



# Die dienstliche Beurteilung

der Lehrkräfte bei der Landeshauptstadt München



Neufassung 2020





**Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleg\*innen,**

das Ihnen hier vorliegende Regelwerk zur dienstlichen Beurteilung im Lehrdienst, das erstmals für das Beurteilungsjahr 2020 gilt, enthält eine Vielzahl an wichtigen Neuerungen.

Ein wichtiges Ergebnis der Überarbeitung der Beurteilungsrichtlinien ist der Wegfall des Leistungsberichts. An seine Stelle tritt die Anlassbeurteilung, die jedoch nur noch in besonders geregelten Ausnahmefällen erforderlich ist. Dieser Schritt soll eine Arbeitserleichterung an den Schulen bringen.



Neu ist zudem, dass zu Beginn des unverändert vierjährigen Regelbeurteilungszeitraums (zum Beispiel 1.08.2020 bis 31.07.2024) im Hinblick auf die Vergabe des Gesamturteils dem ganzen Kollegium Bewertungsmaßstäbe zu „Gestaltung und Auswirkung des Schullebens“ sowie „Schul- und Qualitätsentwicklung“ mitgeteilt werden sollen.

Die Angaben zur dienstlichen Verwendbarkeit waren in der Vergangenheit im Beurteilungsbogen oft uneinheitlich und unklar. Jetzt können passgenaue Aussagen bequem ausgewählt und in einem Freitextfeld ergänzt bzw. konkretisiert werden.

Weitere Beispiele für Neuerungen sind:

- Für eine ordnungsgemäße Beteiligung der kirchlichen Oberbehörden bei Religionslehrkräften wurde die vorhandene Regelung klarstellend ergänzt, s. Kapitel I A.8.2 und F.
- Für ein einheitliches Verständnis und eine einheitliche Verwendung der Funktionsbezeichnung im Beurteilungsbogen wurde eine Definition aufgenommen, s. Kapitel I B.
- Es wird darauf hingewiesen, dass Angaben zur Verwendungseignung gendergerecht bzw. diskriminierungsfrei erfolgen müssen, s. Kapitel I B. zu 5.I. sowie Kapitel II B zu 5.
- Zur Vereinfachung ist die Beschreibungs- und Begründungspflicht zur Verwendungseignung entfallen, s. Kapitel I B zu 5.I.
- Für den Fall, dass Entwurfsverfasser\*innen längere Zeit abwesend sind und deshalb die Entwurfsverfassungskompetenz nicht wahrnehmen können, wurde in Kapitel I C.I.2.1 eine entsprechende Regelung aufgenommen.
- Zur Konkretisierung der bereits in der Praxis gelebten Regelung wurden die befristet beschäftigten Lehrkräfte in den Personenkreis, der von der periodischen Beurteilung ausgenommen ist, aufgenommen, s. Kapitel I C.II.2.2.
- Zum besseren Verständnis des Beginns der Drei-Wochen-Frist wurde der Beginn auf den Tag des Entwurfsgesprächs festgelegt und nicht mehr auf die Aushändigung des Entwurfs, da der Zeitpunkt der Aushändigung unterschiedlich gehandhabt und in der Regel nicht klar dokumentiert wurde. Zur Vorbereitung erhält die Lehrkraft nun einheitlich den Entwurf von der\*dem Entwurfsverfasser\*in mindestens zwei Kalendertage vor dem Entwurfsgespräch ausgehändigt, s. Kapitel I C.VII.1.2. Dadurch gewinnen wir mehr Klarheit und Transparenz in den Verfahren.

- Als Vertrauensperson im Beurteilungsgespräch kann nunmehr auch die örtliche Gleichstellungsbeauftragte gewählt werden, s. Kapitel I C.VII.2.2. Ihre Stelle wurde als weitere Verankerungsstruktur betrieblicher Gleichstellung im RBS neu eingerichtet. An die örtliche Gleichstellungsbeauftragte können sich die Beschäftigten bei Fragestellungen ebenfalls wenden.
- Die Beschreibungshilfen in Kapitel II wurden um wesentliche Aspekte zu Geschlechtergerechtigkeit und Interkulturalität ergänzt sowie im neuen Kapitel III eine Definition der Genderkompetenz aufgenommen.
- Zur Erleichterung der Suche von Regelungen haben wir das Layout von Kapitel I angepasst.

Um weitere Entlastung vor Ort zu erreichen, wurden Konstellationen, die die Erstellung von Beurteilungen auslösen, reduziert.

Wir schaffen die Voraussetzungen für eine zeitgemäße Führung an Schulen und bauen schrittweise die erweiterte Schulleitung an den städtischen Schulen aus. Vor diesem Hintergrund haben wir neben den vier Schulen aus dem Schulversuch (Städtische Artur-Kutscher-Realschule, Städtische Helen-Keller-Realschule, Städtische Realschule an der Blütenburg und Städtische Willy-Brandt-Gesamtschule) ab dem Schuljahr 2019/2020 an drei weiteren Realschulen, an drei Gymnasien sowie sechs beruflichen Schulen bzw. Schulzentren dauerhaft die erweiterte Schulleitung eingerichtet.

In diesen Richtlinien werden daher auch die Besonderheiten für die dienstliche Beurteilung an den Schulen mit erweiterter Schulleitung abgebildet. Die Erstellung von Beurteilungsentwürfen und die damit verbundenen Unterrichtsbesuche für die jeweils zugeordneten Lehrkräfte durch die Mitglieder der erweiterten Schulleitung gehören zu diesen Besonderheiten. Dadurch kann nun weitestgehend auch für alle Lehrkräfte an den Schulen mit erweiterter Leitung das im Bereich der Stadtverwaltung bei der dienstlichen Beurteilung übliche Vieraugenprinzip umgesetzt werden.

Die Beurteilungsrichtlinien und die Hinweise für Beurteiler\*innen und für zu Beurteilende sollen Sie bei einer qualifizierten Aufgabenwahrnehmung vor Ort unterstützen. Für diese Aufgabenwahrnehmung, insbesondere der Kolleg\*innen in der erweiterten Schulleitung in ihrer neuen Rolle als Entwurfsverfasser\*innen der dienstlichen Beurteilungen, wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

Bedanken möchte ich mich auch bei den Kolleg\*innen, die mit viel Engagement an der Fortentwicklung dieser Beurteilungsrichtlinien und der Beschreibungshilfen mitgewirkt haben.

Mit freundlichen Grüßen  
Ihre



Beatrix Zurek  
Stadtschulrätin

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Referentin .....	3
------------------------------	---

## Kapitel I

### Beurteilungsrichtlinien für die Lehrkräfte bei der Landeshauptstadt München (BeurteilungsRL - LK)

<b>A. Allgemeines</b> .....	8
<b>B. Inhalt der Beurteilungen</b> .....	11
zu 1.: Personaldaten .....	11
zu 3.: Beurteilungsmerkmale .....	11
zu 3.1 Voraussetzungen und Kenntnisse .....	12
zu 3.2 Arbeitserfolg .....	12
zu 3.3 Ergänzende Bemerkungen.....	12
zu 4.: Gesamturteil, Leistungsfeststellung, Probezeiteinschätzung und Probezeitbeurteilung .....	13
zu 4.1 Gesamturteil .....	13
zu 4.2 Leistungsfeststellung, Probezeiteinschätzung und Probezeit- beurteilung (nur für Beamt*innen).....	14
zu 5.: Verwendungseignung .....	15
<b>C. Verfahren</b> .....	17
<b>I. Zuständigkeit</b> (s. auch Abschnitt D., Übersicht über die Zuständigkeiten) ...	17
1. Entwurfsverfasser*in.....	17
2. Beurteiler*in.....	17
<b>II. Periodische Beurteilung</b> .....	18
1. Allgemeines .....	18
2. Zu beurteilender Personenkreis .....	19
3. Beurlaubte Lehrkräfte .....	19
4. Personalratsmitglieder und Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Menschen .....	19
5. Schwerbehinderte Menschen .....	19
6. Umsetzung von Lehrkräften an eine andere Schule/Dienststelle, Beurteilungsbeitrag .....	20
7. Wechsel der*des Entwurfsverfasser*in im Laufe eines Beurteilungszeitraums, Beurteilungsbeitrag .....	20

8. Sonderregelungen .....	20
9. Beurteilungsbeitrag .....	21
III. Probezeiteinschätzung .....	22
IV. Probezeitbeurteilung .....	22
V. Zwischenbeurteilung .....	23
VI. Anlassbeurteilung .....	23
VII. Entwurfsgespräch, Beurteilungsgespräch .....	24
1. Entwurfsgespräch .....	24
2. Beurteilungsgespräch .....	25
VIII. Eröffnung der Beurteilung .....	25
IX. Einheitlicher Beurteilungsmaßstab .....	26
X. Textverarbeitung .....	26
<b>D. Übersicht über die Zuständigkeiten .....</b>	<b>28</b>
<b>E. Führung auf Probe - Bewährungsfeststellung .....</b>	<b>30</b>
<b>F. Beurteilungsbogen .....</b>	<b>31</b>

## Kapitel II

### Hinweise für Beurteiler\*innen sowie zu Beurteilende zu den Beurteilungsrichtlinien für die Lehrkräfte bei der Landeshauptstadt München – Kapitel I Abschnitt B

<b>A. Vorbemerkung.....</b>	<b>37</b>
Neuer Blick auf Bildung – Berufsbild für Lehrkräfte – Kompetenzbereiche.....	37
- Unterrichten .....	38
- Erziehen .....	38
- Beurteilen und Beraten.....	38
- Umgang mit Heterogenität .....	38
- Innovieren .....	39
<b>B. Begriffsbeschreibungen.....</b>	<b>40</b>
Hinweise zur Verwendung.....	40
3.1 Voraussetzungen und Kenntnisse.....	41
3.1 a) Problemlösungs- und Entscheidungsvermögen .....	41
3.1 b) Soziale Kompetenz .....	43
3.1 c) Belastbarkeit .....	45

3.1 d) Berufskennnisse und ihre Erweiterung .....	47
3.1 e) Kenntnisse im Hinblick auf Verwaltung, Organisation und Führung .....	49
3.2 Arbeitserfolg.....	51
3.2 a) Unterrichtsgestaltung .....	51
3.2 b) Unterrichtserfolg.....	53
3.2 c) Erzieherisches Wirken .....	55
3.2 d) Außerunterrichtliche Tätigkeiten und Zusammenarbeit innerhalb der Schule .....	57
3.2 e) Außerunterrichtliche Tätigkeiten und Zusammenarbeit außerhalb der Schule .....	59
3.2 f) Mitglieder der (erweiterten) Schulleitung: Personalentwicklung .....	61
3.2 g) Mitglieder der (erweiterten) Schulleitung: Führungsverhalten .....	63
3.2 h) Mitglieder der (erweiterten) Schulleitung: Schul- und Organisationsentwicklung .....	65
zu 3.3 Ergänzende Bemerkungen.....	67
zu 4. Gesamturteil, Leistungsfeststellung, Probezeiteinschätzung und Probezeitbeurteilung.....	67
zu 5. Verwendungseignung .....	67
Ausblick .....	68

## **Kapitel III**

### **Informationsblatt „Genderkompetenz“ und weitere Literaturhinweise der Gleichstellungsstelle für Frauen**

<b>A. Informationsblatt „Genderkompetenz“.....</b>	<b>69</b>
<b>B. Weitere Literaturhinweise.....</b>	<b>70</b>

## Beurteilungsrichtlinien für die Lehrkräfte bei der Landeshauptstadt München (BeurteilungsRL - LK) vom 1. August 2020

### A. Allgemeines

A.1. Bei der Beurteilung der Arbeitsleistung von Lehrkräften ist von einem ganzheitlichen Ansatz auszugehen, der alle Aufgaben und Tätigkeiten von Lehrkräften umfasst. Im Zentrum stehen das pädagogische und erzieherische Wirken.

Lehrer\*innen sind unabhängig davon, ob sie teilzeitbeschäftigt oder vollzeitbeschäftigt sind, gleichermaßen befähigte Pädagog\*innen. Ihre Leistungen sind von großer Bedeutung für die „Gute Schule“. Die „gute Lehrkraft“ ist primär die pädagogisch engagierte und erfolgreiche Lehrkraft. Ihre Kernaufgaben sind die gezielte und nach pädagogischen Erkenntnissen gestaltete Planung, Organisation und Reflexion von Lehr- und Lernprozessen sowie ihre individuelle Bewertung und systematische Evaluation. Sie berücksichtigt dabei die jeweilige Schüler\*innenpersönlichkeit, Geschlechterdifferenzen, unterschiedliche soziale und kulturelle Herkunft, erkennt Potenziale, fordert und fördert sie entsprechend. Sie besitzt sicheres pädagogisches Einfühlungsvermögen und löst auch schwierige Aufgaben verlässlich und zielstrebig.

A.2. Die dienstlichen Beurteilungen sind ein wesentliches Kriterium bei allen Entscheidungen über die dienstliche Verwendung und das berufliche Fortkommen der Lehrkraft. Sie schaffen die Grundlage für die Auswahl geeigneter Lehrkräfte für besondere Aufgaben in Schule, Schulverwaltung und anderen pädagogischen Bereichen. Sie bilden eine wesentliche Voraussetzung für die Verwirklichung des im Grundgesetz, in der Bayerischen Verfassung und den Beamtengesetzen verankerten Leistungsgrundsatzes.

Darüber hinaus sind sie ein Hilfsmittel zur Personalentwicklung, auch im Sin-

ne des Gesamtanliegens „Gute Schule“.

A.3. Dienstliche Beurteilungen erfüllen ihren Zweck nur, wenn sie ein zuverlässiges Bild von der Persönlichkeit der zu beurteilenden Lehrkraft geben. Sie müssen deshalb einen umfassenden Eindruck von der fachlichen Leistung, der Befähigung und der Eignung der Lehrkraft vermitteln. Dementsprechend sind in den Beurteilungen neben positiven Merkmalen auch festgestellte Mängel, soweit sie für die dienstliche Verwendung von Bedeutung sind, anzugeben.

A.4. Die dienstliche Beurteilung soll eine verstärkte Bedeutung als Instrument der Förderung von Lehrkräften erlangen. Eine deutlichere Aussagekraft soll demnach auch die für den weiteren Werdegang der zu beurteilenden Lehrkraft wichtige Äußerung zur „Verwendungseignung“ bekommen. Klare Aussagen dazu sind im Beurteilungsbogen gefordert.

A.5. Mittlerweile ist im Rahmen einer schrittweisen Einführung die erweiterte Schulleitung an 16 städtischen Schulen bzw. Schulzentren aller Schularten eingerichtet.

Die Regelungen dieser Richtlinien gelten auch für die Schulen mit erweiterter Schulleitung – unter Berücksichtigung der abweichenden oder ergänzenden Regelungen in den gelb hinterlegten Kästchen.

A.6. Beurteilen heißt Beobachtetes unter bestimmten Gesichtspunkten zu bewerten. Nur aufgrund der sich über einen längeren Zeitraum erstreckenden Beobachtungen kann ein fundiertes Urteil über eine Lehrkraft abgegeben werden. Zum Wissen über die zu beurteilende Lehrkraft führt das Beobachten ihrer



Leistungen und ihrer Arbeitsweise, ihres Verhaltens gegenüber Schüler\*innen, Kolleg\*innen, Vorgesetzten und Erziehungsberechtigten sowie - im Bereich des beruflichen Schulwesens - auch gegenüber Vertreter\*innen der Beschäftigungsbetriebe und Wirtschaftsorganisationen. Als wesentliche Hilfen dienen Unterrichtsbesuche, die Überprüfung der Aufgabenstellung, der Korrektur und Bewertung von Leistungsnachweisen, die persönliche Aussprache und Rücksprache mit Schulleitung und Fachbetreuungen sowie die Wahrnehmung und Beurteilung von Elementen der pädagogischen Schulentwicklung (z. B. Teamarbeit und Beiträge zum Schulprofil).

**Für die Schulen mit erweiterter Schulleitung (s. Abschnitt A.5.) gilt bei Abschnitt A.6. Folgendes:**

Beurteilen heißt Beobachtetes unter bestimmten Gesichtspunkten zu bewerten. Nur aufgrund der sich über einen längeren Zeitraum erstreckenden Beobachtungen kann ein fundiertes Urteil über eine Lehrkraft abgegeben werden. Zum Wissen über die zu beurteilende Lehrkraft führt das Beobachten ihrer Leistungen und ihrer Arbeitsweise, ihres Verhaltens gegenüber Kolleg\*innen, Vorgesetzten und Erziehungsberechtigten sowie - im Bereich des beruflichen Schulwesens - auch gegenüber Vertreter\*innen der Beschäftigungsbetriebe und Wirtschaftsorganisationen. Als wesentliche Hilfen dienen Unterrichtsbesuche, die Überprüfung der Aufgabenstellung, der Korrektur und die Bewertung von Leistungsnachweisen, die persönliche Aussprache und Rücksprache mit Schulleitung einschließlich der erweiterter Schulleitung und Fachbetreuungen sowie die Wahrnehmung und Beurteilung von Elementen der pädagogischen Schulentwicklung (z. B. Teamarbeit und Beiträge zum Schulprofil).

A.7. Die in den dienstlichen Beurteilungen getroffenen Feststellungen müssen den Tatsachen entsprechen. Die Einzelbeobachtungen müssen kritisch gewertet und nach ihrer Bedeutung eingeordnet werden. Von zu großzügigen oder zu strengen Beurteilungen ist im Interesse einer gleichmäßigen und gerechten Be-

wertung aller Lehrkräfte abzusehen. Die Beurteilung muss objektiv sein. Sachfremde Gesichtspunkte dürfen auf sie keinen Einfluss haben. Wahrhaftigkeit, Gleichmäßigkeit, Gerechtigkeit und Objektivität sind deshalb die obersten Gebote für die Erstellung von dienstlichen Beurteilungen.

A.8. Die bzw. der Beurteilende hat der dienstlichen Beurteilung Tatsachen aus dem gesamten Beurteilungszeitraum und aus dem gesamten Aufgabenbereich der zu beurteilenden Lehrkraft zugrunde zu legen. Dabei sind Beobachtungen heranzuziehen, die innerhalb und außerhalb des Unterrichts gemacht werden. Unterrichtsbesuche sind ein wesentliches Hilfsmittel zur Gewinnung konkreter Einschätzungen. Die Notwendigkeit, das Verhalten und die Leistungen einer Lehrkraft auch außerhalb des Unterrichts, insbesondere im Hinblick auf ihr pädagogisches Wirken und ihre soziale Kompetenz zu bewerten, bleibt davon unberührt. Da die dienstliche Beurteilung die Leistungen der\*des zu Beurteilenden über den gesamten Beurteilungszeitraum hinweg zu erfassen hat, sollen Unterrichtsbesuche mehrmals und möglichst über den Beurteilungszeitraum verteilt erfolgen. Dabei ist anzustreben, dass Unterrichtsbesuche möglichst in allen Fächern durchgeführt werden, in denen die Lehrkraft die Lehrbefähigung bzw. die Lehrerlaubnis besitzt und Unterricht erteilt. Zusätzlich sind weitere Erkenntnisquellen wie z. B. Rückmeldungen von Eltern und Betrieben, die Korrektur und Bewertung von Schüler\*innenarbeiten, die Überprüfung der Aufgabenstellung, die persönliche Aussprache oder Beobachtungen während schulischer Veranstaltungen wie Schulkonzerten oder Sportfesten zu nutzen.

A.8.1 Es besteht keine Verpflichtung der\*des Schulleiter\*in, Unterrichtsbesuche in jedem Fall persönlich durchzuführen. Sie bzw. er kann sich hierbei ihrer\*seiner ständigen Vertreter\*in, der\*des zweiten stellvertretenden Schulleiter\*in und Mitarbeiter\*innen in der Schulleitung bedienen. Die zusätzliche Heranziehung der jeweiligen Fachbetreuung erscheint insbesondere

dann sachgerecht, wenn die\*der Entwurfsverfasser\*in bzw. ihre\*seine diesbezügliche Vertretung einen Unterrichtsbesuch bei einer für sie\*ihn fachfremden Lehrkraft durchführt. Darüber hinaus kann die\*der Entwurfsverfasser\*in oder die\*der Beurteiler\*in zur Einschätzung fachlicher Belange (z. B. von Fachkenntnissen, Erkenntnissen aus der Fachrespezialität, Zusammenarbeit innerhalb der Fachschaft) die\*den jeweilige\*n Fachbetreuer\*in beratend hinzuziehen. Die Beobachtungen der Fachbetreuer\*innen erstrecken sich dabei ausschließlich auf die fachliche Leistung der Lehrkraft. Bei der Beurteilung eines Mitglieds der Schulleitung führt die\*der Schulleiter\*in den Unterrichtsbesuch persönlich durch.

**Für die Schulen mit erweiterter Schulleitung (s. Abschnitt A.5.) gilt bei Abschnitt A.8.1 zusätzlich Folgendes:**

Das Mitglied der erweiterten Schulleitung (s. Abschnitt A.9.) führt die Unterrichtsbesuche für die Lehrkräfte ihres\*seines Lernhauses/ihrer\*seiner Abteilung/ihrer\*seines Fachbereichs persönlich durch. Im Verhinderungsfall nimmt diese Verpflichtung die\*der Schulleiter\*in wahr. Die\*der Schulleiter\*in kann bei Funktionsstelleninhaber\*innen mit Fachfunktion in BesGr. A 15 die Unterrichtsbesuche persönlich durchführen. Bei der Beurteilung eines Mitglieds der Schulleitung einschließlich der erweiterten Schulleitung führt die\*der Schulleiter\*in den Unterrichtsbesuch persönlich durch.

A.8.2 Vor der Erstellung der dienstlichen Beurteilung von hauptamtlichen Lehrkräften mit der Lehramtsbefähigung für das Fach "Katholische Religionslehre" hat sich die\*der Entwurfsverfasser\*in im Beurteilungszeitraum mit dem örtlich zuständigen Ordinariat (Schulreferat), vor der Erstellung der dienstlichen Beurteilung von hauptamtlichen Lehrkräften mit der Lehramtsbefähigung für das Fach "Evangelische Religionslehre" mit dem örtlich zuständigen Dekanat in Verbindung zu setzen mit der Bitte um Mitteilung innerhalb von vier Wochen, bei Anlassbeurteilungen innerhalb von fünf Arbeitstagen, ob und ggf. welche Gesichtspunkte zu den Be-

urteilungsmerkmalen der dienstlichen Beurteilung von dort vorgetragen werden oder nicht. In diesem Rahmen wird darauf hingewiesen, dass, sollte innerhalb dieses Zeitraums keine Rückmeldung erfolgt sein, davon ausgegangen wird, dass es keine entsprechenden Gesichtspunkte gibt. Die Hö rung der kirchlichen Oberbehörden gilt auch in diesem Fall als durchgeführt. Die kirchlichen Oberbehörden können eine\*n Vertreter\*in zum Unterrichtsbesuch entsenden. Die Beobachtungen und Erkenntnisse der kirchlichen Stellen sollen von der\*dem Entwurfsverfasser\*in und der\*dem Beurteiler\*in für die Beurteilung herangezogen werden. Die Verantwortung für die dienstliche Beurteilung tragen auch in diesen Fällen die\*der Entwurfsverfasser\*in und die\*der Beurteiler\*in. Die ordnungsgemäße Beteiligung der zuständigen kirchlichen Oberbehörde wird auf dem Beurteilungsbogen bestätigt. Die Beteiligung erfolgt durch die\*den Schulleiter\*in. Handelt es sich um die Beurteilung einer\*eines Schulleiter\*in, erfolgt die Beteiligung durch den zuständigen Geschäftsbereich.

A.8.3 Bei der Ansetzung von Unterrichtsbesuchen, die in der Regel unangekündigt erfolgen sollen, nimmt die\*der Entwurfsverfasser\*in bzw. ihre\*seine Vertretung auf ungünstige Unterrichtsbedingungen (z. B. auf vorangegangene Erkrankungen der Lehrkraft) Rücksicht. Hat eine Lehrkraft nach einem Unterrichtsbesuch den Eindruck, dass sie deutlich unter ihrem üblichen Leistungsniveau geblieben ist, wird ihr das Recht eingeräumt, einen erneuten Unterrichtsbesuch innerhalb angemessener Frist zu beantragen.

A.8.4 Die Ergebnisse eines Unterrichtsbesuchs sind von der\*dem Entwurfsverfasser\*in bzw. ihrer\*seiner diesbezüglichen Vertretung mit der Lehrkraft zeitnah zu besprechen.

Für Unterrichtsbesuche gilt: Die Kriterien zur Bewertung des Unterrichts im Rahmen von Kapitel II sind den Lehrkräften vor dem Beginn der Unterrichtsbesuche durch die\*den Schulleiter\*in zu kommunizieren.

A.

B.

A.8.5 Zu Beginn eines neuen Regelbeurteilungszeitraums (z. B. 01.08.2020 bis 31.07.2024) sollen darüber hinaus die Bewertungsmaßstäbe folgender Kategorien im Hinblick auf die Vergabe des Gesamturteils dem gesamten Kollegium mitgeteilt werden:

- Gestaltung und Auswirkung des Schullebens
- Schul- und Qualitätsentwicklung

Das Ziel ist dabei eine größtmögliche Transparenz hinsichtlich der schulspezifischen Anforderungen in diesen Kategorien an die einzelne Lehrkraft herzustellen. Die o. g. Bewertungsmaßstäbe werden mit dem örtlichen Personalrat vorab erörtert.

#### A.9. Begriffsbestimmungen/Definitionen

Die "Schulleitung" umfasst die\*den Schulleiter\*in, die\*den ständigen Vertreter\*in, die\*den zweite\*n stellvertretende\*n Schulleiter\*in und die Mitarbeiter\*innen in der Schulleitung. An der Willy-Brandt-Gesamtschule zählen zur Schulleitung ferner die\*der Leiter\*in für den Realschulzweig, die\*der stellvertretende Leiter\*in für den Realschulzweig sowie die\*der Leiter\*in für den Mittelschulzweig.

"Führungskraft" ist, wer Weisungsbefugnis besitzt, selbständige Entscheidungen trifft und Personal führt, d. h. mindestens zwei unterstellte Mitarbeiter\*innen hat, Mitarbeitergespräche führt und/oder Beurteilungsentwürfe erstellt. Ihre Aufgaben sind in den stadtweit verbindlichen Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit festgelegt.

"Führungsaufgaben" sind Aufgaben einer Führungskraft, die im Rahmen von Fach-, Dienst- und/oder organisatorischer Aufsicht gegenüber städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen werden. Kraft ihrer Funktion nehmen Führungsaufgaben wahr:

- die Schulleiter\*innen
- die Mitglieder in der erweiterten Schulleitung, sofern eingerichtet und

soweit Führungsaufgaben (schriftlich) im Rahmen des schulinternen Geschäftsverteilungsplans delegiert wurden:

- die ständigen Vertreter\*innen
- die zweiten stellvertretenden Schulleiter\*innen

- die Mitarbeiter\*innen in der Schulleitung
- darüber hinaus an der Willy-Brandt-Gesamtschule auch die\*der Leiter\*in für den Realschulzweig, die\*der stellvertretende Leiter\*in für den Realschulzweig und die\*der Leiter\*in für den Mittelschulzweig.

Wenn eine solche Delegation erfolgt ist, sind die insofern wahrgenommenen Aufgaben in der dienstlichen Beurteilung als Sachaufgaben zu beurteilen (Nr. 3.2 f, 3.2 g bzw. 3.2 h des Beurteilungsbogens, s. Abschnitt E.).

#### **Für die Schulen mit erweiterter Schulleitung (s. Abschnitt A.5.) gilt bei Abschnitt A.9. zusätzlich Folgendes:**

Die erweiterte Schulleitung bzw. die Mitglieder in der erweiterten Schulleitung **im Sinne dieser Richtlinien und Beschreibungshilfen** umfassen ausschließlich die Lernhausleiter\*innen, die Abteilungsleiter\*innen und Fachbereichsleiter\*innen der Schulen mit erweiterter Schulleitung gemäß des Stadtratsbeschlusses vom 24.10.2018.

Die Mitglieder in der erweiterten Schulleitung nehmen kraft Funktion Führungsaufgaben wahr.

## B. Inhalt der Beurteilungen

### B. zu 1.: Personaldaten

Die Funktionsbezeichnung ist die verbale Kurzbeschreibung der mit einer Stelle verbundenen Aufgabe bzw. Aufgaben zum letzten Tag des Beurteilungszeitraums. Hierbei handelt es sich i.d.R. um die Funktionsbezeichnung aus dem Stellenplan (z. B. Lehrer\*in, Beratungslehrer\*in, Mitarbeiter\*in in der Schulleitung, Mitglied in der erweiterten Schulleitung).

### B. zu 3.: Beurteilungsmerkmale

Jede Beurteilung muss verschiedene Mindestaussagen enthalten. Diese sind im Beurteilungsbogen als Beurteilungsmerkmale aufgezählt und in den Beschreibungshilfen (Kapitel II) näher erläutert. Dort finden Sie detaillierte Beschreibungen. Ergänzend gilt Folgendes:

A.

B.

**B. zu 3.1: Voraussetzungen und Kenntnisse****B. zu 3.1 c): Belastbarkeit**

Hier ist auf die individuelle Belastbarkeit einzugehen.

Auf gesundheitliche - physische bzw. psychische - Beeinträchtigungen ist einzugehen, wenn sie die Lehrkraft in der Ausübung ihrer dienstlichen Tätigkeit beeinflussen. Einzelne Erkrankungen, deren Dauer und Häufigkeit sind nicht aufzunehmen.

Sollen Ausführungen zu "Voraussetzungen und Kenntnisse" gemacht werden, welche nicht den Beurteilungsmerkmalen 3.1 a) bis 3.1 e) zugeordnet werden können, steht hierfür im Beurteilungsbogen das Freitextfeld nach dem Beurteilungsmerkmal 3.1 e) zur Verfügung.

**B. zu 3.2: Arbeitserfolg****B. zu 3.2 a): Unterrichtsgestaltung und B. zu 3.2 b): Unterrichtserfolg**

Kenntnisse in Fächern, in denen die Lehrkraft zwar unterrichtet, aber nicht geprüft ist, sind zur Beurteilung nur dann heranzuziehen, wenn diese dadurch positiv beeinflusst wird.

**B. zu 3.2 d): Außerunterrichtliche Tätigkeiten und Zusammenarbeit innerhalb der Schule**

Hier ist auf die dienstlichen Tätigkeiten der Lehrkraft einzugehen, die neben dem Unterricht zu ihrem berufsspezifischen Aufgabenspektrum *innerhalb* der Schule gehören.

Bei den Schulleitungsmitgliedern ist verstärkt auch auf Kenntnisse und Fähigkeiten einzugehen, die es der Dienstkraft ermöglichen, neben ihren unmittelbaren Zuständigkeitsbereichen die Schule als Ganzes im Blick zu haben und im Vertretungsfall auch Aufgaben der jeweils anderen Schulleitungsmitglieder übernehmen zu können.

**B. zu 3.2 e): Außerunterrichtliche Tätigkeiten und Zusammenarbeit außerhalb der Schule**

Hier ist auf die dienstlichen Tätigkeiten der Lehrkraft einzugehen, die neben dem Unterricht zu ihrem berufsspezifischen Aufgabenspektrum *außerhalb* der Schule gehören.

Zu berücksichtigen sind auch die Fähigkeit zur Gesprächsführung, Verhandlungsgeschick, Rhetorik und Umgangsformen und die einschlägigen Rechtskenntnisse, die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit mit der Personalvertretung sowie mit den vorgesetzten Dienststellen ebenso wie mit außerschulischen und außerstädtischen Instanzen und Institutionen sind. Bei Tätigkeiten im dienstlichen Interesse, bei denen die\*der Entwurfsverfasser\*in und die\*der Beurteiler\*in keine eigenen Erkenntnisse haben (z. B. im staatlichen Bereich), können nur die Bereitschaft und der Aufwand beurteilt werden.

Bei allen Aufgabenbereichen ist jeweils entscheidend, in welcher Qualität entsprechend den jeweils entwickelten bzw. vereinbarten Qualitätsstandards die genannten Aufgaben erfüllt wurden.

Die Beteiligung einer Lehrkraft an der Mitgestaltung des Schullebens außerhalb des Unterrichts und die zusätzliche Übernahme von Tätigkeiten sollen nicht nur quantitativ, sondern insbesondere auch im Hinblick auf die Qualität entsprechend den jeweils entwickelten bzw. vereinbarten Qualitätsstandards und der Intensität gewürdigt werden.

Dies gilt für Vollzeitbeschäftigte ebenso wie für Teilzeitbeschäftigte.

Sollen Ausführungen zu "Voraussetzungen und Kenntnisse" gemacht werden, welche nicht den Beurteilungsmerkmalen 3.2 a) bis 3.2 h) zugeordnet werden können, steht hierfür im Beurteilungsbogen das Freitextfeld nach dem Beurteilungsmerkmal 3.2 h) zur Verfügung.

**B. zu 3.3: Ergänzende Bemerkungen**

Das durch die Beschreibung der einzelnen Beurteilungsmerkmale von der Dienstkraft gezeichnete Bild kann hier durch ergänzende Bemerkungen abgerundet und ak-

zentuiert werden. Weitere Bereiche, die an dieser Stelle angesprochen werden können, sind Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen, Tätigkeiten, die – z. B. wegen ihres sozialen Bezugs – im weiteren Sinne geeignet sind, sich positiv auf das Schulleben auszuwirken, oder die dienstlich nutzbar sind. Neben fachfremden besonderen Begabungen, z. B. im künstlerischen oder technischen Bereich, zusätzlichen Prüfungen zur Erweiterung und Erhöhung der Qualifikation, v. a. im beruflichen Bereich, Autorentätigkeit, Gutachtertätigkeit etc. sollten auch soziale und sonstige Ehrenämter, z. B. Schöffentätigkeit, Elternarbeit u. ä., berücksichtigt werden.

Soweit Umstände vorliegen, welche die Beurteilung erschwert haben oder den Wert der Beurteilung einschränken können – z. B. längere Krankheiten und schlechter Gesundheitszustand der Dienstkraft, mehrmaliger Wechsel des Arbeitsplatzes im Beurteilungszeitraum – ist hierauf hinzuweisen. Auf einen Abfall oder eine Steigerung der Leistungen im Beurteilungszeitraum ist unter Berücksichtigung der Fürsorgepflicht des Dienstherrn ggf. einzugehen.

Vermerke über Disziplinarmaßnahmen oder missbilligende Äußerungen der Dienstaufsicht sowie Hinweise auf Strafen oder Geldbußen, die im Strafverfahren oder Bußgeldverfahren verhängt wurden, sind nicht in die Beurteilung aufzunehmen. Das schließt nicht aus, dass ein für die Wahrnehmung dienstlicher Aufgaben relevantes Verhalten, das zur Verhängung einer Disziplinarmaßnahme oder einer dienstaufsichtlichen Maßnahme o. ä. geführt hat, in der Beurteilung berücksichtigt werden könnte.

#### **B. zu 4.: Gesamturteil, Leistungsfeststellung, Probezeiteinschätzung und Probezeitbeurteilung**

##### **B. zu 4.1: Gesamturteil**

Für das Gesamturteil ist gemäß der Verfügungen des Oberbürgermeisters vom 25.01.2006 sowie vom 09.07.2007 ausschließlich eine der folgenden Bewertungen zu verwenden:

- *Erfüllt die Anforderungen unzureichend*
- *Erfüllt die Anforderungen teilweise*

- *Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang*
- *Übertrifft deutlich die Anforderungen*
- *Übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise*

Das Gesamturteil für die Leistung, die alle Anforderungen des Arbeitsplatzes erfüllt, also die „Normalleistung“, liegt in der Mitte der Skala. Dieses charakterisiert die „gute Lehrkraft“ und steht für eine gute Leistung. Sowohl nach unten als auch nach oben stehen – jeweils abgestuft – schwächere oder bessere Gesamturteile zur Bewertung der Leistung zur Verfügung.

Als **Orientierungshilfe** gilt, dass im Normalfall nicht mehr als die Hälfte der Beurteilungen mit einem Gesamturteil der ersten und zweiten Bewertungsstufe verbunden sein kann.

Die Bewertungen der Beurteilungsmerkmale sind in eine Gesamtschau einzubeziehen und zu gewichten. Schwächen in einem Beurteilungsmerkmal können durch Stärken in anderen Beurteilungsmerkmalen ausgeglichen werden. Das Gesamturteil darf nicht lediglich als rechnerisches Mittel der Einzelbewertungen gebildet werden. Vielmehr ist zu berücksichtigen, dass das Gewicht der einzelnen Beurteilungsmerkmale je nach der Besoldungs-/Entgeltgruppe und der wahrgenommenen Funktion sehr unterschiedlich sein kann. Für ein gutes oder sehr gutes Gesamturteil ist es daher erforderlich, dass die für den Arbeitsplatz an dieser Dienststelle besonders wichtigen Beurteilungsmerkmale gut bzw. sehr gut beurteilt sind. Das Gesamturteil muss sich schlüssig aus den getroffenen Aussagen bei den Beurteilungsmerkmalen ergeben. Tendenzangaben innerhalb des Gesamturteils sind unzulässig.

Die dienstliche Beurteilung soll die Leistung der Lehrkraft in Bezug auf ihre Funktion und im Vergleich zu anderen Lehrkräften derselben Besoldungs- oder Entgeltgruppe ihrer Fachlaufbahn objektiv darstellen. Nach einer Beförderung bzw. Höhergruppierung innerhalb des Beurteilungszeitraums ist daher für den gesamten Beurteilungszeitraum der Vergleichsmaßstab für die Beurteilung das von einer Lehrkraft der neuen Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe zu fordernde Leistungsniveau.

Teilzeitbeschäftigung oder Beurlaubung, z. B. wegen Kinderbetreuung oder Pflegebedürftigkeit eines Angehörigen, dürfen sich nicht nachteilig auf die Beurteilung auswirken.

Wenngleich die laufbahnrechtlichen Beurteilungsvorgaben für Arbeitnehmer\*innen unmittelbar keine Anwendung finden, müssen im Interesse eines einheitlichen Handelns bei der Landeshauptstadt München und der notwendigen Vergleichbarkeit der dienstlichen Leistungen die gleichen Beurteilungskriterien auch für Arbeitnehmer\*innen angewandt werden.

Diese Beurteilungsrichtlinien gelten daher - soweit im Einzelnen nichts anderes bestimmt ist - auch für Arbeitnehmer\*innen, ohne dass es einer besonderen Erwähnung bedarf.

#### **Erläuterung der Gesamturteile:**

##### **Erfüllt die Anforderungen unzureichend**

Fachliche, organisatorische und/oder pädagogische Kenntnisse und Fähigkeiten der Lehrkraft genügen **nicht oder kaum** den unerlässlichen Anforderungen. Die Lehrkraft verschließt sich den Schulentwicklungsprozessen. Die Arbeitsergebnisse sind kaum verwendbar.

##### **Erfüllt die Anforderungen teilweise**

Fachliche, organisatorische oder pädagogische Kenntnisse und Fähigkeiten **weisen Mängel auf** und haben nicht immer die zu erwartenden Ergebnisse zur Folge. Die Lehrkraft beteiligt sich **nur wenig** an der Gestaltung des Schullebens und an Schulentwicklungsprozessen.

##### **Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang**

Fachliche, organisatorische und pädagogische Kenntnisse und Fähigkeiten führen zu guten Ergebnissen und **lassen erkennen**, dass die Lehrkraft vielfältigen Aufgaben **gewachsen ist**. Die pädagogisch engagierte und erfolgreiche Lehrkraft beteiligt sich konstruktiv und kooperativ an der Gestaltung des Schullebens sowie an Schulentwicklungsprozessen. Sie erfüllt alle Anforderungen ihres Arbeitsplatzes. Diese Bewertung ist für die Normalleistung zu vergeben.

##### **Übertrifft deutlich die Anforderungen**

Fachliche, organisatorische und pädagogische Kenntnisse und Fähigkeiten übertreffen die Anforderungen ganz erheblich und bewirken sehr gute Ergebnisse. Die Lehrkraft gibt bei der Gestaltung der Schul- und Qualitätsentwicklungsprozesse wichtige Impulse, die zu wahrnehmbaren Ergebnissen führen, und trägt wesentlich zur Gestaltung des Schullebens bei.

##### **Übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise**

Fachliche, organisatorische und pädagogische Kenntnisse und Fähigkeiten übertreffen die Anforderungen in **außergewöhnlicher Weise** und führen zu **exzellenten** Ergebnissen. Aktives Engagement, vielfältige Initiativen, Impulse und klare Zielvorstellungen prägen die Tätigkeit der Lehrkraft. Sie wirken sich nachhaltig positiv auf das Schulleben aus und tragen in herausragender Weise zur Schul- und Qualitätsentwicklung bei.

#### **B. zu 4.2 Leistungsfeststellung, Probezeiteinschätzung und Probezeitbeurteilung (nur für Beamt\*innen)**

##### **B. zu 4.2.1 Leistungsfeststellung**

Nach Maßgabe des Art. 30 Abs. 2 und 3 Bayerisches Besoldungsgesetz und des Art. 62 Leistungslaufbahngesetz erfolgt der Stufenaufstieg in den besoldungsrechtlichen Stufen leistungsabhängig. Die Voraussetzung für den Stufenaufstieg ist die Feststellung in der periodischen Beurteilung (bzw. in der Probezeiteinschätzung/ Probezeitbeurteilung), dass die Leistungen der\*des Beamt\*in den mit dem Amt verbundenen Mindestanforderungen entsprechen.

Im Beurteilungsbogen wird daher nach dem Gesamturteil der Passus aufgenommen:

„Nur für Beamt\*innen: Die Leistungen der\*des Beamt\*in entsprechen den mit dem Amt verbundenen Mindestanforderungen für den Stufenaufstieg (...) ja (...) nein.“

Bei den Gesamturteilen „übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise“, „übertrifft deutlich die Anforderungen“ und

„erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang“ ist die Feststellung schlüssigerweise mit ja zu treffen, beim Gesamturteil „erfüllt die Anforderungen unzureichend“ schlüssigerweise mit nein. Beim Gesamturteil „erfüllt die Anforderungen teilweise“ ist eine Einzelfallentscheidung zu treffen, ob die Frage mit ja oder nein beantwortet wird. Eine negative Entscheidung (Stufenstopp) darf nur getroffen werden, wenn die\*der Beamt\*in im Beurteilungszeitraum rechtzeitig und ausdrücklich auf die Leistungsmängel und die Auswirkungen eines möglichen Stufenstopps auf die Besoldung hingewiesen worden ist. Wurde eine negative Entscheidung getroffen, sind die Leistungen der\*des Beamt\*in in Abständen von jeweils einem Jahr nach Beginn des Stufenstopps erneut zu überprüfen. Liegen behinderungs-/krankheitsbedingte Leistungsmängel vor, führen diese allein nicht zum Stufenstopp, so dass in diesen Fällen dennoch das Erfüllen der Mindestanforderungen bestätigt werden kann.

#### B. zu 4.2.2: Probezeiteinschätzung

Bei verbeamteten Lehrkräften ist nach der Hälfte der Probezeit eine Einschätzung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung vorzunehmen (s. Abschnitt C.III., Probezeiteinschätzung).

#### B. zu 4.2.3: Probezeitbeurteilung

Verbeamtete Lehrkräfte auf Probe sind nach Maßgabe des Leistungslaufbahngesetzes vor Ablauf der zweijährigen Probezeit zu beurteilen (s. Abschnitt C.IV., Probezeitbeurteilung).

#### B. zu 5.: Verwendungseignung

##### B. zu 5.1. Allgemeines

Den Aussagen zur Verwendungseignung kommt im Hinblick auf die berufliche Entwicklung der zu beurteilenden Lehrkraft **besondere Bedeutung** zu.

Hierfür ist im Beurteilungsbogen eine Liste mit Funktionen hinterlegt, die auch kumulativ ausgewählt werden können. Die ausgewählten Aussagen können bei Bedarf im darunter liegenden Freitextfeld präzisiert werden.

Soweit eine Eignung für andere Aufgaben, z. B. für beratende, betreuende und pädagogische Funktionen und/oder leitende Funktionen erkennbar ist, muss sich diese schlüssig aus den Formulierungen zu den Einzelmerkmalen ergeben.

Bei der Verwendungseignung dürfen Aspekte wie insbesondere Geschlecht, Arbeitszeitmaß (Vollzeit/Teilzeit), Alter oder Behinderung nicht herangezogen werden.

Das pädagogische Engagement und Können der zu beurteilenden Lehrkraft müssen wesentliche Maßstäbe für die Bewertung sein.

**Auf Steigerungsformen für die zusammenfassende Beschreibung der Eignung (z. B. gut geeignet, in besonderem Maß geeignet, usw.) wird verzichtet.**

Zur differenzierten Beschreibung der Verwendungseignung dienen folgende Kriterien, die mit den individuellen Ausprägungen und Wertungen verbunden werden müssen und die Verwendungseignung schlüssig begründen:

#### ◆ Soziale Kompetenz

u. a.

- Teamfähigkeit
- dienstleistungsorientiertes Handeln
- Verhandlungsgeschick
- Fähigkeit, mit Konflikten umzugehen
- Informations- und Kommunikationsstärke
- Motivationsfähigkeit
- Integrationskraft
- Einfühlungsvermögen
- Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen
- interkulturelle Kompetenz
- Gender-Mainstreaming-Kompetenz

#### ◆ Fach- und Methodenkompetenz

u. a.

- konzeptionelles Arbeiten
- Koordinationsfähigkeit
- zielorientiertes Handeln
- Beherrschen von Präsentationstechniken
- fachliche Problemlösungskompetenz
- Projektmanagement
- Organisationstalent



◆ **Persönliche Eigenschaften**

u. a.

- Einsatzbereitschaft
- Delegationsfähigkeit
- Innovationsfreudigkeit
- analytische Fähigkeiten
- selbstständiges Arbeiten
- Auffassungsgabe
- situationsgerechtes Auftreten
- Genauigkeit
- Entscheidungsfreudigkeit
- Kritikfähigkeit
- Kreativität
- Zuverlässigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Verantwortungsbereitschaft
- strategisches Geschick
- Hilfsbereitschaft
- Disziplin
- positive Grundhaltung

◆ **Führungspotenzial**

im Sinne der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

**B. zu 5.II. Bewertung der bisherigen Tätigkeit**

**B. zu 5.II.1 Lehrkräfte**

Hier ist ein Fazit aus der Lehrtätigkeit sowie der Wahrnehmung sonstiger dienstlicher Aufgaben zu ziehen.

**B. zu 5.II.2 Lehrkräfte in Funktionsämtern**

Hierzu ist darzustellen, wie die Lehrkraft ihre über den unterrichtlichen Einsatz hinausgehenden Aufgaben wahrnimmt und der Aufgabenstellung gerecht wird. Dabei sind sach- und fachbezogene Aspekte ebenso in die Bewertung einzubeziehen wie Aspekte der Kommunikation mit Fachkolleg\*innen, mit Vorgesetzten, mit anderen Dienststellen sowie mit Einrichtungen des „dualen Systems“ bei beruflichen Schulen.

**B. zu 5.II.3 Mitglieder der Schulleitung**

Hier ist eine zusammenfassende Würdigung der Tätigkeit, insbesondere der Leitungstätigkeit, vorzunehmen.

**B. zu 5.II.4 Mitglieder in der erweiterten Schulleitung**

Bei Mitgliedern in der erweiterten Schulleitung ist eine zusammenfassende Würdigung der Tätigkeit, insbesondere der Führungstätigkeit, vorzunehmen.

**B. zu 5.III Eignung und Befähigung für andere Aufgaben, insbesondere für beratende, betreuende und pädagogische und/oder leitende Funktionen**

**B. zu 5.III.1 Lehrkräfte**

Hier sollen insbesondere erkennbare Fähigkeiten und das Interesse an beratenden, betreuenden, verwaltenden, leitenden und organisatorischen Tätigkeiten gewürdigt werden.

**B. zu 5.III.2 Lehrkräfte in Funktionsämtern**

Hier erfolgt eine Bewertung der Eignung für erweiterte Betreuungsaufgaben (z. B. Zentrale Fachberatung, Seminarlehrkraft) oder für leitende Funktionen (etwa als Mitglied der Schulleitung oder als Mitglied in der erweiterten Schulleitung).

**B. zu 5.III.3 Mitglieder der Schulleitung**

Hier soll darauf eingegangen werden, ob und ggf. welche Eignung für weitere Schulleitungsfunktionen besteht.

**B. zu 5.III.4 Mitglied in der erweiterten Schulleitung**

Bei Mitgliedern in der erweiterten Schulleitung soll darauf eingegangen werden, ob und ggf. welche Eignung für Schulleitungsfunktionen besteht.



## C. Verfahren

### C.I. Zuständigkeit (s. auch Abschnitt D., Übersicht über die Zuständigkeiten)

#### C.I.1. Entwurfsverfasser\*in

C.I.1.1 Bei Lehrkräften mit und ohne Funktion sowie bei Lehrkräften während der Probezeit erstellt die unmittelbare Führungskraft den Entwurf einschließlich des Gesamturteils.

**Für die Schulen mit erweiterter Schulleitung (s. Abschnitt A.5.) gilt bei Abschnitt C.I.1.1 zusätzlich Folgendes:**

Bei Funktionsstelleninhaber\*innen mit Fachfunktion in BesGr. A 15 erstellt die\*der Schulleiter\*in den Entwurf einschließlich des Gesamturteils.

Um den durch den Wegfall der Altersgrenze entstehenden erheblichen Beurteilungsbedarf bewältigen zu können, haben die Schulleiter\*innen die Möglichkeit, die ständigen Vertreter\*innen, die zweiten stellvertretenden Schulleiter\*innen sowie die Mitarbeiter\*innen in der Schulleitung an der Erstellung der Beurteilungen zu beteiligen. Über die Art der Beteiligung entscheidet die\*der Schulleiter\*in. Diese kann beispielsweise in eigenständigen Unterrichtsbesuchen, der Begleitung bei Unterrichtsbesuchen, der Erstellung von Berichten über die dabei gemachten Beobachtungen, der Nachbesprechung des Unterrichtsbesuchs oder der Erstellung eines Vorschlags für einen Beurteilungsentwurf bestehen.

C.I.1.2 Bei Schulleitungsmitgliedern (Stellvertreter\*innen und Mitarbeiter\*innen) erstellt die\*der Schulleiter\*in den Entwurf einschließlich des Gesamturteils. Das Referat für Bildung und Sport wird an der Entwurfserstellung bei ständigen Vertreter\*innen, zweiten stellvertretenden Schulleiter\*innen und Mitarbeiter\*innen in der Schulleitung beteiligt.

**Für die Schulen mit erweiterter Schulleitung (s. Abschnitt A.5.) gilt bei Abschnitt C.I.1.2 zusätzlich Folgendes:**

Bei den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung erstellt die\*der Schulleiter\*in den Entwurf einschließlich des Gesamturteils.

C.I.1.3 Bei Schulleiter\*innen wird der Entwurf einschließlich des Gesamturteils von der unmittelbaren Führungskraft erstellt.

#### C.I.2. Beurteiler\*in

C.I.2.1 Lehrkräfte mit und ohne Funktion sowie Lehrkräfte in der Probezeit werden von der Schulleiter\*in beurteilt (auf Abschnitt C.II.8.1.1 wird ergänzend verwiesen).

In Fällen längerer Abwesenheit der\*des Schulleiter\*in oder bei Vakanz der Stelle der\*des Schulleiter\*in ist Entwurfsverfasser\*in und Beurteiler\*in die\*der ständige Vertreter\*in. Für den Fall, dass auch die\*der ständige Vertreter\*in nicht anwesend ist, entscheidet die\*der Stadtschulrät\*in über die Entwurfsverfassungs- und Beurteilungsbefugnis.

**Für die Schulen mit erweiterter Schulleitung (s. Abschnitt A.5.) gilt bei Abschnitt C.I.2.1 Unterabs. 2 Folgendes:**

In Fällen längerer Abwesenheit der\*des Schulleiter\*in oder bei Vakanz der Stelle der\*des Schulleiter\*in ist Beurteiler\*in die\*der ständige Vertreter\*in. Für den Fall, dass auch die\*der ständige Vertreter\*in nicht anwesend ist, entscheidet die\*der Stadtschulrät\*in über die Beurteilungsbefugnis.

Im Verhinderungsfall des Mitglieds der erweiterten Schulleitung ist Entwurfsverfasser\*in die\*der Schulleiter\*in, bei dessen\*deren Verhinderung die\*der ständige Vertreter\*in.

Der jeweilige Geschäftsbereich beantragt bei gleichzeitiger längerer Abwesenheit bzw. Vakanz der Stelle von Schulleiter\*in bzw. ständiger\*ständi-

gem Vertreter\*in über RBS - GL bei der\*dem Stadtschulrät\*in/t eine Vertretungsregelung. Eine dienstliche Beurteilung darf erst erstellt werden, wenn die Entscheidung der\*des Stadtschulrät\*in vorliegt und gegenüber der\*dem Vertreter\*in kommuniziert wurde.

Soweit bei Lehrkräften mit und ohne Funktion Tätigkeiten beurteilt werden, die zum Aufgabenbereich von Schulleitungsmitgliedern im Sinne von Abschnitt C.I.2.2 zählen, ist das Referat für Bildung und Sport über die Übertragung solcher Aufgaben **vorab schriftlich zu informieren**. Sofern das Referat für Bildung und Sport es fordert, erfolgt die Beurteilung dieser Tätigkeiten im Einvernehmen mit dem Referat für Bildung und Sport.

