Mitarbeiterbeurteilung von Lehrkräften der Zürcher Volksschule : Entstehung und erste Erfahrungen mit dem "Zürcher LQS"

Autor(en): **Wendelspiess, Martin**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Schule**

Band (Jahr): **87 (2000)**

Heft 6: **Neue Lohnmodelle für Lehrkräfte**

PDF erstellt am: **25.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-529008

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Martin Wendelspiess

Mitarbeiterbeurteilung von Lehrkräften der Zürcher Volksschule: Entstehung und erste Erfahrungen mit dem «Zürcher LQS»

Der Beitrag von Martin Wendelspiess zum Zürcher-Modell der lohnwirksamen Leistungsbeurteilung von Lehrkräften zeigt zuerst die zehnjährige Entwicklungsphase auf und beschreibt dann das Verfahren. Es wird deutlich, dass das wichtigste Interesse die Qualitätsentwicklung der Schule ist, dass aber selbstverständlich der Auftrag des Parlaments – die lohnwirksame Beurteilung – erfüllt werden musste. Sie bildet nun eine «massvolle Komponente». Die Evaluation wird im Jahre 2003 durchgeführt werden. Die «schweizer schule» wird darüber berichten.

Die Diskussion rund um ein lohnwirksames Qualifikations-System (LQS) war im Kanton Zürich besonders heftig. Das hängt damit zusammen, dass von Anfang an feststand, dass das ausgeprägte Milizverständnis der Zürcher Volksschule die Beurteilung den vom Volk gewählten *Laien-Schulpflegen* zuweisen würde. Und zweitens auch, weil schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt politisch feststand, dass zwischen Beurteilung und Besoldung ein Zusammenhang hergestellt werde, also eine Art *Leistungslohn* zur Diskussion stand. Während der Widerstand der Lehrkräfte zu Beginn der 90er Jahre deshalb grundsätzliche Züge annahm, hat sich die Diskussion mit der Veröffentlichung des eigentlichen Zürcher Beurteilungs-Modells und mit der effektiven Ausgestaltung der – massvollen – Lohnkomponente versachlicht.

1990–2000: 10 Jahre von der Machbarkeitsstudie bis zum lohnwirksamen Einsatz

Ende der 80er Jahre machten sich Verwaltung und Parlament des Kantons Zürich an eine gross *angelegte strukturelle Besoldungsrevision.* Sie sollte die Beamtenschaft näher an die Verfahren und Politiken der Privatwirtschaft heranführen, ihre Konkurrenzfähigkeit allgemein verbessern und durch die Einführung des Leistungslohns eine aktivere Personalpolitik ermöglichen. Die einzelnen Funktionen und Laufbahnen wurden im Quervergleich sorgfältig und systematisch neu eingestuft, was teilweise einen erheblichen Anstieg der Lohnkosten bewirkte. Bewirkt hätte – denn *die Konjunkturflaute in den 90er Jahren* führte fatalerweise unmittelbar nach Verabschiedung der strukturellen Besoldungsrevision im Jahre 1991 durch das Zürcher Parlament zum Ausbleiben der in Aussicht gestellten Lohnverbesserungen, ja zu Lohnsenkungen.

Die Konjunkturflaute in den 90er Jahren führte zum Ausbleiben der Lohnverbesserungen.

In diesem ausserordentlich belastenden Umfeld befasste sich die Erziehungsdirektion erstmals *1990* mit der Machbarkeit einer lohnwirksamen

Lehrerbeurteilung; denn es war absehbar, dass – alleine schon aus Gründen der Rechtsgleichheit der Lehrkräfte gegenüber den übrigen Staatsbeamten – an einen Saläranstieg ohne Leistungbeurteilung auf die Dauer nicht mehr zu denken war. Die eingesetzte Arbeitsgruppe war sehr breit angelegt (Personalfachleute, Seminardirektoren, Vertretung der Lehrkräfte, Psychologen, Schulpräsidenten, Junglehrerberater, Bildungsfachleute aus der Verwaltung). Ende 1990 bejahte die Arbeitsgruppe die *Machbarkeit* einer lohnwirksamen Beurteilung für die Zürcher Lehrkräfte an Volksschulen, nachdem sie verschiedene mögliche Beurteilungsraster entwickelt hatte. Die Vertretung der Lehrkräfte setzte allerdings ein grosses *Fragezeichen* hinter die Lohnwirksamkeit eines solchen Systems.

