Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Mittelschul- und Berufsbildungsamt

Leitfaden Mitarbeiterbeurteilung

Mitarbeitergespräch und Beurteilung von Lehrpersonen und Mitarbeitenden an den Berufsfachschulen des Kantons Zürich

Einleitung

Sinn und Zweck dieses Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden ist gemeinsam vom Mittelschul- und Berufsbildungsamt und der Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Berufsfachschulen im Kanton Zürich erarbeitet worden. Er baut auf den aktuellen Rechtsgrundlagen* auf und versteht sich als Ergänzung und Unterstützung für die Praxis.

* Das Dokument stützt sich auf das Personalgesetz vom 27. September 1998 [PG], die Personalverordnung zum Personalgesetz vom 16. Dezember 1998 [PVO], die Vollzugsverordnung zum Personalgesetz vom 19. Mai 1999 [VVO] sowie auf die Rahmenbedingungen der Bildungsdirektion für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen vom 6. Dezember 2002.

Der Leitfaden Mitarbeiterbeurteilung (MAB) ist getragen von der Absicht, die Führung der Berufsfachschulen in deren Führungsarbeit zu stärken und ein gemeinsames Verständnis in Bezug auf eine wertschätzende, entwicklungsorientierte MAB weiter zu fördern. Denn die Berufsfachschulen sollen auch in Zukunft ein Ort sein, an dem mit Freude und Engagement gelehrt und gearbeitet wird und wo hervorragende Leistungen erkannt und gewürdigt werden.

Kanton Zürich
Mittelschul- und Berufsbildungsamt

Impressum

Autoren
Gemeinsam erarbeitet vom Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Zürich und der Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Berufsfachschulen im Kanton Zürich (KRB).

September 2016

Gestaltung & Druck
kdmz

Inhalt

Grundlagen

Geltungsbereich 5
Bedeutung und Ziele der MAB 5
MAB als Führungsinstrument 6
MAB in Bezug auf Personal- und Schulentwicklung 7
Wenn die Leistung nicht (mehr) stimmt 8

MAB-Prozesse

MAB für Berufsschullehrpersonen (BLP/BLP mbA) 10
MAB für Lehrbeauftragte 12
MAB für Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitende 13

Anhang: Merkblätter und Hilfsmittel

Übersicht Merkblätter und Hilfsmittel 14

Grundlagen

1 Geltungsbereich

Personalkategorien

Aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben und formalen Vorgaben werden folgende Personalkategorien unterschieden:

- Berufsschullehrpersonen mbA (unbefristet).
- Berufsschullehrpersonen (unbefristet).
- Lehrbeauftragte (befristet).
  Rechtsgrundlage: → Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen vom 6. Dezember 2002.
- Stellvertretungen (Vikariate): Erhalten keine MAB.
- Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitende.
  MAB-Grundlagen für das Verwaltungspersonal des Personalamts sowie ‹MAB-Vademekum und Vademekum Personalentwicklung› der Bildungsdirektion.

An den Schulen sind zudem Kurzkursleiter/innen tätig. Trotz des kleinen Pensums sollen auch diese Lehrpersonen regelmässig eine MAB erhalten.
Abteilungsleiter/innen und ihre Stellvertreter/innen sind Berufsschullehrpersonen mit Führungsaufgaben. Entsprechend soll deren Beurteilung sowohl den Unterricht als auch die Führungsfunktion umfassen und angemessen berücksichtigen; sinnvollerweise ist jedoch jeweils nur **ein** Beurteilungsprozess anzusetzen. Als Instrument kann zum Beispiel der Beurteilungsbogen für Rektoren/innen verwendet werden.
Die Beurteilung der Rektoren/innen der Berufsfachschulen erfolgt durch die jeweilige Schulkommission mit dem für Rektoren/innen entwickelten Instrument.

Führungsfunktionen

Es werden folgende Bezeichnungen verwendet:

- Die **Schulleitung** besteht aus Rektoren/innen und Prorektoren/innen. Je nach Grösse und Organisationsform einer Berufsfachschule wird die (erweiterte) Schulleitung von Abteilungsleitungen sowie weiteren Funktionen (z.B. Adjunkt/in) unterstützt. Insgesamt sprechen wir hier von den **Führungspersonen** einer Schule.
- Analog dazu kann sich die **Schulkommission** in sogenannte Abteilungskommissionen aufteilen. Im vorliegenden Dokument sprechen wir der Einfachheit halber jedoch nur von der Schulkommission.

2 Bedeutung und Ziele der MAB

Bedeutung der Mitarbeiterbeurteilung (MAB)

Gespräche zwischen Führungspersonen und Lehrpersonen bzw. Mitarbeitenden gehören zum Alltag an den Berufsfachschulen. Die Mitarbeiterbeurteilung (MAB) ist dabei ein offizieller Fixpunkt für alle Angestellten der jeweiligen Schule. Dabei geht es um mehr als die Beurteilung der Leistungen und des Verhaltens in Unterricht und Kollegium bzw. Verwaltung. Im Zentrum stehen Wertschätzung und Anerkennung sowie der Austausch zu wichtigen Fragen rund um die Entwicklung von Menschen und der Schule als Ganzes.
Der Kern einer vielversprechenden MAB bildet die Gesprächskultur: Die Gesprächsteilnehmenden sind gefordert, genau zu beobachten und einzuschätzen, konstruktive und ehrliche Rückmeldungen zu geben und anzunehmen, Erwartungen zu formulieren sowie Vorstellungen und Wünsche zu äussern, um insgesamt eine produktive Atmosphäre zu schaffen.
Die Leistungen und das Verhalten von Lehrpersonen und Mitarbeitenden bestimmen die Qualität einer Berufsfachschule massgeblich. Die Gesprächsanlässe rund um die MAB sollen daher einen Beitrag leisten, diese Arbeit differenziert zu erkennen und zukunftsgerichtet zu fördern.

Ziele der MAB

Grundsätzlich verfolgt die MAB für alle Menschen, welche an einer Berufsfachschule arbeiten, die gleichen Zielsetzungen:

1. Feedback und Beurteilung: Eine wertschätzende und nachvollziehbare Beurteilung mit Würdigung der erbrachten Leistungen, gezeigten Verhaltensweisen und beobachtbaren Fähigkeiten.
2. Reflektieren der Ziele der Schule: Die Bestimmung und Erläuterung des Beitrages der Lehrpersonen und Mitarbeitenden zum Erfolg der Berufsfachschule und damit die gezielte Ausrichtung von Engagement und Ressourcen.

3. Erwartungsklärung: Die Klärung der gegenseitigen Erwartungen und das Fördern der Zusammenarbeit.
4. Personalentwicklung: Das Besprechen von weiter zu fördernden Stärken oder interessanten Entwicklungsfeldern bzw. das Bestimmen von notwendigen Verbesserungsbereichen.
5. Dokumentation: Schriftliches Festhalten einer verbindlichen Standortbestimmung, auf welcher weitere Personalprozesse basieren.

Die überwiegende Mehrzahl der MAB befasst sich mit engagierten und kompetenten Lehrpersonen und Mitarbeitenden. Die Frage nach der grundlegenden Eignung für die Stelle ist in nur wenigen Fällen ein Thema. Auch bei Entwicklungsfragen geht es meist nicht um gravierende Defizite, sondern um weiterführende Entwicklungsmöglichkeiten und Zukunftsperspektiven.

Sorgfältiger Umgang mit vertraulichen MAB-Dokumenten

Die bearbeiteten MAB-Formulare beinhalten vertrauliche Daten. Ein sorgfältiger Umgang mit diesen Dokumenten ist entsprechend von grosser Bedeutung. Jeweils nur die am Prozess der Beurteilung beteiligten Personen erhalten Einblick über einen geschützten Zugang. Jeweils ein MAB-Formular gehört ins Personaldossier und zuhanden des Mitarbeiters /der Mitarbeiterin. Erstellte Kopien sind nach Gebrauch zuverlässig zu vernichten.

