

Produkt 8

Vereinfachung der Mitarbeiterbeurteilung (MAB)

Thema	Vereinfachung der Mitarbeiterbeurteilung der Lehrpersonen (MAB)
Belastungssituation	Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag (für alle Beteiligten) bezüglich der Mitarbeiterbeurteilung (MAB) wird insbesondere von Lehrpersonen als ungünstig eingeschätzt. Der zeitliche Aufwand für die Vorbereitung, mangelnde Professionalität und Rollenkonflikte bei der Durchführung tragen dazu bei, dass die Mitarbeiterbeurteilung oft als weitgehend unergiebig Belastung und als „Leerlauf“ erlebt wird.
Massnahmen <i>kurzfristig (Ende 2011)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wegfall des Dossiers beim jährlichen Mitarbeitergespräch • Wegfall des Dossiers, des Erkundungsgesprächs und der Integrationssitzung bei der summativen Mitarbeiterbeurteilung (neu alle 5 Jahre) • Konzeptionelle Integration von formativer und summativer Beurteilung in der Verantwortung der Schulleitungen • Entwicklung eines speziellen MAB-Verfahrens für ausserordentliche Situationen <p>Oben erwähnte Massnahmen sollen unabhängig von folgender Massnahme (Vorschlag LP-Verbände) möglichst rasch umgesetzt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nur noch zwei Beurteilungsstufen: „erfüllt“ und „nicht erfüllt“
<i>mittelfristig (Ende 2013)</i>	
<i>langfristig (Ende 2015)</i>	
Entlastungswirkung	Lehrpersonen: zeitliche Entlastung hinsichtlich Vorbereitung und Durchführung der MAB, Betonung des Förder- und Entwicklungsaspekts der MAB (ab Schuljahr 2011/12) <ul style="list-style-type: none"> • Schulleitungen: klare Aufgabenzuweisung und Stärkung der Führungsfunktion • Schulpflegen: Mitwirkung an optimierter MAB für ausserordentliche Situationen; Rückgewinnung der Aufsichtsfunktion
Umsetzung	VSA, Berufsverbände der Lehrpersonen und Schulleitungen
<i>Federführung</i>	Volksschulamt
Entscheide	Regierungsrat Kantonsrat (Änderung Beurteilungsstufen)
Mehrkosten	keine

1. Ausgangslage

Die in der Volksschule des Kantons Zürich tätigen Lehrpersonen und Schulleitungen werden, wie alle Staatsangestellten, im Rahmen einer Mitarbeiterbeurteilung regelmässig hinsichtlich ihrer Leistungen und ihres Verhaltens eingeschätzt und bewertet. Heute ist das Verfahren der Lehrpersonenbeurteilung aufgeteilt in einen jährlich stattfindenden Förderungsprozess im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs mit der Schulleitung (formativ) und in eine alle vier Jahre wiederholte lohnwirksame Qualifikation durch die Schulpflege (summativ).

Die Beurteilung bezweckt insbesondere, die fachliche und soziale Kompetenz der Lehrpersonen zu überprüfen, zu besprechen und zu fördern, und sie ermöglicht eine regelmässige professionelle und strukturierte Rückmeldung. Die Mitarbeiterbeurteilung dient zudem als Grundlage für das Arbeitszeugnis, die Lohnentwicklung und für die Auflösung des Arbeitsverhältnisses.

Die derzeit geltenden Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen sind seit 1. Januar 2009 in Kraft.

2. Belastungssituation

Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag (für alle Beteiligten) bezüglich der Mitarbeiterbeurteilung (MAB) wird insbesondere von Lehrpersonen als ungünstig eingeschätzt. Der zeitliche Aufwand für die Vorbereitung, mangelnde Professionalität und Rollenkonflikte bei der Durchführung tragen dazu bei, dass die Mitarbeiterbeurteilung oft als weitgehend unergiebig Belastung und als „Leerlauf“ erlebt wird.

3. Vorschläge zur Vereinfachung der Mitarbeiterbeurteilung

Die folgenden Vorschläge zielen in erster Linie auf eine Entlastung der Lehrpersonen. Zudem soll die Rolle der Schulleitungen gestärkt werden. Die Umsetzung der Vorschläge stellt die in der Ausgangslage erwähnten Grundsätze und Zwecke der Mitarbeiterbeurteilung nicht in Frage und deren Funktion als ein wichtiger Pfeiler der Qualitätssicherung in der Volksschule wird nicht eingeschränkt.

