



Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen (MAB)

Grundlagen und Empfehlungen 2011



Weitere Auskünfte unter:

Bildungsdirektion, Volksschulamt

Walchestrasse 21

8090 Zürich

Tel.: +41 43 259 22 51

Fax: +41 43 259 51 31

www.volksschulamt.zh.ch

Inhaltsübersicht

Grundlagentexte

(was Sie wissen müssen)

Grundsätzliche Überlegungen zur Mitarbeiterbeurteilung	4
Durchführung der Mitarbeiterbeurteilung	6
Führen mit Zielvereinbarungen: Formative Förderung	6
Lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung: Summative Beurteilung	8

Empfehlungen und Beispiele

Ziele vereinbaren	12
Die MAB – Fairnessregeln	14
Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen	16
Glossar	20
Formulare und weiterführende Dokumente	22
Impressum	23

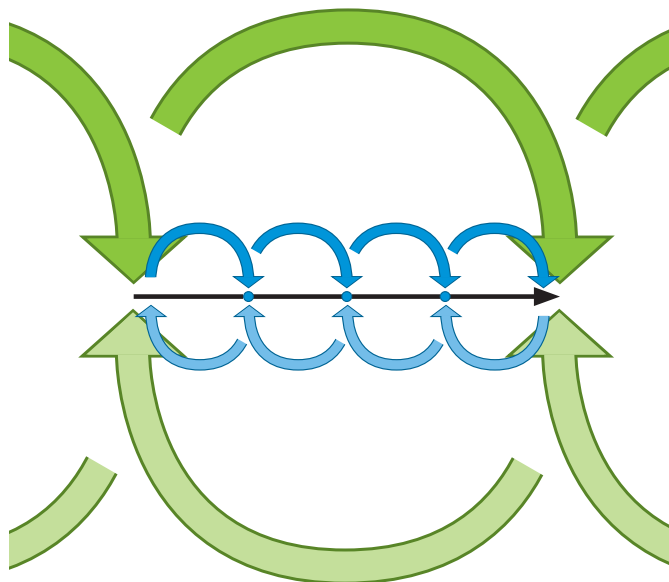
Grundsätzliche Überlegungen zur Mitarbeiterbeurteilung (MAB)

Merkmale der Mitarbeiterbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung ist Teil einer umfassenden Personalführung und Personalförderung. Dabei geht es um eine Gesamtwürdigung der Leistungen und des Verhaltens während einer bestimmten Beurteilungsperiode. Sie erfüllt fünf zentrale Aufgaben:

1. Feedback und Beurteilung: Eine wertschätzende und nachvollziehbare Beurteilung der erbrachten Leistungen, der gezeigten Verhaltensweisen und der beobachtbaren Fähigkeiten.
2. Ziele und Aufgaben: Die Bestimmung und Erläuterung des Beitrags der Lehrpersonen.
3. Erwartungsklärung: Die Klärung der gegenseitigen Erwartungen (Anforderungen der Schule, Wünsche der Lehrpersonen und der Schulleitungen) und das Fördern der Zusammenarbeit.
4. Personalentwicklung: Das Besprechen von Potenzial und Defiziten und allfällig das Bestimmen von notwendigen und hilfreichen Fördermassnahmen.
5. Dokumentation: Das schriftliche Festhalten von verbindlichen Zielvereinbarungen

Das Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung ist aufgeteilt in einen **Zielvereinbarungsprozess** (Formative Förderung) und eine **lohnwirksame Beurteilung** (Summative Beurteilung).



■ Formative Förderung
(jedes Jahr)

■ Summative Beurteilung
(in der Regel alle 4 Jahre)

Elemente der zürcherischen Mitarbeiterbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen der Volksschule umfasst zwei sich ergänzende Elemente:

- Führen mit Zielvereinbarungen (Formative Förderung)
- Lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung (Summative Beurteilung).

Sie spielt sich in Form eines Kreislaufs in vier Phasen ab:

- Individuelle Standortbestimmung und Beurteilung durch Schulpflege und Schulleitung
- Zielvereinbarungen
- Allfällige Planung und Umsetzung von Fördermassnahmen
- Erneute Standortbestimmung und Beurteilung.

Das Verfahren ist gesprächsorientiert. Es umfasst das Zielvereinbarungsgespräch sowie im Rahmen der lohnwirksamen Mitarbeiterbeurteilung ein Beurteilungsgespräch.

Beurteilungsrhythmus

Der Zyklus für die Formative Förderung dauert ein Jahr. Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt mindestens einmal im Jahr mit allen Lehrpersonen ein Zielvereinbarungsgespräch.

Der Zyklus der lohnwirksamen Mitarbeiterbeurteilung erstreckt sich in der Regel über vier Jahre; die Summative Beurteilung wird mindestens alle vier Jahre durchgeführt.

Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung würdigt die gesamten Berufsleistungen einer Lehrperson während einer Beurteilungsperiode. Sie stützt sich auf die Beurteilungen der einzelnen Teilbereiche (Dimensionen) und der festgelegten Ziele (Zielvereinbarungen).

Mitarbeiterbeurteilungen können aber immer nur Einschätzungen und nie Messungen sein. Entsprechend ist die Gesamtwürdigung nicht einfach das Resultat des mathematischen Durchschnitts der Leistungen in den einzelnen Beurteilungsbereichen.

Die Gewichtung einer Leistung darf nicht willkürlich sein und muss immer sachlich zureichend begründet werden können.

Eine Gesamtwürdigung ist dann nicht willkürlich, wenn das Ergebnis klar und nachvollziehbar ist, nicht offensichtlich einen Rechtsgrundsatz oder einen tragenden Grundgedanken eines Gesetzes verletzt, keine groben Ermessensfehler enthält und nicht an einem inneren Widerspruch leidet.

Durchführung der Mitarbeiterbeurteilung

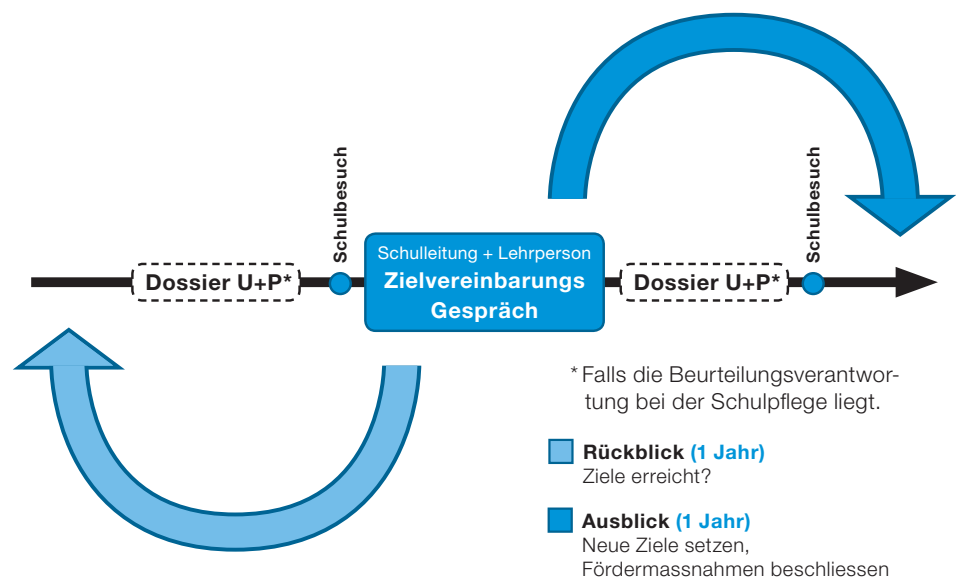
Gemäss § 46 des Personalgesetzes vom 27. September 1998 (LS 177.10) haben alle Staatsangestellten Anspruch auf eine regelmässige Beurteilung ihrer Arbeit und ihres Verhaltens. § 20 des Lehrpersonalgesetzes vom 10. Mai 1999 (LS 412.31) legt fest, dass die Bildungsdirektion das Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung für die Volksschullehrpersonen regelt. Gemäss den Richtlinien der Bildungsdirektion zur Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen vom 8. Juli 2011 ist das Verfahren aufgeteilt in einen Zielvereinbarungsprozess (Formative Förderung) und eine lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung (Summative Beurteilung).