Ende 1990 bejahte die Arbeitsgruppe die Machbarkeit einer lohnwirksamen Beurteilung.

In der Folge verfeinerte die Erziehungsdirektion die gewonnenen Grundlagen in Zusammenarbeit mit ausgewählten Fachleuten und legte *1992* – nach Rücksprache mit der ersten Arbeitsgruppe – *ein umfassendes Beurteilungsverfahren* vor, welches im Wesentlichen auf der Unterrichtsbeobachtung anhand von 12 Lektionsbesuchen durch 3 Mitglieder der Schulpflege beruhte und alle vier Jahre stattfinden sollte. Geprüft wurden 6 Bereiche: Klassenführung, Unterricht, Offenheit der Schule, Zusammenarbeit mit Kollegen und Behörden, Schule und Eltern sowie die persönliche Weiterentwicklung. Die Reaktionen auf die Vernehmlassung zum «rosaroten Büchlein» fielen gemischt, aber *mehrheitlich positiv* aus. Eine grosse Mehrheit der Antwortenden stand der Mitarbeiterbeurteilung von Lehrkräften grundsätzlich positiv gegenüber und ordnete die Verantwortung für diese Aufgabe klar den Schulpflegen zu. Einzig die Lehrerorganisationen gestanden den Milizbehörden die nötige Kompetenz für die Beurteilung der Arbeit der Lehrkräfte nicht zu. Gerne hätten die Antwortenden den Beurteilungsrhythmus häufiger angesetzt als die vorgeschlagenen vier Jahre, nannten jedoch die zeitliche Überforderung als wesentliches Hindernis. Die Lohnwirksamkeit – eigentlich der Auslöser des Zürcher LQS – wurde von den Lehrerorganisationen grundsätzlich abgelehnt, aber auch von zahlreichen weiteren Antwortenden in Zweifel gezogen.

Es folgte im Kanton Zürich eine mehrjährige Phase der gegenseitigen Blockierung: Die Lehrerorganisationen wehrten sich auf breiter Front – insbesondere auch über ihnen nahestehende Vertreter im Parlament – gegen die Einführung der lohnwirksamen Beurteilung durch Milizbehörden. Das Parlament lehnte aber *insgesamt 15 Vorstösse zu diesem Themenkreis* ab und beharrte auf dem Grundsatz der Rechtsgleichheit gegenüber der Beamtenschaft. Diese befand sich im selben Zeitraum im Übergang zum neuen, fortschrittlichen Personalrecht, in welchem u.a. (durch alle Parteien ohne Gegenstimme mitgetragen) der Beamtenstatus abgeschafft wurde. Auch zeigte sich, dass die lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung in der Zentralverwaltung bald als normales Personalinstrument akzeptiert und sinnvoll genutzt wurde. Inzwischen waren auch die *Personalkompetenzen der Gemeindeschulpflegen* noch einmal verstärkt worden, indem die Volkswahl der Lehrkräfte durch die An-

stellungs- resp. Entlassungsbefugnis durch die lokale Behörde ersetzt wurde.

Die deutliche Volksmehrheit zugunsten der Stärkung der Schulpflegen und die bevorstehende Anpassung des Lehrerpersonalgesetzes an die neuen kantonalen Verhältnisse zwang die Bildungsdirektion zum Handeln. Dies in widrigem Umfeld; denn der schlechte Zustand der Staatsfinanzen und die damit verbundenen häufigen Eingriffe und Anpassungen beim Lohnsystem belasteten die Diskussion über das «LQS», insbesondere jene über das «L» (die Lohnwirksamkeit) sehr, da die Salärauswirkungen bis weit ins Jahr 1999 *nie konkret und abschliessend* vorlagen. In dieser Situation erteilte der neue Bildungsdirektor, Ernst Buschor, der *Arbeitsgruppe LoF* (leistungsorientierte Förderung der Lehrkräfte an der Volksschule) 1996 den Auftrag, neben anderen Elementen der Qualitätssicherung eine praktikable und lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung zu entwickeln. Da die Arbeiten aufgrund der vielfältigen und vernetzten Aspekte (Qualitätssicherung in den teilautonomen Volksschulen) nicht im gewünschten Masse vorankamen, entschloss sich der Bildungsdirektor im Mai 1997, diesen Auftrag separat voranzutreiben, die Vorarbeiten *mit externer Unterstützung* zusammenzufassen, die neuesten Erkenntnisse einzubauen und schon *im Herbst 1997 eine Vorlage für die Erprobung und Vernehmlassung* freizugeben. Der Fahrplan wurde eingehalten. Am 1. Oktober 1997 beschloss der Erziehungsrat, heute Bildungsrat, das Konzept für eine «Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte der Volksschule» durch breite Kreise bis zum 31. März 1998 beurteilen zu lassen.

