



Mitarbeiterbeurteilung für Schulleitende (MAB)

Grundlagen und Empfehlungen

-
- _____
- _____
- _____
- _____
-
- _____
- _____
- _____
- _____
-
- _____
- _____
- _____
- _____
-
- _____
- _____
- _____
- _____
-
- _____
- _____
- _____
- _____
-

Inhaltsübersicht

Grundsätzliche Überlegungen zur Mitarbeiterbeurteilung	3
Führen mit Zielvereinbarungen: Formative Förderung	3
Lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung: Summative Beurteilung	4
Ziele vereinbaren: Empfehlungen und Beispiele	6
Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung von Schulleiterinnen und Schulleitern	7

Grundsätzliche Überlegungen zur Mitarbeiterbeurteilung (MAB)

Das Zürcher Modell ermöglicht auf der Basis von Respekt und Sorgfalt eine faire und transparente Beurteilung der Leistungen der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie deren individuelle Förderung. Dabei wird die Persönlichkeit der Beurteilten als Ganzes erfasst und ihnen Anhaltspunkte für die persönliche Entwicklung gegeben. Zudem fördert die MAB die offene Begegnung zwischen Schulleitenden und Behördenmitgliedern.

Das Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung besteht aus zwei Teilen:

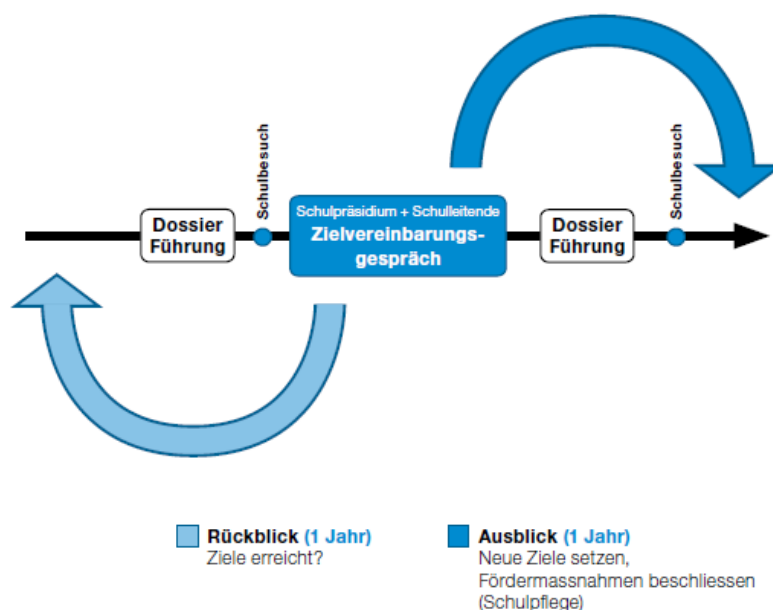
- A. Das jährliche Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung und
- B. Die lohnwirksame Beurteilung mindestens alle 4 Jahre.

A. Führen mit Zielvereinbarungen: Formative Förderung der Schulleitenden

Ziel und Zweck

Das Führen mit Zielvereinbarungen zielt auf eine persönliche Standortbestimmung hin. Es geht darum, die Schulleiterin bzw. den Schulleiter in ihrer bzw. seiner Arbeit zu unterstützen und Entwicklungsschritte zu vereinbaren, welche die Führungsqualität und die Berufszufriedenheit verbessern können.

Die Verantwortung für die Beurteilung der Schulleitenden im Rahmen des Mitarbeitergesprächs liegt bei der Schulpflege. Die jährlichen Beurteilungsgespräche führt in der Regel die Schulpräsidentin oder der Schulpräsident. In grösseren Schulgemeinden oder bei anderer Aufgabenaufteilung innerhalb der Behörde kann diese Aufgabe einem anderen Mitglied der Schulpflege übertragen werden.



Ablauf

1. Schritt: Dossier „Führung“

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter erstellt oder aktualisiert ein Dossier „Führung“.

2. Schritt: Zielvereinbarungsgespräch

Die Präsidentin bzw. der Präsident der Schulpflege nimmt vom Dossier „Führung“ Kenntnis. Anlässlich des Zielvereinbarungsgesprächs werden die festgelegten Ziele aus den Bereichen A – D Personalführung, Betriebsführung, Schulentwicklung, Persönliche Kompetenzen und

Unterricht überprüft und beurteilt. Gemeinsam werden mindestens zwei neue Ziele für die neue Beurteilungsperiode vereinbart.