3 MAB als Führungsinstrument

Führungsgrundsätze Gewinnung, Beurteilung und Entwicklung

Die Schulleitungen der Berufsfachschulen des Kantons Zürich haben sich 2016 über folgende Führungsgrundsätze für Personalgewinnung, -beurteilung und -entwicklung verständigt, welche auch für die MAB prägend sind:

1. Die Führungspersonen gestalten die Schule zu einer attraktiven Arbeitgeberin.
2. Die Führungspersonen gewinnen kompetente und engagierte Mitarbeitende.
3. Die Führungspersonen fordern und ermöglichen hervorragende Leistungen.
4. Die Führungspersonen fördern ihre Mitarbeitenden.
5. Die Führungspersonen delegieren Aufgaben klar und kompetenzorientiert.
6. Die Führungspersonen schaffen eine Kultur der Wertschätzung.
7. Die Führungspersonen führen konsequent und nachvollziehbar.

Selbstverständlich pflegt jede Schule ihre eigene Kultur. Entsprechend darf und soll es in der Gestaltung der Gespräche mit Lehrpersonen und Mitarbeitenden Unterschiede geben, welche der Atmosphäre und Zusammenarbeitskultur an der Schule auf positive Weise entsprechen.

Hohe Anforderungen an die Führungskräfte

Die Gestaltung einer hochwertigen MAB stellt hohe Anforderungen an die Führungsarbeit: Zum einen ist es die Aufgabe der Führung, hervorragende Leistungen zu fordern, anspruchsvolle Ziele zu verfolgen und dies so zu kommunizieren. Zum anderen müssen professionelle Kompetenzen und eigeninitiatives Verhalten individuell und auf wertschätzende Weise beurteilt werden. Es liegt an der Führung, differenziert Feedback zu geben, aufzuzeigen, wo Lehrpersonen bzw. Mitarbeitende stehen, Leistungen zu beurteilen und wo nötig heikle Themen bzw. Entwicklungsbereiche gezielt anzusprechen. Insbesondere Lehrpersonen haben einen differenzierten Zugang zum Thema Beurteilung – und kennen auch die Fussangeln und Unschärfen einer jeden Notengebung. Entsprechend wichtig ist es, dass Beurteilungen im Gespräch von der Führung solide begründet werden und nicht technokratisch, sondern im Dialog zur Sprache kommen.

Zudem sind Führungskräfte in folgenden Bereichen gefordert:

- Verlässliche und frühzeitige Vorbereitung des gesamten Prozesses und aller Termine.
- (Siehe dazu Merkblatt Jahresplanung MAB).
- Gespräch auf Augenhöhe gestalten (keine Prüfungsstimmung aufkommen lassen).
- Wertschätzung zeigen und Leistungen möglichst umfassend würdigen.
- Sich spürbar für individuelle Leistungen im jeweiligen Berufskontext interessieren.
- Beobachtungen schildern, Fragen stellen, differenziert Anregungen geben (keine billigen Tipps).
- Sich bewusst sein, dass von wenigen Eindrücken auf die gesamte Leistung geschlossen wird.
- Faire, konstruktive, jedoch auch klare Kritik formulieren (das «Kind» beim Namen nennen).
- Erwartungen haben und diese nachvollziehbar äussern.
- Unter Umständen auch Kritik von Lehrpersonen/ Mitarbeitenden an- und aufnehmen.

Sofern es die Ressourcen einer Schule nicht zulassen, den hohen Qualitätsansprüchen in Bezug auf den MAB-Prozess vollends gerecht zu werden, muss die Schulkommission und die Schulleitung die gegebenen Möglichkeiten – mit Blick auf Schulkultur, Führungsverantwortung sowie Entwicklungsschwerpunkte – optimal gewinnbringend nutzen. In jedem Fall soll sich die Führung einer Schule regelmässig darüber austauschen, wie sie die MAB gestalten und diese gegenüber Lehrpersonen und Mitarbeitenden umsetzen möchte.

4 MAB in Bezug auf Personal- und Schulentwicklung

Menschen prägen die Kompetenz einer Berufsfachschule

Dass sich eine Schule weiterentwickelt und sich zum Ziel setzt, hohen Ansprüchen gegenüber den Lernenden/ Studierenden gerecht zu werden, ist jenen zu verdanken, die dort tätig sind. Lehrpersonen und Mitarbeitende prägen den Erfolg und die Atmosphäre einer Berufsfachschule durch ihre Kompetenz wie auch ihr Engagement und die Art der Zusammenarbeit. Entsprechend resultiert Schulentwicklung immer auch aus der Entwicklung des Personals. Damit diese Fortschritte möglich sind, muss eine entwicklungsorientierte Kultur gepflegt werden, welche:

- Entwicklungsthemen weniger als Defizite, denn als Lernmöglichkeiten erkennt.
- nach einem Beurteilungsprofil strebt, das Stärken und Entwicklungsbereiche wertschätzend reflektiert.
- auch für Kritik und kritische Rückmeldungen Raum bietet.
- keine unrealistische Null-Fehler-Kultur anstrebt, sondern bereit ist, kalkulierbare Risiken einzugehen.
- es als selbstverständlich erachtet, dass alle Menschen sich weiterentwickeln.

Reflektieren von Entwicklungsfragen

Die Führungspersonen einer Schule müssen Entwicklungsfragen stets in Bezug auf die **Schule als Institution** sowie die einzelnen **Menschen** reflektieren und sich darüber austauschen und abstimmen. Folgende Fragen stellen sich:

In Bezug auf die Perspektive Schulentwicklung (Institution):

- Sind die Ziele der Schule klar, insbesondere jene Ziele, welche das Profil einer Schule prägen?
- Sind die damit verbundenen schulspezifischen Anforderungskriterien klar (→ Merkblatt Anforderungskriterien für Lehrpersonen)? Welche Qualitätsstandards setzt sich die Schule, aus welchen sich weitere Anforderungen für Lehrpersonen/ Mitarbeitende ableiten lassen?
- Welche Bedeutung misst die Schule der Personalentwicklung in Bezug auf die Schulentwicklung bei? Wie werden Schul- und Personalentwicklung konkret koordiniert?
- Welche kurz- und langfristigen Schulentwicklungsthemen, -projekte und -aufgaben bieten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten im Berufsalltag?

In Bezug auf die Perspektive Personalentwicklung (Individuum):

- Welche Entwicklungsthemen sind bei einer Lehrperson bzw. einem Mitarbeitenden erkennbar? Sprechen wir von vorhandenen Stärken, die ausgebaut werden sollen? Oder geht es um eine Kompetenz, die dringend verbessert werden muss?
- Geht es um den Unterricht, die Arbeit im Kollegium, die wahrgenommene Wirkung auf andere, eine bestimmte Fähigkeit oder Fragen der Arbeitsweise?
- Gibt es Differenzen zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung?
- Ist die Lehrperson oder der Mitarbeitende offen und bereit, sich dem Thema zu stellen?
- Welches Ziel soll erreicht werden? Bis wann? Welche Aktivitäten und konkreten Entwicklungsschritte kommen in Frage? Was ist am effektivsten? Was spricht am meisten an? (Fähigkeiten werden nicht bloss durch externe Ausbildungen, sondern vor allem im praktischen Alltag erworben.)
- Welche Unterstützung bietet die Führung bzw. die Schule an? Welche nicht?

Für Lehrpersonen wurde dazu ein **Leitfaden Entwicklungsmöglichkeiten** erarbeitet. Für Mitarbeitende des Verwaltungs- und Betriebspersonals gibt es auf Stufe Bildungsdirektion einen entsprechenden **Leitfaden Personalentwicklung** mit einer Ideensammlung an Entwicklungsmöglichkeiten.

5 Wenn die Leistung nicht (mehr) stimmt…

Zeitnah Klarheit schaffen

Ab und zu kommt es vor, dass die Leistungen oder das Verhalten einer Lehrperson oder eines Mitarbeitenden deutlich abfallen; es häufen sich ungute Vorfälle oder wachsender Verbesserungsbedarf führt letztlich zu grundsätzlichen Fragen.
Selten ist sofort die Anstellung gefährdet. Gerade zu Beginn einer Leistungsabnahme mag sich die Führung fragen, ob und in welcher Form Kritik gerechtfertigt ist. Es zeigt sich jedoch, dass es immer vorteilhaft ist, Kritikpunkte oder Negativerlebnisse

- möglichst schnell
- direkt und klar sowie gleichwohl wertschätzend
- in einem persönlichen Gespräch (zu Zweit oder zu Dritt)

anzusprechen, zu klären bzw. zu verifizieren und dies auch zu protokollieren.
Es ist unverzichtbar, dass sich Rektor/in und Schulkommissionspräsident/in zeitnah über kritische Personalsituationen beraten, um diese bestmöglich anzugehen.

Die MAB bildet auch bei Leistungseinbrüchen eine solide Basis

Hält die Phase eines Leistungseinbruchs an, so kann eine ausserordentliche MAB (so sie nicht ohnehin ansteht) eine solide Basis bilden, um:

- eine Gesamtbeurteilung vorzunehmen, die nicht allein die auftauchenden Defizite, sondern auch Bereiche guter Leistung würdigt.
- in Bezug auf Defizite klar festzuhalten, was fehlt oder welche Erwartungen nicht erfüllt werden.
- entsprechende Förder- und Unterstützungsmassnahmen konkret zu definieren.
- dem/r Betreffenden die Chance zu geben, sich zu verbessern und zu bewähren.

Eine MAB dokumentiert durch die schriftliche Form zudem die aktuelle Leistungssituation. Sollte sich diese nicht verbessern, so stellt die MAB eine vorgeschriebene Grundlage für eine allfällige Trennung dar.

Beratung und Begleitung durch die Personalabteilung des MBA

Ganz allgemein sollte eine Berufsfachschule möglichst rasch die Personalabteilung des Mittelschul- und Berufsbildungsamts (MBA) kontaktieren, falls eine Anstellung gefährdet bzw. eine Entlassung eine mögliche Variante sein könnte. Die Personalabteilung des MBA unterstützt und berät in Bezug auf denkbare Vorgehensschritte und stellt das korrekte Verfahren sicher.

MAB-Prozesse

MAB für Berufsschullehrpersonen (BLP/ BLP mbA)

Gesprächsrhythmus und Verfahren

Die Leistungsbeurteilung von Berufsschullehrpersonen ist in den **‹Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen›** vom 6. Dezember 2002 erläutert. Grundsätzlich wird die MAB für Lehrpersonen von Schulkommission und Schulleitung gemeinsam gestaltet. In Absprache zwischen Schulkommission und Schulleitung sind verschiedene Umsetzungsvarianten denkbar, die der jeweiligen Schule, ihrer Kultur und ihren Möglichkeiten bestmöglich entsprechen.

Systematische Leistungsbeurteilung: Nach dem ersten Anstellungsjahr und dann alle sechs Jahre (oder auf Wunsch der Schule öfter) findet eine systematische MAB statt, welche

- die Analyse von mindestens zwei Unterrichtsbesuchen (nach Möglichkeit auf verschiedenen Klassenstufen; der gemeinsame Besuch einer Lektion ist erwünscht),
- die Erfahrungen der Schulleitung mit der zu qualifizierenden Person seit der letzten MAB sowie
- ein ausführliches Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch mit der Lehrperson umfasst.

In Bezug auf die Leistungsbeurteilung legt die Schulkommission in Absprache mit der Schulleitung die generelle Aufgabenteilung zwischen Schulkommission und Schulleitung fest. Für jede Lehrperson wird ein entsprechendes **Beurteilungsteam** gebildet.

Die Ergebnisse der jeweiligen MAB-Runde werden der Schulkommission vorgelegt und von dieser genehmigt. Darüber hinaus pflegen der Präsident/ die Präsidentin der Schulkommission und die Schulleitung eine enge Absprache in Bezug auf allfällige **kritische** Leistungsbeurteilungen.

Alle drei Jahre findet eine Zwischenbeurteilung statt, die ebenfalls mindestens zwei Unterrichtsbesuche beinhaltet. Auch hier entscheiden Schulkommission und Schulleitung über die Aufgabenteilung. Auf Wunsch der Schule kann die Zwischenbeurteilung auch als Systematische Leistungsbeurteilung gestaltet werden.

Eine Schule kann zudem optional ein Mitarbeitergespräch (MAG) zwischen Schulleitung/ Abteilungsleitung und Lehrperson gestalten, wobei hier der Austausch über Erreichtes, der Erwartungsabgleich, ein gegenseitiges Feedback oder Entwicklungsthemen (ohne Beurteilung) im Zentrum stehen. Eine kurze Aktennotiz zum geführten Gespräch soll dennoch verfasst werden.

Ein schulinterner Funktionswechsel erfordert eine Leistungsbeurteilung bzw. ein Ernennungsverfahren.

Anforderungskriterien und Qualifikation

Anhand konkreter Kriterien und deren Relevanz im Berufsalltag der jeweiligen Berufsschullehrperson wird das MAB-Gespräch sowie die Leistungsbeurteilung gestaltet (→ Merkblatt Erarbeitung Anforderungskriterien). Entsprechend sollte das MAB-Formular strukturiert sein.

Die Gesamtbeurteilung erfolgt aus den Beurteilungen der einzelnen Kriterien: Das jeweilige Beurteilungsteam entscheidet sich für eine Qualifikationsstufe aufgrund des Gesamteindrucks, der Gesamtleistung und in Bezug auf die inhaltliche Gewichtung der einzelnen Anforderungskriterien.

Gemäss Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen vom 6. Dezember 2002 erfolgt die Beurteilung mit folgenden vier Qualifikationsstufen:

- **Sehr gut:** Keine Anpassung des üblichen MAB-Prozesses.
- **Gut:** Die MAB drei Jahre später muss als systematische Leistungsbeurteilung gestaltet werden.
- **Genügend:** Ein Jahr später muss eine systematische Leistungsbeurteilung stattfinden. Es können Fördermassnahmen definiert werden.
- **Ungenügend:** Es können Fördermassnahmen und eine Bewährungsfrist von höchstens 6 Monaten angeordnet werden, auf welche eine systematische Leistungsbeurteilung folgt.

Die Qualifikationsstufe **sehr gut** erhalten Lehrpersonen, welche ihre Funktion in Bezug auf die Anforderungskriterien insgesamt erfüllen oder übertreffen. Wichtig ist, dass es auch für diese Lehrpersonen Weiterentwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten geben darf, welche sich vermutlich auf bereits vorhandene Stärken beziehen oder auf Wunsch der Lehrperson zur Sprache kommen.

Planung und Information in Bezug auf die MAB

Die MAB ist für die Lehrpersonen eine bedeutsame Begegnung mit der Führung der Schule. Die direkt vorgesetzte Führungsperson plant, gestaltet und leitet den jeweiligen MAB-Prozess vorausschauend. Dazu gehört auch, die Betroffenen frühzeitig darüber zu informieren:

- Wie sich der Terminplan gestaltet (Vorbereitung, Unterrichtsbesuche, MAB-Gespräch).
- Welche Vorbereitung seitens der Lehrpersonen zu treffen ist (Selbstbewertung, Reflektion der vereinbarten Ziele, Erstellen von Unterlagen zum Unterricht).

Unterrichtsbesuche

Die Unterrichtsbesuche als Bestandteil der MAB reflektieren die Bedeutung des Unterrichts für die Leistung einer Lehrperson. Dazu folgendes:

- Ein Unterrichtsbesuch erfolgt durch die jeweiligen Mitglieder der Schulkommission und die direkt vorgesetzte Führungsperson. Insgesamt werden mindestens zwei Lektionen besucht, mindestens eine davon gemeinsam.
- Es ist denkbar, dass die Lehrperson die Unterrichtsbesuchenden mit Unterlagen zur aktuellen Unterrichtsphase und deren Planung ausrüstet («Dossier»).
- Unter Umständen macht ein kurzes Gespräch mit der Lehrperson vor dem Unterrichtsbesuch Sinn, um mehr über die Einbettung der Lektion in deren Unterrichtskonzept zu erfahren.
- Im Anschluss an den Unterrichtsbesuch erfolgt eine kurze, mündliche Rückmeldung, wobei bedeutende Themen im MAB-Gespräch ausführlich aufgenommen werden.
- Die Unterrichtsbesuchenden machen für sich Notizen **(Siehe Beobachtungsblatt für den Unterricht)**.

Vorbereitung auf das MAB-Gespräch

Die Führungsperson und das jeweilige Mitglied der Schulkommission nehmen sich vor dem eigentlichen MAB-Gespräch Zeit und setzen sich mit der individuellen Beurteilung einer Lehrperson auseinander.

- Sie sammeln, ordnen und reflektieren Beobachtungen und vergleichen diese mit den schulspezifischen Anforderungskriterien an eine Lehrperson.
- Sie überlegen sich, wie die Person wirkt und was sie anderen gegenüber vermittelt. Sie versuchen dem zu qualifizierenden Menschen im beruflichen Kontext gerecht zu werden.
- Sie überlegen sich, welche Stärken Würdigung erfahren sollen, und welche Entwicklungsperspektiven besprochen werden könnten.
- Sie machen sich Gedanken, ob es auch Kritikpunkte gibt, und wie diese auf stimmige und dennoch klare Art und Weise angesprochen werden können.
- Gemeinsam wird das MAB-Formular ausgefüllt, welches als formale Grundlage für das Gespräch dient. Es wird besprochen, wie das MAB-Gespräch strukturiert werden soll. Das Gespräch muss jedoch nicht der Struktur des Formulars folgen. In der Regel dauert ein MAB-Gespräch 60 bis 90 Minuten.

Beachten Sie dazu auch die Checkliste für das MAB-Gespräch.

6 MAB für Lehrbeauftragte

Gesprächsrhythmus und Verfahren

Für Lehrbeauftragte ist eine erste Leistungsbeurteilung nach dem ersten Semester an der jeweiligen Schule und anschliessend eine zweite nach drei Jahren durchzuführen. Die MAB wird vom jeweiligen Mitglied der Schulleitung/ Abteilungsleitung gestaltet.

Anforderungskriterien

Die Leistungsbeurteilung orientiert sich an den schulspezifischen Anforderungskriterien – soweit sie für den aktuellen Berufsalltag der jeweiligen Lehrbeauftragten anwendbar sind (Siehe auch Kriterienkatalog für die Mitarbeiterbeurteilung der Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen im Anhang der Rahmenbedingungen vom 6. Dezember 2002 sowie Merkblatt Erarbeitung Anforderungskriterien). Nicht relevante Anforderungskriterien sollen auch nicht beurteilt werden.

Die MAB ist als wichtiger Teil der Berufseinführung zu sehen, in welcher die Lehrperson zudem im Rahmen eines Mentorats begleitet und gefördert wird. Entsprechend differenziert und entwicklungsorientiert soll die Beurteilung ausfallen. Im weiteren Verlauf stellt sich dann die Frage, ob ein Lehrbeauftragter als Berufsschullehrperson (unbefristet) in Frage kommt.

Gemäss Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen vom 6. Dezember 2002 sind folgende vier Qualifikationsstufen vorgesehen: **Sehr gut**, **gut**, **genügend** und **ungenügend**. Die direkt vorgesetzte Führungsperson entscheidet sich für eine Beurteilungskategorie aufgrund des Gesamteindrucks und in Bezug auf die inhaltliche Gewichtung der relevanten Anforderungskriterien.

Planung, Unterrichtsbesuche sowie Vorbereitung auf das MAB-Gespräch

Die Planung und Vorinformation verläuft analog zur MAB für Berufsschullehrpersonen. Auch bei Lehrbeauftragten ist es wichtig, dass die direkt vorgesetzte Führungsperson frühzeitig darüber informiert:

- wie sich der Terminplan gestaltet (Vorbereitung, Unterrichtsbesuche, MAB-Gespräch).
- welche Vorbereitung seitens der Lehrpersonen zu treffen ist.

Der Unterrichtsbesuch erfolgt durch die jeweilige Führungsperson und umfasst mindestens eine Lektion. Im Anschluss an den Unterrichtsbesuch erfolgt eine kurze, mündliche Rückmeldung.

Die Reflexion der Leistungen und des Verhaltens sowie die Bewertung erfolgt im rund 60minütigen Gespräch.

7 MAB für Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitende

Gesprächsrhythmus und Verfahren

Für Mitarbeitende im Bereich Verwaltung und Betrieb einer Berufsfachschule ist eine jährliche MAB mit dem direkten Vorgesetzten zu gestalten (§ 136 Abs. 1 VVO). Zum einen können Ziele vereinbart und nach einem Jahr beurteilt werden; zum anderen werden Verhaltensweisen und Fähigkeiten («Merkmale») gemeinsam bestimmt bzw. aus der Stellenbeschreibung abgeleitet, reflektiert und beurteilt.

Anforderungskriterien

Die Anforderungskriterien richten sich nach der jeweiligen Funktion und sind in der MAB entsprechend frei wählbar. Das MAB-Formular für Verwaltungs- und Betriebspersonal bietet:

1. Die Möglichkeit, Ziele zu formulieren und ein Jahr später zu beurteilen. Ziele sind jedoch nur für Funktionen zu definieren, für welche dies Sinn macht. Ansonsten können die Leistungen und das Verhalten allein via Merkmalkatalog beurteilt werden.
2. Einen Merkmalkatalog, der im Rahmen der MAB beurteilt werden kann. In der Vorlage hinterlegt sind Merkmale im Bereich Fachkompetenz, Verhalten und Führung. Diese Merkmale können im MAB-Gespräch frei angepasst oder auch weggelassen werden, so diese nicht relevant für die Funktion sind. Anpassungen an den Merkmalen sind zu Beginn einer Beurteilungsperiode vorzunehmen und im MAB-Gespräch gemeinsam zu vereinbaren.

In Ergänzung zur Wegleitung ‹Mitarbeiterbeurteilung: Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung› hat die Bildungsdirektion für Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitende ein **MAB-Vademekum** erstellt, welches die fünf möglichen Qualifikationsstufen von A bis E für einzelne Ziele und Merkmale sowie die Gesamtbeurteilung erläutert. Ebenfalls gibt die Bildungsdirektion für Verwaltungs- und Betriebspersonal ein **Vademekum Personalentwicklung** heraus, welches neben verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten auch das Kompetenzmodell der Kantonalen Verwaltung beinhaltet, aus welchem sich mögliche Anforderungskriterien ableiten lassen.

Planung und Vorbereitung auf das MAB-Gespräch

Während dem Jahr begleitet und beobachtet die direkt vorgesetzte Führungsperson ihre Mitarbeitenden und bereitet sich entsprechend auf das MAB-Gespräch vor. Die Führungsperson kann Mitarbeitende einladen, sich vorab selber zu beurteilen oder auch für vereinbarte Ziele Unterlagen ins Gespräch mitzubringen.

Übersicht Merkblätter und Hilfsmittel

Merkblätter und Hilfsmittel im Anhang

Merkblatt Jahresplanung MAB-Gespräche 15
Checkliste Vorbereitung MAB-Gespräch 16
Merkblatt zum MAB-Formular für Lehrpersonen 17
Checkliste schwierige Gespräche 18
Merkblatt Erarbeitung von Anforderungskriterien für Lehrpersonen 19
Beobachtungsblatt für den Unterricht 22
Merkblatt für Lehrpersonen zur Bedeutung der MAB 24

Instrumente im Internet

Für Berufsschullehrpersonen und Lehrbeauftragte (www.mba.zh.ch)

- Führungsgrundsätze Personalgewinnung, -beurteilung, -entwicklung an Berufsfachschulen
- MAB-Formular für Lehrpersonen (LB/ BLP/BLP mbA) – im Sinne eines Beispiels
- Leitfaden ‹Entwicklungsmöglichkeiten für Lehrpersonen›

Für Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitende

- MAB-Formular sowie Wegleitung ‹Mitarbeiterbeurteilung: Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung› für Verwaltung- und Betriebsmitarbeitende, **www.pa.zh.ch** → Anstellungsbedingungen
- Leitfaden Mitarbeiterbeurteilung in der Bildungsdirektion, **www.mba.zh.ch**
- Leitfaden Personalentwicklung in der Bildungsdirektion, **www.mba.zh.ch**

Merkblatt Jahresplanung MAB-Gespräche

Jahresplanung in Bezug auf die MAB

Im Hinblick auf das kommende Schuljahr erstellt die Schulleitung eine Planung:

Übersicht MAB-Gespräche

Welche MAB-Gespräche stehen in diesem Jahr an?

- MAB mit Berufsschullehrpersonen: Handelt es sich um umfassende/ systematische Leistungsbeurteilungen oder Zwischengespräche?
- Sollen weitere optionale Jahresgespräche (MAG) hinzukommen?
- MAB mit Lehrbeauftragten.
- MAB mit Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitenden.

Wer gestaltet jeweils das MAB-Gespräch auf Seite der Führung?

- Welche Führungspersonen sowie Mitglieder der Schulkommission gestalten bei Berufsschullehrpersonen jeweils die Unterrichtsbesuche und das MAB-Gespräch?

