arbeitsverhalten.

Artikel 5 Ergebnis der Beurteilung

¹Das Ergebnis der Beurteilung ist schriftlich festzuhalten und zu begründen.

²Das Ergebnisblatt ist von den am Gespräch beteiligten Personen zu unterzeichnen. Mit der Unterschrift wird bestätigt, dass das Gespräch stattgefunden hat. Das Ergebnisblatt wird im Personaldossier abgelegt.

¹ RB 10.1212

³Einblick in das Ergebnisblatt haben ausschliesslich die am Gespräch beteiligten Personen sowie der Schulrat. Bei einer allfälligen Differenzbereinigung steht dieses Recht allen am Verfahren beteiligten Personen zu.

Artikel 6 Differenzbereinigung

¹Wird die Gesamtbeurteilung von der beurteilten Person als unzutreffend oder unkorrekt betrachtet, kann sie eine Aussprache mit der vorgesetzten Person unter Leitung der nächst höheren Stelle verlangen. In dieser Aussprache legen die beiden am MAG beteiligten Personen ihren Standpunkt dar. Nach Möglichkeit wird der Konflikt durch eine Vereinbarung geregelt.

²Die beurteilte Person hat das Recht, zusätzlich zum Ergebnisblatt schriftlich darzulegen, in welchen Punkten und aus welchen Gründen sie eine Beurteilung als unzutreffend oder unkorrekt betrachtet. Die schriftlichen Erklärungen der Parteien sind dem Personaldossier beizulegen.

³Endgültig entscheidet der Schulrat.

Artikel 7 Inkrafttreten

Diese Richtlinien treten am in Kraft.

Im Namen des Schulrates
Der Präsident/die Präsidentin
Der Sekretär/die Sekretärin: