



Leitfaden zur Standortbestimmung und Zielvereinbarung im Rahmen des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs (MAG) für Schulleiterinnen und Schulleiter

Leitfaden Der vorliegende Leitfaden erläutert das Vorgehen beim Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (MAG) für Schulleiterinnen und Schulleitern (im Folgenden Leitungspersonen).

Er enthält folgende Inhalte:
A – Allgemeine Hinweise zum MAG für Leitungspersonen
B – Hinweise und Bestimmungen zur Gesprächsvorbereitung und -durchführung
C – Hinweise zum Gesprächsformular des Amtes für Kindergarten, Volksschule und Beratung
D – Ansprechperson
Anhang I : Zusammenfassung
Anhang II: Rechtliche Grundlagen

A – Allgemeine Hinweise zum MAG für Leitungspersonen

Zuständigkeit für die Gesprächsführung zum Auftrag der Leitungsperson

Das Gespräch führt eine Vertretung der Anstellungsbehörde (in der Regel die Schulkommissionspräsidentin / der Schulkommissionspräsident).

Zuständigkeit für die Gesprächsführung zur Tätigkeit der Schulleitung als Lehrperson

Siehe Leitfaden zur Standortbestimmung und Zielvereinbarung zur Tätigkeit der Schulleitung als Lehrperson.

Gespräch mit der Leitungsperson

Das Gespräch ist mit jeder Leitungsperson, unabhängig von deren Beschäftigungsgrad, zu führen.

Offizielles Gesprächsformular

Für das MAG mit der Leitungsperson ist das Gesprächsformular des Amtes für Kindergarten, Volksschule und Beratung zu verwenden.

Rückblick, Standortbestimmung und Zielvereinbarung

Im Rahmen des MAG werden eine Standortbestimmung und eine Zielvereinbarung (formative Beurteilung) und nicht eine Leistungsbeurteilung vorgenommen.

Das MAG enthält folgende Elemente:

- Rückblick: Bilanz ziehen, Grad der Zielerreichung feststellen
- Gegenwart: Standortbestimmung
- Ausblick: Ziele vereinbaren, Massnahmen festlegen

Die Standortbestimmung gibt einen differenzierten Einblick in die Arbeit der Leitungsperson. Dabei bringt die Vertretung der Anstellungsbehörde ihre Aussensicht ein und formuliert klare Erwartungen und Zielsetzungen (in Teilbereichen).

Zielvereinbarungen vermitteln der Leitungsperson Klarheit über die an sie gestellten Erwartungen und definieren den notwendigen Handlungsspielraum bei der Gestaltung der Aufgabenerfüllung sowie der Vorgehensweise.

- Funktionen / Ziele** Das MAG hat folgende Funktionen / Ziele:
- Fachliche und persönliche Fähigkeiten der Leitungsperson würdigen, fördern und weiter entwickeln
 - Die Erfüllung des Berufsauftrags reflektieren
 - Stärken und Schwächen gemeinsam analysieren
 - Ziele, Schwerpunkte und Prioritäten vereinbaren
 - Vereinbarte Ziele überprüfen
 - Massnahmen für die Weiterentwicklung der Schule planen und einleiten, Perspektiven entwickeln
 - Rückmeldungen zur Führungstätigkeit entgegennehmen

Gesprächsinhalte Die Vertretung der Anstellungsbehörde kann für das Gespräch inhaltliche Schwerpunkte setzen. Es müssen nicht alle erwähnten Stichworte im Gesprächsformular besprochen werden.

Die Ziffern 4 (Ausnahme: erstes MAG), 5 und 9 unter Abschnitt C sind verbindlich.

B – Hinweise und Bestimmungen zur Gesprächsvorbereitung und -durchführung

Gesprächsturnus – Das MAG wird mindestens alle zwei Jahre geführt.

Organisatorisches – Die Vertretung der Anstellungsbehörde vereinbart den Gesprächstermin mit der Leitungsperson spätestens zwei Wochen vor dem Gespräch.
– Bei der Terminvereinbarung erhält die Leitungsperson das Formular und den Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung.

Gesprächsvorbereitung – Das MAG muss von der Vertretung der Anstellungsbehörde und der Leitungsperson vorbereitet werden.
– Ziele und inhaltliche Schwerpunkte, die im Gespräch erreicht bzw. gesetzt werden sollen, sind von der Vertretung der Anstellungsbehörde rechtzeitig festzulegen und der Leitungsperson bekannt zu geben.

Gesprächsform – Das MAG ist ein Einzelgespräch.

Rückmeldung der Vertretung der Anstellungsbehörde an die gesamte Anstellungsbehörde – Die Vertretung der Anstellungsbehörde informiert die gesamte Anstellungsbehörde über die Durchführung des Gesprächs und erläutert Teil II.

Dokumentation – Die Vertretung der Anstellungsbehörde hält die Ergebnisse im Gesprächsformular fest.
– Die Leitungsperson erhält das Original des unterschriebenen Gesprächsformulars.
– Die Vertretung der Anstellungsbehörde behält eine Kopie des Teils I während der Dauer der Ausübung der Funktion (Leitungsperson wie auch der Vertretung der Anstellungsbehörde) in ihren Handakten.
– Eine Kopie des Teils II ist im Personaldossier abzulegen.
– Das Personaldossier wird bei der Auflösung des Arbeitsverhältnisses nicht weitergegeben. Es ist nach fünf Jahren zu vernichten, sofern besondere Bestimmungen (Archivierungsreglemente der Gemeinde) nicht etwas anderes vorsehen.
– Leitungspersonen, welche die Ergebnisse des Gesprächs als unzutreffend oder unkorrekt erachten, können innert zehn Tagen nach dem Gespräch eine Überprüfung durch die gesamte Anstellungsbehörde verlangen. Die Überprüfung erfolgt im Rahmen einer Aussprache, deren Ergebnis zu Händen des Personaldossiers schriftlich festzuhalten ist.

C – Hinweise zum Gesprächsformular des Amtes für Kindergarten, Volksschule und Beratung

1 Befindlichkeit

Einstieg in das Gespräch

Das Gespräch über die Befindlichkeit der Leitungsperson dient dem Einstieg in das MAG. Ihr wird – ohne Wertung durch die Vertretung der Anstellungsbehörde – Raum gewährt, über die persönliche Situation, den Umgang mit den eigenen Ressourcen und die Wahrnehmung des Arbeitsklimas zu sprechen.

2 Führung

Führung als Lenkung, Gestaltung und Entwicklung

Die Schulführung erfordert Leitungspersonen, welche entwicklungsorientierte Visionen haben. Sie sollen fähig sein, eine funktionstüchtige Struktur (Organisation) der Schule sicherzustellen. Leitungspersonen achten auf die Entwicklung einer Kultur, die Vertrauen und Engagement fördert. Die Kultur zeigt sich in der Kommunikation und Kooperation. So schaffen Leitungspersonen Voraussetzungen zur Profilbildung (strategische Ausrichtung der Schule). Diese werden kontinuierlich reflektiert und immer wieder den neuen Gegebenheiten angepasst (Schulentwicklung, Innovation).

Mögliche Themen und Fragen:

Führungsverhalten / Führungsstil

- Wie nehmen Sie Ihre Rolle als Führungsperson wahr? Was ist Ihnen wichtig?
- Welche Instrumente sind Ihnen für Ihre Führungstätigkeit wichtig?

Unternehmerisches Denken und Handeln / Visionen

- Für welche Ziele und Visionen der Schule setzen Sie sich ein?
- Woran ist zu erkennen, dass für Sie das Thema der personellen und finanziellen Ressourcen wichtig ist?

3 Berufsauftrag

Schwerpunkte zum Berufsauftrag

In diesem Abschnitt erfolgt die Reflexion über die Erfüllung des Berufsauftrags. Die Selbsteinschätzung durch die Leitungsperson steht im Vordergrund. Die Grundlagen sind insbesondere Leitbild, Schulprogramm sowie weitere Steuerungsinstrumente.

Die verschiedenen Teilbereiche werden im Gesprächsformular präzisiert. Es ist nicht erforderlich, alle im Detail zu kommentieren. Die Leitungsperson kann Ergebnisse von Feedbacks (z. B. von Behörden, Erziehungsberechtigten, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern) im Gespräch aufzeigen. Diese sind durch die Vertretung der Anstellungsbehörde zu berücksichtigen.

Grundsätzlich lassen sich folgende Fragen stellen:

- Wie erfolgt die Erfüllung der verschiedenen Bereiche des Berufsauftrags?
- Wie hat sich die Leitungsperson in den verschiedenen Bereichen des Berufsauftrags entwickelt?
- Wo hat sie Schwerpunkte gesetzt und weshalb?

Hinweis zum Teilbereich Personalführung

Definition und Ziele der Personalführung

Ein zentraler Bestandteil des Berufsauftrags der Leitungsperson ist die Personalführung. Die Leitungsperson stärkt Menschen und fördert ihr Potenzial. Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Lehrpersonen sollen erhalten und entwickelt werden. Personalführung beinhaltet Personalplanung, Anstellung, Personalentwicklung und -erhaltung sowie Entlassung.

Personalführungsinstrumente

Verschiedene Personalführungsinstrumente (z. B. Anreizsysteme, Führungsgrundsätze, gemeinsame Wertvorstellungen) kommen hierbei als Elemente der Personalführung zum Einsatz und sind in das Personalkonzept einer Schule einzubeziehen. Personalführungsinstrumente sind auf die spezifischen Bedürfnisse und Bedingungen einer Schule abgestimmt und sollen den Veränderungen laufend angepasst werden.

Mögliche Themen und Fragen:

Personalplanung / Personalanstellung

- Welche Kriterien sind Ihnen bei der Anstellung von neuen Lehrpersonen wichtig?
- Wie gehen Sie mit kurz- und mittelfristigen Veränderungen bei den Pensen um?

Personalentwicklung / Personalerhaltung / Personalführungsinstrumente

- Wie fördern Sie die berufliche Entwicklung der Lehrpersonen?
- Wie begleiten Sie die Lehrpersonen in kritischen Phasen?
- Mit welchen Mitteln / Anreizsystemen motivieren und überzeugen Sie Lehrpersonen?

Austritt / Entlassung

- Wie gehen Sie bei einem Austritt vor (z. B. Austrittsgespräch, Materialrückgabe)?
- Wie bereiten Sie eine Entlassung vor (z. B. Gespräch, Vermittlungsangebote)?

Kultur / Klima

- Wie und in welchem Umfang beziehen Sie die Anliegen bzw. Anregungen der Lehrpersonen in die Entscheidungsprozesse ein?
- Welche Massnahmen treffen Sie zur Erhaltung und Verbesserung des Klimas?
- Was tun Sie für eine gute Zusammenarbeit der Lehrpersonen?

Hinweis zum Teilbereich Pädagogische Leitung

Pädagogische Leitung zur Schaffung von Rahmenbedingungen für guten Unterricht

Die Kernaufgabe der pädagogischen Leitung ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit guter Unterricht möglich wird bzw. erhalten bleibt. Leitungspersonen setzen für wesentliche Inhalte langfristige Schwerpunkte. Sie verwenden ein Schulprogramm als Instrument, um die Beteiligten in einen Entwicklungsprozess einzubinden. Sie erreichen Konsens durch eine effektive und effiziente Zusammenarbeit.

Mögliche Themen und Fragen:

Leitbild / Schulprogramm

- Wo stehen Sie in der Umsetzung?
- Wie beraten Sie Lehrpersonen in fachlicher und pädagogischer Hinsicht?

Kantonale Vorgaben und Projekte

- Wie integrieren Sie die kantonalen Vorgaben in die laufende Planung und in den Schul- und Unterrichtsbetrieb?