Terminplanung

Wann in der Jahresplanung sollen die MAB-Gespräche und die entsprechenden Schulbesuche eingeplant und durchgeführt werden? Wie sind – im Hinblick auf die Berufsschullehrpersonen – die Termine mit der Schulkommission zu planen?

Kommunikation und Information der Lehrpersonen/ Mitarbeitenden

Wie erfolgt in Bezug auf die MAB die Kommunikation gegenüber den Lehrpersonen und Mitarbeitenden?

Schwerpunktthemen, welche die gesamte Schule betreffen

Gibt es aus Sicht der Berufsfachschule wichtige Themen, Ziele oder Projekte, welche mit bestimmten oder gar allen Lehrpersonen bzw. Mitarbeitenden im Rahmen der MAB besprochen werden sollen? Wie will sich die Schulleitung und Schulkommission dazu abstimmen?

Schwierige MAB-Gespräche

- Gibt es einzelne, voraussichtlich anspruchsvolle bzw. schwierige Gespräche? Was bedeutet das für die Vorbereitung? Wie will sich die Schulleitung mit den Abteilungsleitungen und der Schulkommission diesbezüglich austauschen und abstimmen?
- Wo macht es Sinn, frühzeitig die Personalabteilung des MBA beratend zu kontaktieren?

Kanton Zürich
Mittelschul- und Berufsbildungsamt

Checkliste für das individuelle MAB-Gespräch

Organisation und Einladung

- Wer nimmt am Gespräch teil? (2 oder 3 Personen) ☐
- Dauer des Gesprächs festlegen. ☐
- Wann findet das Gespräch statt? ☐
- Wo findet das Gespräch statt? Passt der Ort? Raum reserviert? ☐
- Bleibt genügend Zeit für Vorbereitung und Schulbesuche? ☐
- Vorbereitungsunterlagen bereitstellen und zukommen lassen. ☐
- Einladung aller Gesprächsteilnehmenden. ☐

Vorbereitung: Anforderungskriterien reflektieren

(Fragen für die Vorbesprechung bzw. Vorbereitung der MAB durch die Führung.)

- Welche Anforderungskriterien sind beurteilbar? ☐
- Wie sind die beurteilbaren Anforderungskriterien zu gewichten? ☐
- Stichworte (Beobachtungen, Eindrücke) zu Kriterien notieren. ☐
- Welche Erkenntnisse liefern die Schulbesuche? ☐
- Gilt es Unterlagen zu sichten (zu Unterricht/ Projekten)? ☐
- Welche Stärken sollen besonders gewürdigt werden? ☐
- Gibt es Entwicklungs- bzw. Verbesserungsbedarf? ☐
- Gibt es weitere Punkte, die besonders erwähnt werden sollen? ☐
- Wie sehen die Zukunftsperspektiven aus? ☐
- Welche Botschaft soll am Ende insgesamt vermittelt werden? ☐
- MAB-Formular ausfüllen/ vorbereiten. ☐

Unmittelbare Gesprächsvorbereitung

- Sicherstellen, dass der reservierte Raum verfügbar/ parat ist. ☐
- Sicherstellen, dass Störungen vermieden werden. ☐
- Sicherstellen, dass alle Unterlagen verfügbar sind. ☐

MAB-Gespräch (60 bis 90 Minuten)

- Begrüssung und Einleitung (5‘). ☐
- Vermitteln der Kernbotschaft und wichtigste Aussagen (10‘). ☐
- Durchgehen der Anforderungskriterien. Reflektieren von Beispielen, Beobachtungen, Resultaten, Unterrichtsbesuchen. Besprechen von möglichen Weiterentwicklungsthemen. Eröffnen der Gesamtbeurteilung/ Qualifikationsstufe (30‘–40‘). ☐
- Zukunftsperspektiven und Wünsche besprechen (10‘). ☐
- Nach Bedarf Entwicklungsziele definieren (5‘–20‘). ☐
- Unterschrift MAB-Formular, Gesprächsrückblick (5‘–10‘). ☐

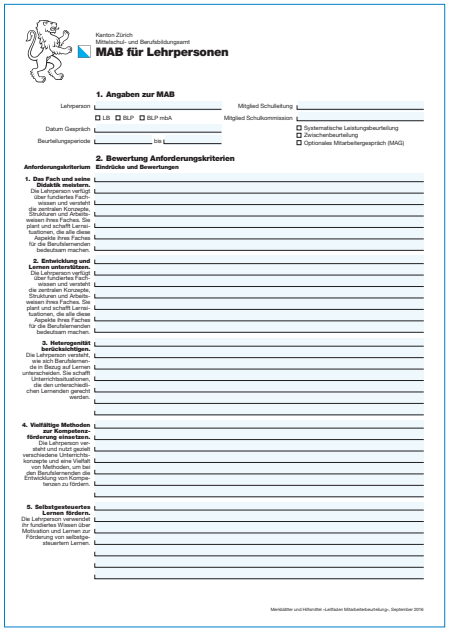
Nachbearbeitung

- Finalisieren des MAB-Formulars. Ablage im Personaldossier. ☐
- Vereinbarte Nachbearbeitungsschritte/ Abklärungen. ☐
- Nach Bedarf: Gesprächsauswertung im Beurteilungsteam. ☐

Merkblatt zum MAB-Formular für Lehrpersonen

MAB-Formular für Lehrpersonen

Für Lehrbeauftrage und Berufsschullehrpersonen liegt (im Sinne eines Beispiels) ein zweiseitiges MAB-Formular vor, welches Raum für die Beurteilung der Anforderungskriterien für Lehrpersonen bietet. Das Formular lässt verschiedene Vorgehensweisen rund um das MAB-Gespräch zu. In der Regel wird das Formular von der Führungsperson vor dem MAB-Gespräch bearbeitet und ausgefüllt. Im Gespräch selber kann es zu Anpassungen kommen. Die Bemerkungen der Lehrperson zum MAB (Punkt 5) können auch handschriftlich ergänzt werden.


Kanton Zürich
Mittelschul- und Berufsbildungsamt

MAB für Lehrpersonen

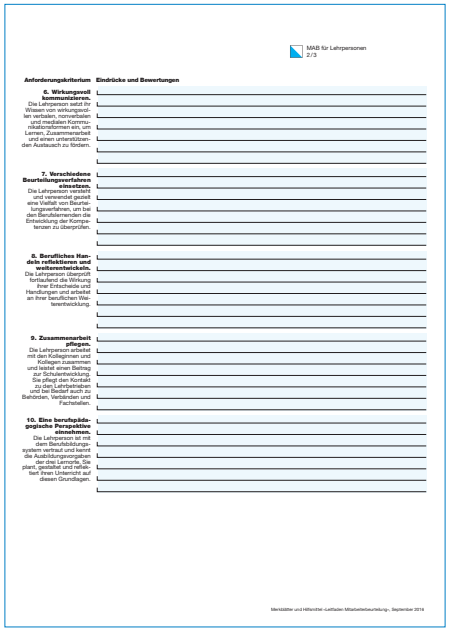
1. Angaben zur MAB

Lehrperson _____ Mitglied Schulleitung _____
☐ LS ☐ BLP ☐ BLP mbA Mitglied Schulkommission _____
Datum Gespräch _____ ☐ Systematische Leistungsbeurteilung
Beurteilungsperiode _____ bis _____ ☐ Zwischenbeurteilung
☐ Optionales Mitarbeitergespräch (MAG)

