



Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Volksschulamt
Schulführung, Schulung

Mitarbeitendenbeurteilung für Lehrpersonen Grundlagen & Empfehlungen

3. Juni 2021



Inhalt

1. Gesprächsorientierte Beurteilung	3
1.1. Merkmale der Mitarbeitendenbeurteilung (MAB)	3
1.2. Elemente der zürcherischen Mitarbeitendenbeurteilung	3
1.3. Beurteilungsrhythmus	4
1.4. Unterrichtsbesuch(e)	4
1.5. Zielvereinbarung	4
1.6. Beurteilung	5
1.6.1. Beurteilungsstufen	5
1.7. Verbindliche Formulare	6
1.8. Beurteilungsdokument	6
1.8.1. Schriftliche Stellungnahme zur Beurteilung	7
1.8.2. Gespräch mit nächsthöherer Stelle	7
1.8.3. Rückmeldung der Lehrperson zum Beurteilungsverfahren	7
1.8.4. Unterschrift der Lehrperson	7
1.9. Formular «Zielvereinbarung»	7
1.10. Formular «Vertiefte Beurteilung»	7
1.11. Weitere Beurteilungsgrundlagen	8
2. Gut zu wissen	9
2.1. Gemeindeeigene Verfahren	9
2.2. Mehrere Anstellungen als Lehrperson	9
2.3. Längere Abwesenheit, Krankheit	9
2.4. Externe Fachperson	9
2.5. Vertrauensperson	9
2.6. Beurteilung III oder IV	10
2.7. Laufende Ergänzungen zu neuen Fragestellungen	10
3. Anhang	11
3.1. Hinweise für die Zielvereinbarungen	11
3.1.1. Zielvereinbarungen als Förderinstrument	11



1. Gesprächsorientierte Beurteilung

1.1. Merkmale der Mitarbeitendenbeurteilung (MAB)

Die Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) ist Teil einer umfassenden Personalführung und Personalförderung. Dabei geht es um eine Gesamtwürdigung der Leistungen und des Verhaltens während einer bestimmten Beurteilungsperiode.

Die MAB erfüllt folgende zentralen Aufgaben:

- Feedback und Beurteilung:
Eine wertschätzende und nachvollziehbare Beurteilung der erbrachten Leistungen, der gezeigten Verhaltensweisen und der beobachtbaren Fähigkeiten.
- Entwicklung:
Mit den anlässlich des Mitarbeitendengesprächs festgehaltenen Zielen werden gegenseitige Erwartungen geklärt und Förder- oder Entwicklungsmaßnahmen verbindlich festgelegt.
- Dokumentation:
Die schriftliche Würdigung der Leistungen im Beurteilungsdokument dient u.a. als Grundlage für Arbeitszeugnisse.
- Grundlage für Lohnentwicklung:
Eine gute oder sehr gute Beurteilung ermöglicht eine Lohnentwicklung für die Mitarbeitenden.
- Grundlage für Entlassung:
Bei ungenügenden Leistungen oder unbefriedigendem Verhalten kann eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter entlassen werden, wenn dies in einer MAB festgestellt wurde und sich nach einer Bewährungszeit in einer zweiten MAB keine deutlichen Verbesserungen zeigen.

In den Richtlinien für die Beurteilung der Lehrpersonen der Zürcher Volksschule sind die Grundansprüche an das Beurteilungsverfahren festgelegt. Einerseits muss für alle Lehrpersonen im Kanton Zürich - unabhängig vom Schulort - ein vergleichbares Verfahren gelten, weil das Ergebnis der MAB Grundlage für die Lohnentwicklung ist. Andererseits soll den Schulen viel Gestaltungsraum bei der konkreten Umsetzung des Beurteilungsverfahrens offen bleiben.

1.2. Elemente der zürcherischen Mitarbeitendenbeurteilung

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

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



Das Verfahren ist gesprächsorientiert. Am Mitarbeitendengespräch werden sowohl die Leistungen und das Verhalten beurteilt, als auch Ziele vereinbart und die letzten Ziele überprüft. Dem Gespräch geht mindestens ein Unterrichtsbesuch voraus. Die Beurteilung ist ab Lohnstufe 3 lohnwirksam.