Im Fall von Einwendungen der Lehrkraft, denen von der\*dem Entwurfsverfasser\*in nicht vollständig abgeholfen wird, geht mit Antrag der Lehrkraft auf ein Beurteilungsgespräch die Beurteilungsbefugnis auf die unmittelbare Führungskraft der\*des Entwurfsverfasser\*in über. Ist diese dort bereits angesiedelt, verbleibt sie dort.

C.I.2.2 Schulleiter\*innen sowie Ständige Vertreter\*innen werden durch die\*den Stadtschulrät\*in beurteilt.

C.I.2.3 Sonstige Schulleitungsmitglieder werden durch die\*den zuständige\*n Geschäftsbereichsleiter\*in beurteilt.

C.I.2.4 Mitglieder der erweiterten Schulleitung werden durch die\*den zuständige\*n Geschäftsbereichsleiter\*in beurteilt.

C.I.2.5 In den in den Abschnitten C.I.2.2 und C.I.2.3 und C.I.2.4 genannten Fällen leitet die\*der Entwurfsverfasser\*in den Entwurf – ggf. mit nicht berücksichtigten Einwendungen – ggf. über den zuständigen Geschäftsbereich des Referats für Bildung und Sport an die Abteilung Personal des Referates für Bildung und Sport (RBS – GL 1) weiter.

C.I.2.6 Für neue Entwurfsverfasser\*innen und Beurteiler\*innen ist die Schulung

zur dienstlichen Beurteilung verpflichtend. Dennoch kann eine Führungskraft auch ohne die Schulung eine dienstliche Beurteilung erstellen.

## C.II. Periodische Beurteilung

### C.II.1. Allgemeines

C.II.1.1 Eignung, Befähigung und fachliche Leistung einer Lehrkraft sind nach Maßgabe von Abschnitt C.II.2. alle vier Jahre periodisch zu beurteilen. Die Beurteilung erfolgt in einem einheitlichen Beurteilungsjahr.

Die Lehrkraft wird nur dann periodisch beurteilt, wenn ein beurteilungsfähiger Zeitraum von mindestens einem Jahr der Dienstleistung vorliegt.

C.II.1.2 Es gilt ein 4-jähriger Beurteilungsrhythmus (zum Beispiel vom 01.08.2016 bis 31.07.2020).

Die Bezugnahme auf eine vorangegangene Beurteilung ist unzulässig. Die Übernahme einzelner Textpassagen ist möglich, wenn sich seit der letzten Beurteilung insoweit keine Änderungen ergeben haben.

Die Beurteilungen sind verpflichtend spätestens fünfzehn Monate nach dem Ablauf des Beurteilungszeitraums bei der Abteilung Personal des Referats für Bildung und Sport (RBS - GL 1) abzugeben.

C.II.1.3 Nach dem Ablauf der Probezeit erfolgt die erste periodische Beurteilung in dem darauf folgenden Beurteilungsjahr, sofern ein beurteilungsfähiger Zeitraum von einem Jahr vorliegt. Der Beurteilungszeitraum beginnt ab dem Ende der Probezeit, nicht ab dem Datum der Probezeitbeurteilung.

### C.II.1.4 Periodische Beurteilung in Sonderfällen

C.II.1.4.1 Für Lehrkräfte mit der Befähigung für das Lehramt an Realschulen, bei denen im letzten Jahr des Beurteilungszeitraumes die Probezeit endet, erhalten aus Gründen der Personalentwicklung ein Jahr nach der Probezeitbeurteilung eine periodische Beurteilung. Der Beurteilungszeitraum beginnt am Tag nach Ablauf der Probezeit und beträgt ein Jahr.

C.II.1.4.2 Für Dienstkräfte, die im letzten Jahr des Beurteilungszeitraums ihren Dienst nach Elternzeit oder unbezahlter Beurlaubung bzw. Freistellung antreten und insgesamt kein volles Jahr Dienstleistung im Beurteilungszeitraum erbracht haben, ist ein Jahr nach Dienstantritt eine periodische Beurteilung zu erstellen. Der Beurteilungszeitraum beginnt am Tag des Dienstantritts und beträgt ein Jahr.

### C.II.2. Zu beurteilender Personenkreis

C.II.2.1 Der Beurteilung unterliegen grundsätzlich alle unbefristet beschäftigten Lehrkräfte.

#### C.II.2.2 Von der periodischen Beurteilung ausgenommen sind:

- C.II.2.2.1 Lehrkräfte während der Probezeit
- C.II.2.2.2 Lehrkräfte, die sich am letzten Tag des Beurteilungszeitraums in der Freistellungsphase der Altersteilzeit befinden
- C.II.2.2.3 Lehrkräfte der Städtischen Sing- und Musikschule
- C.II.2.2.4 Lehrkräfte im Sportförderunterricht an den Grund-, Mittel- und Förderschulen
- C.II.2.2.5 Nebenamtliche Lehrkräfte

C.II.2.2.6 Geringfügig beschäftigte Lehrkräfte

C.II.2.2.7 befristet beschäftigte Lehrkräfte

### C.II.3. Beurlaubte Lehrkräfte

Beurlaubte Lehrkräfte, die sich in Elternzeit oder in sonstiger Beurlaubung befinden, sind grundsätzlich in gleichem Maße zu beurteilen wie alle anderen Lehrkräfte, d. h. alle vier Jahre, unabhängig davon, ob sie im Beurteilungsjahr im Dienst sind oder nicht.

Die Voraussetzung hierfür ist aber, dass vom Beurteilungszeitraum mindestens ein Jahr durch eine beurteilungsfähige Dienstleistung im städtischen Dienst abgedeckt ist.

Eine Zwischenbeurteilung ist zu erstellen, wenn die Lehrkraft mindestens ein Jahr nach dem Ende des Zeitraums, welcher der letzten dienstlichen Beurteilung zu Grunde liegt, oder mindestens ein Jahr nach dem Ende der Probezeit beurlaubt oder vom Dienst freigestellt wird (s. Abschnitt C.V.).

### C.II.4. Personalratsmitglieder und Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Menschen

Vollständig freigestellte Personalratsmitglieder und Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Menschen werden periodisch beurteilt, sofern eine beurteilungsfähige Dienstleistung von mindestens einem Jahr vor der Freistellung vorliegt. Die periodische Beurteilung erfolgt schnellstmöglich nach Beginn der Freistellung.

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Tätigkeit als Personalratsmitglied bzw. Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen nicht bewertet und in der Beurteilung nicht erwähnt werden darf.

### C.II.5. Schwerbehinderte Menschen

Schwerbehinderte Menschen benötigen zur Erbringung gleichwertiger Leistungen im Verhältnis zu Nichtbehinderten vielfach

einen größeren Einsatz von Energie. Bei der Beurteilung der Leistung schwerbehinderter Menschen ist daher eine etwaige Minderung der Arbeits-, Einsatz- und Verwendungsfähigkeit durch die Behinderung wohlwollend zu berücksichtigen; insoweit feststellbare Beschränkungen dürfen sich auf das Gesamturteil nicht nachteilig auswirken. Der\*dem Schwerbehinderten ist unter Beachtung dieses Grundsatzes das Gesamturteil zuzuerkennen, das sie\*er erhalten würde, wenn ihre\*seine Arbeits- und Verwendungsfähigkeit nicht durch die Behinderung gemindert wäre.

Die zuständige Schwerbehindertenvertretung ist auf Antrag der Dienstkraft vor Eröffnung der dienstlichen Beurteilung durch Zuleitung einer Kopie der Beurteilung zu unterrichten. Hierüber ist in den bei der Dienststelle geführten Unterlagen ein entsprechender Nachweis aufzunehmen. Dieser Antrag ist schriftlich bei der Dienststelle zu stellen. Die betreffenden Dienstkräfte sind schriftlich auf ihr Antragsrecht durch den zuständigen Geschäftsbereich des Referats für Bildung und Sport hinzuweisen. Diese Regelungen sind auf Personen, die einen Grad der Behinderung von mindestens 30 nachweisen, entsprechend anzuwenden.

#### **C.II.6. Umsetzung von Lehrkräften an eine andere Schule/Dienststelle, Beurteilungsbeitrag**

Wird eine Lehrkraft während des Beurteilungszeitraums umgesetzt, erstellt die abgebende Schule entsprechend Abschnitt C.II.9. und den Zuständigkeitsregelungen unter Abschnitt C.I. zum Zeitpunkt des Wechsels einen Beurteilungsbeitrag, der alle Beurteilungsmerkmale umfasst und der der neuen Dienststelle bzw. der neuen Schule zuzuleiten ist.

Ist eine Zwischenbeurteilung erstellt worden, ist diese der Beurteilungsbeitrag.

#### **C.II.7. Wechsel der\*des Entwurfsverfasser\*in im Lauf eines Beurteilungszeitraums, Beurteilungsbeitrag**

Wenn die\*der zuständige Entwurfsverfasser\*in im Lauf eines Beurteilungszeitraums die Schule bzw. die Dienststelle verlässt,

ist von ihr\*ihm für die zu beurteilenden Lehrkräfte ein Beurteilungsbeitrag zu fertigen (s. Abschnitt C.II.9.).

Voraussetzung hierfür ist, dass die\*der Entwurfsverfasser\*in mindestens 6 Monate Führungskraft an der Schule bzw. Dienststelle war. Ansonsten ist eine mündliche Rücksprache zwischen der\*dem bisherigen und der\*dem neuen Entwurfsverfasser\*in ausreichend.

Zudem ist eine mündliche Rücksprache ausreichend, wenn die\*der Entwurfsverfasser\*in innerhalb der Dienststelle wechselt. Ein Wechsel innerhalb der Dienststelle liegt vor, wenn er nicht mit einer Änderung der Person der\*des Beurteiler\*in verbunden ist.

### **C.II.8. Sonderregelungen**

#### **C.II.8.1 Schulübergreifender Einsatz von Lehrkräften (mit anteiligem Stundenmaß), befristeter Einsatz von Lehrkräften an einer anderen Schule/Dienststelle (mit vollem Stundenmaß „abgeordnete“ Lehrkräfte), Beurteilungsbeitrag**

C.II.8.1.1 Beurteilungen über Lehrkräfte, die an zwei oder mehr Schulen anteilig eingesetzt sind, werden von der Stammschule/Dienststelle, bei der die Personalführung erfolgt, entsprechend den Zuständigkeitsregelungen unter Abschnitt C.I., im Benehmen mit der/den weiteren Einsatzschule(n) erstellt.

Die Einsatzschule fertigt hierzu entsprechend den Zuständigkeitsregelungen unter Abschnitt C.I. einen Beurteilungsbeitrag (s. Abschnitt C.II.9.).

C.II.8.1.2 Bei Lehrkräften, die an einer anderen Schule/Dienststelle mit vollem Stundenmaß über einen befristeten Zeitraum eingesetzt sind, gelten bezüglich der Beurteilung die Regelungen unter Abschnitt C.II.8.1.1 entsprechend.

C.II.8.1.3 Für die Funktionsinhaber\*innen des Aufgabenbereichs einer Zentralen Fachberatung bzw. einer\*eines Fachkoordinator\*in leistet der Geschäftsbereich einen Beurteilungsbeitrag (s. Abschnitt C.II.9.), welcher der Schule übermittelt wird.

### **C.II.8.2 Einsatz im Lehr- und Schulverwaltungsdienst (anteilig), Beurteilungsbeitrag**

Ist eine Lehrkraft im Lehr- und Schulverwaltungsdienst anteilig eingesetzt, wird die dienstliche Beurteilung von der Dienststelle/Schule erstellt, an der die\*der zu Beurteilende überwiegend eingesetzt ist (bei zeitlich gleichen Einsätzen entscheidet die Abteilung Personal des Referats für Bildung und Sport [RBS - GL1] über die Federführung).

Die Beurteilung erfolgt entweder nach diesen Richtlinien oder nach den Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen/Beamten und Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer der Landeshauptstadt München in der jeweils geltenden Fassung.

Unter Berücksichtigung des bewertbaren Umfangs des Einsatzes, der sich wiederum an der Grenze von einem Jahr orientiert, fließt ein schriftlicher Beurteilungsbeitrag der Schule/Dienststelle mit ein (s. Abschnitt C.II.9.).

Soweit die Beiträge nicht im Rahmen der „Einzelmerkmale“ (s. Beurteilungsbogen) inhaltlich abgedeckt werden können, sind diese unter dem Abschnitt „Ergänzende Bemerkungen“ aufzunehmen.

### **C.II.8.3 Wechsel in den Schulverwaltungsdienst bzw. in den Lehrdienst (voller Einsatz)**

Wechselt eine Lehrkraft in den Schulverwaltungsdienst, erhält diese zum Zeitpunkt des Wechsels eine periodische Beurteilung nach diesen Richtlinien. Als Wechsel gilt auch der Einsatz aufgrund „Abordnung“ (vorübergehender Einsatz). Die Voraussetzung hierfür ist, dass vom Beurteilungszeitraum mindestens ein Jahr durch eine

beurteilungsfähige Dienstleistung im städtischen Dienst abgedeckt ist.

Bei einem vorliegenden Beurteilungszeitraum von unter einem Jahr ist eine mündliche Rücksprache zwischen den betroffenen Entwurfsverfasser\*innen zu leisten.

Danach unterliegt die Lehrkraft den Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen/Beamten und Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer der Landeshauptstadt München in der jeweils geltenden Fassung.

Diese Regelung gilt analog für den Wechsel aus dem Schulverwaltungsdienst in den Lehrdienst.

### **C.II.9. Beurteilungsbeitrag**

Ein Beurteilungsbeitrag ist in den in den Abschnitten

- ◆ C.II.6. (Umsetzung),
- ◆ C.II.7. (Wechsel der\*des Entwurfsverfasser\*in),
- ◆ C.II.8.1. (schulübergreifender Einsatz) sowie
- ◆ C.II.8.2. (anteiliger Einsatz im Lehr- und Schulverwaltungsdienst)

geregelt Fällen zu erstellen.

Der Beurteilungsbeitrag umfasst dieselben Merkmale/Kriterien wie eine periodische Beurteilung und unterliegt denselben Rahmenbedingungen wie z. B. der Orientierungshilfe. Der Beurteilungsbeitrag hat präjudizierende Wirkung für die nächste periodische Beurteilung.

Die Voraussetzung für die Erstellung eines Beurteilungsbeitrags ist ein beurteilungsfähiger Zeitraum von mindestens einem Jahr an der Schule bzw. Dienststelle.

Für den Beurteilungsbeitrag ist der vorgesehene Beurteilungsbogen zu verwenden. Im Falle eines beurteilungsfähigen Zeitraums von unter einem Jahr hat eine mündliche Rücksprache zwischen der bzw. dem bisherigen Entwurfsverfasser\*in und der bzw. dem neuen Entwurfsverfasser\*in oder Beurteiler\*in zu erfolgen.

Ist eine Zwischenbeurteilung erstellt worden, ist diese der Beurteilungsbeitrag.

Die periodische Beurteilung wird zu gegebener Zeit unter Einbeziehung des Beurteilungsbeitrags von der zuständigen Schule/ Dienststelle entsprechend den Zuständigkeitsregelungen unter Abschnitt C.I. erstellt.

Zur Gewährleistung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs soll der Beurteilungsbeitrag von der\*dem Entwurfsverfasser\*in des Beurteilungsbeitrags und der\*dem Beurteiler\*in unterzeichnet werden.

Nach der Unterzeichnung durch die\*den Beurteiler\*in wird der Beurteilungsbeitrag der Lehrkraft formlos (kein Entwurfsgespräch, keine förmliche Eröffnung) gegen Unterschrift bekannt gegeben; ein Beurteilungsgespräch soll nicht stattfinden. Dabei ist die Lehrkraft auf die Möglichkeit der Abgabe einer Stellungnahme aufmerksam zu machen. Eine selbständige Anfechtung des Beurteilungsbeitrags ist nicht möglich.

Anschließend wird der Beurteilungsbeitrag der neuen, für die Erstellung der dienstlichen Beurteilung zuständigen Schule/ Dienststelle zugeleitet bzw. verbleibt im Falle von Abschnitt C.II.7. an der für die Erstellung der dienstlichen Beurteilung zuständigen Schule, die ihn am Ende des Beurteilungszeitraums in die nächste periodische Beurteilung einarbeitet.

### C.III. Probezeiteinschätzung

Nach der Hälfte der Probezeit (d. h. nach einem Jahr) ist nach Maßgabe des Leistungslaufbahngesetzes bei verbeamteten Lehrkräften eine Einschätzung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung vorzunehmen.

Die Probezeiteinschätzung wird von der Abteilung Personal des Referats für Bildung und Sport (RBS - GL 1) bei der Schule angefordert. Der gesetzte Termin ist einzuhalten. Inhaltlich und im Verfahren entspricht die Probezeiteinschätzung im Wesentlichen der periodischen Beurteilung.

In der Probezeiteinschätzung wird jedoch nur dann ein Gesamturteil vergeben, wenn zwar eine Verkürzung der Probezeit auf

ein Jahr nach Art. 36 Abs. 1 LlbG in Betracht kommen würde, die berufspraktischen Leistungen im Beurteilungszeitraum jedoch nicht erheblich über dem Durchschnitt, d. h. nicht im Bereich der Gesamturteile „Übertrifft deutlich die Anforderungen“ oder „Übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise“ liegen.

Bei Verkürzung der Probezeit auf ein Jahr oder weniger ist keine Probezeiteinschätzung, sondern eine Probezeitbeurteilung zu erstellen.

In der Regel wird im Rahmen von Probezeiteinschätzungen noch keine Aussage über die Verwendungseignung für eine Funktionsstelle getroffen.

Sofern an dem erfolgreichen Abschluss der Probezeit Zweifel bestehen, sind diese, ihre Ursachen und die Möglichkeiten der Abhilfe deutlich herauszustellen.

### C.IV. Probezeitbeurteilung

Verbeamtete Lehrkräfte auf Probe sind nach Maßgabe des Leistungslaufbahngesetzes vor Ablauf der zweijährigen Probezeit zu beurteilen.

Diese dienstlichen Beurteilungen werden von der Abteilung Personal des Referats für Bildung und Sport (RBS - GL 1) bei der Schule angefordert. Der gesetzte Termin ist einzuhalten.

Der von der Probezeitbeurteilung erfasste Zeitraum ist nicht in die periodische Beurteilung einzubeziehen.

Inhaltlich und im Verfahren entspricht die Probezeitbeurteilung im Wesentlichen der periodischen Beurteilung, wobei zu beachten ist, dass der Vergleichsmaßstab ein anderer ist (nur jeweilige Probezeitbeamt\*innen derselben Besoldungsgruppe der Fachlaufbahn).

Die Probezeitbeurteilung hat mit der Feststellung abzuschließen, ob sich die Lehrkraft während der Probezeit bewährt hat und ob sie für die Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit geeignet ist.

In der Regel wird im Rahmen von Probezeitbeurteilungen noch keine Aussage

über die Verwendungseignung für eine Funktionsstelle getroffen.

Bei der **Verlängerung** der Probezeit ist nur der Zeitraum ab der vorhergehenden Probezeitbeurteilung bis zum Ende der Probezeitverlängerung zu beurteilen. Für die Frage der abschließenden Bewährungsfeststellung ist nach einer vorangegangenen Verlängerung der Probezeit die gesamte Dauer der Probezeit zugrunde zu legen, wobei die während der Verlängerung der Probezeit gezeigten Leistungen ausschlaggebende Bedeutung haben.

Kommt die Lehrkraft für eine **Verkürzung** der Probezeit in Frage, so ist besonders zu würdigen, ob ihre Leistung gemessen an derjenigen der anderen Lehrkräfte in der Probezeit derselben Besoldungsgruppe der Fachlaufbahn „deutlich die Anforderungen übertrifft“ bzw. „die Anforderungen in herausragender Weise übertrifft“.

### C.V. Zwischenbeurteilung

Zwischenbeurteilungen sind zu erstellen

1. wenn die Lehrkraft mindestens ein Jahr nach dem Ende des der letzten dienstlichen Beurteilung zugrunde liegenden Zeitraums oder mindestens ein Jahr nach dem Ende der Probezeit beurlaubt oder vom Dienst freigestellt wird (s. Abschnitt C.II.3.); der Zeitraum der Beurlaubung, Elternzeit oder sonstigen Freistellung muss dabei mehr als ein Jahr betragen,
2. für neu eingestellte oder von anderen Dienstherrn übernommene Lehrkräfte ein Jahr nach der Einstellung oder Übernahme, ausgenommen Lehrkräfte in der Probezeit,
3. aus besonderem Anlass im Einzelfall; kein besonderer Anlass ist insbesondere eine beabsichtigte Bewerbung um eine Funktionsstelle,
4. für Beamt\*innen, die mindestens ein Jahr nach dem Ende des der letzten dienstlichen Beurteilung zugrunde liegenden Zeitraums oder der Probezeit zu einem

anderen Dienstherrn wechseln,

5. auf Antrag einer Lehrkraft, die in der letzten periodischen Beurteilung das vierte bzw. fünfte Gesamturteil erhalten hat. Der Antrag kann einmalig im Beurteilungszeitraum, frühestens zwei Jahre nach dem Ende des letzten Beurteilungszeitraums bei der\*dem zuständigen Beurteiler\*in gestellt werden.

Zwischenbeurteilungen sind in eine spätere periodische Beurteilung einzuarbeiten und bei der Bildung des Gesamturteils (s. Abschnitt B. zu 4.1) zu berücksichtigen. Zwischenbeurteilungen werden von der Abteilung Personal des Referats für Bildung und Sport (RBS - GL 1) gesondert angefordert. Der gesetzte Termin ist einzuhalten.

### C.VI. Anlassbeurteilung

Grundsätzlich ist während des laufenden periodischen Beurteilungszeitraums für den Leistungsvergleich im Rahmen eines Stellenbesetzungsverfahrens die letzte periodische Beurteilung zu verwenden.

In folgenden Fällen ist abweichend vom o. g. Grundsatz eine Anlassbeurteilung zu erstellen:

#### **Höhergruppierung oder Beförderung**

Wenn während des laufenden periodischen Beurteilungszeitraums eine Höhergruppierung oder Beförderung erfolgt ist und zwischen dem Ende des letzten Beurteilungszeitraums und dem Ende der Bewerbungsfrist mindestens 12 Monate liegen, ist die weitere Verwendung der letzten periodischen Beurteilung ausnahmsweise nicht mehr sachgerecht und daher eine Anlassbeurteilung zu erstellen, es sei denn, es ist eine periodische Beurteilung zu erstellen.

#### **Bewerber\*innen ohne aktuelle dienstliche Beurteilung**

Ebenso erhalten Bewerber\*innen ohne aktuelle dienstliche Beurteilung eine Anlassbeurteilung, wenn zum Ende der Bewerbungsfrist ein beurteilungsfähiger Zeitraum von mindestens 12 Monaten vorliegt, es

sei denn, es ist eine periodische Beurteilung zu erstellen.

### **Letztes Jahr des periodischen Beurteilungszeitraums**

Im letzten Jahr des periodischen Beurteilungszeitraums ist ferner dann eine Anlassbeurteilung zu erstellen, wenn sich im Vergleich zur letzten dienstlichen Beurteilung ein anderes Gesamturteil oder eine andere Verwendungseignung ergibt. Ansonsten erfolgt eine Fortschreibung der letzten dienstlichen Beurteilung.

Bei der Erstellung einer Anlassbeurteilung ist Folgendes zu beachten:

Der Inhalt der Anlassbeurteilung entspricht dem der periodischen Beurteilung.

Liegt während des für die Anlassbeurteilung maßgeblichen Beurteilungszeitraums eine der vier in Abschnitt C.II.6, 7, 8.1 bzw. 8.2 genannten Fallkonstellationen vor, ist ein Beurteilungsbeitrag nach Abschnitt C.II.9 zu erstellen und in die Anlassbeurteilung einzuarbeiten.

Zu beachten ist, dass bei der Vergabe des Gesamturteils die Orientierungshilfe einzuhalten ist. Die Anlassbeurteilung hat präjudizierende Wirkung für die nächste dienstliche Beurteilung bzw. für einen zu erstellenden Beurteilungsbeitrag und ist in diese/diesen einzubeziehen. Die Anlassbeurteilung ist nicht selbständig anfechtbar.

Beim Verfahren ist Folgendes zu beachten:

- Die\*der Entwurfsverfasser\*in erstellt den Entwurf der Anlassbeurteilung und stimmt diesen mit der\*dem Beurteiler\*in ab.
- Die\*der Beurteiler\*in bzw. die von dieser\*diesem beauftragte Entwurfsverfasser\*in oder die jeweilige Vertretung händigt der Dienstkraft den Entwurf der Anlassbeurteilung vor der Unterzeichnung aus und erörtert ihn mit ihr.
- Der Dienstkraft ist ausreichend Zeit (in der Regel 2 Kalendertage) zur Stellungnahme einzuräumen.
- Die endgültige Anlassbeurteilung ist von der\*dem Beurteiler\*in und der\*dem Entwurfsverfasser\*in bzw. der jeweiligen Vertretung zu unterschreiben.

- Die beurteilte Dienstkraft erhält eine Kopie der Anlassbeurteilung ausgehändigt und bestätigt dies auf dem Beurteilungsbogen unterschriftlich.
- Das Original ist der anfordernden Stelle unverzüglich, spätestens innerhalb einer Frist von zwei Wochen (= 10 Arbeitstage) ab Zugang der Aufforderung zur Erstellung zuzuleiten. Die Nichteinhaltung der Frist hat auf die Rechtmäßigkeit der Anlassbeurteilung keine Auswirkung.

## **C.VII. Entwurfsgespräch, Beurteilungsgespräch**

### **C.VII.1. Entwurfsgespräch**

C.VII.1.1 Um das Verhältnis der an einer dienstlichen Beurteilung Beteiligten positiv zu beeinflussen und Unklarheiten bereits vor der förmlichen Erstellung der dienstlichen Beurteilung auszuräumen, ist bei Vorliegen des Entwurfs der dienstlichen Beurteilung durch die\*den Entwurfsverfasser\*in ein Entwurfsgespräch zu führen. Bei zu beurteilenden schwerbehinderten Menschen (gilt entsprechend für Menschen mit einem Grad der Behinderung ab 30) kann auf deren Wunsch die zuständige Schwerbehindertenvertretung beim Entwurfsgespräch anwesend sein.

C.VII.1.2 Die\*der Entwurfsverfasser\*in händigt der beurteilten Lehrkraft den Entwurf mindestens zwei Kalendertage vor dem Entwurfsgespräch aus. Dabei muss schriftlich auf dem Beurteilungsbogen deutlich gemacht werden, dass es sich um einen Entwurf handelt. Wenn ein Beurteilungsbeitrag eine der Grundlagen für den Beurteilungsentwurf war, kann zum Entwurfsgespräch die\*der Verfasser\*in des Beurteilungsbeitrags hinzugezogen werden. Wenn die\*der Beurteilte dies wünscht, muss sie\*er, soweit möglich, hinzugezogen werden.



Die beurteilte Lehrkraft erhält die Möglichkeit, ab dem Entwurfsgespräch schriftlich zu dem Entwurf Stellung zu nehmen. Dafür sind ihr **drei Wochen Zeit** einzuräumen. Darauf soll von der\*dem Entwurfsverfasser\*in im Entwurfsgespräch hingewiesen werden.

C.VII.1.3 Die\*der Entwurfsverfasser\*in leitet den Entwurf ggf. zusammen mit den nicht berücksichtigten Einwendungen der\*des Beurteilten an die\*den Beurteiler\*in weiter.

C.VII.1.4 Die zu beurteilende Dienstkraft ist grundsätzlich schriftlich (in Kopie) über den endgültigen Entwurf zu informieren.

C.VII.1.5 Das Entwurfsgespräch mit Schulleiter\*innen wird im Referat für Bildung und Sport geführt.

## C.VII.2. Beurteilungsgespräch

### C.VII.2.1 Ein Beurteilungsgespräch findet statt:

- wenn das Gesamturteil „erfüllt die Anforderungen unzureichend“ lauten soll;
- wenn die\*der Beurteiler\*in vom Entwurf der\*des Entwurfsverfasser\*in abweichen will;
- auf Antrag der Lehrkraft, wenn Einwendungen gegen den Entwurf bestehen.

### C.VII.2.2 An dem Gespräch nehmen teil:

- die\*der zu Beurteilende; auf deren\*dessen Wunsch kann eine Vertrauensperson entweder aus der örtlichen Personal-, der Referats- oder Gesamtpersonalvertretung, der Gleichstellungsstelle für Frauen/der örtlichen Gleichstellungsbeauftragten oder bei schwerbehinderten Menschen auch die zuständige Schwerbehindertenvertretung anwesend sein;
- die\*der Verfasser\*in des Entwurfs der dienstlichen Beur-

teilung; weitere an der Abfassung des Entwurfs beteiligte Mitarbeiter\*innen, so z. B. die\*der Verfasser\*in eines Beurteilungsbeitrags, können hinzugezogen werden, wenn die\*der Beurteilte oder die\*der Beurteiler\*in dies wünschen und soweit dies möglich ist;

- die\*der Beurteiler\*in oder die\*der jeweilige Beauftragte. Wem diese Aufgabe generell oder für den Einzelfall übertragen wird, liegt unter Berücksichtigung der Regelungen des Abschnitts D. in der Entscheidung der\*des Beurteiler\*in;
- zusätzlich eine\*ein Moderator\*in, wenn die\*der zu Beurteilende und die\*der Beurteiler\*in dies einvernehmlich wünschen.

## C.VIII. Eröffnung der Beurteilung

Die dienstliche Beurteilung ist der Lehrkraft zu eröffnen (Art. 61 Abs. 1 Satz 1 LfBG). Dies kann erst nach der Ausfertigung (Unterschrift) der Beurteilung geschehen.

Die Eröffnung erfolgt durch die\*den Beurteiler\*in. Im Ausnahmefall kann die Eröffnung durch die\*den Entwurfsverfasser\*in erfolgen. Im Falle von Änderungen des Entwurfs durch das Referat für Bildung und Sport sowie bei Schulleiter\*innen eröffnet das Referat für Bildung und Sport selbst, es sei denn, dass die Eröffnung im gegenseitigen Einvernehmen von Geschäftsbereichsleitung und beurteilter Dienstkraft an die\*den Schulleiter\*in delegiert wurde.

Die beurteilte Lehrkraft hat die Eröffnung auf dem Beurteilungsformblatt unterschrieben zu bestätigen. Sie erhält eine Kopie der Beurteilung ausgehändigt. Die Unterschrift bedeutet keinen Verzicht auf förmliche Rechtsbehelfe (Widerspruch, Klage). Die Unterschrift bestätigt lediglich den Erhalt der Beurteilung.

Lehrkräften, die im Zeitpunkt der vorzunehmenden Eröffnung nicht im aktiven Dienst bei der Landeshauptstadt München stehen, kann anstelle der persönlichen Er-

öffnung der dienstlichen Beurteilung eine Kopie der dienstlichen Beurteilung gegen Nachweis übermittelt werden.

Nach der Eröffnung sind die Beurteilungen ggf. zusammen mit den unberücksichtigt gebliebenen Stellungnahmen der\*des Beurteilten der Abteilung Personal des Referats für Bildung und Sport (RBS - GL 1) unter Umschlag zuzuleiten und von dieser zum Grundakt der Personalakte zu nehmen.

### C.IX. Einheitlicher Beurteilungsmaßstab

Die Erzielung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs ist eine wesentliche Voraussetzung für ein sachgerechtes Beurteilungswesen. Möglichkeiten dafür sind geeignete Fortbildungsmaßnahmen für Beurteiler\*innen, Entwurfsverfasser\*innen sowie für die Personalvertretung.

Das Referat für Bildung und Sport wird die im Beurteilungsjahr abgegebenen Beurteilungen, insbesondere hinsichtlich des Beurteilungsmaßstabs und der Ausgewogenheit, überprüfen.

Auf dieser Basis berät das Referat für Bildung und Sport über Steuerungsmaßnahmen und entsprechende Empfehlungen. Zu diesem Zweck wird vom Referat für Bildung und Sport – GL 1 eine Statistik erstellt, welche die Beurteilungen nach folgenden Merkmalen erfasst:

- Gesamturteile
- Besoldungs- und Entgeltgruppen
- Geschlecht
- Vollzeit- bzw. Teilzeitkräfte
- Führungsposition
- organisatorische Zuordnung (Referat, Geschäftsbereich, Abteilung, Schule)

Diese Beurteilungsstatistik ist dem Personal- und Organisationsreferat, dem Gesamtpersonalrat und der Gleichstellungsstelle für Frauen zuzuleiten. Nach interner Bewertung durch diese Stellen leitet der Gesamtpersonalrat dem Referatspersonalrat die Beurteilungsstatistik zu.

Zeitnah zu Beginn des nächsten Beurteilungsjahres erfolgen im Sinne der Sicherung eines einheitlichen

Beurteilungsmaßstabs folgende Maßnahmen:

- Der Geschäftsbereich stellt den Schulen die aus der Beurteilungsstatistik gewonnenen Ergebnisse zur Verfügung. Signifikante Unterschiede sind konkret anzusprechen und zu analysieren.
- Dazu organisiert der Geschäftsbereich in eigener Verantwortung Gesprächsrunden mit allen Schulleiter\*innen.

**Für die Schulen mit erweiterter Schulleitung (s. Abschnitt A.5.) gilt bei Abschnitt C.IX. für den letzten Spiegelpunkt („Gesprächsrunden“)**

**Folgendes:**

Dazu organisiert der Geschäftsbereich in eigener Verantwortung Gesprächsrunden mit allen Schulleiter\*innen, diese wiederum mit allen Mitgliedern der erweiterten Schulleitung ihrer Schule.

Dabei setzen sie sich mit den konkreten Beurteilungsergebnissen auseinander und reflektieren diese einrichtungsübergreifend innerhalb einer Schulart.

Die Gesprächsrunden dienen ferner dem Austausch der Sichtweisen zu Anforderungen und Leistungserwartungen vor allem auch im Hinblick auf die Anforderungen eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs. Die Auseinandersetzung kann vertiefend anhand der Diskussion von abstrakten Fallbeispielen und deren Bewertung stattfinden.

Für das individuelle Beurteilungsverfahren ergibt sich aus den oben ausgeführten Regelungen kein Aufhebungstatbestand bzw. kein Aufhebungsanspruch.

### C.X. Textverarbeitung

Die Erstellung der dienstlichen Beurteilung mittels Textverarbeitung ist zugelassen. Die stadtweiten Vorgaben, insbesondere zu Erstellung, Schutz und Löschung der Daten, sind entsprechend zu beachten.

Sie ergeben sich aus Kapitel III des (stadtweiten) Regelwerks „Die dienstliche Beurteilung bei der Landeshauptstadt München“ in der jeweils geltenden Fassung.

## D. Übersicht über die Zuständigkeiten

Zu beurteilender Personenkreis	Unterrichtsbesuche durchzuführen von <sup>1</sup>	Entwurfverfasser*in	Beurteiler*in	Teilnahme am Beurteilungsgespräch gem. Abschnitt C.VII.2.2, 3. Spiegelpunkt
Schulleiter*in	unmittelbarer Führungskraft <sup>2</sup>	unmittelbare Führungskraft	Stadtschulrät*in	Beurteiler*in (keine Delegationsmöglichkeit)
Ständige*r Vertreter*in	Schulleiter*in	Schulleiter*in	Stadtschulrät*in	Beurteiler*in, Delegation auf die*den Geschäftsbereichsleiter*in möglich
sonstige Schulleitungsmitglieder	Schulleiter*in	Schulleiter*in	Geschäftsbereichsleiter*in	Beurteiler*in (keine Delegationsmöglichkeit)
sonstige Lehrkräfte	Schulleiter*in <sup>3</sup>	Schulleiter*in <sup>3</sup>	Schulleiter*in <sup>4</sup>	nächst höhere Führungskraft der*des Schulleiter*in (keine Delegationsmöglichkeit)
Mitglieder der erweiterten Schulleitung an den Schulen mit erweiterter Schulleitung (s. Abschnitt A.5.)	Schulleiter*in	Schulleiter*in	Geschäftsbereichsleiter*in	Beurteiler*in (keine Delegationsmöglichkeit)
Funktionsstelleninhaber*innen mit Fachfunktion in BesGr. A 15 an den Schulen mit erweiterter Schulleitung	Mitglied der erweiterten Schulleitung <sup>6</sup>	Schulleiter*in <sup>3</sup>	Schulleiter*in <sup>4</sup>	nächst höhere Führungskraft der*des Schulleiter*in (keine Delegationsmöglichkeit)
sonstige Lehrkräfte an den Schulen mit erweiterter Schulleitung (s. Abschnitt A.5.) – ohne Funktionsstelleninhaber*innen mit Fachfunktion in BesGr. A 15	Mitglied der erweiterten Schulleitung <sup>5</sup>	Mitglied der erweiterten Schulleitung <sup>5</sup>	Schulleiter*in	Beurteiler*in (keine Delegationsmöglichkeit)

<sup>1</sup> Die\*der Fachbetreuer\*in kann zur Einschätzung fachlicher Belange (z. B. von Fachkenntnissen, Erkenntnissen aus der Fachspezifität, Zusammenarbeit innerhalb der Fachschaft) beratend hinzugezogen werden (vgl. Abschnitt A.8.1).