Führen mit Zielvereinbarungen: Formative Förderung der Lehrpersonen

Ziel und Zweck

Das Führen mit Zielvereinbarungen zielt auf eine persönliche Standortbestimmung hin. In der Zielvereinbarung werden insbesondere Entwicklungsschritte vereinbart, welche die Unterrichts- und Führungsqualität sowie die Berufszufriedenheit der Lehrperson verbessern können.

Die Verantwortung für die Durchführung des Zielvereinbarungsgesprächs im Rahmen des Mitarbeitergesprächs liegt bei der Schulleitung.



Ablauf

1. Schritt:

Besuch des Unterrichts und Zielvereinbarungsgespräch

Die Schulleiterin oder der Schulleiter besucht mindestens einmal im Jahr den Unterricht jeder Lehrperson. Gestützt auf die dabei gewonnenen Erkenntnisse, auf die gemeinsamen Ergebnisse bei der täglichen Zusammenarbeit und die regelmässigen Gespräche im Schulalltag führt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter einmal jährlich ein Zielvereinbarungsgespräch. An diesem Gespräch wird die Zielerreichung des letzten Jahres überprüft und es werden gemeinsam neue Ziele für die nächste Beurteilungsperiode (in der Regel ein Jahr) vereinbart.

2. Schritt:

Umsetzung der vereinbarten Ziele

Die Lehrperson verpflichtet sich, die in der Zielvereinbarung formulierten Ziele anzustreben.

Die Schulpflege beschliesst auf Antrag der Schulleitung über allfällige Fördermassnahmen, die sich aus der Zielvereinbarung ergeben und Kosten verursachen. Sie kann ihrerseits Themen für die Ziele vorgeben.

Falls die Beurteilungsverantwortung bei der Schulpflege liegt, ist ein Dossier „Unterricht und Planung“ zu erstellen.

Lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung: Summative Beurteilung der Lehrpersonen

Ziel und Zweck

Die lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung würdigt die gesamten Berufsleistungen der Lehrperson. Sie beruht auf den jährlichen Beurteilungsgesprächen.



* Falls die Beurteilungsverantwortung bei der Schulpflege liegt.

Ablauf

1. Schritt:

Wahl des Beurteilungsteams

Die Schulpflege setzt für die Durchführung der lohnwirksamen Beurteilung ein Beurteilungsteam ein. Dieses setzt sich zusammen aus einem oder zwei Mitgliedern der Schulpflege und der Schulleiterin oder dem Schulleiter. Wirken in einem Beurteilungsteam zwei Mitglieder der Schulpflege mit, kann eines durch eine externe Fachperson ersetzt werden. Einem Mitglied der Schulpflege, der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter oder der externen Fachperson wird die Verantwortung für die Durchführung des Verfahrens zugewiesen (Beurteilungsverantwortliche oder Beurteilungsverantwortlicher).

2. Schritt:

Dossier „Unterricht und Planung“

Falls die Beurteilungsverantwortung bei der Schulpflege oder allenfalls bei einer externen Fachperson liegt, stellt die Lehrperson ein Dossier „Unterricht und Planung“ zusammen. Darin nimmt sie zu zentralen pädagogischen Themenbereichen Stellung und macht Aussagen zur persönlichen Weiterbildung und zu ihrem Engagement im Schulfeld. Die Schulpflege kann zusätzliche Themenbereiche einbringen.

Die Lehrperson stellt dem/der Beurteilungsverantwortlichen das vertrauliche Dossier für die Dauer des Beurteilungsvorgangs zur Verfügung. Nach Abschluss des Verfahrens geht das Dossier an die Lehrperson zurück.

Im Dossier Unterricht und Planung findet das Nachdenken der Lehrperson über ihre Arbeit, über Unterricht, über Bildung und Erziehung seinen schriftlichen Niederschlag. Es ist somit das Ergebnis von Reflexion und Selbstbeurteilung. Es nimmt Bezug auf den Berufsauftrag der Lehrpersonen, auf das aktuelle Schulprogramm und auf die Leitideen der Schule.

Das Dossier beschränkt sich auf zentrale Aspekte und setzt sich aus einem kurzen Bericht (zwei bis acht Seiten) und allfällig aus Beilagen zusammen:

- Im Bericht geht es darum, in eigenen Worten und in freier Gestaltung zu vier zentralen, allenfalls weiteren, von der Schulpflege definierten pädagogischen Themenbereichen Stellung zu nehmen. Zudem sind Aussagen zur persönlichen Weiterbildung und zum Engagement in der Schule zu machen. In den einzelnen Themenbereichen setzt die Lehrperson nach eigenem Ermessen Prioritäten.
- Beilagen (u.a. Beispiele zu Lehr- und Lernformen, Arbeitsprogramme, Beispiele von Lernkontrollen, Elternbriefe, Erfahrungs- und Projektberichte, Unterlagen von Arbeitswochen und Exkursionen) können die geäußerten Ansichten und Haltungen dokumentieren.

3. Schritt:**Erkundungsgespräch**

Falls die Beurteilungsverantwortung bei der Schulpflege liegt und diese es als notwendig erachtet, wird ein Erkundungsgespräch geführt. Im Erkundungsgespräch zwischen der/dem Beurteilungsverantwortlichen und der Lehrperson werden Informationen eingeholt, die sich nicht bei den Unterrichtsbesuchen beobachten lassen, im Besonderen Informationen zu den Bereichen C. Engagement für Lehrerteam und Schule sowie D. Weiterbildung. Im Erkundungsgespräch werden Fragen geklärt. Zudem erhält die Lehrperson Gelegenheit, ihre Position detailliert darzulegen. Zu allenfalls vorhandenen negativen Vorinformationen kann sie sich äussern. Bei diesem Prozess kann das Dossier „Unterricht und Planung“ – falls vorhanden – wertvolle Hinweise liefern.

Das Erkundungsgespräch kann vor, während oder nach den Unterrichtsbesuchen stattfinden. Der oder die Beurteilungsverantwortliche kann einen Erkundungsbericht verfassen. In diesem Fall bringt er diesen den Mitgliedern des Beurteilungsteams zur Kenntnis.

4. Schritt:**Unterrichtsbesuche**

Das Beurteilungsteam macht mindestens drei Unterrichtsbesuche. Die Berichte über die Unterrichtsbesuche bilden die Grundlage für die Beurteilung der Bereiche Klassenführung und Unterrichtsgestaltung.

Ein Unterrichtsbesuch umfasst mindestens eine Lektion (Kindergarten: eine Unterrichtssequenz). Das Mitglied des Beurteilungsteams verfolgt das Geschehen gemäss den formulierten Beurteilungspunkten aufmerksam, protokolliert, bringt Feststellungen, Beispiele und Kommentare auf der Rückseite des Arbeitsblatts „Unterrichtsbesuch“ an. Im Anschluss an den Unterrichtsbesuch findet ein Feedbackgespräch statt; es ist verbindlich. Dabei geht es um einen kurzen Austausch über persönliche Eindrücke von einer gemeinsam erlebten Schulstunde (Unterrichtssequenz). Neben der Möglichkeit, allfällige Fragen zu klären, dient es der Lehrperson dazu, eine kurze Einzelbeurteilung zu geben („Das ist mir gut gelungen ...“). Der Beurteilungsperson bietet es im Sinne von Transparenz die Möglichkeit, offene Fragen zu klären und anzukündigen, welche speziellen Punkte sie beim Prozess zur Formulierung des Beurteilungsantrags zur Sprache bringen wird („Das hat mir sehr gut gefallen ...“/„Irritiert war ich bei dieser Unterrichtssequenz von ...“/„Ich werde meine Beobachtung an der Integrationssitzung zur Sprache bringen“). Die Auswertung des Gesehenen ist von der Beobachtungs- und Protokolliertätigkeit zu trennen und findet erst im Anschluss an den Lektionsbesuch statt. Als effiziente Massnahme bietet sich die Bearbeitung der vorgedruckten Texte zu den einzelnen Dimensionen an: Jeder der Berichte der Unterrichtsbesuche (in der Regel drei) erhält ein Einstufungsprofil. Alle Berichte sind dem/der Beurteilungsverantwortlichen rechtzeitig zu übergeben, damit eine Gesamtwürdigung verfasst werden kann.