1997 beschloss der Erziehungsrat das Konzept durch breite Kreise beurteilen zu lassen.

Grundlagen und Erarbeitung des «Zürcher LQS»

Für die externe Unterstützung im zeitlich gerafften Prozess der Ausfertigung sowohl der Beurteilungsbogen wie der einführenden Dokumentation konnte die Bildungsdirektion den Präsidenten jener Arbeitsgruppe gewinnen, welche 1990 die Machbarkeitsstudie verfasst hatte. Als ehemaliger Schulpräsident, selbständiger Personalfachmann und aktiver Bildungspolitiker verfügte er über jene Vorkenntnisse, ohne die das vorhandene *Wissen über die Beurteilung von Lehrkräften,* die *Kenntnis der Zürcher Volksschule* und die Beachtung *der Möglichkeiten und Grenzen des Milizsystems* in der verfügbaren Zeit nicht unter einen Hut zu bringen waren.

Nachdem im Verlaufe des Monats Juni eine Probefassung sowie der dazugehörige Leitfaden durch eine kleine Task Force erstellt und bereinigt werden konnte, nützte die Bildungsdirektion die verbleibende Zeit bis zum Herbst 1997 für eine mehrstufige, gezielte *Vernehmlassung an 50 Exponenten* aus Wissenschaft, Unterricht, Elternschaft, Politik und Wirtschaft. Bewusst begrüsste man auch entschiedene Gegner des «LQS». Aufgrund der detaillierten, kritisch konstruktiven Rückmeldungen (u.a. von Rolf Dubs) wurden die Entwürfe laufend verfeinert und beispielsweise das «Dossier Unterricht & Planung» zusätzlich eingefügt. Das Studium der aktuellen Literatur zur Lehrerbeurteilung erlaubte einige Verbesserungen, erbrachte aber einen vergleichsweise geringen

Beitrag zur Lösung des zürcherischen Problems, nämlich ein Verfahren mit der vorgegebenen *Lohnwirksamkeit* und der *Miliztauglichkeit* als unverrückbaren Leitplanken zu schaffen. Hingegen lehnte man sich stark an wissenschaftlich breit erprobte Beobachtungs- und Beurteilungsverfahren aus der Assessment Center-Technik an, da diese sich im Bereich der Objektivierung als geeignet erwiesen haben.
Im Sinne eines Grundsatzentscheids konzentriert sich das «Zürcher LQS» vor allem auf die Unterrichtsbeobachtung, die *«Teacher Performance»,* d. h. die Darbietung oder Leistung der Lehrkraft im direkten Kontakt mit den Schülerinnen und Schülern. Beobachtet werden fördernde Verhaltensweisen der Lehrperson. Der eigentliche Effekt, die Wirkung des Unterrichts *(«Teacher Effectiveness»),* wie sie beim Schüler ankommt, könnte nur mit unverhältnismässigem Aufwand einigermassen gültig gemessen werden. Denkbar sind auch Ansätze, die eine stärkere Gewichtung der *«Teacher Competence»,* d. h. des Fachwissens und der Fachkompetenz der Lehrperson, vornehmen. Solche Ansätze wären aus der Sicht vieler Lehrpersonen fairer und professioneller, kämen jedoch nicht ohne systematische und sorgfältig ausgewertete Unterrichtsbesuche aus, um an Ort und Stelle zu überprüfen, ob auch wirkt, was zu Hause mit bestem Wissen und Gewissen geplant worden ist.
Mehrere Vorschläge wollten das umfangreiche Zürcher Modell auf einige wenige Aspekte beschränken – zum einen mit der Begründung, es würde dadurch miliztauglicher, zum andern mit der Warnung, manche Elemente würden durch andere Qualitätssicherungsverfahren (etwa die Teamarbeit) umfassender und vertiefter behandelt. Sicher wäre es im Rahmen der Einführung leichter gewesen, ein restriktiveres Modell vorzulegen. Andererseits erzwingt die *Auflage der Lohnwirksamkeit* nach der Meinung der Verfasser eine *repräsentative Breite* der Beobachtungen und Abklärungen, ansonsten man dem komplexen und variablen Berufsbild einer Lehrperson im Lichte einer lohnwirksamen Beurteilung nicht gerecht würde, ja letztere wegen ihrer Einseitigkeit rechtlich auf sehr schwachen Füssen stünde. Das geflügelte Wort «lieber ungefähr richtig als haargenau falsch» mag salopp klingen – aber bei der Beschreibung und Würdigung der Vielfalt des Wirkens einer Lehrperson sind Schätzungen und Eindrücke – sofern sie repräsentativ und systematisch durch mehrere Personen erhoben werden – wertvoller als die scheinbare Genauigkeit in Teilbereichen.

Mehrere Vorschläge wollten das Modell auf einige wenige Aspekte beschränken.

Die Kernaufgabe des «Zürcher LQS» ist die *Beurteilung und Standortbestimmung.* Wohl resultieren aus einer seriösen Beurteilung (als Folge des differenziert erhobenen und geäusserten Fremdbildes) Anhaltspunkte für die persönliche Fortbildung und Entwicklung. Das einzelne Behördemitglied muss und soll *jedoch nicht die Rolle des Laufbahnberaters* für die Lehrperson übernehmen. Als verfeinertes und systematisiertes Instrument einer verstärkten und *qualifizierteren Aufsicht* leistet das neue Beurteilungsverfahren gleichwohl einiges mehr als herkömmliche Spontanurteile oder lokal abweichende, oft «handgestrickte» Verfahren. Natürlich hat die Aussagekraft des «Zürcher LQS» auch Grenzen. Es wäre jedoch nicht korrekt, das berechtigte *Postulat für eine «gute» oder*

«bessere» Schule einzig dieser Teilmassnahme der Qualitätssicherung anzulasten. Grosse Querschnittsuntersuchungen, die wissenschaftlich ausgewertet werden, finden im Kanton Zürich wie andernorts weiterhin statt; der *Erfahrungs- und Gedankenaustausch* im Lehrerteam wird nicht etwa weniger wichtig für die Schulqualität; die Chancen, welche sich dem Unterricht durch qualitativ *hochstehende Schüler- und Elternbefragungen* eröffnen, können weiterhin genutzt werden; schliesslich soll eine neue professionelle Schulaufsicht geschaffen werden, welche zur Qualitätssicherung der Schulen – nicht der einzelnen Lehrkräfte – beitragen soll. Das «Zürcher LQS» positioniert, hält Schwerpunkte fest, bezeichnet Unterschiede im Lehrkörper, zeigt Entwicklungen auf. Und es hat die eindeutige Aufgabe, den Einbau einer massvollen Lohnkomponente zu ermöglichen.

Erste Erprobung des Verfahrens und Auswertung der Vernehmlassung

Die ersten Feldversuche zeigten erstaunlich homogene Resultate.

Die ersten Feldversuche, welche parallel zur Vernehmlassung in fünf repräsentativen Zürcher Schulgemeinden und -kreisen stattfanden, zeigten erstaunlich *homogene Resultate* bei der erstmaligen Anwendung der neuen Mitarbeiterbeurteilung. Die ersten Gehversuche mit dem «Zürcher LQS» waren im Übrigen bewusst vorgezogen worden, um die *Praxistauglichkeit* des Systems von allem Anfang an sicherzustellen und die Ausbildungsbedürfnisse für die Beurteilungsverantwortlichen und die übrigen Mitglieder der Beurteilungsteams an der Front, und nicht am grünen Tisch zu erheben. Für den Einstieg der beteiligten Behörden fand – neben dem Einsatz des ausführlichen Leitfadens – lediglich eine mündliche Einführung statt, gefolgt von der Beantwortung der wichtigsten Fragen zur Durchführung. Bewusst wurde der organisatorische Spielraum für die Gemeinden sehr offen gehalten.