Im Hinblick auf die Auflösung einer Anstellung ist die heutige Mitarbeiterbeurteilung wenig hilfreich. Für diese besondere Situation wird ein neues Instrument geschaffen.

Die Eckpunkte einer vereinfachten Mitarbeiterbeurteilung sind im Folgenden zusammenfassend tabellarisch dargestellt. Die Ausgestaltung im Einzelnen ist noch zu leisten. Die Zusammenführung der beiden getrennten Beurteilungsprozesse, die heute in unterschiedlicher Verantwortung bestehen, zieht eine konzeptionelle Überarbeitung des gesamten Verfahrens nach sich.

Mitarbeiterbeurteilung der Lehrpersonen		
formativ		
	BISHER	NEU
Periode	jährlich	jährlich
Verantwortung	Schulleitung	Schulleitung
Unterrichtsbesuch	mindestens 1 Lektion	mindestens 1 Lektion
Zielvereinbarung	mit Dossier „Unterricht und Planung“	ohne Dossier
Gesprächsleitfaden	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zur beidseitigen Vorbereitung des Gesprächs ▪ berücksichtigt die Bereiche Klassenführung, Unterrichtsgestaltung, Engagement für die Schule, Weiterbildung ▪ freiwillig
summativ - lohnwirksam		
	BISHER	NEU
Periode	alle 4 Jahre	alle 5 Jahre
Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkundungsgespräch ▪ Integrationssitzung ▪ Dossier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entfällt ▪ entfällt ▪ entfällt
Unterrichtsbesuche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ordentliches Verfahren: mindestens 6 Lektionen ▪ Vereinfachtes Verfahren: mindestens 4 Lektionen 	Keine Unterscheidung ordentliches/vereinfachtes Verfahren: mindestens 4 Lektionen (2 durch Schulleitung, 2 durch weitere Person: Schulpflege, Co-Schulleitung oder externe Fachperson)
Verantwortung	eine Person aus dem Beurteilungsteam (Schulpflege und Schulleitung)	Schulleitung
Beschluss	Schulpflege	Schulleitung
Aufsicht über MAB-Prozess	Schulpflege	Schulpflege
Rekursmöglichkeit bei...	Schulpflege	Schulpflege

Die oben genannten Entlastungsvorschläge im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung sind im Projekt weitestgehend unbestritten und sollen möglichst rasch umgesetzt werden.

Was bedeutet die Zusammenführung der bisher getrennt verantworteten Prozesse? Was heisst: alle fünf Jahre eine summative Beurteilung mit Lohnwirksamkeit? Wie unterscheidet sie sich genau von der Beurteilung der vorangegangenen vier Jahre? Was ist der Sinn eines

5-Jahre-Rhythmus? Solche und weitere Fragen sind vom Volksschulamt in Zusammenarbeit mit den betroffenen Berufsverbänden sorgfältig zu beantworten. Entsprechende Anpassungen im bestehenden Konzept drängen sich auf. Dabei ist aus Sicht des Projekts „Belastung – Entlastung im Schulfeld“ namentlich auf drei Dinge besonders zu achten:

1. Die Schulleitungen müssen ihre Verantwortung in der Personalführung und also auch in der Personalbeurteilung tatsächlich vollumfänglich wahrnehmen können (vgl. P.7). Dazu gehört zentral die Weiterbildung der Schulleitungen in Bezug auf eine rollenkonforme, gehaltvolle und akzeptierte Gestaltung der Beurteilungsprozesse.
2. Das Beurteilungsverfahren ist so zu gestalten, dass es von den Beteiligten als ein substanzielles Geschehen wahrgenommen werden kann, das in Form von Anerkennung und Wertschätzung, von Zielvereinbarungen und Entwicklungsperspektiven (Weiterbildung) Wirksamkeit entfaltet.
3. In Bezug auf die Beobachtung von besonderen Belastungssituationen in der Schule muss das Beurteilungsverfahren den Schulleitungen und den Lehrpersonen die Möglichkeit eröffnen, dass sie dazu qualifiziert Massnahmen generieren können. Es ist daher auch als ein Ort auszugestalten, an dem gezielte individuelle Entlastungen (falls er eingeführt wird: im Rahmen des neuen Berufsauftrags, der solche Lösungen erleichtern dürfte/müsste) ins Auge gefasst und vereinbart werden.

So macht eine Differenzierung von formativer und summativer Beurteilung und dies erst noch in einem fixen Zeitrhythmus künftig vermutlich wenig Sinn. Angezeigt sind Verfahren, die situativ ein rasches und sachliches Handeln ermöglichen, wenn also besondere Belastungen sich zeigen, ausserordentliche Leistungen anzuerkennen oder gravierende Qualitätsmängel festzustellen sind und jeweils spezifische Vorkehrungen notwendig machen.