5. Schritt:**Formulieren der Gesamtwürdigung**

Der oder die Beurteilungsverantwortliche fasst die Beobachtungen aus den Unterrichtsbesuchen, allenfalls die Erkenntnisse aus dem Studium des Dossiers „Unterricht und Planung“ und die Eindrücke aus dem Erkundungsgespräch zu einer Gesamtwürdigung zusammen. Die Schulleitung trägt ihre Erkenntnisse aus dem Zielvereinbarungsprozess – insbesondere in den Beurteilungsbereichen C und D – zur Gesamtwürdigung bei. Falls unterschiedliche Aussagen über Leistung und/oder Verhalten der beurteilten Lehrperson bestehen, kann der Beurteilungsverantwortliche zu einer speziellen Integrationssitzung einladen. Daran nehmen alle Mitglieder des Beurteilungsteams teil. Auf Wunsch kann die betroffene Lehrperson nach der Integrationssitzung Einsicht in die MAB-Unterlagen nehmen.

6. Schritt:**Beurteilungsgespräch**

Am Beurteilungsgespräch nehmen der oder die Beurteilungsverantwortliche (Sitzungsleitung), die Schulleitung, falls sie nicht Beurteilungsverantwortliche ist, und die beurteilte Lehrperson teil. Auf Wunsch kann die Lehrperson eine Vertrauensperson beiziehen. Die Lehrperson wird über das Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung und den Antrag des Beurteilungsteams an die Schulpflege in Kenntnis gesetzt („rechtliches Gehör“). Den Abschluss des Beurteilungsgesprächs bildet die gemeinsame Unterzeichnung des Beurteilungsdokuments. Die Unterschrift bezeugt, dass das Beurteilungsgespräch stattgefunden hat. Der oder die Beurteilungsverantwortliche stellt zuhanden der Schulpflege Antrag für die Gesamtwürdigung und allfällig daraus resultierende Fördermassnahmen.

7. Schritt:**Beschluss der Schulpflege**

Den Abschluss der Mitarbeiterbeurteilung bildet der Beschluss der Schulpflege über das Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung und über allfällige Fördermassnahmen auf Antrag der oder des Beurteilungsverantwortlichen. Die aus der Gesamtwürdigung resultierende Beurteilungsstufe wird der Bildungsdirektion, Volksschulamt, auf dessen Aufforderung hin mitgeteilt. Der betroffenen Lehrperson werden ein Protokollauszug und eine Kopie des Beurteilungsdokuments zugestellt.

Ziele vereinbaren

„Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden“

In einer entwicklungsorientierten Personalführung werden mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele vereinbart. Wir leben in einer Zeit kontinuierlicher Veränderungen. Ohne Weiterentwicklung schwinden die fachlichen Kompetenzen rasch. Die aktive Personalförderung durch Zielvereinbarungen hat diese kontinuierliche Weiterentwicklung von Lehrpersonen und Schulleiterinnen und Schulleitern im Blick, sei es um Stärken auszubauen und für das ganze System nutzbar zu machen, neue Herausforderungen zu bewältigen oder Schwächen zu beheben.

Zielvereinbarungen als Förderinstrument

Beim Zielvereinbarungsprozess werden Ziele und Zielvorstellungen entweder von der Schulpflege/Schulleitung vorgegeben oder von der zu beurteilenden Person entwickelt und in den Vereinbarungsprozess eingebracht. Fällt die Leistungsbeurteilung bei der MAB eher schwach aus, so wird die Zielsetzung in erster Linie durch die Beurteilenden erfolgen. Begründen Sie, weshalb Sie gerade diese Ziele setzen, das schafft Klarheit und trägt zur Verständigung bei. Versuchen Sie, berechnete Erwartungen in Ziele umzusetzen. Formulieren Sie Ziele, die zwar anspruchsvoll aber erreichbar sind.

- Formuliert die zu beurteilende Person eigene Vorstellungen, so ist zu überlegen, ob diese neben dem Alltagsgeschäft ohne Überforderung erreichbar sind. Beurteilen Sie, ob diese Ziele Sinn machen für Ihre Schule, ob sie z. B. in Übereinstimmung mit dem Leitbild der Schule sind.
- Damit bei der Zielvereinbarung eine fundierte Diskussion stattfinden kann, bereiten sowohl beurteilende als auch die zu beurteilenden Personen mögliche Ziele vor. Der Zeitpunkt der Überprüfung ist ein Teil der Zielvereinbarung.

- Kurz, klar und konkret formulieren.
- Ziele beschreiben den Soll-Zustand, das Endverhalten.
- Jedes Ziel hat einen Inhaltsaspekt, der sich in Nomen ausdrückt (z.B. neue Lehrformen, Elterninformation, Konfliktfähigkeit, PC-Kenntnisse...) und einen Handlungsaspekt, der sich im Verb ausdrückt (einsetzen, intensivieren, einholen, verbessern, durchführen, umsetzen...).
- Es ist wichtig, unterstützende Massnahmen zur Zielerreichung zu besprechen und – falls diese mit Kosten verbunden sind – die Finanzierung zu klären (z.B. Besuch einer Weiterbildung, Unterstützung durch Fachperson, kollegiale Beratung usw.)
- Ziele zu vereinbaren, macht nur Sinn, wenn der Grad der Zielerreichung auch überprüft wird. Gemeinsam wird Bilanz über das Erreichte oder Nichterreichte gezogen. Sofern das gesetzte Ziel nur ungenügend erreicht wurde, sollen die hindernden Faktoren benannt werden: „Was hat dich gehindert, das Ziel zu erreichen?“ Sind diese Faktoren im Einflussbereich der beurteilten Person? Wie weiter? Soll das ursprüngliche Ziel mit Nachdruck im nächsten Jahr eingefordert werden oder gilt es, andere Entscheide zu fällen?
- Manche Ziele werden nicht erreicht. Wenn sich im Rahmen des Zielüberprüfungsgesprächs herausstellt, dass ein Ziel unwichtig geworden ist oder sich als unerreichbar herausgestellt hat, so scheuen Sie sich nicht, dieses fallen zu lassen. Schließen Sie nicht daraus, dass Zielvereinbarungen unnützlich sind.

Zielvereinbarungen zwischen Schulleitung und Lehrperson

Ziele können aufgrund der Beobachtungen und der formativen Begleitung durch die Schulleitung auf der Basis der Beurteilungsdimensionen und deren Kriterien vereinbart werden. Mögliche Quellen sind auch das Schulleitbild und das Schulprogramm. In solchen Fällen können bei mehreren Lehrpersonen gleiche oder ähnliche Ziele ins Auge gefasst werden (vgl. Beispiel 7). Das vereinbarte Ziel oder mehrere vereinbarte Ziele werden schriftlich festgehalten und von der Lehrperson und der Schulleitung visiert. Es sind überprüfbare Ziele zu formulieren mit präzisen Terminen und Indikatoren, welche die Überprüfung der Zielerreichung ermöglichen.

Beispiel 1:

Ausgangslage: Eine Lehrperson befasst sich seit längerer Zeit mit neuen Lehr- und Lernformen. Im Rahmen einer Weiterbildung hat sie sich insbesondere mit dem Thema „Umgang mit Heterogenität“ auseinandergesetzt.

Ziel: Die Lehrperson bietet im Rahmen der schulinternen Weiterbildung im kommenden Schuljahr zwei dreistündige Workshops an und entwickelt entsprechendes Material dazu.

Kriterien zur Zielüberprüfung: Die Lehrperson entwickelt bis vor den Sommerferien zu Handen der Schulleitung ein Konzept (Inhalt, Arbeitsaufwand, Kosten usw.) und führt die Weiterbildung im Herbst durch (Beobachtungsbereich A Klassenführung; Grundhaltung).

Beispiel 2:

Ausgangslage: Die Beobachtungen der Schulleitung, aber auch vereinzelte Klagen aus der Elternschaft führen dazu, dass im Mitarbeitergespräch das Thema „Elternabend, Elterninformation“ angesprochen wird. Die Lehrperson bestätigt, dass sie sich hier unsicher fühlt, und allzu engem Kontakt mit den Erziehungsberechtigten lieber aus dem Weg geht.

Ziel: Der Kontakt zu den Eltern ist im kommenden Schuljahr zu intensivieren.

Kriterien zur Zielüberprüfung: Die Lehrperson führt im kommenden Schuljahr zwei Elternabende durch und informiert die Eltern alle drei Monate schriftlich über bevorstehende Ereignisse im Schulalltag. Jedes Kind ist zudem im Besitz eines Elternkontaktheftes. (Beobachtungsbereich C „Gewährt den Eltern Einblick ins Schulgeschehen“).

