



Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Volksschulamt
Schulführung, Schulung

Mitarbeitendenbeurteilung für Schulleitende Grundlagen & Empfehlungen

28. Juni 2021



Inhalt

1. Gesprächsorientierte Beurteilung	3
1.1. Merkmale der Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) für die Schulleiterinnen und Schulleiter	3
1.2. Elemente der Mitarbeitendenbeurteilung	3
1.3. Beurteilungsrhythmus	4
1.4. Beurteilungsverantwortung	4
1.5. Kernkompetenzen der Schulleitung	4
1.6. Zielvereinbarung	4
1.7. Beurteilung	5
1.7.1. Beurteilungsstufen	5
1.8. Verbindliche Formulare	6
1.9. Das Beurteilungsdokument	6
1.9.1. Schriftliche Stellungnahme zur Beurteilung	6
1.9.2. Rückmeldung zum Beurteilungsverfahren	6
1.9.3. Unterschrift der Schulleiterin, des Schulleiters	7
1.10. Formular «Zielvereinbarung»	7
1.11. Formular «Vertiefte Beurteilung»	7
1.12. Weitere Beurteilungsgrundlagen	7
1.13. Ablauf	7
1.13.1. Vorbereiten des Beurteilungsgesprächs	7
1.13.2. Das Beurteilungsgespräch	8
1.13.3. Beschluss der Schulpflege	8
2. Gut zu wissen	9
2.1. Schulleitende mit grossem Unterrichtspensum	9
2.2. Delegation des Beurteilungsverfahrens an die Leitung Bildung	9
2.3. Ergänzungen zu neuen Fragestellungen	9
3. Anhang	10
3.1. Ziele vereinbaren	10

1. Gesprächsorientierte Beurteilung

1.1. Merkmale der Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) für die Schulleiterinnen und Schulleiter

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 Schulleitenden der Zürcher Volksschule sind die Grundansprüche an das Beurteilungsverfahren festgelegt. Einerseits muss für alle Schulleitenden 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. Die Beurteilung der Schulleitenden erfolgt durch die Schulpflege und wird mit einem Schulpflegebeschluss abgeschlossen.

1.2. Elemente der Mitarbeitendenbeurteilung

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

- Führen mit Zielvereinbarungen (Formative Förderung)
- Beurteilung der Kernkompetenzen.



Das Verfahren ist gesprächsorientiert. Am Mitarbeitendengespräch werden sowohl die Leistungen und das Verhalten beurteilt, als auch Ziele vereinbart und die letzten Ziele überprüft.

1.3. Beurteilungsrhythmus

Die Schulleitenden werden jährlich beurteilt.

1.4. Beurteilungsverantwortung

Die Schulpflege bestimmt die für das Beurteilungsverfahren der Schulleitung(en) zuständige vorgesetzte Person. In der Regel ist dafür der Schulpräsident, die Schulpräsidentin zuständig. In grösseren Gemeinden kann diese Aufgabe auch an die Leitung Bildung delegiert werden. Dabei ist zu beachten, dass der das Verfahren abschliessende Einstufungsbeschluss immer von der Schulpflege getroffen werden muss.

1.5. Kernkompetenzen der Schulleitung

Die beurteilten Kernkompetenzen der Schulleitung umfassen die Bereiche Personalführung, Betriebsführung, Pädagogische Schulführung, Persönliche Kompetenzen. Zur Beurteilung der Kernkompetenzen eignet sich das Formular «Vertiefte Beurteilung», auf dem eine Liste von Merkmalen zu den Kompetenzbereichen vorliegt.

1.6. Zielvereinbarung

Die Schulleiterin, der Schulleiter und der oder die Vorgesetzte bereiten sich auf die Zielvereinbarung vor. Zum Gespräch gehört auch der Rückblick auf die Ziele des vergangenen Jahres:

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

Im Anschluss an den Rückblick 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 Schulleiterin, der Schulleiter persönlich?

Die Ziele werden detailliert ausformuliert, Massnahmen und Termine schriftlich festgehalten. Es sind überprüfbare Ziele zu setzen 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 im Anhang).

1.7. Beurteilung

Die Mitarbeitendenbeurteilung würdigt die gesamten Berufsleistungen der Schulleiterin / des Schulleiters während der Beurteilungsperiode. Sie stützt sich auf Arbeitsergebnisse, die Beurteilungen der einzelnen Kernkompetenzen und der festgelegten Ziele. Weitere Informationsquellen sind z. B. Eindrücke aus dem Besuch von Schulkonferenzen, aus der direkten Zusammenarbeit, aus den Liniengesprächen und Arbeitsgruppen. Sofern die Schulleitungsperson noch in einem separaten Pensum unterrichtet, wird der Unterricht mitbeurteilt.

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.

1.7.1. 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)

Schulleitungen, 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 Schulleitenden kann die Vorgesetzte, der Vorgesetzte auf eine vertiefte Beurteilung der einzelnen Kernkompetenzen verzichten.