1.3. Beurteilungsrhythmus

Sowohl die formative Förderung als auch die summative Beurteilung erfolgen jährlich im Rahmen eines Gesprächs.

1.4. Unterrichtsbesuch(e)

Die Schulleitung führt bei allen Lehrpersonen mindestens einen Unterrichtsbesuch im Umfang von mindestens einer Lektion durch. Sie kann den obligatorischen Besuch auf mehrere Kurzbesuche verteilen.

Der Unterrichtsbesuch dient in erster Linie dem Bestätigen der Eindrücke, welche die Schulleitung aus der bisherigen Zusammenarbeit mit der Lehrperson gesammelt hat. Der Unterrichtsbesuch soll nicht den Charakter einer allesentscheidenden «Prüfungslektion» haben. In der Regel findet der Besuch bzw. finden die Besuche vor dem Beurteilungsgespräch statt. Möchte die Schulleitung vertiefte Eindrücke für ein fundiertes Feedback zum Unterricht sammeln, macht sie mehrere Unterrichtsbesuche.

Es bestehen keine rechtliche Vorgaben betreffend angemeldeten oder unangemeldeten Unterrichtsbesuche. Die Lehrperson soll aber die Möglichkeit haben, den Besuchenden ihre Stärken und Qualitäten zu zeigen. Deshalb wird die Anmeldung der Besuche empfohlen.

1.5. Zielvereinbarung

Lehrperson und Schulleitung bereiten sich auf die Zielvereinbarung vor. Zum Beurteilungsgespräch gehört auch der Rückblick auf die letzten Ziele:

- Wurden die letzten Ziele tatsächlich erreicht? In welcher Qualität? Zu welchem Zeitpunkt? Muss weiterhin daran gearbeitet werden?

Im Anschluss an die Würdigung der letzten Ziele werden die neuen Ziele formuliert:

- Welche Ziele leiten sich aus den Zielen der Schule, aus dem Leitbild oder dem Schulprogramm ab?
- Welche neuen Zielsetzungen ergeben sich aufgrund der Beurteilung der Zielerreichung aus dem letzten Jahr?
- Gibt es kantonale oder kommunale Entwicklungsvorhaben, aus denen sich individuelle Ziele ableiten lassen?
- Welche Ziele setzt sich die Lehrperson persönlich?

Die Ziele werden detailliert ausformuliert, Massnahmen und Termine schriftlich festgehalten. Es sind überprüfbare Ziele zu formulieren mit präzisen Terminen und Indikatoren, welche die Überprüfung der Zielerreichung ermöglichen. Dies ganz im Sinne von SMART: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert (mehr dazu unter Punkt 3).

1.6. Beurteilung

Die Mitarbeitendenbeurteilung würdigt die gesamten Berufsleistungen einer Lehrperson während der Beurteilungsperiode. Sie stützt sich auf die Beurteilungen der einzelnen Teilbereiche und der festgelegten Ziele. Weitere Informationsquellen sind Unterrichtsbesuche und Eindrücke aus der Zusammenarbeit.

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

Einzelne Beurteilungsbereiche dürfen gewichtet werden. Die Gewichtung einer Leistung darf jedoch 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.

1.6.1. Beurteilungsstufen

Die Gesamtwürdigung wird auf einer vierstufigen Skala zum Ausdruck gebracht:

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

Lehrpersonen, die ihre Arbeit «gut» machen, sind der «Normalfall». Sie erfüllen die an sie gestellten Anforderungen insgesamt vollumfänglich und werden mit der Beurteilungsstufe II gewürdigt. Bei diesen Lehrpersonen kann die Schulleitung auf eine vertiefte Beurteilung der einzelnen Beurteilungsbereiche verzichten. Sie kennt die Lehrperson schon längere Zeit, kann sich auf sie verlassen, sie kennt den soliden Unterricht und die sorgfältige Elternarbeit und der Unterrichtsbesuch bestätigte diesen Eindruck.