Beispiel 3:

Ausgangslage: Die Lehrperson verwendet im Französischunterricht noch immer das alte Lehrmittel „On y va“ und weigert sich, auf „Envol“ umzusteigen. Das spielt doch in einer Klasse der Sekundarstufe Abt. C keine Rolle. Die Schulleitung interveniert und verlangt, dass die Lehrperson vorschriftsgemäss das offizielle Lehrmittel verwendet.

Ziel: Ab nächstem Schuljahr verwendet die Lehrperson das obligatorische Lehrmittel.

Kriterien zur Zielüberprüfung: Schulpflege und Schulleitung kontrollieren während der Unterrichtsbesuche die Einhaltung. (Beobachtungsbereich B „Hält sich an vorgegebene Lehrmittel“).

Beispiel 4:

Ausgangslage: Die Lehrperson unterrichtet seit 25 Jahren in der gleichen Schulgemeinde auf der Mittelstufe und wird als erfahrene Lehrperson geschätzt. Die Schulleitung besucht den Unterricht und stellt fest, dass die Lehrperson ausschliesslich lehrerzentriert arbeitet. Es ist in der Klasse eine grosse Unruhe zu spüren und viele Schüler/innen sind unmotiviert.

Ziel: Die Lehrperson setzt bis Ende des Schuljahres unterschiedliche Lernformen ein und rhythmisiert den Unterricht stufenspezifisch.

Kriterien zur Zielüberprüfung: Die Schüler/innen erarbeiten den Stoff phasenweise selbstständig, sei es in Einzelarbeit oder in Kleingruppen. Der Frontalunterricht beschränkt sich auf maximal ein Viertel der Unterrichtszeit. (Beobachtungsbereich B „Geeignete Lehr- und Lernformen“).

Beispiel 5:

Ausgangslage: Beim Unterrichtsbesuch fällt der Schulleitung auf, dass einzelne Schüler immer wieder den Unterricht stören. Oft gelingt es der Lehrerin nicht, sich erfolgreich durchzusetzen. Zudem können die geplanten Unterrichtsziele nicht erreicht werden, obwohl die Lektionen gut vorbereitet sind.

Ziel: Es sind klar definierte Regeln erarbeitet, welche konsequent umgesetzt werden. In der Klasse ist eine merkliche Beruhigung spürbar.

Kriterien zur Zielüberprüfung: Mit Unterstützung einer externen Fachperson sind hilfreiche Strategien in schwierigen Situationen bis Ende des Semesters erarbeitet und erprobt. Bei Störungen einzelner Schüler/innen interveniert die Lehrperson unmittelbar und nachhaltig. Beurteilungsbereich A „Schafft ein Klima von Respekt, Rücksichtnahme und Zusammengehörigkeit“ und „Grundhaltung“ sowie „Gemeinschaftsförderung: Greift bei groben Verstössen ein“).

Beispiel 6:

Ausgangslage: Die Lehrperson erteilt auf der Sekundarstufe einen ausgezeichneten, fachlich überzeugenden Chemieunterricht. Sie bemängelt im Mitarbeitergespräch die veraltete und bescheidene Ausrüstung des Chemielabors und ist interessiert, diese zu aktualisieren.

Ziel: Das Chemielabor ist zeitgemäss ausgerüstet (Budget Fr. 2000), so dass ein den heutigen Standards entsprechender Unterricht stattfinden kann.

Kriterien der Zielüberprüfung: Die Lehrperson erstellt zu Händen der Schulleitung bis in drei Monaten eine Liste mit den vorgeschlagenen Neuanschaffungen. Ende des Schuljahres sind die Schränke im Chemielabor entrümpelt und das neue Material ist beschriftet eingeordnet. (Beobachtungsbereich B „Ist fachlich auf dem aktuellen Stand“)

Beispiel 7:

Ausgangslage: Das Schulprogramm enthält einen didaktischen Schwerpunkt zur Förderung und Verbesserung des Leseverständnisses der Schülerinnen und Schüler.

Ziel: Alle Lehrpersonen nehmen an der im Frühling geplanten, internen Weiterbildung zum Thema „Sprachförderung“ teil. Bis Ende des laufenden Schuljahres liegen stufenspezifische Konzepte zur praktischen Umsetzung vor.

Kriterien zur Zielüberprüfung: Verschiedene, neu entwickelte Unterrichtseinheiten und Produkte sind in Arbeitsgruppen erarbeitet worden. Weiter besteht ein Zeitplan, wann die praktische Umsetzung stattfinden und eine Konzeptüberprüfung gemacht wird (ausgehend vom Schulprogramm und Bezug nehmend auf Beobachtungsbereiche C „Tauscht Ideen und Materialien im Lehrerteam aus“ und B „Geeignete Lehr- und Lernformen“).

Beispiel 8:

Ausgangslage: Unter einzelnen Jugendlichen haben sich Konflikte aufgebaut. Frustrationen werden in den Unterricht getragen, was immer wieder zu Störungen führt. Bis jetzt ist es der Lehrperson nicht gelungen, die Situation zu beruhigen. Die Lehrperson lässt sich provozieren, reagiert nach einer Zeit des „Laissez-faire“ immer härter und schroffer und fühlt sich schliesslich überfordert. Sie hat den Eindruck, von den Eltern im Stich gelassen zu werden und letztlich selbst versagt zu haben. Da das jährliche Mitarbeitergespräch sowieso ansteht, nehmen Schulleitung und Lehrperson die aktuelle Situation in der Klasse als Basis für eine Zielformulierung.

Ziel: Im Unterricht finden keine Provokationen statt, sei es gegenüber Mitschülerinnen, Mitschülern oder gegen die Lehrperson. Es liegen klar formulierte Vorgehensstrategien für Situationen vor, in welchen Regeln und Grenzen nicht eingehalten werden.

Kriterien zur Zielüberprüfung: Konflikte zwischen einzelnen Schülerinnen und Schülern werden nicht mehr während des Unterrichts ausgetragen. Für schwierige Situationen besteht ein Helfernetz, welches der Lehrperson Entlastung gewährleistet. Zusammen mit der Schulsozialarbeit ist ein strategisches Vorgehen erarbeitet, welches die ganze Klasse sowie einzelne Jugendliche miteinbezieht.

Die MAB – Fairnessregeln

Die zentrale Grundregel heisst: **Transparenz gegenüber allen Betroffenen**

Was im Folgenden für die MAB für Lehrpersonen ausgeführt wird, gilt auch für die MAB für Schulleitungspersonen. Dort ist das Einhalten solcher Fairnessregeln insofern einfacher, als sie quasi von Person zu Person diskutiert und vereinbart werden können.

Kickoff-Sitzung

Vor dem Start empfiehlt es sich, alle betroffenen Mitarbeitenden gemeinsam über den Ablauf des Verfahrens und die individuelle Vorgehensweise an dieser Schule zu informieren. Insbesondere sollte darüber informiert werden, welches MAB-Team welche Lehrperson in welchem Zeitraum besucht, welche Anforderungen an das Dossier gestellt werden und wann der Abgabetermin desselben ist; wie Erkundungs- und Beurteilungsgespräch ablaufen, wie sich die Beurteilungsteammitglieder nach dem Unterrichtsbesuch verhalten, welche Fairnessregeln gelten usw. Diese Informationen können schriftlich gegeben werden. Besser ist eine gemeinsame Startsituation, damit die Betroffenen alle noch offenen Fragen aus ihrer Sicht stellen können. Zu diesem Zeitpunkt können von den verschiedenen MAB-Teams auch bereits die Termine für das Erkundungs- und das Beurteilungsgespräch mit den Lehrpersonen geplant werden. Vereinbaren Sie bereits hier eine Abschlussitzung mit allen Beteiligten, an welcher der erlebte Prozess gemeinsam ausgewertet wird. Der Boden, welchen Sie an der Kickoff-Sitzung durch das Schaffen von Klarheit legen, erhöht die Sicherheit der Betroffenen und ermöglicht ein gutes Gelingen des ganzen Verfahrens.