Die Qualität der Beurteilungsarbeit der Schulbehörden, gestützt auf das neue, systematische Verfahren, wurde von allen Lehrkräften positiv beurteilt. Die Beobachtungen seien *präziser, hilfreicher und wesentlicher* als in den bisherigen Kontakten. Die Gesamtwürdigung wurde gemeinhin als fair und zutreffend empfunden (und dementsprechend akzeptiert). Viele Lehrkräfte fühlten sich durch den intensiven Kontakt ernst genommen und erlebten den Beurteilungsprozess – im Gegensatz zu anfänglichen Befürchtungen – als *vertrauensbildend.* Was sich andererseits ebenso klar abzeichnete, war der unterschiedliche Zeitaufwand für die Einarbeitung und Durchführung sowie die speziellen Probleme grosser Schulgemeinden bei der Bewältigung dieser zentralen, aber aufwendigen Personalführungsmassnahme.

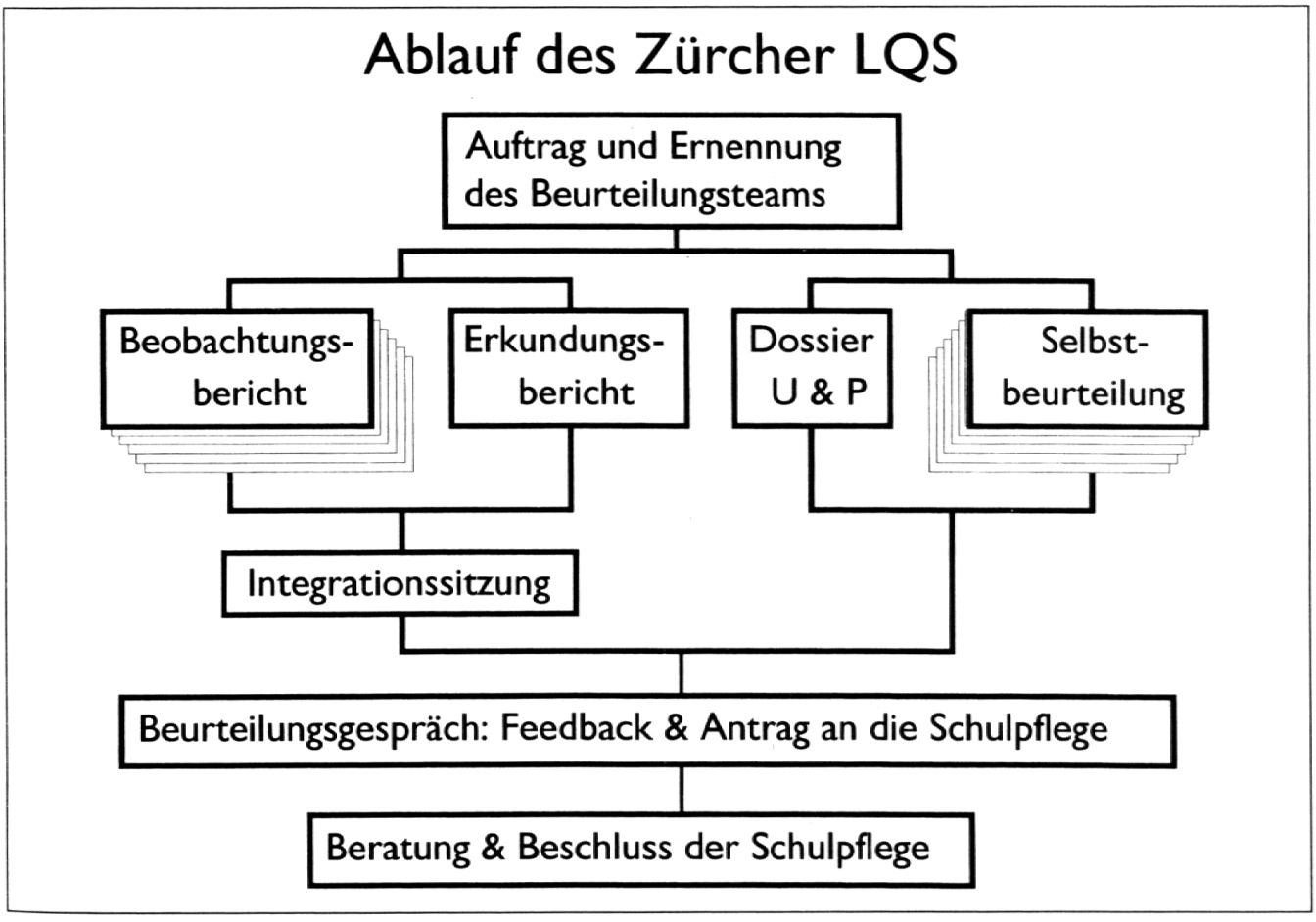
Die *Auswertung der Vernehmlassung* erbrachte – für die Verfasser eher enttäuschend – nur wenige konkrete Anregungen und Kritikpunkte zu inhaltlichen Aspekten des Verfahrens. Die meisten Stellungnahmen drehten sich um die prinzipielle Wünschbarkeit oder Unmöglichkeit von Beurteilungsverfahren für Lehrkräfte, insbesondere die Umsetzung der *Lohnwirksamkeit,* deren konkrete Ausgestaltung nicht Teil des Modells war. Der Grundtenor war positiv, wobei der Respekt vor der Be-