2. Bewertung Anforderungskriterien

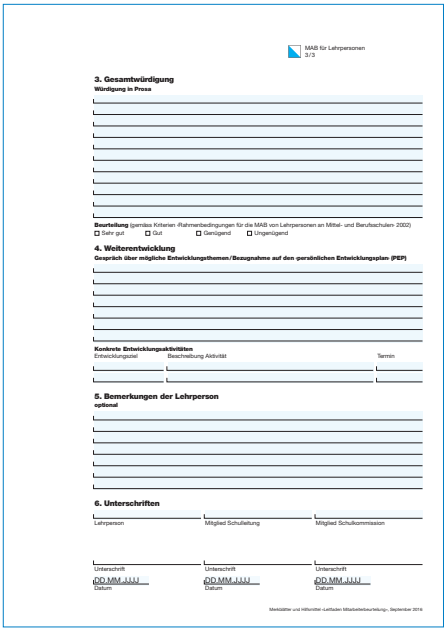
Anforderungskriterium	Eindrücke und Bewertungen
1. Das Fach und seine Inhalte beherrschen. Die Lehrperson verfügt über fundiertes Fachwissen und versteht die zentralen Konzepte, Strukturen und Arbeitsweisen ihres Faches. Sie plant und schafft Lernsituationen, die alle diese Aspekte ihres Faches für die Berufslernenden bedeutsam machen.	
2. Entwicklung und Lernen unterstützen. Die Lehrperson verfügt über fundiertes Fachwissen und versteht die zentralen Konzepte, Strukturen und Arbeitsweisen ihres Faches. Sie plant und schafft Lernsituationen, die alle diese Aspekte ihres Faches für die Berufslernenden bedeutsam machen.	
3. Heterogenität berücksichtigen. Die Lehrperson versteht, wie sich Berufslernende in ihrer Entwicklung unterscheiden. Sie schafft Unterrichtssituationen, die den unterschiedlichen Lernenden gerecht werden.	
4. Vielfältige Methoden zur Kompetenzförderung einsetzen. Die Lehrperson versteht und nutzt gezielt verschiedene Unterrichtskonzepte und eine Vielfalt von Methoden, um bei den Berufslernenden die Entwicklung von Kompetenzen zu fördern.	
5. Selbstgesteuertes Lernen fördern. Die Lehrperson verwendet ihr fundiertes Wissen über Motivation und Lernen zur Förderung von selbstgesteuertem Lernen.	

Merkblätter und Hilfsmittel -Leitfaden Mitarbeiterbeurteilung-, September 2016


MAB für Lehrpersonen
2/3

Anforderungskriterium	Eindrücke und Bewertungen
6. Wirkungsvoll kommunizieren. Die Lehrperson setzt ihr Wissen von wirkungsvollen verbalen, nonverbalen und medialen Kommunikationsmitteln ein. Lernen, Zusammenarbeit und einen unterstützenden Austausch zu fördern.	
7. Verschiedene Beurteilungsverfahren einsetzen. Die Lehrperson versteht und verwendet gezielt eine Vielfalt von Beurteilungsverfahren, um bei den Berufslernenden die Entwicklung der Kompetenzen zu überprüfen.	
8. Berufliches Handeln reflektieren und weiterentwickeln. Die Lehrperson überprüft fortlaufend die Wirkung ihrer Entscheide und Handlungen und erbeitet an ihrer beruflichen Weiterentwicklung.	
9. Zusammenarbeit pflegen. Die Lehrperson arbeitet mit den Kolleginnen und Kollegen zusammen und leistet einen Beitrag zur Schulentwicklung. Sie trägt mit ihrem Wissen zu den Lehrbetrieben und bei Bedarf auch zu Behörden, Verbänden und Fachstellen.	
10. Eine berufspädagogische Perspektive einnehmen. Die Lehrperson ist mit dem Berufsbildungssystem vertraut und kennt die Ausbildungsvorgaben der drei Lernorte. Sie plant, gestaltet und reflektiert ihren Unterricht auf diesen Grundlagen.	

Merkblätter und Hilfsmittel -Leitfaden Mitarbeiterbeurteilung-, September 2016


MAB für Lehrpersonen
3/3

3. Gesamtwürdigung
Würdigung in Prosa

Beurteilung (gemäss Kriterien -Rahmenbedingungen für die MAB von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen- 2002)
☐ Sehr gut ☐ Gut ☐ Genügend ☐ Ungenügend

4. Weiterentwicklung
Gespräch über mögliche Entwicklungsthemen/Bezugnahme auf den persönlichen Entwicklungsplan (PEP)

Konkrete Entwicklungsaktivitäten

Entwicklungsziel	Beschreibung Aktivität	Termin

5. Bemerkungen der Lehrperson
optional

6. Unterschriften

Lehrperson	Mitglied Schulleitung	Mitglied Schulkommission
Unterschrift	Unterschrift	Unterschrift
DD.MM.JJJJ Datum	DD.MM.JJJJ Datum	DD.MM.JJJJ Datum

Merkblätter und Hilfsmittel -Leitfaden Mitarbeiterbeurteilung-, September 2016

Hinweise zum Umgang mit dem MAB-Formular

- Das MAB-Formular soll helfen, das Gespräch vorzubereiten, zu führen und das Besprochene festzuhalten.
- Es müssen keinesfalls alle schulspezifischen Anforderungskriterien beurteilt werden bzw. zur Sprache kommen; weitere Aspekte können dagegen hinzukommen. Es macht Sinn herauszustreichen, welche Kriterien und Aspekte besonders wichtig scheinen, welche dagegen eher zweitrangig sind.
- Das Formular bietet Raum, zu jedem beurteilten Anforderungskriterium in Stichworten Stärken wie mögliche Weiterentwicklungsthemen zu notieren.
- Im Feld Gesamtwürdigung soll eine ganzheitliche Würdigung der Leistungen und des Verhaltens der Lehrperson in Prosa formuliert werden.
- Im Feld 4 können gemeinsam besprochene Entwicklungsthemen festgehalten werden.

Checkliste schwierige MAB-Gespräche

Wir sprechen von einem «schwierigen Gespräch», wenn entweder die gezeigten Leistungen und/oder das beobachtete Verhalten wiederholt nicht den Anforderungskriterien entspricht. Ein solches Gespräch muss zeitnah und u.U. ausserhalb der MAB geführt werden. Schwierige Gespräche haben den Charakter einer Konfrontation. Es geht darum, Klarheit zu schaffen und Verbesserungsmöglichkeiten anzupacken.

Vorbereitung

- Klären, worum es eigentlich geht. Welche Beobachtungen, Resultate und Fakten begründen eine Kritik an Leistung und/oder Verhalten? Welche Anforderungskriterien sind nicht erfüllt? Wie zeigt sich das konkret? Wie schwer wiegt die Kritik, wie dringend ist entsprechend der Handlungsbedarf? Erstellen eines schriftlichen Dokumentes (MAB bzw. Aktennotiz), welche ins Personaldossier gehört.
- Besprechung des Themas/ Vorfalles in Anwesenheit der direkt vorgesetzten Führungsperson im Schulleitungsgremium. Austauschen von Eindrücken und Beobachtungen sowie möglicher Interpretationen. Bewerten des konkreten Handlungsbedarfs (evtl. mit Varianten).
- Definieren eines abgestimmten Vorgehens im Sinne eines Prozesses:
  - Wann, mit wem und in welcher Form soll das schwierige Gespräch stattfinden?
  - Welche konkreten Verbesserungsthemen werden gefordert? Welche Punkte sind zwingend und nicht verhandelbar; bei welchen Punkten besteht Spielraum?
  - Welche Frist wird angesetzt? Welche Zwischenetappen sind vorgesehen?
  - Gibt es Unterstützungsangebote seitens der Schule?
  - Welches sind mögliche Konsequenzen bei Nichterfüllung? Wie werden diese kommuniziert?
- In Fällen, bei denen die Anstellung gefährdet ist, ist vorab Kontakt mit der Personalabteilung des Mittelschul- und Berufsbildungsamts aufzunehmen. Es wird gemeinsam entschieden, ob eine externe Rechtberatung in Anspruch genommen werden soll.