<sup>2</sup> Bei der Bewertung der Aufgabenwahrnehmung von Schulleiter\*innen ist zu beachten, dass der Schwerpunkt bei den Aufgaben dieses Personenkreises nicht auf der Unterrichtserteilung, sondern auf dem Schulmanagement sowie auf der Schul- bzw. Unterrichtsentwicklung liegt.

<sup>3</sup> Ständige Vertreter\*innen der\*des Schulleiter\*in, zweite stellvertretende Schulleiter\*innen und Mitarbeiter\*innen in der Schulleitung können nach Maßgabe von Abschnitt C.I.1.1 an der Erstellung des Beurteilungsentwurfs beteiligt werden, wie zum Beispiel in Form von eigen-

D.

ständigen Unterrichtsbesuchen und/oder durch die Erstellung eines Vorschlags für den Beurteilungsentwurf.

D.

<sup>4</sup> Im Falle von Einwendungen der Lehrkraft, denen seitens der\*des Schulleiter\*in nicht oder teilweise nicht abgeholfen wird, sofern ein Antrag auf ein Beurteilungsgespräch seitens der Lehrkraft gestellt wird: unmittelbare Führungskraft der Schulleiterin bzw. des Schulleiters (vgl. Abschnitt C.2.1).

<sup>5</sup> im Verhinderungsfall: Schulleiter\*in

<sup>6</sup> Die\*der Schulleiter\*in kann die Unterrichtsbesuche persönlich durchführen.

## **E. Führung auf Probe – Bewährungsfeststellung**

Führungspositionen werden gemäß der jeweils geltenden städtischen Beschlusslage „auf Probe“ ausgeschrieben bzw. übertragen.

Vor Ablauf der Probezeit wird bei Beamt\*innen sowie bei Arbeitnehmer\*innen eine schriftliche Bewährungsfeststellung getroffen. Das Referat für Bildung und Sport – GL 1 verschickt das Formular zur Bewährungsfeststellung und führt eine schriftliche Feststellung des Stadtrats bzw. bis einschließlich BesGr. A14+Z bzw. EGr. E14+Z referatsintern über das Ergebnis der Probezeit sowie ggf. eine Entscheidung über die dauerhafte Übertragung des betreffenden Amtes/der betreffenden Entgeltgruppe herbei.

Datum:  
Telefon:  
Telefax:

**Referat für  
Bildung und Sport**  
(Schule)

## Beurteilungsbogen für Lehrkräfte der Landeshauptstadt München

**Vertraulich!**

### I. Dienstliche Beurteilung

- periodisch                       Zwischenbeurteilung                       Anlassbeurteilung  
 Probezeitbeurteilung                       Probezeiteinschätzung                       Beurteilungsbeitrag

#### 1. Personaldaten

Name, Vorname, geb. am	
Amts-(Dienst-)Bez./Bes(E)Gr.	
Lehrbefähigung/Lehrerlaubnis für	
Schule/Dienststelle, Abteilung/Lernhaus/ Fachbereich	
Funktionsbezeichnung	

#### 2. Tätigkeitsgebiet und Aufgaben im Beurteilungszeitraum (Anforderungsprofil)

Dauer (von... - bis) Schule/Dienststelle, Abteilung/ Lernhaus/Fachbereich	Art der Tätigkeit, Beschreibung der Aufgaben

### 3. Beurteilungsmerkmale nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung

#### 3.1 Voraussetzungen und Kenntnisse

(Aussagen müssen zu den Beurteilungsmerkmalen 3.1 a) - 3.1 e) getroffen werden)

3.1 a) Problemlösungs- und Entscheidungsvermögen
3.1 b) Soziale Kompetenz
3.1 c) Belastbarkeit
3.1 d) Berufskennntnisse und ihre Erweiterung
3.1 e) Kenntnisse im Hinblick auf Verwaltung, Organisation und Führung

#### 3.2 Arbeitserfolg

(Aussagen müssen zu den Beurteilungsmerkmalen 3.2 a) - 3.2 h) getroffen werden)

3.2 a) Unterrichtsgestaltung (für Schulleiter*innen nur, sofern Unterricht erteilt wurde)
3.2 b) Unterrichtserfolg (für Schulleiter*innen nur, sofern Unterricht erteilt wurde)
3.2 c) Erzieherisches Wirken



3.2 d) Außerunterrichtliche Tätigkeiten und Zusammenarbeit <i>innerhalb</i> der Schule
3.2 e) Außerunterrichtliche Tätigkeiten und Zusammenarbeit <i>außerhalb</i> der Schule
3.2 f) Mitglieder der (erweiterten) <b>Schulleitung</b> <sup>1</sup> : Personalentwicklung
<i>Wahrnehmung als Führungskraft (für Schulleiter*innen, Abteilungsleiter*innen, Lernhausleiter*innen und Fachbereichsleiter*innen):</i>
<i>Wahrnehmung als Sachaufgabe (für sonstige Mitglieder der <b>Schulleitung</b><sup>1</sup>):</i>
3.2 g) Mitglieder der (erweiterten) <b>Schulleitung</b> <sup>1</sup> : Führungsverhalten
<i>Wahrnehmung als Führungskraft (für Schulleiter*innen, Abteilungsleiter*innen, Lernhausleiter*innen und Fachbereichsleiter*innen):</i>
<i>Wahrnehmung als Sachaufgabe (für sonstige Mitglieder der <b>Schulleitung</b><sup>1</sup>):</i>
3.2 h) Mitglieder der (erweiterten) <b>Schulleitung</b> <sup>1</sup> : Schul- und Organisationsentwicklung
<i>Wahrnehmung als Führungskraft (für Schulleiter*innen, Abteilungsleiter*innen, Lernhausleiter*innen und Fachbereichsleiter*innen):</i>
<i>Wahrnehmung als Sachaufgabe (für sonstige Mitglieder der <b>Schulleitung</b><sup>1</sup>):</i>

### 3.3 Ergänzende Bemerkungen

--

<sup>1</sup> Die Schulleitung umfasst die\*den Schulleiter\*in, die\*den ständige\*n Vertreter\*in, die\*den zweite\*n stellvertretende\*n Schulleiter\*in und die Mitarbeiter\*innen in der Schulleitung; darüber hinaus an der Städt. Willy-Brandt-Gesamtschule auch die\*den Leiter\*in für den Realschulzweig, die\*den stellvertretende\*n Leiter\*in für den Realschulzweig und die\*den Leiter\*in für den Mittelschulzweig. Die erweiterte Schulleitung umfasst in diesen Richtlinien ausschließlich die Lernhausleiter\*innen, Abteilungsleiter\*innen und Fachbereichsleiter\*innen der Schulen mit erweiterter Schulleitung gemäß des Stadtratsbeschlusses vom 24.10.2018.

Bei der\*dem ständigen Vertreter\*in und bei der\*dem zweiten stellvertretenden Schulleiter\*in sowie bei Mitarbeiter\*innen in der Schulleitung an Schulen ohne erweiterte Schulleitung sind nur dann Eintragungen vorzunehmen, wenn Führungsaufgaben wahrgenommen werden, welche (schriftlich) im Rahmen des schulinternen Geschäftsverteilungsplans delegiert wurden (vgl. auch Abschnitt A.9.).

## 4. Gesamturteil, Leistungsfeststellung, Probezeiteinschätzung und Probezeitbeurteilung

### 4.1 Gesamturteil

....

### 4.2 Leistungsfeststellung, Probezeiteinschätzung und Probezeitbeurteilung (nur für Beamt\*innen:

#### 4.2.1 Leistungsfeststellung

Die Leistungen der\*des Beamt\*in entsprechen den mit dem Amt verbundenen Mindestanforderungen für den Stufenaufstieg

ja       nein

#### 4.2.2 Bei Probezeiteinschätzung

Hat sich die Lehrkraft in der bisherigen Probezeit hinsichtlich Eignung (auch gesundheitlich), Befähigung und fachlicher Leistung im Hinblick auf die spätere Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit bewährt?

- Die Lehrkraft hat sich bewährt.
- Die Lehrkraft hat sich noch nicht bewährt.
- Die Lehrkraft hat sich nicht bewährt.

#### 4.2.3 Bei Probezeitbeurteilung

Hat sich die Lehrkraft in der Probezeit hinsichtlich Eignung (auch gesundheitlich), Befähigung und fachlicher Leistung im Hinblick auf die Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit bewährt?

- Die Lehrkraft hat sich bewährt.
- Die Lehrkraft hat sich noch nicht bewährt.
- Die Lehrkraft hat sich nicht bewährt.

## 5. Verwendungseignung

Für welche dienstlichen (bisherigen/neuen) Aufgaben scheint die Dienstkraft geeignet?

- Lehrkraft
- geeignet für die Teilnahme an der Sondermaßnahme zur Weiterqualifizierung der Fachlehrkräfte für die 4. Qualifikationsebene (im beruflichen Bereich)
- betreuende, beratende und pädagogische Funktionen (Konkretisierungen bei Bedarf bitte im Freitextfeld)
- Funktionen im Schulverwaltungsdienst (Konkretisierungen bei Bedarf bitte im Freitextfeld)
- Mitarbeiter\*in in der Schulleitung bzw. Zweite\*r stellvertretende\*r Schulleiter\*in (schließt die Eignung für die erweiterte Schulleitung ein)
- Ständige\*r Vertreter\*in der\*des Schulleiter\*in (schließt die Eignung für die erweiterte Schulleitung ein)
- Erweiterte Schulleitung
- Schulleiter\*in

<Freitextfeld für Präzisierungen>

Eignung für spezifische Funktionen an der Städt. Sing- und Musikschule:

- Bezirksleitung
- Fachbereichsleitung

<Freitextfeld für Präzisierungen>

## 6. Für Religionslehrkräfte

- Die zuständige kirchliche Behörde wurde gemäß Abschnitt A.8.2 der BeurteilungsRL-LK beteiligt.  
Die Einbindung ist erfolgt am .

F.

**Das Entwurfsgespräch (nicht vorgeschrieben bei Beurteilungsbeitrag und Anlassbeurteilung) wurde geführt am**

F.

**Das Beurteilungsgespräch - soweit vorgeschrieben - wurde geführt am**

Unterschrift der\*des Beurteiler\*in

Sichtvermerk der\*des Entwurfsverfasser\*in

**Die vorstehende Beurteilung wurde mir heute eröffnet. Der vorstehende Beurteilungsbeitrag bzw. die vorstehende Anlassbeurteilung wurde mir heute bekanntgegeben.**

**Eine Kopie wurde mir ausgehändigt. Mit meiner Unterzeichnung ist ein Verzicht auf Rechtsbehelfe bzw. -mittel nicht verbunden.**

München,

Unterschrift der beurteilten Lehrkraft

## II. Im Umschlag verschlossen

**an das Referat für Bildung und Sport - GL 10 (für periodische Beurteilungen)**

- Vorprüfung GL 10
- Kenntnisnahme und Berücksichtigung durch GL 11
- Prüfung GL 10
- Eingabe in paul@
- Ablage im Grundakt

**an das Referat für Bildung und Sport - GL 11 (für Probezeiteinschätzung, Probezeitbeurteilung, Zwischenbeurteilung, Anlassbeurteilung)**

- Kenntnisnahme, Prüfung und Berücksichtigung durch GL 11
- Eingabe in paul@
- Ablage im Grundakt bzw. Bewerbungsakt

**an die Entwurfsverfasser\*in (Beurteilungsbeitrag)**

**Anlage:**

Stellungnahme der beurteilten Lehrkraft mit Eingangsdatum

# Kapitel II

## Hinweise für Beurteiler\*innen sowie zu Beurteilende zu den Beurteilungsrichtlinien für die Lehrkräfte bei der Landeshauptstadt München – Kapitel I Abschnitt B

### A. Vorbemerkung

Dieses Begleitheft zu den Beurteilungsrichtlinien für die Lehrkräfte bei der Landeshauptstadt München (BeurteilungsRL-LK) ist als Ratgeber gedacht, für diejenigen, die beurteilen und Beurteilungen im Entwurf verfassen und für diejenigen, die beurteilt werden.

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf den Abschnitt B der BeurteilungsRL-LK; die Abschnitte A (Allgemeines) und C (Verfahren) sind nicht Gegenstand des Ratgebers.

### Neuer Blick auf Bildung – Berufsbild für Lehrkräfte – Kompetenzbereiche

Entsprechend dem in den letzten Jahren auch im Zuge der Fortentwicklung des Bildungsbegriffs veränderten Bild vom Lehrerberuf gilt es, die Anforderungen an eine „gute Lehrkraft“ zu reflektieren. Lehrer\*innen sind Expert\*innen für Unterricht und Erziehung. Angesichts veränderter gesellschaftlicher Bedingungen und des heute weiter gefassten schulischen Auftrags verstehen sie sich zunehmend auch als Teil eines personalen Netzwerks, das immer häufiger getragen wird durch Kommunikation und Kooperation, z.B. mit Sozialpädagog\*innen, Schulsozialarbeiter\*innen, Psycholog\*innen sowie mit Eltern und Wissenschaftler\*innen. Vor diesem Hintergrund ist die Einbeziehung neuer Elemente in das bestehende Berufsbild unverzichtbar.

Das veränderte Berufsbild ist u.a. gekennzeichnet durch<sup>1</sup>

- das frühzeitige Erkennen von Stärken und Schwächen der Schüler\*innen, die Entwicklung von Förderplänen und die Unterstützung der Selbststeuerung,
- den professionellen Umgang mit dem unterschiedlichen Leistungsstand und mit der zunehmenden Heterogenität der Schüler\*innen (z. B. Geschlecht, sexuelle Identität, Sprachkompetenz, kulturelle Herkunft, soziale Herkunft, Behinderung), die neue Formen der Unterstützung beim Kompetenzerwerb und eine veränderte Form der Überprüfung erfordern,
- den konstruktiven Umgang mit interner und externer Evaluation,
- den Aufbau und die Pflege von Strukturen, die den Austausch von vorangehenden, parallel laufenden und nachfolgenden Bildungseinrichtungen sowie die kontinuierliche Einbindung der Eltern, der Ausbildungsbetriebe und der Schulgemeinde in den Bildungs- und Erziehungsprozess der Schule erleichtern,
- die Arbeit innerhalb des Netzwerks an der Schule und dessen Umfelds, um unterschiedliches Expertenwissen für Unterricht und Erziehung zusammenzuführen,
- die Orientierung der Arbeit an länderübergreifenden Bildungsstandards und ihre Überprüfung,
- die Ableitung qualitätsfördernder und Bildungschancen sichernder Maßnahmen für Unterricht und Erziehung aus diesen Evaluationen,
- ein verändertes Zeitmanagement, kollegiale Kooperation und die Teilhabe an der schulischen Gesamtentwicklung,
- die Bereitschaft, sich den Anforderungen eines lebenslangen Lernprozesses zu stellen.

<sup>1</sup> Quelle: insbesondere: Gemeinsame Erklärung der Bildungs- und Lehrgewerkschaften und der Kultusministerkonferenz vom 19.10.2006

In diesem Zusammenhang sind vor allem folgende Kompetenzbereiche zu durchleuchten:

#### **Kompetenzbereich: Unterrichten**

**Lehrer\*innen sind Expert\*innen für das Lehren und Lernen.**

*Dies heißt vor allem:*

- Sie planen den Unterricht fachkundig und transparent nach den jeweils gültigen Lehrplänen und führen ihn fach- und sachgerecht sprachsensibel durch.
- Sie unterstützen durch die Gestaltung von Lernsituationen das Lernen der Schüler\*innen und motivieren und befähigen sie, Zusammenhänge herzustellen und das Gelernte zu nutzen.
- Sie fördern die Fähigkeiten der Schüler\*innen zu selbstbestimmtem Lernen und Arbeiten.

#### **Kompetenzbereich: Erziehen**

**Lehrer\*innen üben ihre Erziehungsaufgaben aus.**

*Dies heißt vor allem:*

- Sie kennen die sozialen und kulturellen Lebensbedingungen ihrer Schüler\*innen und nehmen im Rahmen der Schule Einfluss auf deren individuelle Entwicklung.
- Sie vermitteln Werte und Normen und unterstützen selbstbestimmtes Urteilen und Handeln der Schüler\*innen.
- Sie finden Lösungsansätze für Schwierigkeiten und Konflikte in Schule und Unterricht.

#### **Kompetenzbereich: Beurteilen und Beraten**

**Lehrer\*innen üben ihre Beurteilungsaufgabe gerecht und verantwortungsbewusst aus.**

*Dies heißt vor allem:*

- Sie diagnostizieren Lernvoraussetzungen und Lernprozesse der Schüler\*innen, fördern diese gezielt und beraten die Lernenden, deren Eltern und im beruflichen Bereich auch die Ausbildungsbetriebe.
- Sie erfassen Leistungen der Schüler\*innen auf der Grundlage transparenter Beurteilungsmaßstäbe.