deutung und dem *Aufwand für die Mitarbeiterbeurteilung* unüberhörbar war. Aufgrund dieser Bedenken wurden mehrere Anpassungen, meist *Vereinfachungen* vorgenommen: So wurden die sechs Beurteilungsstufen für die Beobachtungen auf vier zurückgenommen und die Zahl der Dimensionen von zwölf auf neun reduziert, wobei das Schwergewicht des Verfahrens deutlicher auf die (zentrale) Unterrichtsbeobachtung gelegt wurde. Das zwingend vorgeschriebene Dreierteam für die Beurteilung (ein Beurteilungsverantwortlicher und zwei Teammitglieder) wurde insofern gelockert, als dass die Lehrkraft durch mindestens zwei Beobachter besucht wird, wobei das Vieraugenprinzip gewahrt wird.

Das zwingend vorgeschriebene Dreierteam für die Beurteilung wurde gelockert.

Inhalt und Ablauf des «Zürcher LQS»

Das Beurteilungsverfahren besteht aus *vier Elementen.* Zwei davon – die Unterrichtsbesuche und der Erkundungsbericht – dienen den beauftragten Schulpfleger als *Grundlage für die Beurteilung.* Zwei weitere unterstützen primär die Lehrperson selber in ihrer *persönlichen Entwicklung,* nämlich das Dossier «Unterricht & Planung» sowie die (strikt persönliche und private) Selbstbeurteilung der Lehrperson – nach denselben Kriterien wie die Fremdbeurteilung. Die Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte an Zürcher Volksschulen sieht mindestens *alle vier Jahre* eine umfassende Beurteilung vor (in den Zwischenjahren finden die jährlichen Aufsichtsbesuche wie bisher statt). Die Abwicklung der Beurteilung dauert in der Regel ein Schulquartal.



Zentral ist die *Unterrichtsbeobachtung;* für sie ist das Formular «Unterrichtsbesuch» als Arbeitsblatt der Beurteilenden gestaltet worden, auf welchem sie ihre persönlichen Beobachtungen und die resultierenden Einstufungen zu jeder besuchten Lektion eintragen. Die einzelnen Kriterien oder Dimensionen (sechs für die Unterrichtsbesuche, drei für die übrigen Beurteilungspunkte) stecken das Terrain ab. Sie bilden ein *begriffliches «Koordinatennetz»,* damit man gezielt beobachten und sich danach über die Ergebnisse verständigen kann. Wie muss sich eine Lehrkraft verhalten, um ein förderungswirksames Klima zu schaffen? Welche Leistungen sind im Umfeld des Klassenzimmers zu erbringen?
Die Schulpflege bestimmt für die Beurteilung der Lehrpersonen, die turnusgemäss an der Reihe sind, ein Team von mindestens zwei Personen und teilt es der zu beurteilenden Lehrperson für *sämtliche Unterrichtsbesuche* des Schuljahres zu. Das Team setzt sich aus dem *Beurteilungsverantwortlichen* und ein bis zwei weiteren Mitgliedern der Behörde zusammen. Einzelne Schulpflegen beanspruchen die Hilfe externer Moderatoren oder integrieren bereits Vertrauensleute aus der Lehrerschaft ins Team – für fachliche Fragen im engeren Sinne. Jedes Mitglied des Beurteilungsteams besucht den Unterricht während mindestens *zwei Lektionen,* wobei diese zeitlich und inhaltlich breit diversifiziert sein sollen. Dem Beurteilungsverantwortlichen obliegt die Abwicklung und Steuerung des Beurteilungsprozesses. Er ist *Ansprechperson,* bestimmt die Planung, leitet die Integrationssitzung (Austausch und systematische Auswertung der Lektionsbesuche) und führt das abschliessende Beurteilungsgespräch.