Im Projekt „Belastung – Entlastung im Schulfeld“ wird daher angeregt,

- dass in ausserordentlichen Situationen ein spezielles Beurteilungsverfahren zum Zuge kommen soll und
- dass sich Schulleitungen daher vor den ordentlichen Beurteilungsgesprächen jährlich die Frage stellen müssen, ob sich ein spezielles Verfahren aufdrängt oder nicht:
 - Gibt es Gründe, den Berufsauftrag individuell anzupassen (vgl. Nutzung des geäußerten Gestaltungspools: P.6 und P.13)?
 - Gibt es Gründe für eine spezielle „Honorierung“ von ausserordentlichen Leistungen (kann, muss aber nicht in Form von beschleunigtem Lohnstufenanstieg sein)?
 - Gibt es Gründe für einschneidende Schritte bzw. Impulse bei der Personalentwicklung (Weiterbildung usw.)?
 - Gibt es Gründe für die Einleitung eines speziellen Beurteilungsverfahrens (im noch zu konzipierenden Sinne: das kann die Auflösung des Arbeitsverhältnisses gemäss § 19 Abs. 2 Personalgesetz ebenso betreffen wie Reaktionen auf ausserordentlich gute Leistungen, übrigens auch im Team erbrachte)?

In Bezug auf die Möglichkeit einer Wahrnehmung ausserordentlicher Leistungen und einer – damit verbunden – möglichen beschleunigten Lohnentwicklung war sich die Projektgruppe nicht einig. Namentlich die Berufsverbände der Lehrpersonen wünschen sich eine Beurteilung lediglich entlang von zwei Beurteilungsstufen. Dies wird im Folgenden skizziert:

Beurteilungsstufen und Lohnwirksamkeit

Neu: Zwei Beurteilungsstufen im Sinn von „erfüllt“ und „nicht erfüllt“

Die Frage nach der Anzahl der Beurteilungsstufen ist hinsichtlich der Thematik Be- und Entlastung von eher geringer Bedeutung. Eine Mehrheit der Beteiligten spricht sich grundsätzlich für nur zwei anstatt vier Beurteilungsstufen aus im Sinne von „erfüllt“ und „nicht erfüllt“. Diese Reduktion hätte eine Vereinfachung des Beurteilungsprozesses für alle Beteiligten zur Folge. Der Argumentations- und Dokumentationsaufwand für die Differenzierung von vier Beurteilungsstufen, deren Sinn- und Zweckmässigkeit im Schulfeld oft bezweifelt wird, könnte minimiert werden. Auf die Möglichkeit, im Zuge einer Bewertung mit „sehr gut“ (als Teil einer drei- oder vierstufigen Skala) von einem beschleunigten Lohnanstieg bzw. einem Anstieg ab Lohnstufe 24 profitieren zu können, wird bewusst verzichtet. Dieser Verzicht wird unter anderem in Kauf genommen, da es schwierig ist, allgemein akzeptierte Kriterien für eine Bewertung mit „sehr gut / übertrifft die Anforderung“ insbesondere im Berufsfeld der Pädagogik zu bestimmen und anzuwenden.

Die Reduktion der Beurteilungsstufen ist Ausdruck des Anliegens vor allem der Berufsverbände der Lehrpersonen, die Wertschätzung für geleistete Arbeit von der Lohnwirksamkeit der Mitarbeiterbeurteilung zu entkoppeln. Eine solche Entkopplung würde von vielen Lehrpersonen als entlastend wahrgenommen.

4. Massnahmen und Termine

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
Konzeptionelle Anpassung bzw. Neufassung des Beurteilungsverfahrens nach der Zusammenführung der beiden getrennten Verfahren	VSA, Berufsverbände	2010
Änderungen in Richtlinien / Wegleitungen / Formularen zur Mitarbeiterbeurteilung	VSA (Stab)	2011
Spezielles MAB-Verfahren im Hinblick auf die Auflösung einer Anstellung	VSA (Stab)	2011
Anpassung der Beurteilungsstufen (LPVO-Änderung)	Regierungsrat / Kantonsrat	2011
Inkrafttreten der Vereinfachungen		Ab Schuljahr 2011/12
Weiterbildung von Schulleitungen zur neu gestalteten Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen (Führungsrolle) (siehe P.7e)	VSA, PH Zürich	2011