Immer wieder und überraschend und unerwartet überzeugen Lehrpersonen durch hervorragende Leistungen. Sie meistern beispielsweise eine besonders schwierige Klassensituation, glänzen durch Spezialwissen und Können, leisten Beiträge weit über die eigene Klasse hinaus für die ganze Schulgemeinschaft. Kurz, Lehrpersonen, welche die an sie gestellten Anforderungen deutlich übertreffen. Hier ist die Beurteilungsstufe I angebracht. In der Dokumentation der Beurteilung muss nachvollziehbar zum Ausdruck kommen, weshalb die Lehrperson die Erwartungen übertrifft.

Erfüllt eine Lehrperson die an sie gestellten Anforderungen nur teilweise oder gar nicht, resultiert eine Gesamtwürdigung III oder IV. In diesen Fällen ist es besonders wichtig, dass die Beurteilung detailliert, vertieft und nachvollziehbar erfolgt und zwar aus folgenden Gründen:

- Fairness: Die Lehrperson muss wissen, wo ihre Defizite liegen, was genau sie anders und besser machen soll, in welchen Teilbereichen sie den Ansprüchen nicht genügt. Selbstverständlich auch, wo ihre Stärken liegen und was sie gut macht.
- Nachvollziehbarkeit: Eine Beurteilung mit III oder IV verhindert bis zur nächsten guten Beurteilung eine Lohnentwicklung. Dagegen kann die Lehrperson rekurrieren. Aus den Beurteilungsunterlagen muss für die Rekursinstanz ersichtlich sein, weshalb die Beurteilung negativ ausgefallen ist. Dasselbe gilt für eine allfällige Entlassung wegen mangelhafter Leistung oder unbefriedigenden Verhaltens, die sich auf gut dokumentierte Beurteilungen abstützen muss.

1.7. Verbindliche Formulare

Die Bildungsdirektion stellt, gestützt auf § 20 Abs. 1 des Lehrpersonalgesetzes vom 10. Mai 1999 (LPG; LS 412.31), verbindliche und einheitliche Instrumente für die Beurteilung der Lehrpersonen zur Verfügung. Das Verfahren ist in den Richtlinien festgelegt, die Dokumentation erfolgt mit den Beurteilungsunterlagen. Diese bestehen aus einem zusammenfassenden Beurteilungsdokument, einem einfachen Zielvereinbarungsformular und einem Formular für die vertiefte Beurteilung.

Für sonderpädagogische Fachpersonen steht ein spezifisches Formular für die vertiefte Beurteilung zur Verfügung.

1.8. Beurteilungsdokument

Das Beurteilungsdokument dient als Zusammenfassung der jährlichen Beurteilung. Es wird immer verwendet. Darin werden die Beurteilungsstufe, das Verzeichnis der für die Beurteilung verwendeten weiteren Grundlagen und Beilagen, das Datum des Unterrichtsbesuchs sowie allfällige Massnahmen schriftlich festgehalten. Die Schulleitung kann ihre Beurteilung in einem Freitextfeld begründen sowie Leistungen oder Verhalten speziell würdigen. Die

beurteilte Lehrperson kann angeben, dass sie eine schriftliche Stellungnahme zur Beurteilung verfassen wird, dass sie ein Gespräch mit dem / der Vorgesetzten der Schulleitung wünscht und sie kann ein schriftliches Feedback zum Beurteilungsprozess geben.

1.8.1. Schriftliche Stellungnahme zur Beurteilung

Ist die Lehrperson mit der Beurteilung durch die Schulleitung nicht einverstanden, kann sie eine schriftliche Stellungnahme zur Beurteilung oder zu einzelnen Punkten der Beurteilung verfassen und das auf dem Beurteilungsdokument vermerken. Diese Stellungnahme wird neben den Beurteilungsunterlagen im Personaldossier der Gemeinde abgelegt.

1.8.2. Gespräch mit nächsthöherer Stelle

Die Lehrperson kann wünschen, dass sie von einer der Schulleitung vorgesetzten Stelle angehört wird. In der Regel wird ein Gespräch geführt. In Ausnahmefällen kann die Anhörung auch schriftlich erfolgen. Die Schulpflege bezeichnet die dafür zuständige Stelle (Leitung Ressort Personal, Leitung Bildung, Präsidium, ...).