Schulinterne Weiterbildung

- In welchem Umfang und zu welchen Inhalten haben schulinterne Weiterbildungen stattgefunden?

Hinweis zum Teilbereich Qualitätsentwicklung und -evaluation

Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement (Entwicklung und Evaluation) ist ein wesentlicher Führungsprozess. Es hat zum Ziel, die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der Schule laufend zu erfassen und weiter zu entwickeln. Nur so können die an eine Schule gestellten Anforderungen erfüllt werden. Das schulische Qualitätsmanagement bedient sich systematischer Verfahren (z. B. Evaluationen), um die Qualität zu sichern, zu entwickeln und zu verbessern.

Mögliche Themen und Fragen:

Ziele

- Wo stehen Sie in der Erarbeitung bzw. der Umsetzung des Qualitätsmanagementkonzepts?

Umsetzung

- Wie gelingt es Ihnen, an Ihrer Schule Schul- und Qualitätsentwicklungsvorhaben zu initiieren und umzusetzen?
- Wie motivieren Sie die Lehrpersonen zur Mitarbeit?

Interne und externe Evaluationen

- Wie überprüfen Sie periodisch Ihre vereinbarten Ziele bzw. Ihre umgesetzten Vorhaben?

Hinweis zum Teilbereich Organisation und Administration

Organisation und Administration

Die Leitungsperson erfüllt Aufgaben im Bereich der Schulorganisation und der Verwaltung (z. B. Pensenplanung, Klassenorganisation, Rechnungswesen).

Mögliche Themen und Fragen:

Schulorganisation / Verwaltungsaufgaben

- Wie und wann legen Sie eine Jahres- bzw. eine Mehrjahresplanung für die Schulorganisation fest und wie überprüfen Sie deren Umsetzung?
- Auf welche Art und Weise berücksichtigen Sie die Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler (Stundenplan, Klassenorganisation, Mitgestaltung)?
- Wo sehen Sie Handlungsbedarf betreffend Bedarf und Einsatz von Ressourcen (personell, finanziell, materiell) und weshalb?

Hinweis zum Teilbereich Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

Die Leitungsperson agiert als Ansprech- und Verhandlungspartnerin bzw. -partner gegenüber den zuständigen Behörden, Amtsstellen und Erziehungsberechtigten und betreibt aktive Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.

Mögliche Themen und Fragen:

Kommunikation / Informationsabläufe

- Wie kommunizieren und informieren Sie zielgruppengerecht über das Geschehen in der Schule?
- Welche Informationskanäle stehen Ihnen für den Umgang mit schwierigen Situationen zur Verfügung?
- Wie wird die Schule Ihres Erachtens von der Öffentlichkeit wahrgenommen?

4 Überprüfung der vereinbarten Ziele und Massnahmen

Zielvereinbarungen

Schwerpunkt dieses Abschnitts ist die Überprüfung der für den vorangehenden Zeitraum definierten Ziele. Sie nimmt Bezug zur vorangehenden Gesprächsperiode. Die Vertretung der Anstellungsbehörde und die Leitungsperson besprechen das Ausmass, die Qualität und die Umstände der Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleich). Hierzu gehört auch die Überprüfung, wie weit die Massnahmenpläne zur Erreichung der Ziele – insbesondere auch Weiterbildungs-, Förderungs- und Unterstützungsmassnahmen – umgesetzt worden sind und welche Wirkungen dadurch erzielt werden konnten.

Mögliche Themen:

- Grad der Zielerreichung
- Massnahmen, Erfolgsfaktoren, Erschwernisse und Meilen- und Stolpersteine für die Zielerreichung

5 Neue Ziele und Massnahmen

Förderorientierte Zielvereinbarungen und entsprechende Massnahmen

Ziele werden zwischen der Vertretung der Anstellungsbehörde und der Leitungsperson für die nächste Gesprächsperiode vereinbart. Weiter sind die Kriterien, nach welchen der Erreichungsgrad der Ziele beurteilt werden soll, zu definieren. Die Vertretung der Anstellungsbehörde legt mit der Leitungsperson fest, welche Massnahmen zur Erreichung der vereinbarten Ziele benötigt werden. Diese Massnahmen sind festzuhalten.