Jedes Mitglied besucht den Unterricht während mindestens zwei Lektionen.

Alle Mitglieder des Beurteilungsteams nehmen vor den Lektionsbesuchen Einblick in *das Dossier Unterricht & Planung,* welches die Lehrperson dem Team für die Dauer des Beurteilungsprozesses zur Verfügung stellt. Es setzt sich aus dem Bericht zu *Grundfragen* des Unterrichts und frei wählbaren *Beilagen* zur Veranschaulichung der eigenen Arbeitsweise zusammen. So gewinnt das Beurteilungsteam ein erstes Bild von der Lehrerpersönlichkeit, von ihren speziellen Fähigkeiten und ihren Schwerpunkten im Unterricht. Neben den Unterrichtsbesuchen führt der Beurteilungsverantwortliche mit der Lehrperson ein Gespräch mit dem Ziel, zusätzliche Informationen zur Erstellung des *Erkundungsberichts* zu erfragen, damit auch die «äusseren Zwiebelschalen» des Berufsbildes (wesentliche Elemente ausserhalb des Klassenzimmers) wie etwa die Zusammenarbeit im Schulhaus, der Elternkontakt oder die persönliche Fortbildung gültig erfasst werden können.

Das «Zürcher LQS» vereinigt in seinen vier Elementen *viele förderungswirksame Aspekte* – allen voran die Selbstreflexion der Lehrperson anhand des Dossiers und der Selbstbeurteilung. Nochmals: Im Vordergrund bleibt der *Kernauftrag,* nämlich die umfassende Beurteilung und Würdigung der Lehrerpersönlichkeit sowie die Erarbeitung brauchbarer Grundlagen für die Lohnwirksamkeit der Beurteilung.

Einbau lohnwirksamer Elemente in die Besoldung

Der Stein des Anstosses (viel eher als die Beurteilung durch Laienbehörden), die Lohnwirksamkeit des Beurteilungsverfahrens, gab in den 90er Jahren heisse Köpfe. Obwohl immer wieder versichert wurde, dass es sich aufgrund der Komplexität und des Charakters des Berufsbildes nur um eine *massvolle Komponente* handeln werde, waren viele Lehrkräfte zutiefst beunruhigt – sie dachten an willkürliche Bonuszahlungen und an ein mechanisches Umrechnen von Beurteilungsbefunden auf die Lohnskala.

Die heute gültige Lösung unterscheidet *drei relevante Berufsphasen:* Erstens eine mehrjährige *Einstiegsphase,* während der qualifiziert wird, der Besoldungsanstieg aber praktisch unabhängig davon erfolgt (ausser bei krass ungenügenden Leistungen). Junglehrerinnen und Junglehrer müssen ihren Weg erst finden – es wäre unklug, ihre Suche durch Salärüberlegungen unnötig einzuengen oder zu gefährden. Zweitens folgt die berufliche *Hauptphase,* die durch steigende Berufserfahrung und Sicherheit im Unterrichten und Erziehen gekennzeichnet ist. Für diesen Abschnitt ist die Lohnwirksamkeit als *Halbautomatismus* konzipiert. Sofern die erbrachten Leistungen im Urteil der Schulbehörde den Anforderungen entsprechen, werden die folgenden vier jährlichen Aufstiege in der Höhe von zwei bis drei Prozent freigegeben. Ist dies nicht der Fall, wird der Aufstieg um ein Jahr sistiert, Massnahmen vereinbart und im Jahresturnus überprüft. Hat sich eine positive Veränderung ergeben, wird die Sistierung rückgängig gemacht – andernfalls sind neue jährliche Zwischenziele zu vereinbaren. Schliesslich folgt die Phase der *Berufsreife,* während der das Salär im Regelfall gleich bleibt, wobei durch ausgewiesene, klar überdurchschnittliche Leistungen ein weiterer Aufstieg möglich ist. Bedingung für den Saläranstieg bleibt in allen Fällen eine *befriedigende Finanzlage,* sprich Ertragskraft des Kantons Zürich; denn letztlich sitzen in einer Volkswirtschaft alle im selben Boot. Das vorliegende Konzept der Lohnwirksamkeit ist – im Rahmen der grundsätzlichen Zurückhaltung gegenüber dem Leistungslohn – von den Lehrkräften und ihren Verbänden als sinnvolle und nachvollziehbare Lösung insgesamt positiv aufgenommen worden. Insbesondere handelt es sich nicht, wie vielerorts immer wieder behauptet wird, um einen Leistungslohn. Ein solcher müsste weit grössere Besoldungsunterschiede vorsehen und auch eine Abstufung beinhalten.