Diese «Anhörung» hat zum Zweck, dass die Vorgesetzten Kenntnis von einem möglichen grösseren Dissens in der Beurteilung haben und allenfalls Führungsentscheide treffen können. Das Gespräch hat aber nicht die Funktion, den Einstufungsentscheid der Schulleitung im Sinne einer Neubeurteilung zu revidieren. Die Schulleitung bleibt abschliessend für die Beurteilung zuständig.

1.8.3. Rückmeldung der Lehrperson zum Beurteilungsverfahren

In einem optionalen Textfeld kann die Lehrperson der Schulleitung eine Rückmeldung geben, wie sie das Beurteilungsverfahren erlebt hat. Es geht hier jedoch nicht um ein generelles Feedback der Lehrperson zur Arbeit ihrer vorgesetzten Schulleitung.

1.8.4. Unterschrift der Lehrperson

Mit ihrer Unterschrift bezeugt die Lehrperson, dass das Beurteilungsgespräch stattgefunden hat.

1.9. Formular «Zielvereinbarung»

Den Schulen ist es freigestellt, zum Festhalten und Überprüfen der vereinbarten Ziele das kantonale oder ein eigenes Dokument zu verwenden.

1.10. Formular «Vertiefte Beurteilung»

Das Formular für die vertiefte Beurteilung muss verwendet werden, wenn eine Lehrperson die an sie gestellten Anforderungen nicht oder nur teilweise erfüllt (Gesamtwürdigung III oder IV) oder wenn sie diese übertrifft (Gesamtwürdigung I). Das Formular enthält Qualitätsansprüche zu den vier Bereichen «Klassenführung», «Unterrichtsgestaltung», «Schule &

Zusammenarbeit» und «Weiterbildung». Die einzelnen Ansprüche werden in der vierstufigen Skala beurteilt. Bemerkungen und zusammenfassende Ergänzungen können von der Schulleitung eingefügt werden.

1.11. Weitere Beurteilungsgrundlagen

Liegen bereits andere Unterlagen aus der Beurteilungsperiode vor, welche der Beurteilung dienen, können diese mitverwendet werden. In erster Linie sind das bei neuangestellten Lehrpersonen die Dokumente aus der Probezeit. Es können aber auch allfällige schriftliche Anweisungen, Aktennotizen, Gesprächsprotokolle oder Berichte sein. Diese Unterlagen werden im Beurteilungsdokument als Beilage aufgeführt.

2. Gut zu wissen

*Diese Themensammlung wird laufend ergänzt, Neuerungen zur Vorgängerversion mit **gelb** markiert*

2.1. Gemeindeeigene Verfahren

Viele Schulen legen einen Schwerpunkt auf sorgfältige Personalentwicklung. Sie haben darum teils sehr aufwändige Personalführungs- und Personalförderungsinstrumente entwickelt und wenden diese an. Die Schulen dürfen über die Minimalanforderungen aus der MAB hinausgehende Standards weiterhin pflegen. So bleibt es beispielsweise möglich, dass die Schulleitung nach einer bestimmten Systematik mit allen Lehrpersonen eine vertiefte Beurteilung von einzelnen oder allen Beurteilungsbereichen vornimmt.

2.2. Mehrere Anstellungen als Lehrperson

Ist eine Lehrperson gleichzeitig in mehreren Gemeinden angestellt, kann die Beurteilung in Absprache zwischen den verantwortlichen Schulleitungen in einer Gemeinde erfolgen. Die ausführende Schulleitung orientiert die Schulverwaltungen der übrigen Gemeinden über die Gesamtwürdigung und das MAB-Datum, damit diese das Resultat für ihre Anstellung übernehmen können.