Es können Wünsche an die Anstellungsbehörde hinsichtlich deren Unterstützung bei der Zielerreichung und Schwierigkeiten, welche bei der Umsetzung der Ziele auftreten könnten, formuliert werden.

Richtig formulierte Ziele beschreiben einen Endzustand kurz, klar und konkret. Sie sollen dem SMARTplus-Prinzip entsprechen:

- s** spezifisch
- m** messbar/beobachtbar
- a** attraktiv/motivierend
- r** realistisch
- t** terminiert
- +** positiv formuliert

Beispiel einer Zielvereinbarung:

- Ziel: Die jeweiligen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der Leitungsperson wie der Schulkommission zur Personalführung sind geklärt.
- Zu erwartende Ergebnisse: Ein Konzept zur Personalarbeit.
- Massnahmen zur Umsetzung der Ziele: Die Zuständigkeits- und Kompetenzbereiche zwischen der Schulkommission und der Schulleitung absprechen und schriftlich festhalten.

6 Rückmeldungen an die Anstellungsbehörde und die Vertretung der Anstellungsbehörde

Rückmeldungen der Leitungsperson

Die Vertretung der Anstellungsbehörde und die gesamte Anstellungsbehörde sind auf eine direkte Rückmeldung über die eigene Führungsarbeit angewiesen. Es ist für sie wichtig zu wissen, welches Führungsverhalten der Leitungsperson die Erfüllung des Berufsauftrags erleichtert oder erschwert. Ein offenes Gesprächsklima und ein Vertrauensverhältnis sind optimale Bedingungen für diesen Teil des MAG.

Mögliche Themen:

- Zusammenarbeit mit der Anstellungsbehörde
- Klare Regelung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen Anstellungsbehörde und Leitungsperson
- Förderliches bzw. hinderliches Führungsverhalten
- Anerkennung und Veränderungswünsche
- Arbeitszufriedenheit

7 Vorschläge an die Anstellungsbehörde

Vorschläge

Im Rahmen dieses Abschnitts hat die Leitungsperson Gelegenheit, Vorschläge und Veränderungswünsche anzubringen.

Mögliche Themen:

- Rahmenbedingungen
- Ressourcen

8 Erwartungen der Anstellungsbehörde an die Schulleiterin / den Schulleiter

Erwartungen

Die Vertretung der Anstellungsbehörde kann sich über ihre Erwartungen bzw. diejenigen der gesamten Anstellungsbehörde an die Leitungsperson äussern.

9 Mittel- und langfristige Perspektiven

Ausblick

Im Rahmen eines MAG ist auch die berufliche Zukunft aus eigener Sicht sowie aus der Sicht der Anstellungsbehörde zu besprechen.

Mögliche Themen:

- Künftiger Beschäftigungsgrad als Leit- bzw. als Lehrperson
- Allfällige Planung von Urlaub oder der Vorbereitung des Ruhestandes oder weiterer persönlicher Ereignisse
- Planung der beruflichen Laufbahn

10 Bemerkungen

Zusätzliches

In diesem Abschnitt können Bemerkungen und unterschiedliche Auffassungen festgehalten werden.

11 Abschluss / Unterschriften

Die Vertretung der Anstellungsbehörde und die Leitungsperson haben Gelegenheit, Bemerkungen zum MAG zu formulieren. Sie bestätigen mit ihrer Unterschrift, dass das Gespräch stattgefunden hat.

D – Ansprechperson

Fragen und Anregungen zum Gesprächsformular und zum Leitfaden des Amtes für Kindergarten, Volksschule und Beratung können an folgende E-Mail-Adresse gesandt werden: akvb@erz.be.ch

Eine Expertengruppe wird regelmässig Fragen zum MAG für Lehr- und Leitungspersonen klären und die entsprechenden Antworten im Internet publizieren bzw. Anpassungen im Formular und im Leitfaden vornehmen.