#### **Kompetenzbereich: Umgang mit Heterogenität**

**Lehrer\*innen reflektieren die Heterogenität ihrer Mitmenschen und fördern die Gleichstellung.**

*Dies heißt vor allem:*

- Sie respektieren Unterschiede hinsichtlich der Sprachkompetenz, des Geschlechts, der ethnischen, der kulturellen und sozialen Herkunft, der Hautfarbe, der äußeren Erscheinung, des Alters, der sexuellen und geschlechtlichen Identität, der Religion und Weltanschauung sowie solche, die aus einer Behinderung oder sonstigen Einschränkung resultieren.
- Sie leben diese Achtung ihren Schüler\*innen vor und vermitteln sie durch ihr erzieherisches Wirken im Unterricht sowie durch eine faire Zusammenarbeit mit allen am Schulleben Beteiligten.
- Sie wirken Vorurteilen, Stereotypen und Rollenbildern entgegen, schreiten gegen diskriminierendes Verhalten ein und leisten auch dadurch einen aktiven Beitrag zur Gleichstellung.

Auf die gesetzlichen und städtischen Vorgaben zu Gleichstellung und Antidiskriminierung wird verwiesen.

### **Kompetenzbereich: Innovieren**

**Lehrer\*innen entwickeln ihre Kompetenzen ständig weiter.**

*Dies heißt vor allem:*

- Sie sind sich der besonderen Anforderungen des Lehrerberufs bewusst. Sie verstehen ihren Beruf als öffentliches Amt mit besonderer Verantwortung und Verpflichtung.
- Sie verstehen die Schule als Lern- und Lebensort und als komplexe Organisation.
- Sie verstehen ihren Beruf als ständige Lernaufgabe.
- Sie nehmen aktiv am Schulentwicklungsprozess teil.

**Weitere Anforderungen an das pädagogische Wirken enthalten das Leitbild des RBS sowie die Arbeit gemäß den Zielen des RBS und der Schule (Schulprofil).**

## B. Begriffsbeschreibungen

### Hinweise zur Verwendung<sup>2</sup>

Das Beurteilungssystem für die Lehrkräfte der Landeshauptstadt München besteht aus den verbindlichen BeurteilungsRL-LK einschließlich des Beurteilungsbogens. Zur freiwilligen Verwendung wird eine Beschreibungshilfe angeboten. Dies schließt eigene Formulierungen nicht aus.

Die Beurteilungsmethodik basiert auf einem frei formulierten System. Dadurch ist es möglich, die zu beurteilende Person mit ihrer Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung am besten zu würdigen.

Jede Beurteilung muss verschiedene Mindestaussagen („Mindest-Beurteilungskriterien“) enthalten. Diese sind im Beurteilungsbogen aufgezählt und in den Beschreibungshilfen näher erläutert. Einige der Beurteilungsmerkmale beziehen sich auf die Voraussetzungen und Kenntnisse der\*des Beurteilten, andere auf ihren\*seinen Arbeitserfolg. In der Regel wird es genügen, wenn pro Beurteilungsmerkmal maximal drei bis vier Sätze ausgeführt werden.

Die Beschreibungshilfen enthalten zu den Mindestaussagen jeweils eine Begriffsbeschreibung und Beispielformulierungen. In der Begriffsbeschreibung werden die wichtigsten Aspekte des entsprechenden Beurteilungskriteriums erläutert und zu anderen Anforderungen abgegrenzt. In den Beispielformulierungen werden praxisgerechte Textbausteine aufgeführt. Diese Beispiele sind für die\*den Beurteiler\*in als Anregung zum Beobachten und Beschreiben zu verstehen. Sie können stets abgeändert oder angepasst, aber auch wörtlich übernommen und mit den ebenso zu verwendenden eigenen Formulierungen verbunden werden. Wenn jeweils erforderlich, sind die Beispielformulierungen durch schulart-, schul- und fachspezifische Begriffe zu ergänzen.

Die Beispielformulierungen im mittleren Block geben das „normale Anforderungsniveau“ wieder und sind durch Fettdruck hervorgehoben. Alle Textbausteine, die sich im oberen Block befinden, eignen sich in der Regel für bessere Bewertungen, die im unteren Block für schlechtere. Innerhalb dieser drei Abschnitte sind die Textbausteine ungeordnet und folgen keiner hierarchischen Anordnung, sondern beschreiben lediglich unterschiedliche Teilaspekte des jeweiligen Beurteilungskriteriums.

Unter Berücksichtigung der schulart-, schul- und fachspezifischen Anforderungen gilt folgende Einstufungshilfe: Die Formulierungen im oberen Block sind eher dem ersten und zweiten Gesamturteil zuzuordnen. Die Textbausteine im hervorgehobenen mittleren Block eignen sich tendenziell zur Beschreibung des dritten Gesamturteils, als Normalleistung, während die Beispiele im unteren Block am ehesten einem vierten und fünften Gesamturteil gerecht werden.

Die Beschreibungen der Einzelmerkmale müssen schlüssig das Gesamturteil bilden (s. hierzu auch Kapitel I. Abschnitt B. zu 4.1).

<sup>2</sup> Die Beispielformulierungen wurden in der ursprünglichen Fassung 2015 von Mitgliedern der Schulleitungen unter Projektleitung von Julia Kaufmann mit Unterstützung des Instituts für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München, des Pädagogischen Instituts, der Frauengleichstellungsstelle, der Stelle für interkulturelle Arbeit sowie der Personalvertretung erstellt.



### 3.1 Voraussetzungen und Kenntnisse

#### **Begriffsbeschreibung:**

#### **3.1a) Problemlösungs- und Entscheidungsvermögen**

Problemlösungsvermögen setzt die Fähigkeit voraus, komplexe Problemstellungen wahrzunehmen und dafür Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Die Lehrkraft ist in der Lage, mögliche Zusammenhänge zu erkennen, aus eigenem Antrieb innovativ und kreativ konstruktive Lösungsvorschläge zu schaffen sowie Vor- und Nachteile der Lösungsalternativen abzuwägen.

Entscheidungsvermögen beruht auf der Fähigkeit, flexibel zu denken und zu handeln sowie sich mit rascher Auffassungsgabe auf neue Sachverhalte einzustellen. Die Lehrkraft muss entschlossen eindeutige, fundierte Entscheidungen treffen können, wobei rechtliche Vorgaben sowie pädagogische und psychologische Aspekte berücksichtigt werden müssen.

Selbstsicheres Auftreten sowie die klare Artikulation von Zielen und sich daraus ergebenden Maßnahmen bilden die Grundlagen für ein gutes Durchsetzungsvermögen. Die Umsetzung der Ziele wird von der Lehrkraft vollständig und kontinuierlich durchgeführt. Dabei zeigt sie Verantwortungsbereitschaft, sorgt selbstständig für die Ausführung der übertragenen Aufgaben, trifft die für die Erfüllung der Aufgaben notwendigen Entscheidungen und lässt keinen weiteren Entscheidungsbedarf entstehen.

## Problemlösungs- und Entscheidungsvermögen - Beispielformulierungen

Handelt stets aus eigenem Antrieb und ergreift unmittelbar die Initiative # verfügt über großen Einfallsreichtum # die aus ihrer\*seiner ausgeprägten Urteilsfähigkeit abgeleiteten Schlussfolgerungen überzeugen # trifft selbst in kritischen Situationen stets sinnvolle, begründete Entscheidungen # bedenkt komplexe Zusammenhänge unter vielfältigen Aspekten # berücksichtigt bei ihren\*seinen Entscheidungen die unterschiedlichen Handlungsebenen der Schule # ist äußerst initiativ und bewältigt die Aufgaben mit zielorientierter Kreativität # verfügt über einen überragenden Sachverstand # kann aufgrund ihrer\*seiner hohen kommunikativen Kompetenz auch in schwierigen Situationen überzeugen # vertritt Entscheidungen überzeugend # stimmt sich bei der Entscheidungsfindung sehr differenziert mit allen Beteiligten ab # sorgt für die vollständige und kontinuierliche Umsetzung der Ziele # setzt deutliche Ziele bzw. Impulse

**Erfasst relevante Aufgaben- und Problemstellungen # Aufgaben werden vollständig erfasst # stellt sich zeitnah auf neue Situationen ein # ergreift die Initiative # löst Probleme zuverlässig # ist einfallsreich # schlägt konstruktive Lösungen vor # ist in der Lage, relevante Informationen zu erfassen und nutzbringend zu verarbeiten # weiß, wo sie\*er sich Wissen zu Problemlösungen beschaffen kann # ist in der Lage, Informationen differenziert zu bewerten # erkennt relevante Zusammenhänge # trifft problemorientierte Entscheidungen # berücksichtigt bei Entscheidungen relevante Aspekte # kann sich durchsetzen # betrachtet Zusammenhänge unter verschiedenen Aspekten # strukturiert vorgegebene Aufgaben werden schnell und zielorientiert bearbeitet # verfügt über einen klaren Sachverstand # ist den Anforderungen von veränderten und unvorhersehbaren Umständen gewachsen # ist abgeschlossen gegenüber neuen Sachverhalten # erkennt Informationen im Zusammenhang und Details gleichermaßen # verfügt über fundierte Urteilsfähigkeit # zeigt Interesse an Problemlösungen # artikuliert Zielsetzungen und Lösungsvorschläge klar und deutlich # zeichnet sich bei Problemlösungen durch Einfallsreichtum aus # berücksichtigt bei ihren\*seinen Handlungen unterschiedliche Denkweisen und Einstellungen # ihre\*seine Schlussfolgerungen sind zutreffend und hilfreich # ihr\*sein Urteilsvermögen ist ausgeprägt # übernimmt Verantwortung # führt übertragene Aufgaben selbstständig aus # übernimmt für getroffene Entscheidungen Verantwortung # reicht Verantwortung nicht an andere weiter # steht für die getroffenen Entscheidungen ein**

Hat Schwierigkeiten, Informationen differenziert zu bewerten # in kritischen Situationen entscheidet sie\*er nicht stets zielorientiert # erkennt relevante Zusammenhänge erst nach längerer Bearbeitung # betrachtet Probleme nicht immer in der notwendigen Differenzierung # zeigt wenig Eigeninitiative # kann mit ungewohnten Verhaltensweisen und Situationen nicht umgehen # braucht viel Zeit, um Informationen zu erfassen und zu verarbeiten # setzt missverständliche Ziele # hat Schwierigkeiten, sich durchzusetzen # übernimmt Verantwortung erst nach Aufforderung # ist unsicher bezüglich übertragener Aufgaben # Schlussfolgerungen sind nur schwer nachvollziehbar # eigenständige Schlussfolgerungen und Urteilsbildungen sind nur im Ansatz hilfreich # reicht Verantwortung wiederholt an andere weiter # tut sich schwer damit, für ihre\*seine getroffenen Entscheidungen einzustehen

**Begriffsbeschreibung:**  
**3.1b) Soziale Kompetenz**

Soziale Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, zielorientiert zusammenzuarbeiten, die soziale Situation anderer zu erfassen, eigene Handlungsziele mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe zu verknüpfen und mit diesen respektvoll und verantwortungsbewusst umzugehen.

Ein wesentlicher Aspekt sozialer Kompetenz ist die Teamfähigkeit. Sie drückt das Vermögen aus, sich und sein Können produktiv in eine Gruppe einzubringen und mit anderen kooperativ und respektvoll zusammenzuarbeiten. Wesentlich sind der gegenseitige Austausch mit allen Mitgliedern der Schulfamilie sowie die umfassende Weitergabe von Informationen und Erfahrungen.

Dabei ist Kommunikationsfähigkeit als integratives Element von Bedeutung, also die Fähigkeit, sich verständlich und situationsgerecht auszudrücken sowie mit anderen wertschätzend zu kommunizieren. Ein wichtiger Bestandteil ist Empathie, also das Vermögen, sich in die Denkweise der\*des anderen zu versetzen. Dazu gehört die Bereitschaft, die Motive der\*des anderen zu verstehen, ernst zu nehmen und zu respektieren.

Die Lehrkraft hat insgesamt eine richtungsweisende Vorbildfunktion, d.h. ihr Handeln muss erkennen lassen, dass sie sich ihrer Wirkung stets bewusst ist. Dazu muss die Lehrkraft in der Lage sein, das eigene Verhalten und Handeln selbst realistisch einzuschätzen, zu hinterfragen und kritisch zu beurteilen. Der **Umgang mit Heterogenität, Gleichstellung und Antidiskriminierung** ist dabei ein selbstverständlicher Bestandteil der Professionalität von Lehrer\*innen (s. hierzu die ausführliche Darstellung unter Abschnitt A, Block „Kompetenzbereich: Umgang mit Heterogenität“).

## Soziale Kompetenz - Beispielformulierungen

Organisiert selbst häufig Teams innerhalb des Kollegiums # durch ihre\*seine positive Einstellung zur Zusammenarbeit motiviert sie\*er andere im Team # selbst in kritischen Situationen bleibt sie\*er stets offen für Vorstellungen und Argumente anderer # zeichnet sich dadurch aus, dass sie\*er auch in schwierigen Situationen stets bereit ist, nach Kompromissen zu suchen # fungiert aufgrund ihres\*seines großen Einfühlungsvermögens erfolgreich als Vermittler\*in zwischen Konfliktparteien # beweist großes Verhandlungsgeschick und wirkt stets überzeugend # geht aktiv gegen diskriminierendes Verhalten vor # zeigt hohe interkulturelle Kompetenz und initiiert diskriminierungssensible Unterrichtsprojekte # verfügt über herausragende Genderkompetenz/interkulturelle Kompetenz

**Ist an einer Zusammenarbeit im Team interessiert # fügt sich gut ins Team ein # bringt ihr\*sein Können vorbehaltlos ins Team ein # arbeitet kooperativ mit Kolleg\*innen zusammen # gibt Informationen und Erfahrungen im Lehrerteam weiter # argumentiert verständlich und nachvollziehbar # ist in der Lage, eigene Standpunkte zu vertreten # begegnet anderen im Lehrerteam mit Respekt # findet innerhalb einer Gruppe sicher ihre\*seine Rolle # übt Kritik in sachlicher und nachvollziehbarer Form # ist bereit, Kritik anzunehmen # verfügt über gute Menschenkenntnis # verhält sich anderen gegenüber aufgeschlossen und wertschätzend # ermöglicht durch kommunikative Arbeitsweise eine zielgerichtete Zusammenarbeit # geht Probleme sachlich an # kann durch ihr\*sein Einfühlungsvermögen zwischen Konfliktparteien vermitteln # beteiligt sich rege an Diskussionen # versucht, Konflikte im Gespräch zu klären # kann unterschiedliche Denkweisen nachvollziehen # bezieht Argumente anderer in ihre\*seine Entscheidung ein # hat ein gutes Gespür für die unterschiedlichen Bedürfnisse der Schüler\*innen # nimmt die unterschiedlichen Lebenslagen der Schüler\*innen wahr und respektiert sie # geht differenziert mit den Schüler\*innen um und bezieht alle mit ein # leistet durch eigenes Verhalten und Handeln einen Beitrag zur Sicherstellung von Gleichstellung und Antidiskriminierung innerhalb der ganzen Schulfamilie # reflektiert die eigenen Vorurteile und Rollenbilder # nimmt diskriminierendes Verhalten wahr und thematisiert es im Unterricht und im Kollegium # berücksichtigt Lebenslagen und -formen von Kolleg\*innen # wirkt für Schüler\*innen sowie für andere am Schulleben Beteiligte vorbildlich # lässt Fremdkritik zu # ist bereit, das eigene Verhalten zu überdenken # setzt sich kritisch mit sich selbst auseinander # ist am Feedback anderer interessiert # hat eine realistische Sicht auf das eigene Verhalten und Handeln**

Ist wenig an der Zusammenarbeit mit den Kolleg\*innen interessiert # tut sich mit Vorstellungen und Argumenten anderer schwer # wertet gegensätzliche Positionen oft ab # sorgt von sich aus kaum für den Austausch von Informationen und Erfahrungen # formuliert Kritik eher unsachlich # hat Schwierigkeiten damit, Konflikte und deren Ursachen einzuschätzen # erschwert die Kooperation mit anderen durch mangelnde Kommunikation # besitzt ein begrenztes Einfühlungsvermögen # ist im Umgang mit den Schüler\*innen unsensibel # bevorzugt einzelne Schüler\*innen # stellt kein Vorbild für andere dar # lässt Kritik von anderen nur zögerlich zu # hat kein Interesse daran, das eigene Verhalten zu hinterfragen # ist nicht am Feedback anderer interessiert # erkennt diskriminierendes Verhalten nicht als solches und geht nicht aktiv dagegen vor # verfügt über geringe Genderkompetenz # verfügt über geringe interkulturelle Kompetenz # hat Vorurteile und festgefahrene Rollenbilder

**Begriffsbeschreibung:**  
**3.1c) Belastbarkeit**

Eine Lehrkraft ist physisch und psychisch belastbar, wenn sie den wechselnden Anforderungen des Berufs voll und ganz gewachsen ist.

Belastbarkeit setzt voraus, dass die Lehrkraft über eine gute Selbstorganisation verfügt. Selbstorganisation ist die Fähigkeit, das Arbeitspensum und den Arbeitsaufwand von Aufgabenstellungen vollständig zu erfassen, richtig einzuschätzen und den Arbeitsprozess vorausschauend einzuteilen. Dazu gehört auch eine realistische Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit, so dass sich die Lehrkraft nicht selbst überfordert.

In diesem Zusammenhang sind ein funktionierendes Stress- und Zeitmanagement von Bedeutung. Die Lehrkraft ist fähig, Aufgaben pünktlich zu erledigen und Termine einzuhalten sowie bei erhöhtem Arbeitsaufkommen innerhalb ihres Entscheidungsbereichs Prioritäten zu setzen und der Situation flexibel zu begegnen. Sie reagiert in Belastungssituationen sachorientiert, bleibt handlungsfähig und lässt sich durch Rückschläge und Kritik nicht entmutigen. Sie erkennt Fehler und Irrtümer und lernt daraus.