Übertrifft die Schulleitung durch herausragende Leistungen die Erwartungen deutlich, ist die Beurteilungsstufe I angebracht. In der Dokumentation der Beurteilung muss nachvollziehbar zum Ausdruck kommen, inwiefern die Schulleitung die Erwartungen übertrifft.

Erfüllt eine Schulleitung 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 Schulleiterin, der Schulleiter muss wissen, wo die Defizite liegen, was genau verbessert werden sollte, in welchen Teilbereichen die Arbeit den Ansprüchen nicht genügt. Selbstverständlich auch, wo Stärken liegen und was gut gemacht wird.
- Nachvollziehbarkeit: Eine Beurteilung mit III oder IV verhindert bis zur nächsten guten Beurteilung eine Lohnentwicklung. Dagegen kann die Schulleiterin, der Schulleiter 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.

1.8. 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 und der Schulleitenden zur Verfügung. Das Verfahren ist in den entsprechenden Richtlinien festgelegt, die Dokumentation erfolgt mit den Beurteilungsunterlagen. Diese bestehen aus einem zusammenfassenden Beurteilungsdokument, einem einfachen Zielvereinbarungsformular und einem Formular für die vertiefte Beurteilung.

1.9. Das Beurteilungsdokument

Das als Beurteilungsdokument bezeichnete Formular dient als Zusammenfassung der jährlichen Beurteilung. Darin werden die Beurteilungsstufe, das Verzeichnis der für die Beurteilung verwendeten weiteren Grundlagen und Beilagen sowie allfällige Massnahmen schriftlich festgehalten. Der oder die Vorgesetzte kann die Beurteilung in einem Freitextfeld begründen sowie Leistungen oder Verhalten speziell würdigen. Die beurteilte Schulleiterin, der beurteilte Schulleiter kann angeben, dass eine schriftliche Stellungnahme zur Beurteilung folgen wird. Es steht ein Feld für ein schriftliches Feedback zum Beurteilungsprozess zur Verfügung. Das Beurteilungsdokument und allfällige Beilagen bilden den Antrag der / des Vorgesetzten der Schulleitung für eine bestimmte Einstufung und allfällige Massnahmen an die Schulpflege.

1.9.1. Schriftliche Stellungnahme zur Beurteilung

Ist die Schulleiterin, der Schulleiter mit der Beurteilung durch den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte nicht einverstanden, kann sie oder er eine schriftliche Stellungnahme zur Beurteilung oder zu einzelnen Punkten der Beurteilung verfassen und dies auf dem Beurteilungsdokument vermerken. Diese Stellungnahme geht vor dem Schulpflegebeschluss an die Behörde. Sie wird schliesslich zusammen mit den Beurteilungsunterlagen im Personalossier der Gemeinde abgelegt.

1.9.2. Rückmeldung zum Beurteilungsverfahren

In einem optionalen Textfeld kann die Schulleitung eine Rückmeldung an die Vorgesetzte, den Vorgesetzten zum Beurteilungsverfahren geben. Es geht hier jedoch nicht um ein generelles Feedback der Schulleitung zur Arbeit ihrer vorgesetzten Stelle.

1.9.3. Unterschrift der Schulleiterin, des Schulleiters

Mit der Unterschrift bezeugt die Schulleiterin, der Schulleiter, dass das Beurteilungsgespräch stattgefunden hat.

1.10. Formular «Zielvereinbarung»

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

1.11. Formular «Vertiefte Beurteilung»

Das Formular für die vertiefte Beurteilung muss verwendet werden, wenn eine Schulleitung 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 «Personalführung», «Betriebsführung», «Pädagogische Schulführung», «Persönliche Kompetenzen». Bei Schulleitenden, welche in einer separaten Anstellung unterrichten, steht zusätzlich der Beurteilungsbereich «Unterricht» zur Verfügung. Die einzelnen Ansprüche werden in der vierstufigen Skala beurteilt. Bemerkungen und zusammenfassende Ergänzungen können von der Schulleitung eingefügt werden.

1.12. Weitere Beurteilungsgrundlagen

Liegen bereits andere Unterlagen aus der Beurteilungsperiode vor, welche der Beurteilung dienen, können diese mitverwendet werden. Bei neu angestellten Schulleitenden sind dies in erster Linie 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.

1.13. Ablauf

1.13.1. Vorbereiten des Beurteilungsgesprächs

Der oder die Vorgesetzte fasst die Wahrnehmungen, Beobachtungen und Bewertungen der Führungstätigkeit der Schulleitung zusammen. Der oder die Vorgesetzte verdichtet sie zu einer Gesamtwürdigung und verfasst das Beurteilungsdokument.

Falls die Schulleitung zusätzlich als Lehrperson angestellt ist, führt der oder die Vorgesetzte einen Unterrichtsbesuch durch.