Unterrichtsbesuche

Es bestehen keine rechtlichen Vorgaben betreffend angemeldeten oder unangemeldeten Unterrichtsbesuchen; Sie sind frei. Die Evaluation hat ergeben, dass in jenen Gemeinden, in welchen der genaue Zeitpunkt des Besuches angekündigt und eingehalten wird, das Klima zwischen Schulpflege und Lehrperson, die berufliche Motivation und die Arbeitssituation positiver eingeschätzt werden. Bei der MAB soll die Lehrperson die Möglichkeit haben, ihre Qualitäten zu zeigen. Deshalb wird die Anmeldung der Besuche empfohlen. Obwohl sich das Beurteilungsverfahren über max. drei Monate erstreckt, wird bei der MAB die Leistung der Lehrperson seit der letzten Beurteilung gewürdigt. Es ist deshalb naheliegend und sachdienlich, wenn in die Gesamtbeurteilung auch wesentliche Informationen über die Arbeit der Lehrperson einfließen, von denen die Behördenmitglieder und Schulleitungen aus früheren Kontakten Kenntnis haben.

Beispiele:

- Eine Lehrperson unterrichtet eine Klasse, die von ihrer Zusammensetzung her als «schwierig führbar» einzustufen ist. Es ist bekannt, dass die Lehrperson zur Förderung der Sozial- und Selbstkompetenzen ihrer Schülerinnen und Schüler immer wieder zusätzliche Anstrengungen unternimmt und es versteht, zwischen Stoffvermittlung und Erziehungsauftrag die richtige Balance zu finden. Anlässlich der MAB-Besuche reagiert die Klasse unruhig und es gelingt der Lehrperson nur ganz bedingt, die gesteckten Stundenziele zu erreichen.
- Von einer Lehrperson ist bekannt, dass sie die Lektionszeiten oft sehr «grosszügig» interpretiert, das Klassenzimmer nach den Pausen zu spät betritt und den Unterrichtsschluss am Nachmittag gerne vorverlegt. Anlässlich der Besuche hält sie sich naheliegenderweise an die Lektionszeiten.

In beiden Fällen ist es angezeigt, die Vorinformation in der Gesamtbeurteilung mitzuberücksichtigen. Es ist deshalb sinnvoll, wenn die Beurteilungsverantwortlichen mit anderen Schulpflegemitarbeitenden, welche aufgrund von Schulbesuchen während der letzten vier Jahre Einblick in die Arbeit dieser Lehrperson hatten, Rücksprache nehmen. Es wird festgelegt, wann und in welcher Form Informationen entgegengenommen werden. Das Datum liegt sinnvollerweise vor dem Erkundungsgespräch, damit dort die Möglichkeit besteht, gewichtige negative Punkte anzusprechen und der Lehrperson Gelegenheit zu geben, dazu Stellung zu nehmen.

Viele Mitglieder von Beurteilungsteams haben das Bedürfnis, der Lehrperson möglichst unvoreingenommen zu begegnen. Dies kann berücksichtigt werden, indem klar geregelt wird, dass Vorinformationen erst nach dem ersten Unterrichtsbesuch beigezogen werden.

Wichtig ist, dass Vorinformationen eindeutig abgestützt sind und der Lehrperson – insbesondere wenn es sich um negative Punkte handelt – rechtzeitig, d.h. vor der Beurteilung, unter Angabe der Informationsquelle, zur Kenntnis gebracht werden. Nötigenfalls ist ein gesondertes Gespräch mit allen Beteiligten zu arrangieren.

Vorinformationen miteinbeziehen bedeutet auch, dass die Lehrperson nach dem Verfahren die Gewissheit haben kann, dass ihr nichts Relevantes vorenthalten wurde.

Zu beachten: Heikle Gespräche sind Teil der kontinuierlichen Personalführung und werden in der aktuellen Situation geführt. Im Normalfall wird damit nicht bis zur MAB zugewartet.

Einsicht ins Personaldossier

Im Personaldossier werden alle wesentlichen Vorkommnisse dokumentiert. Dort finden sich bei langjährig angestellten Lehrpersonen auch die Beurteilungsbogen der verschiedenen MAB und allenfalls Aktennotizen von weiteren Personalgesprächen. Im Laufe des Beurteilungsprozesses empfiehlt sich die Einsicht ins Personaldossier, um Klarheit zu erhalten, ob jene Zusatzinformationen mit dem selber gewonnenen Gesamteindruck übereinstimmen oder davon stark abweichen. Zu beachten ist, dass im Personaldossier vor allem einschneidende negative Ereignisse festgehalten sind und die „guten Nachrichten“ meist nicht erfasst werden. Vergewissern Sie sich, dass Sie den Blick auf eine angemessene Gesamtbeurteilung nicht verlieren.

Erkundungsbericht

In der Regel basiert der Erkundungsbericht auf den Informationen, welche der oder die Beurteilungsverantwortliche direkt von der Lehrperson im Rahmen des Erkundungsgesprächs erhält. Weitere Informationen finden sich im Dossier Unterricht und Planung. Falls zusätzliche Informationen, insbesondere bezüglich des Engagements der Lehrperson innerhalb des Lehrerteams, zu beschaffen sind, hat dies auf transparente Weise zu erfolgen.

Planktonwissen

Plankton ist laut Duden „Umherirrendes, Umhertreibendes“. Mit Planktonwissen bezeichnen wir Botschaften, die Personen zugeschrieben werden und die sich in der Öffentlichkeit hartnäckig halten, obwohl sie nicht bewiesen sind. Es können sowohl positive wie negative Zuschreibungen sein, wobei vor allem die negativen Probleme ergeben können. Beispiele: „Er schaut gerne tief ins Glas“, „Sie ist in der Schule eine Minimalistin, ihre Energie verwendet sie für das Planen von tollen Ferien.“ „Er ist ein Zyniker“. Hören Sie aus mehreren, voneinander unabhängigen Informationsquellen dieselbe Botschaft, so gilt es, genauer hinzuschauen und die Lehrperson damit zu konfrontieren. Damit ist die Botschaft noch nicht auf ihre Richtigkeit hin überprüft, aber so wird ein umherschwirrendes Thema offen angesprochen und das Gegenüber soll dazu Stellung nehmen. In der Regel werden Sie solche Gespräche nicht bis zur regulären MAB aufsparen. Es ist wesentlich, dass in diesem Gespräch die Erwartungen an die Lehrperson klar formuliert werden. Bei Bedarf wird in einer Aktennotiz festgehalten, welche Punkte angesprochen wurden. Selbstverständlich hat die Lehrperson die Möglichkeit einer Stellungnahme.

Werden die Gespräche im Rahmen der MAB geführt, eignet sich dafür in erster Linie das Erkundungsgespräch, allenfalls auch das Gespräch nach dem Schulbesuch. Auf die Beurteilung hat dieses ungesicherte Wissen meist keinen Einfluss, es sei denn, die Planktonaussagen würden durch MAB-Fakten erhärtet.

Abschluss des Verfahrens. Beschlussfassung durch die Schulpflege

Im Idealfall dient die Schulpflegesitzung lediglich dazu, die Anträge des Beurteilungsteams formal zu genehmigen. Langwierige, unerspriessliche Diskussionen über die Einstufung einer Lehrperson sind in diesem Rahmen zu vermeiden. Lässt sich im Rahmen der Schulpflegesitzung kein Konsens bezüglich der Einstufung einer Lehrperson erstellen, empfiehlt es sich, den Antrag des Beurteilungsteams nicht inhaltlich zu ändern. Eine Änderung des Antrags käme einer Verletzung des rechtlichen Gehörs gleich. Formell korrekt wäre, den Antrag an das Beurteilungsteam zurückzuweisen.

Dieses hätte den Auftrag, der Schulpflege einen neuen Antrag vorzulegen. Dabei wäre auch die Lehrperson wieder über den neuen Antrag in Kenntnis zu setzen. Allenfalls könnte ein zweites, neu zusammengesetztes Beurteilungsteam mit zusätzlichen Abklärungen beauftragt werden.

Auswertungssitzung

Der konkret erlebte Beurteilungsprozess sollte mit allen Beteiligten evaluiert werden, d.h. gute und schlechte Erfahrungen werden ausgetauscht, und mögliche Verbesserungsvorschläge formuliert. Dies ermöglicht die Optimierung des Vorgehens und gemeinsames Lernen auf Grund der Erfahrung. In konfliktträchtigen Situationen empfiehlt es sich, diese Sitzung von einer aussenstehenden Person moderieren zu lassen, damit alle aus ihrer Sicht sprechen können und keine Doppelrollen wahrgenommen werden müssen.

Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen (vom 8. Juli 2011)

Die Bildungsdirektion, gestützt auf § 20 des Lehrpersonalgesetzes vom 10. Mai 1999, verfügt:

1. Teil: Allgemeines

A. Grundsatz

Die Mitarbeiterbeurteilung ist Teil einer umfassenden Personalführung und -förderung. Sie besteht aus folgenden Phasen:

- Standortbestimmung und Beurteilung durch die Vorgesetzten,
- Zielvereinbarungen,
- Planung und Umsetzung von Massnahmen,
- erneute Standortbestimmung bzw. Beurteilung.

B. Grundhaltung

Die Mitarbeiterbeurteilung ist geprägt von gegenseitiger Achtung, Wertschätzung und Vertrauen. Sie zeichnet sich durch Offenheit, Ehrlichkeit und Fairness aus.

C. Elemente der Mitarbeiterbeurteilung

¹ Die Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte der Volksschule umfasst zwei sich ergänzende Elemente:

- Führen mit Zielvereinbarungen (Formative Förderung),
- Lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung (Summative Beurteilung).

² Das Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung ist gesprächsorientiert. Es umfasst das Zielvereinbarungsgespräch sowie im Rahmen der lohnwirksamen Mitarbeiterbeurteilung ein Beurteilungsgespräch.

D. Beurteilungsrhythmus

¹ Die Formative Förderung findet jährlich statt. Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt mindestens einmal im Jahr mit allen Lehrpersonen ein Zielvereinbarungsgespräch.

² Die lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung (Summative Beurteilung) wird mindestens alle vier Jahre durchgeführt.

2. Teil: Durchführung der Mitarbeiterbeurteilung

1. Abschnitt: Führen mit Zielvereinbarungen (Formative Förderung)

A. Ziel und Zweck

¹ Das Führen mit Zielvereinbarungen zielt auf eine persönliche Standortbestimmung hin. Die Zielvereinbarung bezweckt, die Lehrperson in ihrer Arbeit zu unterstützen.

² In der Zielvereinbarung werden insbesondere Entwicklungsschritte vereinbart, welche die Unterrichts- und Führungsqualität sowie die Berufszufriedenheit der Lehrperson verbessern können.

B. Aufgaben

1. Aufgaben der Lehrperson

Die Lehrperson nimmt jährlich am Zielvereinbarungsgespräch teil. Sie beteiligt sich bei der Formulierung von Zielen. Sie verpflichtet sich, die in der Vereinbarung formulierten Ziele anzustreben und belegt dies anlässlich des nächsten Zielvereinbarungsgesprächs.

2. Aufgaben der Schulleitung

Die Schulleiterin oder der Schulleiter arbeitet regelmässig mit der Lehrperson zusammen, besucht sie mindestens einmal pro Jahr im Unterricht und führt regelmässig Gespräche mit ihr. Die Schulleitung führt einmal jährlich das Zielvereinbarungsgespräch durch, bei dem Ziele vereinbart und die Zielerreichung überprüft werden.

3. Aufgaben der Schulpflege

Der Schulpflege obliegt die Aufsicht über den Zielvereinbarungsprozess. Sie beschliesst auf Antrag der Schulleitung über Massnahmen, die sich aus dem Zielvereinbarungsgespräch ergeben. Sie kann Themen für die Zielvereinbarung vorgeben.

2. Abschnitt: Lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung (Summative Beurteilung)

A. Ziel und Zweck

Die lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung würdigt die gesamten Berufsleistungen der Lehrperson. Diese wird schriftlich festgehalten. Die daraus folgende Einstufung in die Stufen I bis IV ist lohnwirksam.

B. Beurteilungsinhalte

Die Beurteilung umfasst folgende Beurteilungsbereiche:

- a Klassenführung,
- b Unterrichtsgestaltung,
- c Engagement für die Schule,
- d Weiterbildung.

a Klassenführung

- Grundhaltung
- Gemeinschaftsförderung
- Beziehung zu den einzelnen Schülerinnen und Schülern

b Unterrichtsgestaltung

Die Unterrichtsgestaltung umfasst folgende Dimensionen:

- Zielorientiertes Unterrichten
- Geeignete Lehr- und Lernformen
- Förderung eigenverantwortlichen Lernens

c Engagement für Lehrerteam und Schule

Das Engagement für Lehrerteam und Schule umfasst folgende Dimensionen:

- Zusammenarbeit im Lehrerteam, mit Schulleitung, mit Schulpflege, mit Fachpersonen und mit Eltern
- Mitwirkung im Schulhaus, in der Schulgemeinde und im Schulwesen

d Weiterbildung

Die Weiterbildung umfasst folgende Dimension:

- Auseinandersetzung mit Veränderungen und persönliche Weiterbildung

e weitere Dimensionen

Die Schulpflegen können – nach Anhörung der Schulleitung – zu den neun obligatorischen Beurteilungsdimensionen gemäss lit. a bis d zusätzliche Dimensionen festlegen.

C. Beurteilungsstufen und Gesamtwürdigung

Die Beurteilungsbereiche und die Dimensionen werden mit vier Beurteilungsstufen bewertet. Die gleiche Skala gilt für die Gesamtwürdigung:

Beurteilungsstufen:

- A übertrifft die Anforderungen
- B entspricht den Anforderungen vollumfänglich
- C entspricht den Anforderungen teilweise
- D genügt den Anforderungen nicht

Gesamtwürdigung:

- I Sehr gut (übertrifft die Anforderungen)
- II Gut (entspricht den Anforderungen vollumfänglich)
- III Genügend (entspricht den Anforderungen teilweise)
- IV Ungenügend (genügt den Anforderungen nicht)

D. Durchführung

1. Beurteilungsteam

¹ Die Schulpflege setzt für die Durchführung der lohnwirksamen Beurteilung ein Beurteilungsteam ein. Das Beurteilungsteam setzt sich aus einem oder zwei Mitgliedern der Schulpflege und einer Schulleiterin oder einem Schulleiter zusammen. Wirken beim Beurteilungsteam zwei Mitglieder der Schulpflege mit, kann eines durch eine externe Fachperson ersetzt werden.

² Die Schulpflege weist einem Mitglied des Beurteilungsteams die Verantwortung für die Durchführung der Beurteilung zu (Beurteilungsverantwortliche oder Beurteilungsverantwortlicher).

2. Erkundungsgespräch

Falls die Beurteilungsverantwortung bei der Schulpflege liegt und diese es als notwendig erachtet, wird ein Erkundungsgespräch geführt. Im Erkundungsgespräch zwischen der oder dem Beurteilungsverantwortlichen und der Lehrperson werden Informationen eingeholt, die sich nicht bei den Unterrichtsbesuchen beobachten lassen.

3. Gesamtwürdigung

Die Mitglieder des Beurteilungsteams fassen die Beobachtungen aus den Unterrichtsbesuchen und allenfalls die Eindrücke aus dem Erkundungsgespräch zu einer Gesamtwürdigung zusammen. Die Schulleitung trägt ihre Erkenntnisse aus dem Zielvereinbarungsprozess – insbesondere in den Beurteilungsbereichen gemäss lit. c und d – zur Gesamtwürdigung bei.

4. Beurteilungsgespräch

¹ Der oder die Beurteilungsverantwortliche leitet das Beurteilungsgespräch. Am Beurteilungsgespräch nehmen die Schulleitung und die beurteilte Lehrperson teil. Auf Wunsch kann die Lehrperson eine Vertrauensperson beiziehen.

² Der oder die Beurteilungsverantwortliche stellt zuhanden der Schulpflege Antrag für die Gesamtwürdigung und allfällig daraus resultierende Fördermassnahmen.

E. Gültigkeit der Beurteilung

¹ Beurteilungen in den Stufen I, II und III haben bezüglich Lohnwirksamkeit vier Jahre Gültigkeit, d.h. Stufenanstiege sind gestützt darauf noch drei Jahre nach der Beurteilung möglich.

² Beurteilungen der Stufe IV müssen im folgenden Jahr wiederholt werden.

F. Aufgaben

1. Lehrperson

¹ Falls die Beurteilungsverantwortung bei der Schulpflege liegt, erstellt oder aktualisiert die Lehrperson das Dossier „Unterricht und Planung“. Sie reicht dieses vor der Beurteilungsphase dem Beurteilungsteam ein.