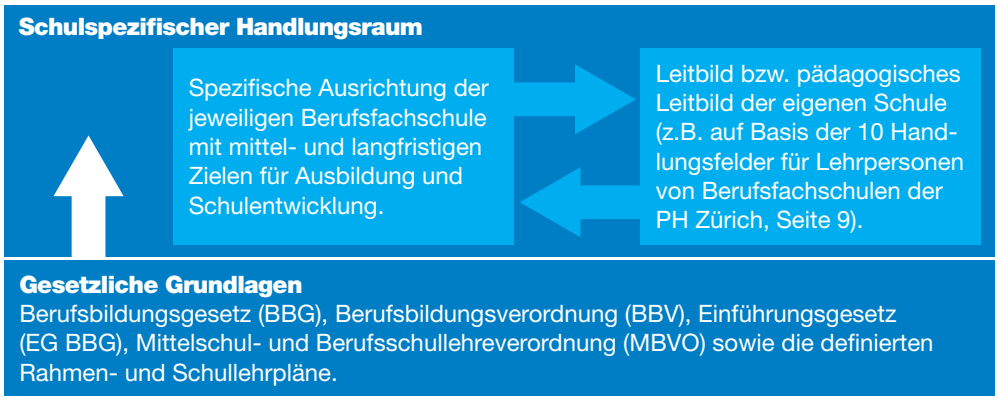
Gesprächsgestaltung

- Schwierige Gespräche nicht alleine führen, sondern stets eine Zweitperson hinzuziehen. Auf Wunsch kann auch die betroffene Person eine Vertrauensperson (z.B. eine Kollegin) zum Gespräch einladen.
- Der Charakter des Gesprächs sowie die „kritische Botschaft“ müssen in den ersten 10 Minuten zur Sprache kommen. Dabei muss konkret formuliert werden, welche Kritikpunkte das Thema sind.
- Auch bei bedeutenden Kritikpunkten wird die Gesamtleistung der betroffenen Person, ihre Stärken und Qualitäten, gewürdigt.
- Einer möglichen emotionalen Reaktion Raum lassen. Falls sich die betroffene Person mit der kritischen Qualifikation nicht einverstanden zeigt, ruhig und sachlich bleiben. Die betroffene Person kann und soll Verständnisfragen stellen; Rechtfertigungen oder fragwürdige Ausreden bergen jedoch die Gefahr, sich in einer unproduktiven Diskussion zu verlieren.
- Im Verlauf des Gesprächs erläutert und begründet die Führung, welche Erwartungen sie konkret hat, welche Entwicklungsschritte nötig sind bzw. welche Vorfälle und Verhaltensweisen auf keinen Fall mehr vorkommen dürfen. Es wird die Zeitdauer einer intensiven Beobachtung bestimmt (je nach Fall 3, 6 oder 12 Monate) und es wird angesprochen, welche Szenarien am Ende dieser Zeitdauer grundsätzlich möglich sind. Es macht zudem Sinn, bereits jetzt weitere Gespräche sowie eine Schlussbesprechung am Ende der Bewährungszeit zu planen.
- Falls die betroffene Person den Verbesserungsbedarf nicht einsieht, Zeit zum „Verdauen“ anbieten und zeitnahe ein zusätzliches Gespräch vereinbaren (z.B. eine Woche später).
- Das vorbereitete, schriftliche Dokument (MAB-Formular, Aktennotiz) wird von den Anwesenden unterzeichnet. Sollte sich die betroffene Person weigern, so hält die Führung das auf den entsprechenden Papieren fest und lässt dies von der anwesenden Zeitperson gegenzeichnen. Das Dokument wird dann per Einschreiben der betroffenen Person zugestellt.

Merkblatt Erarbeitung von Anforderungskriterien

Sinn und Zweck von Anforderungskriterien für Lehrpersonen

Lehrpersonen leisten einen entscheidenden Beitrag zur Qualität des Unterrichts und zur Schulentwicklung an den Berufsfachschulen. An ihre tägliche Arbeit und die dafür nötigen Kompetenzen sind hohe Anforderungen zu stellen. Mit Anforderungskriterien definiert eine Berufsfachschule die Erwartungen, die sie gegenüber einer Lehrperson hat, und zwar im Rahmen der Personalgewinnung, der Mitarbeiterbeurteilung (MAB) sowie der Personalentwicklung. Was von Lehrpersonen erwartet wird, ist bestimmt von grundlegenden wie schulspezifischen Zielsetzungen und Vorgaben:



Die einzelne Schule übernimmt die Aufgabe:

- sich wiederholt über relevante schulspezifische Anforderungskriterien Gedanken zu machen, diese auszuformulieren, transparent zu machen und im Führungsalltag anzuwenden.
- alle Führungspersonen zu befähigen, im Rahmen von Gewinnung, Beurteilung und Entwicklung anhand nachvollziehbarer Kriterien zu beobachten, zu interpretieren und das Beobachtete im Dialog zur Sprache zu bringen.

Anforderungskriterien in der Personalbeurteilung (MAB)

Die Mitarbeiterbeurteilung (MAB) bietet einen regelmässigen Fixpunkt bestehend aus Unterrichtsbesuchen und Qualifikationsgespräch, um die Leistungen und das Verhalten einer Lehrperson zu evaluieren. Die Lehrperson darf entsprechend ein differenziertes, individuelles und durch klare Kriterien strukturiertes Feedback erwarten.

Da die formale Mitarbeiterbeurteilung (MAB) nur alle sechs Jahre (mit Zwischenbeurteilungen alle 3 Jahre) stattfindet, bietet sich ein Austausch anlässlich von jährlichen Mitarbeitergesprächen (MAG) an. Im Zentrum eines MAG stehen gegenseitiges Feedback und das Gespräch über Wohlbefinden, Zusammenarbeit oder berufliche Weiterentwicklung. Fragestellungen, mit der sich die einzelne Schule im Kontext Personalbeurteilung beschäftigen sollte:

1. In welcher Form kommunizieren wir intern die Anforderungskriterien, die wir an unserer Schule den Lehrpersonen gegenüber haben? Tun wir das im Sinne einer Vorgabe oder im Diskurs?
2. Auf welche Weise bilden die Anforderungskriterien das Zusammenspiel der drei Lernorte ab?
3. Gibt es im Hinblick auf die MAB auch individuelle bzw. individuell gewichtete Anforderungskriterien? Wenn ja: Wann und in welcher Form kommunizieren wir diese einer Lehrperson gegenüber?
4. Ermuntern wir die einzelne Lehrperson, sich in Bezug auf die Anforderungskriterien selbst zu bewerten? Wie fliesst diese Selbstbewertung in das MAB-Gespräch ein?
5. Wie tauschen wir uns über Beobachtungen, Eindrücke und Interpretationen aus? Wie gelangen wir zu einer stringenten Beurteilung, welche der Lehrperson insgesamt gerecht wird?
6. Wie wollen wir an unserer Schule mit Kritik und Entwicklungsthemen umgehen? Wie wollen wir diesbezüglich unsere Kultur gestalten?
   - Was ist unsere Haltung in Bezug auf Kritikpunkte, die im Schulalltag auftauchen? In welcher Form bringen wir diese Kritikpunkte in der MAB zur Sprache?
   - Wie verfahren wir mit Kritikpunkten, die während den Unterrichtsbesuchen deutlich werden? Wie gestalten wir das Nachgespräch mit der betreffenden Lehrperson?
   - Wie bereiten wir uns als Schulleitung und Schulkommission auf die MAB einer Lehrperson vor, bei der sich deutliche bzw. grundlegende Kritikpunkte abzeichnen? Wie signalisieren wir der betroffenen Lehrperson, dass sie bestimmte Anforderungskriterien nur unzureichend erfüllt?
7. Ist uns in der MAB wichtig, den Lehrpersonen gegenüber Entwicklungsaspekte anzusprechen?

Führungskompetenz: Beobachtung, Interpretation, Beurteilung

Die Beobachtungskompetenz erschöpft sich nicht allein im Benennen von Kriterien. Schulleitungs- und Schulkommissionsmitglieder müssen die Fähigkeit erlangen,

- eine Lehrperson (in Unterricht, Alltag oder Interview) genau zu beobachten,
- den Unterschied zwischen einer (faktischen) Beobachtung und einer Interpretation zu erkennen,
- eine Beobachtungssequenz im Hinblick auf relevante Kriterien zu evaluieren,
- kritische Beobachtungen sorgfältig und wertschätzend zu formulieren,
- Interpretationen differenziert als subjektive Eindrücke oder auch Fragen ins Gespräch einzubringen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Beurteilungskontext **Lehrperson** ⇔ **Lernende/Studierende** gänzlich verschieden ist zum Beurteilungskontext **Schulleitung** ⇔ **Lehrperson**.

Kriterienkatalog für die Mitarbeiterbeurteilung

Im Anhang der ‹Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen› vom 6. Dezember 2002 werden neun Beurteilungskriterien formuliert:

1. Persönliche Ausstrahlung und pädagogisches Engagement .
2. Arbeitsatmosphäre in der Klasse, Umgang mit Schülerinnen und Schülern.
3. Fachkompetenz.
4. Didaktik und Methodik, mit Berücksichtigung der besonderen Unterrichtsformen und der sprachlichen Gestaltung.
5. Weiterbildung.
6. Betreuung von Lernenden/Studierenden*, Elternkontakte, Ausbildungspartner*, Wirken als Klassenlehrerin oder Klassenlehrer [*im Falle der Berufsfachschulen]
7. Mitarbeit im Kollegium.
8. Administrative Zuverlässigkeit.
9. Mitwirkung bei Schulanlässen und weitere schulbezogene Aktivitäten.