1.13.2. Das Beurteilungsgespräch

Der oder die Vorgesetzte lädt zum Beurteilungsgespräch ein und leitet es. Auf Wunsch kann die Schulleitung eine Vertrauensperson beiziehen.

Die anlässlich des letztjährigen MAGs festgelegten Ziele werden überprüft und beurteilt. Gemeinsam werden neue Ziele für das nächste Jahr vereinbart (siehe auch 1.6. sowie Anhang «Ziele vereinbaren»). Im Verlauf des Gesprächs wird die Schulleiterin bzw. der Schulleiter über das Ergebnis der Mitarbeitendenbeurteilung und den Antrag des, der Vorgesetzten an die Schulpflege in Kenntnis gesetzt. Am Schluss des Beurteilungsgesprächs unterzeichnen beide Seiten das Beurteilungsdokument. Die Unterschrift bezeugt, dass das Beurteilungsgespräch stattgefunden hat.

1.13.3. Beschluss der Schulpflege

Den Abschluss der Mitarbeitendenbeurteilung bildet der Beschluss der Schulpflege über das Ergebnis der Beurteilung und allfällige Fördermassnahmen. Auch wenn das Beurteilungsverfahren bis zur Beschlussreife beispielsweise an die Leitung Bildung delegiert werden kann, so muss der formale Einstufungsbeschluss von der Schulpflege getroffen werden. Der Beschluss wird der Schulleiterin oder dem Schulleiter mittels Protokollauszug mitgeteilt und bis spätestens Ende Juni an das Volksschulamt übermittelt.



2. Gut zu wissen

*Diese Themensammlung wird laufend ergänzt, Neuerungen zur Vorgängerversion sind **gelb** markiert. Allenfalls lohnt sich ein Blick in die Broschüre für die Mitarbeitendenbeurteilung für Lehrpersonen, Grundlagen & Empfehlungen.*

2.1. Schulleitende mit grossem Unterrichtspensum

Schulleitende, welche ein kleines Leitungspensum und ein relativ grosses Unterrichtspensum haben, können für die beiden Anstellungen separat beurteilt werden. Es ist darum möglich, dass in der einen Anstellung eine Lohnentwicklung möglich ist, in der anderen aufgrund einer schwachen Beurteilung nicht.

2.2. Delegation des Beurteilungsverfahrens an die Leitung Bildung

Für den Beschluss der Gesamtbeurteilung der Schulleitenden ist weiterhin die Schulpflege zuständig. Diese Kompetenz darf gemäss Volksschulgesetz nicht an ein anderes Organ delegiert werden. Es ist jedoch möglich, jemanden mit dem Beurteilungsverfahren bis zur Beschlussreife zu betrauen. Diese Person (z. B. die Präsidentin, der Leiter Bildung, die Ressorleiterin Personal, auch die Schulleiterin 1) führt die nötigen Gespräche, vereinbart Ziele, dokumentiert die Beurteilung und stellt mit dem Beurteilungsdokument und den Beilagen formell den Antrag an die Schulpflege für eine bestimmte Beurteilungsstufe.

2.3. Ergänzungen zu neuen Fragestellungen

Werden an dieser Stelle eingefügt.

3. Anhang

3.1. Ziele vereinbaren

Empfehlungen und Beispiele

Ausgangspunkte für Zielvereinbarungen zwischen Schulpflege (Präsidium, Vorgesetzter, Vorgesetztem) und Schulleitung sind

- das Schulprogramm
- das Leitbild der Schule
- die Stellenbeschreibung der Schulleitung
- das Dossier Führung
- der Bericht der Fachstelle für Schulbeurteilung
- Beobachtungen und Erfahrungen aus der Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulpflege.
- Qualitätsansprüche und Indikatoren aus dem Handbuch Schulqualität

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 wird ein Beschlussprotokoll erstellt.

Beispiel 2:

Ausgangslage:

Die Fachstelle für Schulbeurteilung meldet nach der Evaluation, dass die Schulleitung die pädagogische Steuerung der Schule nur zurückhaltend übernimmt und pädagogische Entwicklungen weitgehend den einzelnen Lehrpersonen überlässt.



Ziel:

Die Schulleitung übernimmt verstärkt den Lead auch bei pädagogischen Themen. Sie erarbeitet im Rahmen der anstehenden Schulprogrammarbeit zusammen mit der Schulkonferenz verbindliche Massnahmen zur gemeinsamen pädagogischen Weiterentwicklung der Schule.

Kriterien zur Zielüberprüfung:

Ende Schuljahr liegt das neue Schulprogramm vor. Es enthält zwei pädagogische Entwicklungsthemen in Verbindung mit dem Lehrplan 21. Die entsprechenden schulinternen und individuellen Weiterbildungen sind geplant. Indikatoren für die Evaluation der Entwicklungsthemen sind vorhanden.

Beispiel 3:

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 und der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit 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 und die Arbeitszeit werden eingehalten.