² Die beurteilte Lehrperson nimmt am Beurteilungsgespräch teil.

2. Schulleitung

Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist die oder der Beurteilungsverantwortliche oder Mitglied des Beurteilungsteams.

3. Schulpflege

¹ Die Schulpflege beschliesst auf Antrag der oder des Beurteilungsverantwortlichen die Gesamtwürdigung und allfällige Fördermassnahmen.

² Die Schulpflege teilt dem Volksschulamt das Ergebnis der Gesamtwürdigung mit.

G. Unterrichtsbesuche

Es werden mindestens drei Lektionen Unterricht besucht. Die drei Unterrichtsbesuche dürfen nicht alle vom gleichen Mitglied des Beurteilungsteams gemacht werden.

3. Abschnitt: Unterlagen

Das Volksschulamt stellt den Schulpflegern und den Schulleitungen die Formulare für die Mitarbeiterbeurteilung, eine Wegleitung und einen Gesprächsleitfaden zur Verfügung.

4. Abschnitt: Inkrafttreten und Übergangsregelung

¹ Diese Richtlinien treten auf den 1. August 2011 in Kraft.

² Für die bei Inkrafttreten dieser Richtlinien laufenden Verfahren gelten die Richtlinien vom 10. Juli 2006.

Glossar

Beurteilungsbereiche

In der MAB für Lehrpersonen werden vier Bereiche beurteilt:

- A Klassenführung
- B Unterrichtsgestaltung
- C Engagement für die Schule
- D Öffnung der Schule

Beurteilungsdokument

Im Beurteilungsdokument werden die Ergebnisse der Mitarbeiterbeurteilung eingetragen. Es enthält den Antrag an die Schulpflege.

Beurteilungsdimensionen

Die Beurteilungsbereiche der MAB für Lehrpersonen gliedern sich in die folgenden Beurteilungsdimensionen:

- A Grundhaltung
Gemeinschaftsförderung
Beziehung zu den einzelnen Schülerinnen und Schülern
Förderung eigenverantwortlichen Lernens
- B Zielorientiertes Unterrichten
Geeignete Lehr- und Lernformen
- C Zusammenarbeit im Lehrerteam, mit Schulleitung, mit Schulpflege, mit Fachpersonen und mit Eltern. Mitwirkung im Schulhaus, in der Schulgemeinde und im Schulwesen
- D Auseinandersetzung mit Veränderungen und persönliche Weiterbildung

Beurteilungsgespräch

Der oder die Beurteilungsverantwortliche führt mit der Lehrperson das Beurteilungsgespräch, in welchem das Ergebnis der MAB mitgeteilt, erläutert und begründet wird. Die Lehrperson hat die Gelegenheit nachzufragen; sie kann das ihr eröffnete Fremdbild durch ihr Selbstbild in zustimmendem oder abweichendem Sinn ergänzen. Die Schulleitung nimmt an diesem Gespräch teil, wenn sie nicht bereits die Beurteilungsverantwortung innehat. Die Lehrperson kann auf Wunsch eine Vertrauensperson beziehen. Im Rahmen dieser Standortbestimmung werden mindestens zwei Ziele für das kommende Jahr vereinbart. Sie leiten sich aus der Kompetenzbeurteilung, aus lokalen Bedürfnissen oder kantonalen Vorgaben bzw. Entwicklungsvorhaben ab. Somit kommt der Zielvereinbarung stark formative Bedeutung zu.

Beurteilungsstufen

Für die Beurteilungsbereiche und die Gesamtwürdigung gelten die folgenden Beurteilungsstufen:

- A übertrifft die Anforderungen
 - B entspricht den Anforderungen vollumfänglich
 - C entspricht den Anforderungen teilweise
 - D genügt den Anforderungen nicht
-
- I Sehr gut (übertrifft die Anforderungen)
 - II Gut (entspricht den Anforderungen vollumfänglich)
 - III Genügend (entspricht den Anforderungen teilweise)
 - IV Ungenügend (genügt den Anforderungen nicht)

Beurteilungsteam

Die Schulpflege bestimmt ein Beurteilungsteam, welches aus mindestens einem Mitglied der Schulpflege und der Schulleiterin oder dem Schulleiter besteht. In Schulen ohne Schulleitung besteht das Beurteilungsteam aus mindestens zwei Schulpflegemitgliedern. Das Beurteilungsteam wird von der oder dem Beurteilungsverantwortlichen geleitet.

Beurteilungsverantwortliche

Der oder die Beurteilungsverantwortliche leitet das Beurteilungsteam, führt allenfalls das Erkundungs- und das Beurteilungsgespräch und beantragt bei der Schulpflege Einstufung und Gesamtwürdigung. Er oder sie ist Mitglied der Schulpflege, kann aber auch die Schulleiterin oder der Schulleiter oder eine externe Fachperson sein.

Dossier Unterricht und Planung

Falls die Beurteilungsverantwortung bei der Schulpflege oder einer externen Fachperson liegt, erstellt die Lehrperson ein Dossier Unterricht und Planung. Darin formuliert sie ihre Berufsauffassung, ihre allgemeinen Bildungs- und Erziehungsziele und setzt sich mit zentralen pädagogischen Fragen – immer in Bezug auf ihre Klasse und ihre Tätigkeit in den letzten vier Jahren – auseinander. Das Dossier Unterricht und Planung gibt der Lehrperson die Gelegenheit, ihre Selbstwahrnehmung dem Beurteilungsteam gegenüber darlegen und so die sehr punktuellen Beobachtungen während der Unterrichtsbesuche ergänzen zu können. Die Lehrperson stellt das aktualisierte Dossier vor Beginn der lohnwirksamen Beurteilung der bzw. dem Beurteilungsverantwortlichen zu.

Erkundungsbericht

Das Merkblatt Erkundungsbericht beschreibt, worum es in den Beurteilungsbereichen C und D geht. Der nach dem Erkundungsgespräch von der oder dem Beurteilungsverantwortlichen schriftlich abgefasste Erkundungsbericht ist Teil des Formulars Beurteilungsdokument.

Erkundungsgespräch

In der Regel vor den Unterrichtsbesuchen kann der oder die Beurteilungsverantwortliche mit der Lehrperson ein Erkundungsgespräch führen. Darin können Informationen zu den Bereichen C und D eingeholt, das Selbstbild der Lehrperson abgerundet und überhaupt ergänzende Informationen eingeholt werden, die es erlauben, die Unterrichtsbeobachtungen richtig situieren zu können. Findet das Erkundungsgespräch erst nach den Schulbesuchen statt, können auch die daraus gewonnenen Erkenntnisse Gesprächsthema werden.

Führen mit Zielvereinbarungen (Formative Förderung)

Die beobachtende, unterstützende Begleitung der Lehrperson durch die Schulleitung ist Bestandteil der Zusammenarbeit zwischen Lehrperson und Schulleitung. Im jährlichen Zielvereinbarungsgespräch wird eine Standortbestimmung vorgenommen, die in Zielvereinbarungen mündet. Für die Arbeit der Schulleiterin bzw. des Schulleiters leiten sich die Ziele aus der Beurteilung der Kernkompetenzen, aus lokalen Bedürfnissen oder kantonalen Vorgaben bzw. Entwicklungsvorhaben ab.

Gesamtwürdigung

Das Ergebnis des MAB-Verfahrens besteht in der Gesamtwürdigung als Lehrperson mit sehr guten (I), guten (II), genügenden (III) oder ungenügenden (IV) Leistungen. Die Schulpflege meldet das Resultat dem Volksschulamt der Bildungsdirektion auf dessen Verlangen hin. Lehrpersonen mit der Einstufung I (alle Lohnstufen) oder II (bis Lohnstufe 22) sind aufstufungsberechtigt.

Eine Einstufung IV bedeutet, dass die MAB im nächsten Jahr wiederholt werden muss. Empfohlen wird die Wiederholung nach einem Jahr bereits bei der Einstufung III. Ein kürzeres Beurteilungsintervall als vier Jahre empfiehlt sich auch, wenn sich die Leistungen einer Lehrperson oder einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters geändert haben oder grundsätzlich, wenn in einer Schulpflege genügend personelle bzw. zeitliche Ressourcen dafür zur Verfügung stehen.