3. Schritt: Umsetzung

Die Ziele aus den Bereichen A – D Personalführung, Betriebsführung, Schulentwicklung, Persönliche Kompetenzen werden jährlich beurteilt, der Bereich E Unterricht alle vier Jahre (siehe Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung für Schulleiterinnen und Schulleiter, Ziff. 3).

B. Lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung: Summative Beurteilung der Schulleitenden

Die Schulleitungen sind gemäss § 44 des Volksschulgesetzes verantwortlich für die personelle, pädagogische und betriebliche Führung der Schule, aber auch für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Gemäss § 8 Abs.1 lit. c Lehrpersonalverordnung sind alle Schulleitungen verpflichtet, im Rahmen von mindestens vier Wochenlektionen Unterricht zu erteilen. Entsprechend enthält das Verfahren zur Mitarbeiterbeurteilung für Schulleitungen auch einen Teil zu ihrer Arbeit als Lehrperson (Unterrichtsgestaltung, Grundhaltung als Lehrperson).

Ablauf



1. Schritt: Bildung des Beurteilungsteams

Für die lohnwirksame Beurteilung zieht der / die Beurteilungsverantwortliche, in der Regel die Schulpräsidentin bzw. der Schulpräsident, ein weiteres Schulpflegemitglied bei.

2. Schritt: Erkundungsgespräch

Falls die Schulpflege dies als notwendig erachtet, kann sie ein Erkundungsgespräch durchführen. Dabei werden auf der Grundlage des Dossiers „Führung“ weitere Informationen eingeholt und offene Fragen geklärt. Die Schulleiterin oder der Schulleiter erhält Gelegenheit, ihre/seine Position darzulegen und sich zu allenfalls vorhandenen negativen Vorinformationen zu äussern.

3. Schritt: Dossier „Führung“ / Unterrichtsbesuche

Das Beurteilungsteam nimmt Kenntnis vom neu erstellten bzw. aktualisierten Dossier „Führung“.

Alle vier Jahre findet auch eine Beurteilung des Bereichs Unterricht statt. Dazu werden einzelne Unterrichtsbesuche gemacht. Die Berichte über die Unterrichtsbesuche bilden die Grundlage für die Beurteilung des Bereichs E. Unterrichtsgestaltung.

4. Schritt: Formulieren der Gesamtwürdigung

Der oder die Beurteilungsverantwortliche fasst die Wahrnehmungen, Beobachtungen und Bewertungen aus dem Studium des Dossiers, aus dem Erkundungsgespräch und den Unterrichtsbesuchen zusammen, gleicht sie mit den Eindrücken des anderen Mitglieds des Beurteilungsteams ab und verdichtet sie zu einer Gesamtwürdigung.

Auf Wunsch kann die betroffene Schulleitung nach der Integrationssitzung Einblick in die MAB-Akten nehmen.

5. Schritt: Beurteilungsgespräch

Am Beurteilungsgespräch nehmen der oder die Beurteilungsverantwortliche, im Regelfall die Schulpräsidentin bzw. der Schulpräsident, und die beurteilte Schulleiterin oder der beurteilte Schulleiter teil. Auf Wunsch kann die Schulleitung eine Vertrauensperson beiziehen.

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter 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.

6. Schritt: Beschluss der Schulpflege

Den Abschluss der Mitarbeiterbeurteilung bildet der Beschluss der Schulpflege über das Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung und allfällige Fördermassnahmen. Das Ergebnis wird der Bildungsdirektion, Volksschulamt, mitgeteilt.

Beurteilung der Leistungen von Schulleiterinnen und Schulleitern mit grosser Unterrichtsverpflichtung

Das Pensum der Schulleitung kann einen grossen Anteil Unterricht enthalten. Die beurteilte Person erhält auch in diesem Fall nur eine Gesamtwürdigung, die sich sowohl auf ihre Leistungen als Schulleiterin oder Schulleiter und als Lehrperson bezieht. Die Dimension „Unterricht“ ist bei der Gesamtwürdigung besonders zu gewichten.

Weicht die Beurteilung der Leistung als Schulleitung stark von der Beurteilung als Lehrperson ab, kann die Gesamtwürdigung in die beiden Arbeitsbereiche (A-D und D-E) aufgeteilt werden. Die Arbeit der Schulleiterin bzw. des Schulleiters erhält in diesem Fall zwei Gesamtwürdigungen: Gesamtwürdigung als Schulleitung und Gesamtwürdigung als Lehrperson.. In Ausnahmefällen kann eine Schulleitung deshalb auch nur in einem Anstellungsbe- reich - sei es als Schulleitung oder als Lehrperson – eine individuelle Lohnerhöhung erhalten.