Einführung, Ausbildung und Evaluation

Die definitive Einführung wurde um ein Jahr auf den August 1999 verschoben.

Um die Startchancen des lohnwirksamen Beurteilungsverfahrens zu verbessern, wurde die definitive Einführung um ein Jahr auf den August 1999 verschoben. Das gewonnene Jahr wurde *für intensive Ausbildungsanstrengungen* genutzt. Das Pestalozzianum erarbeitete im Auftrag der Bildungsdirektion ein abgerundetes Ausbildungsangebot mit vorübergehendem Schwergewicht bei der Vorbereitung der Beurteilungsverantwortlichen (Grundlagen, Gesprächsführung, Organisation) und späterer Verlagerung auf den Erfahrungsaustausch und die Verfeinerung von

Einzelaspekten, etwa der Erarbeitung von Indikatoren für einzelne Dimensionen. Massgeschneiderte Angebote privater Anbieter ergänzen die Vorbereitung der Schulbehörden auf die anspruchsvolle Aufgabe. Weitere Angebote laufen über die Berufsorganisationen der Lehrkräfte. In der Ausbildung zeigte sich, dass die gewählten Schulbehörden – obwohl sogenannte «Laien» – in der Regel über *gute Vorkenntnisse* verfügen: Viele Mitglieder entstammen Ausbildungsberufen oder weisen bereits Erfahrung in der Personalführung auf. Neu Kandidierende sind häufig im Hinblick auf diese Beurteilungsaufgabe nominiert worden. Als grösstes Risiko bei der Einführung des «LQS» betrachten die Lehrkräfte die Belastung für die *Zusammenarbeit im Lehrerteam.* Auch die Behörden sehen durch die grosse *zusätzliche Belastung* am ehesten ihren inneren Zusammenhalt gefährdet. Beide Seiten erwarten brauchbare Anhaltspunkte für die individuelle Förderung und die Unterrichtsqualität. Beide hoffen, dass die Transparenz des Verfahrens das Vertrauensverhältnis zwischen Behörde und Lehrerschaft vertieft.

Zahlreiche Erfahrungsberichte aus gemeinsamen Einführungskursen von Lehrkräften und Behördemitgliedern weisen – als Erkenntnis aus Beobachtungs- und Beurteilungssequenzen mit Videobändern oder Unterrichtsbesuchen – auf eine erstaunliche Übereinstimmung in Bezug auf die Profile und die Einstufung der beobachteten Lehrpersonen hin. Und zwar ohne erkennbaren Unterschied zwischen Berufsleuten (Lehrkräfte) und Milizbehörden.

Selbstverständlich plant die Bildungsdirektion im Rahmen der eigenen Qualitätssicherung eine *fundierte Evaluation* des «Zürcher LQS». Das macht allerdings erst Sinn, wenn alle heutigen Lehrkräfte ein erstes Mal beurteilt worden sind. Dies wird Mitte 2003 der Fall sein. Im Schuljahr 1999/2000 wurden erst einmal alle Lehrkräfte der dritten Berufsphase (Berufsreife) umfassend beurteilt – für die übrigen kam ein summarisches Verfahren zur Anwendung. So konnte die *ganze Zürcher Lehrerschaft* aufs Mal gleichberechtigt integriert werden. Anpassungen des Systems, beispielsweise einzelner Verhaltensbeschreibungen, sind natürlich auch vor 2003 möglich, wenn sie sich aufdrängen. Bisher gibt es übrigens keine Anzeichen, dass Schulhausteams aufgrund des LQS auseinanderfallen würden. Auch sind im Zusammenhang mit der Einführung keine nennenswerten Konflikte zwischen Behörden und Lehrkräften aufgetreten.