Integrationsitzung

Das Beurteilungsteam stimmt seine Wahrnehmungen, Beobachtungen und Bewertungen aus dem Studium des Dossiers, aus dem Erkundungsgespräch und den Unterrichtsbesuchen in einer Integrationsitzung aufeinander ab. In dieses Gesamtbild fliessen durch den Schulleiter oder die Schulleiterin auch Informationen aus dem formativen Förderprozess ein.

Das Ergebnis der MAB kommt somit aufgrund einer intersubjektiven Wahrnehmung zustande, was die Lehrperson vor rein subjektiven Bewertungen bewahrt. Wenn keine divergierenden Aussagen betreffend Leistung oder Verhalten der beurteilten Lehrperson bestehen, kann auf die Durchführung der Integrationsitzung verzichtet werden.

Lohn und Lohnentwicklung

Ziel der Lohnentwicklung ist es, dass eine Lehrperson bei einer ununterbrochenen Tätigkeit und mit 35 Berufsjahren das 1. Lohnmaximum vor Alter 60 erreichen kann. Voraussetzung dafür ist eine Mitarbeiterbeurteilung „Gut“.

Die Lohnstufen 1 und 2 (sowie in der Übergangszeit die Lohnstufen -3, -2 und -1) gelten als Anlaufstufen. Bei Lehrpersonen und Schulleitenden in den Anlaufstufen wird der Lohn per 1. Januar um eine Lohnstufe erhöht. Dies wird nicht an die zur Verfügung stehende Quote angerechnet.

In den Lohnstufen 3, 5, 7, 9, 11 und 12 wird per 1. Juli mit Wirkung ab 1. Januar eine automatische Lohnerhöhung um eine Lohnstufe gewährt. Dies wird nicht an die zur Verfügung stehende Quote angerechnet und ist entsprechend faktisch garantiert.

Der Regierungsrat setzt die Teuerungszulage jeweils auf den 1. Januar fest. Diese wird in den Grundlohn und die Zulagen (ohne Familienzulagen) sowie in den Lektionsansätzen der Vikariate eingebaut. In den Lohnstufen 4, 6, 8, 10 sowie 13 bis 22 kann innerhalb der zur Verfügung stehenden Quote den Lehrpersonen oder Schulleitenden eine Individuelle Lohnerhöhung um eine Lohnstufe per 1. Juli mit Wirkung per 1. Januar gewährt werden. Die Lehrperson, die Schulleiterin oder der Schulleiter muss über eine gültige Mitarbeiterbeurteilung mit Gesamtwürdigung „Gut“ oder „Sehr gut“ verfügen. Die Aufteilung der zur Verfügung stehenden Lohnsumme auf die amtierenden Lehrpersonen und Schulleitenden liegt in der Kompetenz der Bildungsdirektion.

Lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung (Summative Beurteilung)

Die summative Beurteilung findet sowohl für Lehrpersonen wie für Schulleitungen mindestens im Vierjahresrhythmus statt. Sie zieht über diese vier Jahre Bilanz, würdigt die gesamten Leistungen der beurteilten Personen in dieser Zeit und bewertet sie in der Skala I – IV.

Im Rahmen ihres Weisungsrechts als Arbeitgeberin kann die Schulpflege auch ausserhalb des normalen Rhythmus eine lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung vornehmen. Dies könnte beispielsweise dann der Fall sein, wenn die Schulpflege den Eindruck hat, dass sich die Leistungen einer Lehrperson oder einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters verändert haben.

Personaldossier

Das Personaldossier umfasst sämtliche Personendaten einer Lehrperson. Daten sind Informationen, die in irgendeiner Form (schriftlich, bildlich, elektronisch) unabhängig von Informationsträgern (Papier, Film, Diskette) aufgezeichnet sind. Personendaten dürfen nur bearbeitet (d.h. beschafft, aufbewahrt, verwendet und bekanntgegeben) werden, soweit sie für das Arbeitsverhältnis erforderlich und geeignet sind. Einzig diese Daten, diese aber alle, sind im Personaldossier aufzubewahren. Das Personaldossier kann in ein Hauptdossier und ein oder mehrere Nebendossiers unterteilt werden, welche alle mit einem Inhaltsverzeichnis versehen sind. Das Hauptdossier enthält in diesem Fall ein Verzeichnis der Nebendossiers und hält fest, wer diese führt, wo sie aufbewahrt werden und wer Zugriff auf sie hat.

Die Daten sind in der Regel bei der betroffenen Person zu beschaffen. Nicht mehr benötigte Akten sind gemäss den gesetzlichen Vorgaben zu vernichten bzw. zu archivieren.

Selbstbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung ist gesprächsorientiert. Fremd- und Selbstbeurteilung werden einander gegenüber gestellt. Die Lehrpersonen halten zum einen die Ergebnisse ihrer Selbstreflexion und ihrer Selbstbeurteilung in den Dossiers fest, zum andern unterziehen sie auch den vom Beurteilungsteam besuchten Unterricht einer Selbstbeurteilung.

Sonderpädagogische Fachpersonen

Zu den sonderpädagogischen Fachpersonen zählen Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen (Förderlehrpersonen, Klassenlehrpersonen an Kleinklassen und in Sonderschulen) sowie Therapeutinnen und Therapeuten (Logopädie, Psychomotorik). Für kantonal angestellte Fachpersonen erfolgt die Mitarbeiterbeurteilung nach denselben Richtlinien wie für Regelklassenlehrpersonen, für kommunal angestellte wird dies empfohlen.

Um den besonderen beruflichen Anforderungen an die sonderpädagogischen Fachpersonen gerecht zu werden, stehen spezielle Formulare mit entsprechenden Beurteilungskriterien zur Verfügung. Zur Beurteilung des Unterrichtsbesuchs ist ein Einblick in die Förder-/Therapieplanungsunterlagen der anwesenden Schülerinnen und Schüler notwendig. Alle darin enthaltenen Informationen unterliegen der amtlichen Schweigepflicht.

Unterrichtsbesuch

Im Rahmen des summativen Verfahrens führen die Mitglieder des Beurteilungsteams mindestens drei Unterrichtsbesuche (Kindergarten: Besuch von mindestens drei Unterrichtssequenzen) durch. Die Beobachtungen und Bewertungen aus diesen Besuchen werden allenfalls durch das Erkundungsgespräch und das Studium des Dossiers Unterricht und Planung vertieft und abgerundet. Die Schulleiterin oder der Schulleiter besucht den Unterricht der Lehrperson im Rahmen des formativen Verfahrens mindestens einmal jährlich.

Unterrichtsbesuch (Beobachtungsbericht)

Der Beobachtungsbericht listet die Beurteilungsdimensionen der Beurteilungsbereiche A (Klassenführung) und B (Unterrichtsgestaltung) samt den dazugehörigen Kriterien auf. Darin werden im Anschluss an die Unterrichtsbesuche die vorläufigen Einstufungen in den Beurteilungsdimensionen der Beurteilungsbereiche A und B vermerkt.

Zielvereinbarungsgespräch

Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt einmal pro Schuljahr im Rahmen des formativen Förderprozesses ein Mitarbeitergespräch mit allen Lehrpersonen. Die darin gemeinsam erarbeitete Standortbestimmung mündet in Zielvereinbarungen für das nächste Schuljahr. Im nächsten Mitarbeitergespräch kann darauf Bezug genommen, können Erfolge und Misserfolge festgestellt und neue Ziele vereinbart werden.

Formulare und weiterführende Dokumente

Die verschiedenen Formulare zur Mitarbeiterbeurteilung und weiterführende Dokumente zur Mitarbeiterbeurteilung befinden sich auf der Website der Bildungsdirektion, Volksschulamt zum Download (www.volksschulamt.ch).

Impressum**Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen (MAB)**

Grundlagen und Empfehlungen 2011

Herausgeberin

Bildungsdirektion Kanton Zürich
Volksschulamt

Gestaltung und Produktion

Gremlich Fatzer Partner AG, www.gremlichfatzter.ch

Bezugsadresse

Lehrmittelverlag des Kantons Zürich
Räffelstrasse 32
Postfach, 8045 Zürich
Telefon 044 465 85 85
www.lehrmittelverlag.com
Artikel-Nr. 950000.00

Neuaufgabe Dezember 2011
© Bildungsdirektion Kanton Zürich