Ziele vereinbaren

Empfehlungen und Beispiele

Ausgangspunkte für Zielvereinbarungen zwischen Schulpflege (Präsidium) und Schulleitung sind das Schulprogramm, das Leitbild der Schule, der Stellenbeschrieb der Schulleitung und das Dossier Führung und die Beobachtungen und Erfahrungen aus der Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulpflege. Qualitätsansprüche und Indikatoren aus dem Handbuch Schulqualität können weitere Anregungen bieten. Die vereinbarten Ziele werden schriftlich festgehalten und von der Schulleitung und dem oder der Beurteilungsverantwortlichen der Schulpflege visiert. Es sind überprüfbare Ziele zu formulieren mit präzisen Terminen und Indikatoren, welche die Überprüfung der Zielerreichung ermöglichen.

Beispiel 1:

- *Ausgangslage:*

Die Schulleitung ist mit der Durchführung der Schulkonferenz nicht zufrieden. Immer wieder muss sie feststellen, dass die geplante Sitzungszeit nicht ausreicht, nicht alle Traktanden besprochen werden können und vom Thema abgeschweift wird.

- *Ziel:*

Die Schulleitung leitet die Schulkonferenz zielgerichtet und effizient. Nach jeder Sitzung wird ein Beschlussprotokoll erstellt.

- *Kriterien zur Zielüberprüfung:*

Vor jeder Sitzung liegt eine Traktandenliste mit inhaltlicher und zeitlicher Strukturierung vor. Durch eine bestimmte und zielgerichtete Leitung wird die geplante Sitzungszeit eingehalten. Diskussionen werden moderiert und nach jeder Sitzung ist ein Beschlussprotokoll erstellt.

Beispiel 2:

- *Ausgangslage:*

Bisher wurden Gesuche um Kostengutsprache für Weiterbildungen von Lehrpersonen von Fall zu Fall bewilligt oder abgelehnt.

- *Ziel:*

Bis Mitte Jahr legt die Schulleitung ein mit der Schulkonferenz gemeinsam erarbeitetes Weiterbildungskonzept für das kommende Schuljahr vor, welches Ziele und Begründungen für Weiterbildung formuliert und Auskunft darüber erteilt, welche Lehrpersonen im Rahmen des vorgegebenen Budgets welche Weiterbildungen besuchen werden.

- *Kriterien der Zielüberprüfung:*

Ziele und Begründungen für Weiterbildung sind formuliert. Weiterbildungsbedarf und -bedürfnisse sind erfasst. Es ist entschieden, welche Lehrpersonen welche Weiterbildungen besuchen. Das zur Verfügung stehende Budget wird eingehalten.

Beispiel 3:

- *Ausgangslage:*

Weder Schulleitung noch Schulpflege sind mit der MAB dieses Jahr zufrieden. Formatives und Summatives verschmolz zu sehr, sagt die Schulleitung; sind zu stark getrennt, meint der Präsident der Schulpflege.

- *Ziel:*

Schulleitung und Schulpflege optimieren das Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung auf lokaler Ebene, klären im Besonderen Kompetenzabgrenzungen und Formen der Kooperation. Als Massnahme wird der Beizug eines aussenstehenden Experten geprüft. Es wird eine Vereinbarung erstellt.

- *Kriterien zur Zielüberprüfung:*

Im Schuljahr 20xx/yy legt die Schulleitung die Projektplanung als Ausgangspunkt für den Einsatz der externen Fachperson und eine Terminplanung vor.

Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung für Schulleiterinnen und Schulleiter der Volksschule

(vom 10. Juli 2006, geändert am 21. November 2008)

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

1. Grundsätze

Die lohnwirksame Beurteilung der Schulleiterinnen und Schulleiter beruht auf den Resultaten der jährlich durchgeführten Beurteilungsgespräche. Diese Gespräche umfassen sowohl eine Beurteilung der Kernkompetenzen als auch eine Beurteilung der Ziele, die erreicht worden sind. Die Unterrichtsverpflichtung der Schulleiterinnen und Schulleiter fliesst in die Beurteilung ein.

2. Verantwortung und Durchführung

Die Verantwortung für die Beurteilung der Schulleitenden liegt bei der Schulpflege. Die jährlichen Beurteilungsgespräche führt in der Regel die Schulpräsidentin oder der Schulpräsident. In grösseren Schulgemeinden oder bei anderer Aufgabenaufteilung innerhalb der Pflge kann diese Aufgabe einem anderen Mitglied der Schulpflege übertragen werden.

Für die lohnwirksame Beurteilung wird ein weiteres Pflegemmitglied beigezogen. Im Hinblick auf die Beurteilung des Bereichs Unterricht finden Unterrichtsbesuche und ein Erkundungsgespräch statt. In der Integrationsitzung werden die Ergebnisse der jährlichen Beurteilungen sowie der Beurteilung der Unterrichtstätigkeit zusammengeführt.