Ergänzend dazu hat die pädagogischen Hochschule Zürich zehn Handlungsfelder für Berufsschullehrpersonen erarbeitet, deren Inhalte sich mit den oben erwähnten Kriterien weitgehend decken, diese jedoch ausführlicher beschreiben. Diese zehn Handlungsfelder können als Vorlage dienen, um an der eigenen Schule die Anforderungskriterien zu konkretisieren.

1. Das Fach und seine Didaktik meistern

Die Lehrperson verfügt über fundiertes Fachwissen und versteht die zentralen Konzepte, Strukturen und Arbeitsweisen ihres Faches. Sie plant und schafft Lernsituationen, die alle diese Aspekte ihres Faches für die Berufslernenden bedeutsam machen.

2. Entwicklung und Lernen unterstützen.

Die Lehrperson ist mit der Situation von Berufslernenden vertraut und versteht, wie diese lernen und sich entwickeln. Sie gestaltet Lerngelegenheiten, welche die intellektuelle, soziale und persönliche Entwicklung der Lernenden unterstützen. Bei Bedarf steht sie ihnen beratend zur Seite.

3. Heterogenität berücksichtigen.

Die Lehrperson versteht, wie sich Berufslernende in Bezug auf Lernen unterscheiden. Sie schafft Unterrichtssituationen, die den unterschiedlichen Lernenden gerecht werden.

4. Vielfältige Methoden zur Kompetenzförderung einsetzen.

Die Lehrperson versteht und nutzt gezielt verschiedene Unterrichtskonzepte und eine Vielfalt von Methoden, um bei den Berufslernenden die Entwicklung von Kompetenzen zu fördern.

5. Selbstgesteuertes Lernen fördern.

Die Lehrperson verwendet ihr fundiertes Wissen über Motivation und Lernen zur Förderung von selbstgesteuertem Lernen.

6. Wirkungsvoll kommunizieren.

Die Lehrperson setzt ihr Wissen von wirkungsvollen verbalen, nonverbalen und medialen Kommunikationsformen ein, um Lernen, Zusammenarbeit und einen unterstützenden Austausch zu fördern.

7. Verschiedene Beurteilungsverfahren einsetzen.
Die Lehrperson versteht und verwendet gezielt eine Vielfalt von Beurteilungsverfahren, um bei den Berufslernenden die Entwicklung der Kompetenzen zu überprüfen.

8. Berufliches Handeln reflektieren und weiterentwickeln.
Die Lehrperson überprüft fortlaufend die Wirkung ihrer Entscheide und Handlungen und arbeitet an ihrer beruflichen Weiterentwicklung.

9. Zusammenarbeit pflegen.
Die Lehrperson arbeitet mit den Kolleginnen und Kollegen zusammen und leistet einen Beitrag zur Schulentwicklung. Sie pflegt den Kontakt zu den Lehrbetrieben und bei Bedarf auch zu Behörden, Verbänden und Fachstellen.

10. Eine berufspädagogische Perspektive einnehmen.
Die Lehrperson ist mit dem Berufsbildungssystem vertraut und kennt die Ausbildungsvorgaben der drei Lernorte. Sie plant, gestaltet und reflektiert ihren Unterricht auf diesen Grundlagen.

Pädagogische Hochschule Zürich (2011). Zehn Handlungsfelder von Lehrpersonen in der Berufsbildung. Gefunden am 3. März 2016 unter: www.phzh.ch/globalassets/phzh.ch/ausbildung/sek2/eingangsseite_10_handlungsfelder.pdf

Kanton Zürich
Mittelschul- und Berufsbildungsamt

Beobachtungsblatt für den Unterricht

Angaben

Lehrperson		Beobachter/-in	
Fach		Evtl. 2. Beobachter/-in	
Thema		Datum, Zeit	

Zeit	Beobachtungen zum Unterrichtsverlauf	Interpretation / Bemerkungen

Anforderungskriterium	Eindrücke und Bewertungen
Das Fach und seine Didaktik meistern (HF1*) Stichworte: – Fundiertes Fachwissen strukturiert vermitteln. – Sinnvolle/ angemessene Lernsituationen schaffen. – Unterrichtshandwerk beherrschen.	
Entwicklung und Lernen unterstützen. Heterogenität berücksichtigen (HF2/3) Stichworte: – Lernförderliches Klima schaffen. – Lernvoraussetzungen und Lernprozesse differenziert unterscheiden. – Individuelle Rückmeldung zum Lernerfolg geben.	
Vielfältige Methoden zur Kompetenzförderung einsetzen (HF4). Stichworte: – Wissen, Fertigkeiten und Haltungen gezielt aufbauen. – Unterrichtskonzepte/ -methoden gezielt einsetzen.	
Selbstgesteuertes Lernen fördern (HF5) Stichworte: – Lernende involvieren und in die Verantwortung nehmen. – Eigenmotivation fördern. – Selbstgesteuertes Lernen begleiten und beraten.	
Wirkungsvoll kommunizieren (HF6) Stichworte: – Sensibler Umgang mit Sprache bzw. Kommunikation. – Respektvoller Umgang. – Situationsgerechte Moderationstechnik. – Sinnvoller Medieneinsatz.	

*Bezieht sich – im Sinne eines Vorschlags – auf 6 von 10 Handlungsfelder (HF) der Pädagogischen Hochschule Zürich.

Merkblatt für Lehrpersonen zur Bedeutung der MAB

Grundlagen der MAB

Die Mitarbeiterbeurteilung (MAB) ist ein wichtiger und verbindlicher Anlass für alle Lehrpersonen einer Berufsfachschule, um deren berufliche Leistungen und Verhaltensweisen zu beurteilen. Die rechtliche Grundlage bilden die ‹Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen› vom 6. Dezember 2002 (siehe **www.mab.zh.ch**), welche im Wesentlichen folgendes vorsehen:

- Für Berufsschullehrpersonen alle sechs Jahre eine systematische Leistungsbeurteilung bzw. alle drei Jahre eine Zwischenbeurteilung bestehend aus Unterrichtsbesuchen und einem Beurteilungsgespräch mit der Schulkommission und der direkt vorgesetzten Führungsperson (wobei die Zwischenbeurteilung in der Regel allein durch die Schulkommission vorgenommen wird).
- Für Lehrbeauftragte eine erste Leistungsbeurteilung nach dem ersten Semester an der jeweiligen Schule und anschliessend eine zweite nach drei Jahren bestehend aus Unterrichtsbesuch und Beurteilungsgespräch mit der direkt vorgesetzten Führungsperson.

Dabei geht es um die Anerkennung der Leistungen im Unterricht (gestützt auf die durchgeführten Unterrichtsbesuche) und als Mitglied der Schulgemeinschaft.

Ziele der MAB

Grundsätzlich verfolgt die MAB folgende Zielsetzungen:

1. Feedback und Beurteilung: Eine wertschätzende und nachvollziehbare Beurteilung mit Würdigung der erbrachten Leistungen, gezeigten Verhaltensweisen und beobachtbaren Fähigkeiten.
2. Reflektieren der Ziele der Schule: Die Bestimmung und Erläuterung des Beitrages der Lehrpersonen zum Erfolg der Berufsfachschule und damit die gezielte Ausrichtung von Engagement und Ressourcen.
3. Erwartungsklärung: Die Klärung der gegenseitigen Erwartungen und das Fördern der Zusammenarbeit.
4. Personalentwicklung: Das Besprechen von weiter zu fördernden Stärken oder interessanten Entwicklungsfeldern bzw. das Bestimmen von notwendigen Verbesserungsbereichen.
5. Dokumentation: Schriftliches Festhalten einer verbindlichen Standortbestimmung, auf welcher weitere Personalprozesse basieren. Die Qualifikationsstufe (sehr gut, gut, genügend, ungenügend) wird in den Personalunterlagen im Mittelschul- und Berufsbildungsamt abgelegt.

Für eine gelingende MAB ist es wichtig, dass sich die Lehrperson aktiv bei den Unterrichtsbesuchen und Gesprächen einbringt: Ihre Eindrücke, Überlegungen und Erwartungen, ihre Selbstbeurteilung in Bezug auf Unterricht und Kollegium, ihre Ziele, Pläne und Entwicklungswünsche.