2.3. Längere Abwesenheit, Krankheit

Fällt eine Lehrperson unerwartet für längere Zeit aus und kann darum die geplante Mitarbeitendenbeurteilung nicht vor Ende Juni abgeschlossen werden, kann die Lohnentwicklung ausnahmsweise gestützt auf die Beurteilung aus dem vorangegangenen Schuljahr vorgenommen werden, sofern die Lehrperson bereits in der aktuellen Gemeinde angestellt war. So wird verhindert, dass die Lehrperson unverschuldet von einer möglichen Lohnentwicklung ausgeschlossen wird.

2.4. Externe Fachperson

Manchmal ist es zur Entlastung einer angespannten Situation oder zur fachlichen Unterstützung einer eher unerfahrenen Schulleitung sinnvoll, sich von einer externen Fachperson im Beurteilungsverfahren unterstützen zu lassen. Diese Person darf nicht in der eigenen Gemeinde angestellt sein (z.B. Leitung Bildung). Die Verantwortung für die Beurteilung bleibt dennoch stets bei der Schulleitung.

2.5. Vertrauensperson

Die Lehrperson kann zum Beurteilungsgespräch eine Vertrauensperson mitnehmen. Vor allem in konflikträchtigen Situationen, wenn sich eine negative Beurteilung abzeichnet oder gar eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses im Raum steht, kann die Anwesenheit einer Vertrauensperson sehr zur Beruhigung beitragen.



2.6. Beurteilung III oder IV

Wird eine Lehrperson mit der Gesamtwürdigung III oder IV beurteilt, kann ihr ab Lohnstufe 3 keine Lohnentwicklung mehr gewährt werden. Gegen das «Nichtgewähren» der Lohnentwicklung kann die Lehrperson Rechtsmittel ergreifen. Dazu verlangt sie schriftlich mit kurzer Begründung beim Volksschulamt eine Verfügung betreffend Nichtgewähren der Lohnentwicklung. Gegen diese Verfügung kann die Lehrperson Rekurs bei der Rekursabteilung des Generalsekretariats der Bildungsdirektion einlegen. Deshalb werden Lehrpersonen mit Beurteilung III oder IV mit folgendem Hinweis durch die Schulverwaltung informiert:

Mitteilung betreffend Ihre Mitarbeitendenbeurteilung

Peter Muster, SV-Nummer

Peter Muster (Lohnstufe xy) wird von der Schulleitung im Schuljahr 202x/xy am mit der Gesamtwürdigung III (oder IV) beurteilt. Die Beurteilungsstufe wird dem Volksschulamt gemeldet. In der Beurteilungsstufe III (oder IV) ist ab Lohnstufe 3 keine Lohnentwicklung möglich. Beim Volksschulamt kann nach Erhalt dieses Schreibens eine rekursfähige Verfügung beantragt werden, sofern die Gesamtwürdigung dieser Mitarbeiterbeurteilung eine Lohnerhöhung im laufenden Schuljahr verhindert.

Der Antrag ist schriftlich und mit kurzer Begründung an das Volksschulamt, Abteilung Lehrpersonal, Walchestrasse 21, 8090 Zürich zu richten. Eine Kopie dieses Schreibens ist beizulegen.

Mitteilung an:

- Peter Muster*
- Personalakte*

2.7. Laufende Ergänzungen zu neuen Fragestellungen

Werden hier eingefügt.

3. Anhang

3.1. Hinweise für die Zielvereinbarungen

«Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden»

In einer entwicklungsorientierten Personalführung werden mit allen Mitarbeitenden 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.

3.1.1. Zielvereinbarungen als Förderinstrument

Beim Zielvereinbarungsprozess werden Ziele und Zielvorstellungen entweder von der Schulleitung vorgegeben oder von der zu beurteilenden Person entwickelt und in den Vereinbarungsprozess eingebracht. Fällt die Beurteilung bei der MAB eher schwach aus, so wird die Zielsetzung in erster Linie durch die Beurteilenden erfolgen. Begründen Sie, warum 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 gewünschten Soll-Zustand, das Endverhalten.
- Jedes Ziel hat einen Inhaltsaspekt, der sich in Nomen ausdrückt (z.B. neue Lehrformen, Elterninformation, Konfliktfähigkeit, ICT-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 unnütz sind.