Die Schulleiterin oder der Schulleiter verfasst ein „Dossier Führung“, das ein Kapitel „Unterricht“ enthält.

3. Verfahren

Die Beurteilung der Bereiche A - D sowie die Beurteilung über die vereinbarten Ziele finden jährlich statt. Der Bereich E (Unterricht) wird mindestens alle vier Jahre beurteilt. Für die lohnwirksame Beurteilung werden alle Beurteilungen der vierjährigen Beurteilungsperiode berücksichtigt.

4. Beurteilungsinhalte

4.1 Kompetenzbeurteilung

Beurteilungsbereiche:

- A Personalführung
- B Betriebsführung
- C Schulentwicklung
- D Persönliche Kompetenzen
- E Unterricht

A Personalführung

Dimensionen: Personalförderung und -entwicklung
Teambildung/-entwicklung
Konfliktlösungsverhalten

B Betriebsführung

Dimensionen: Instrumente und Methoden
Planung und Kontrolle
Kommunikation

C Schulentwicklung

Dimensionen: Qualität der Schule
Identität der Schule

D Persönliche Kompetenzen

Dimensionen: Gestalten von Beziehungen
Verhalten und Einstellungen
Weiterentwicklung

E Unterricht

Dimensionen: Methodisch-didaktische Kompetenz
Gestalten von Beziehungen mit Kindern/Jugendlichen

4.2 Zielvereinbarung und Beurteilung der Zielerreichung

Jährlich werden mindestens zwei Ziele vereinbart, deren Erreichung spätestens nach einem Jahr beurteilt wird. Ziele leiten sich aus der Beurteilung der Kernkompetenzen, aus lokalen Bedürfnissen oder kantonalen Vorgaben bzw. Entwicklungsvorhaben ab.

5. Beurteilungsstufen und Gesamtwürdigung

Die Dimensionen, Beurteilungsbereiche und Erreichung der einzelnen Ziele werden mit vier Beurteilungsstufen (A - D) gemäss den Richtlinien der Mitarbeiterbeurteilung der Lehrpersonen bewertet.

Für die Gesamtwürdigung stehen vier Stufen zur Verfügung:

- | | | |
|-----|------------|---|
| I | sehr gut | übertrifft die Anforderungen |
| II | gut | entspricht den Anforderungen vollumfänglich |
| III | genügend | entspricht den Anforderungen teilweise |
| IV | ungenügend | genügt den Anforderungen nicht |

6. Integrationssitzung

In einer Integrationssitzung, an welcher die für die Schulleitungsbeurteilung verantwortliche Person sowie ein weiteres Pflegemmitglied teilnehmen, werden die Ergebnisse der jährlichen Beurteilungsgespräche und die Erkenntnisse aus den Unterrichtsbesuchen sowie dem Erkundungsgespräch zu einer Gesamtwürdigung verdichtet.

7. Beurteilungsgespräch

Am Beurteilungsgespräch nehmen der oder die Beurteilungsverantwortliche und die beurteilte Schulleiterin oder der beurteilte Schulleiter teil. Auf Wunsch kann die Schulleiterin oder der Schulleiter eine Vertrauensperson beiziehen.

8. Gültigkeit der Beurteilung

Die lohnwirksame Beurteilung findet mindestens im Vierjahresrhythmus statt. Beurteilungen in den Stufen I, II und III haben bezüglich Lohnwirksamkeit längstens vier Jahre Gültigkeit.

Beurteilungen der Stufe IV müssen von den Schulpflegern im darauffolgenden Jahr wiederholt werden.

9. Unterlagen

Die Bildungsdirektion stellt den Schulpflegern und den Schulleitungen die benötigten Formulare und eine Wegleitung zur Verfügung.

10. Inkrafttreten und Übergangsregelung**10.1 Inkrafttreten**

Diese Richtlinien treten auf das Schuljahr 2006/2007 (21. August 2006) in Kraft.

10.2 Übergangsregelung

Schulgemeinden, die Schulleitungen eingeführt haben oder auf das Schuljahr 2006/2007 einführen, wird die Anwendung der Richtlinien ab dem Schuljahr 2006 empfohlen; ab dem Schuljahr 2007/2008 sind sie zwingend anzuwenden.

Schulgemeinden, die Schulleitungen zu einem späteren Zeitpunkt einführen, wird die Anwendung der Richtlinien ab dem Zeitpunkt der Einführung der Schulleitungen empfohlen; ein Jahr nach Einführung der Schulleitungen sind sie zwingend anzuwenden.