Anhang I

Zusammenfassung zur Standortbestimmung und Zielvereinbarung im Rahmen des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs (MAG) für Schulleiterinnen und Schulleiter

Gesprächsvorbereitung

- Terminvereinbarung erfolgt spätestens zwei Wochen vor dem Gespräch durch die Vertretung der Anstellungsbehörde
- Unterlagen zur Vorbereitung sind das Gesprächsformular, der Leitfaden und andere allfällige Dokumente
- Gesprächsvorbereitung erfolgt unabhängig durch die Vertretung der Anstellungsbehörde und die Leitungsperson
- Ziele und inhaltliche Schwerpunkte, die im Gespräch erreicht bzw. gesetzt werden sollen, sind von der Vertretung der Anstellungsbehörde rechtzeitig festzulegen und der Leitungsperson bekannt zu geben

Gesprächsform

- Einzelgespräch

Gesprächsinhalte

- Befindlichkeit
- Führung
- Berufsauftrag
- Überprüfung der in der vorangehenden Gesprächsperiode vereinbarten Ziele und Massnahmen
- Vereinbarung neuer Ziele und Massnahmen
- Rückmeldungen an die Anstellungsbehörde und die Vertretung der Anstellungsbehörde
- Vorschläge an die Anstellungsbehörde
- Erwartungen der Anstellungsbehörden an die Schulleiterin / den Schulleiter
- Mittel- und langfristige Perspektiven
- Bemerkungen
- Abschluss / Unterschriften

Dokumentation

- Die Leitungsperson erhält das Original des unterschriebenen Gesprächsformulars.
- Die Vertretung der Anstellungsbehörde behält eine Kopie des Teils I während der Dauer der Ausübung der Funktion (Leitungsperson wie auch der Vertretung der Anstellungsbehörde) in ihren Handakten.
- Eine Kopie des Teils II des Gesprächsformulars ist im Personaldossier abzulegen.

Anhang II

Rechtsgrundlagen

Lehreranstellungsverordnung

Gemäss Artikel 63 Absatz 2 der Verordnung vom 28. März 2007 über die Anstellung der Lehrkräfte (LAV) führt die Anstellungsbehörde mit Schulleitungen periodisch eine Standortbestimmung in Form eines MAG durch. Kernpunkte des MAG werden in Artikel 64 Absatz 3 LAV näher umschrieben. Die Artikel lauten:

Grundsatz

Art. 63² Die von der Anstellungsbehörde bestimmte Stelle führt mit Schulleitungen periodisch eine Standortbestimmung in Form eines Mitarbeitergesprächs durch.

Gesprächsinhalt

Art. 64¹ Das Mitarbeitergespräch ist ein Führungs- und Qualitätsentwicklungsinstrument.

² Kernpunkte des Mitarbeitergesprächs sind insbesondere

- a die Reflexion und Würdigung des Berufsauftrags
- b die Arbeitszufriedenheit und der Umgang mit den eigenen Ressourcen,
- c Zielvereinbarungen und Weiterbildungsmassnahmen,
- d der zukünftige Beschäftigungsgrad, die allfällige Planung von Urlaub oder des Ruhestands,
- e die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsklima an der Schule.

³ Kernpunkte des Mitarbeitergesprächs mit Schulleitungen sind die Erfüllung der Aufgaben gemäss Artikel 89 und die in Absatz 2 genannten Inhalte.

Art 89¹ Die Schulleitung ist verantwortlich für die Leitung der Schule oder des Kindergartens. Diese umfasst insbesondere

- a die Personalführung,
- b die pädagogische Leitung,
- c die Qualitätsentwicklung und -evaluation,
- d die Organisation und Administration,
- e die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.

² Weitere Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitungen werden durch die besondere Gesetzgebung geregelt.