## Belastbarkeit - Beispielformulierungen

Ist auch bei erhöhtem Arbeitsaufkommen in überdurchschnittlichem Ausmaß belastbar # ist auch bei erhöhtem Arbeitsaufkommen voll belastbar # teilt sich die eigene Arbeit auch bei komplexen Aufgabenstellungen stets vorausschauend ein # weiß sich bei besonders komplexen Aufgabenstellungen schnell und sicher zu organisieren # ist stets handlungsfähig # bleibt in „Umbruchsituationen“ souverän # reagiert auch bei komplexen Aufgabenstellungen stets sachorientiert # sie\*er begegnet Belastungssituationen mit großer Flexibilität # verfügt auch in Stresssituationen über eine positive Energie und Lebenseinstellung

**Ist den Anforderungen des Berufs gewachsen # ist belastbar # erfasst den Arbeitsaufwand von Aufgaben vollständig # schätzt den Arbeitsaufwand richtig ein # ist bei der Planung des Arbeitsprozesses vorausschauend # ist in der Lage, sich die eigene Arbeit entsprechend den Anforderungen einzuteilen # besitzt gute organisatorische Fähigkeit bei anspruchsvollen Aufgaben # schätzt die eigene Leistungsfähigkeit realistisch ein # organisiert seine Arbeit gemäß ihrem\*seinem eigenen Arbeitstempo # vermeidet unnötige Stresssituationen durch sinnvolle Planung # verbessert die eigenen Arbeitsabläufe im Schulalltag # achtet auf ein gutes Zeitmanagement # behält den Überblick über den Arbeitsprozess # kennt Techniken der Arbeitsorganisation # bleibt auch in „Umbruchsituationen“ handlungssicher # bleibt auch unter Belastung handlungsfähig # ist fähig, die Arbeitsabläufe und die Arbeitsaufteilung zu strukturieren # erledigt Aufgaben pünktlich # hält abgesprochene Vorgaben ein # meistert Krisensituationen selbstständig # nimmt Kritik im Arbeitsalltag positiv an # Kritik wird positiv verarbeitet # hält gesetzte Termine zuverlässig ein # setzt sich bei erhöhtem Arbeitsaufkommen Prioritäten # lässt sich durch Rückschläge im Arbeitsalltag nicht entmutigen # begegnet Kritik sachlich**

Hat Schwierigkeiten, sich die eigene Arbeit einzuteilen # überschätzt die eigene Leistungsfähigkeit # hat Mühe, die Arbeitsabläufe zu strukturieren # hält nur mit großer Anstrengung Vorgaben und/oder Termine ein # reagiert in schwierigen Situationen verunsichert # bei erhöhtem Arbeitsaufkommen gelingt es ihr\*ihm nur schwer, Prioritäten zu setzen # lässt sich durch Rückschläge im Arbeitsalltag entmutigen # ist in Ausnahmesituationen überfordert und/oder unflexibel # hat Probleme damit, das Arbeitstempo und die Arbeitsweise veränderten Gegebenheiten anzupassen # unterschätzt die eigenen Möglichkeiten # nimmt Kritik nur zögerlich zur Kenntnis und reagiert unsicher # kann mit Kritik nicht umgehen # ist in schwierigen Situationen nur beschränkt handlungsfähig

## **Begriffsbeschreibung:**

### **3.1d) Berufskennnisse und ihre Erweiterung**

Die Berufskennnisse einer Lehrkraft setzen sich aus unterschiedlichen Bereichen zusammen: Zunächst sind dies die fachlichen Kennnisse für den jeweiligen Unterricht. Zu beurteilen sind die Breite und Tiefe des Fachwissens und zudem die Aktualität des Wissensstands.

Darüber hinaus stehen die Kennnisse und Fähigkeiten in Pädagogik und Psychologie im Vordergrund. Zu beurteilen ist, ob die Lehrkraft neue Erkenntnisse in Didaktik und Methodik besitzt und ob sie fähig ist, diese situations- und adressatenbezogen im Unterricht einzusetzen.

Die Lehrkraft verfügt über fundierte Kennnisse der Lehrpläne und Vorgaben der Schulaufsicht. Sie ist mit den einschlägigen Regelungen des Schulrechts (z. B. Bayerisches Erziehungs- und Unterrichtsgesetz [BayEUG], Schulordnungen) und der Dienstordnung (M/LLDO) vertraut. Die Lehrkraft orientiert sich an schulinternen und übergeordneten Vereinbarungen im Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) und ist fähig, diese in die berufliche Praxis umzusetzen.

Die Lehrkraft erkennt, dass Lernen und Lehren als lebenslanger Prozess die Ausweitung des Wissens und somit fortlaufende Weiterbildung erfordern. Sie schätzt den eigenen Wissensstand realistisch ein und erkennt, wo noch Wissenslücken oder ein Entwicklungsbedarf bestehen. Sie erhält und erweitert folgerichtig ihre Kennnisse und Fähigkeiten durch Fort- und Weiterbildung. Ausschlaggebend ist, dass die Lehrkraft fähig ist, die neu erworbenen Erkenntnisse konstruktiv und gewinnbringend in den Unterricht und die Schule einzubringen.

Die an Führung interessierte Lehrkraft kümmert sich vorausschauend um die Aneignung von Kennnissen zu führungsrelevanten Themen im Rahmen der Führungskräftevorqualifizierung.

## Berufskennnisse und ihre Erweiterung - Beispielformulierungen

Versteht es, ihre\*seine Fachkenntnisse in fächerübergreifende Zusammenhänge einzubinden # hat außergewöhnliche Spezialkenntnisse, die der Schule dienen # ist fähig, ihre\*seine hervorragenden fachlichen Kenntnisse für die Schüler\*innen im Unterricht verständlich umzusetzen # beschäftigt sich (sehr) intensiv mit pädagogischen und fachlichen Fragen und entwickelt darüber ihren\*seinen Unterricht weiter # verfügt über herausragende pädagogische, psychologische sowie fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten # ist ein\*e hervorragende\*r Kenner\*in des Schulrechts, das von ihr\*ihm souverän umgesetzt wird # besitzt hervorragende diagnostische Kompetenz als Grundlage pädagogischer Entscheidungen # bildet sich umfassend und kontinuierlich fort und versteht es, das erworbene Wissen als Multiplikator\*in gewinnbringend weiterzugeben # kümmert sich vorausschauend um die Aneignung von Kenntnissen zu führungsrelevanten Themen

**Versteht den Lehrerberuf als lebenslange Lernaufgabe # ist fähig, Erkenntnisse aus dem QSE-Prozess in ihrer\*seiner Arbeit zu berücksichtigen # besitzt aktuelles und/oder breites Fachwissen # verfügt über aktuelle pädagogische und psychologische Kenntnisse # verfügt darüber hinaus über genaue Detailkenntnisse # verfügt über sichere Kenntnisse des Lehrplans # ist mit den wichtigsten Regelungen des Schulrechts und der M/LLDO vertraut # ist fähig, die Bestimmungen des Schul- und Dienstrechts sicher umzusetzen # ist fähig, QSE-Vereinbarungen in die berufliche Praxis umzusetzen # besitzt diagnostische Kompetenz als Grundlage pädagogischer Entscheidungen # erkennt mögliche Ansatzpunkte für pädagogische Maßnahmen # beschäftigt sich mit pädagogischen und psychologischen Fragen # schätzt den eigenen Wissensstand realistisch ein und wählt Fortbildungen zielführend aus # ist in der Lage, neu erworbene Erkenntnisse konstruktiv in der Schule und im Unterricht einzusetzen # zeigt hohe Verantwortung bei der Auswahl ihrer\*seiner Fortbildungen # nimmt aktiv an Fort- und Weiterbildungen teil # bildet sich auch in der unterrichtsfreien Zeit weiter # es gelingt ihr\*ihm, die Erkenntnisse aus einer Fortbildung im Unterricht umzusetzen # gibt neu erworbenes Wissen an Kolleginnen und Kollegen weiter**

Ist nicht stets auf dem aktuellen Wissensstand # verfügt über ausbaufähige fachliche/pädagogische/psychologische Kenntnisse # ihre\*seine Kenntnisse in Pädagogik und Psychologie sind in der Regel ausbaufähig/ausreichend/unzureichend/defizitär/mangelhaft # verfügt über fachliche Kenntnisse, die der Aktualisierung bedürfen # ihre\*seine Kenntnisse des Schul- und Dienstrechts bedürfen der Ergänzung # verfügt lediglich über ein begrenztes Repertoire an Unterrichtsmethoden # besucht nur verpflichtende Fortbildungen # nimmt die Möglichkeit der Fortbildung nur sehr zögerlich wahr # zieht aus Defiziten keine Konsequenzen



## **Begriffsbeschreibung:**

### **3.1e) Kenntnisse im Hinblick auf Verwaltung, Organisation und Führung**

Die zu beurteilende Lehrkraft kennt die Verwaltungsstrukturen und Aufgabenverteilungen an der Schule. Sie ist fähig, eine Verwaltungsaufgabe zu erfassen und nach den geltenden Vorschriften zu erledigen. Dazu wendet sie die gängigen Verwaltungsprogramme an und hält die vorgegebenen Abläufe ein.

Ein entscheidender Aspekt ist, dass die Lehrkraft in der Lage ist, eine Aufgabe durch zielgerichtete Planung, Strukturierung und Gestaltung so auszuführen, dass gute Ergebnisse erzielt werden. Im Rahmen der Aufgabenerledigung definiert die Lehrkraft Ziele, setzt diese um bzw. stößt Veränderungsprozesse an und steuert sie. Dabei zeigt sie Verantwortungsbereitschaft und sorgt selbstständig für die Ausführung der übertragenen Arbeiten. Falls es die Komplexität der Aufgaben erfordert, ist die Lehrkraft darüber hinaus fähig, andere an der Lösung zu beteiligen.

Um die übertragenen Aufgaben frist- und sachgerecht zu erledigen, ist ein nachhaltiges Zeitmanagement eine unabdingbare Voraussetzung. Das heißt, die Lehrkraft vermag bei erhöhtem Arbeitsaufkommen Prioritäten zu setzen und flexibel zu reagieren.

Die Eignung zur Personalführung ist erkennbar an Kriterien, die für Menschenführung im Allgemeinen von Bedeutung sind. Die (potenzielle) Führungspersönlichkeit verfügt über gute Kontakt-, Dialog- und Kompromissfähigkeit und ist fähig, andere Beteiligte zu motivieren und einzubinden. Sie ist sich dessen bewusst, dass Information und Kommunikation wesentliche Schlüssel zum Erfolg sind. Sie gibt Anerkennung, übt konstruktiv Kritik und nimmt diese auch an. Sie ist in der Lage, Impulse zu setzen, Konflikte aufzugreifen und lösungsorientiert, fair und in gegenseitigem Respekt auszutragen.

Im Hinblick auf die Führungseignung ist zu beurteilen, ob die (potenzielle) Führungspersönlichkeit mit den „Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit“ vertraut ist. Sie besitzt die Fähigkeit, Vorbild zu sein, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die einen fairen, offenen Umgang ermöglichen, und Vertrauen aufzubauen. Sie ist mit der Zielvereinbarungsmethode vertraut. Sie versteht es zu delegieren, den notwendigen Entscheidungsspielraum zu geben und deutlich zu machen, dass alle für den Erfolg verantwortlich sind. Sie besitzt die Fähigkeit, die Potenziale anderer zu erkennen und zu fördern, und kennt die geeigneten Personalentwicklungsinstrumente (Einarbeitung, Mitarbeitergespräche, Fortbildung, Teilzeitarbeit, Mediation, dienstliche Beurteilung, Hospitation usw.). Ihr ist bewusst, dass dienstleistungsorientiertes, wirtschaftliches und kostenbewusstes Handeln eine wichtige Basis ist. Sie kennt die Grundsätze des Gender-Mainstreamings und der Gleichstellung, sieht Vielfalt und Verschiedenheit als Vorteile und besitzt interkulturelle Kompetenz.

## **Kenntnisse im Hinblick auf Verwaltung, Organisation und Führung - Beispielformulierungen**

Ist bestens vertraut mit den Verwaltungsstrukturen und Aufgabenzuständigkeiten # Motivationsfähigkeit und Ausdauer machen sie\*ihn zu einem Motor der Schulentwicklung # durch ihr\*sein Vorbild überzeugt sie\*er Kolleg\*innen von notwendigen Vorgehensweisen/Veränderungsprozessen # unterstützt die Schulleitung aus eigener Initiative bei organisatorischen Aufgaben # ermöglicht durch ihre\*seine ausgezeichneten organisatorischen Fähigkeiten einen reibungslosen Schulbetrieb # erweitert im Sinne eines lebenslangen Lernprozesses kontinuierlich ihre\*seine Kompetenzen in Verwaltung und Führung # hat sich umfassend in die gängigen Verwaltungsprogramme eingearbeitet # ihr\*ihm gelingt es, Arbeitsgruppen so zu führen, dass die Kolleg\*innen dauerhaft und erfolgreich mitarbeiten # zeigt nachhaltige Kompetenz im Bereich der Personalentwicklung und beim zielorientierten Einsatz von entsprechenden Instrumenten # hat über die eigene Schule hinaus Kenntnisse über die referatsinternen und gesamtstädtischen Verwaltungsabläufe und Zuständigkeiten # ist bestens vertraut mit den Grundsätzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) # sie\*er ist bereit und fähig, Verantwortung zu übernehmen und auch unangenehme Entscheidungen zu vertreten # sie\*er besitzt die Fähigkeit, Vorbild zu sein, Vertrauen aufzubauen und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die einen fairen, offenen Umgang ermöglichen # verfügt über herausragende Gender- und interkulturelle Kompetenz # sie\*er versteht es zu delegieren, den notwendigen Entscheidungsspielraum zu geben

**Kennt die Zuständigkeiten in Verwaltung und Schulorganisation # erledigt ihre\*seine Aufgaben nach den verwaltungsmäßigen Vorschriften frist- und sachgerecht # ist mit den gängigen Verwaltungsprozessen vertraut # kennt die maßgeblichen Verwaltungsprogramme # unterstützt die Schulleitung bei organisatorischen Aufgaben # plant Aufgaben zielgerichtet # organisiert und gestaltet übertragene Aufgaben erfolgreich # erledigt übertragene Aufgaben selbstständig # definiert klare Ziele für die Erledigung von Aufgaben # übernimmt bereitwillig Verantwortung für Aufgaben in der Verwaltung und Organisation des Schullebens # gibt die Verantwortung für einmal übertragene Aufgaben nicht zurück # bindet andere Kolleg\*innen bei Bedarf ein # ihr\*ihm gelingt es, Arbeitsgruppen gut vorzubereiten # sie\*er ist in der Lage, bei erhöhtem Arbeitsaufkommen Prioritäten zu setzen # sie\*er besitzt organisatorische Fähigkeiten, die den Schulbetrieb unterstützen # schulische Projekte werden von ihr\*ihm in geeigneter Weise strukturiert # ist sich seiner Verantwortung im Umgang mit Menschen bewusst # bezieht bei wichtigen Aufgaben und Entscheidungen Kolleg\*innen ein # sieht Vielfalt und Verschiedenheit als Vorteile und besitzt interkulturelle Kompetenz**

Kann die Schulleitung bei organisatorischen und/oder verwaltenden Aufgaben nur bedingt unterstützen # kann Kolleg\*innen nur schwer von gesetzten Zielen überzeugen # schafft es nicht, bei komplexen Aufgaben Kolleg\*innen einzubinden # bei erhöhtem Arbeitsaufkommen fällt ihr\*ihm die Strukturierung von Aufgaben schwer # die Verantwortung für ihr\*ihm übertragene Aufgaben nimmt sie\*er nicht an bzw. gibt sie\*er oft an andere weiter # hat wenig organisatorisches Geschick # verliert zuweilen den Überblick bei der Erledigung von Aufgaben # zeigt wenig Einsicht in die Notwendigkeit von verwaltenden Tätigkeiten # verfügt über geringe Genderkompetenz # verfügt über geringe interkulturelle Kompetenz

## 3.2 Arbeitserfolg

### **Begriffsbeschreibung:**

#### **3.2a) Unterrichtsgestaltung**

Die Lehrkraft ist an die geltenden Lehrpläne und Stundentafeln gebunden. Sie bereitet ihren Unterricht mit Fach- und Klassenteams und gemäß der didaktischen Jahresplanung eigenverantwortlich vor. Um den Unterricht für alle Schüler\*innen, Erziehungsberechtigte und ggf. Ausbildungsbetriebe transparent zu machen, informiert die Lehrkraft über die angestrebten Lernziele, Arbeitsformen, Projekte und Leistungskontrollen.

Die Unterrichtsvorbereitung ist motivierend, altersgerecht, realitätsbezogen, aktuell und auf die Unterrichtsgruppe abgestimmt. Auf eine sinnvolle Verteilung des Lehrstoffs über das Schuljahr wird geachtet. Geeignete Lernmaterialien werden den Schüler\*innen rechtzeitig bereitgestellt.

Guter Unterricht zeichnet sich durch abwechslungsreiche Methodik und überlegten Medieneinsatz aus. Die Lehrkraft wählt vorwiegend schüler\*innenzentrierte, die Selbstständigkeit fördernde Methoden und einen handlungsorientierten Unterricht. Je nach Schulart sind dabei verschiedene Akzente zu setzen (z. B. fachübergreifender Projektunterricht, Freiarbeitsphasen, klassen- und jahrgangsübergreifender Unterricht). Die Lehrkraft achtet zudem darauf, Lernprozesse an der Alltagswirklichkeit sowie den Erfahrungen und Interessen der Schüler\*innen auszurichten. Die verwendeten Materialien sind aktuell, ansprechend gestaltet, klar strukturiert und aktivierend.

Bei der Vermittlung der Lerninhalte versteht die Lehrkraft Heterogenität als Chance und berücksichtigt sie im Unterricht inhaltlich und methodisch. Sie nimmt individuelle Unterschiede wahr, entscheidet sensibel, ob sie eine Rolle spielen und differenziert den Unterricht, z. B. durch den Einsatz diskriminierungsfreier und geschlechtergerechter Materialien.

## Unterrichtsgestaltung - Beispielformulierungen

Ihr\*sein Unterricht wird von den Entwicklungen in der Berufs- und Arbeitswelt inspiriert # ein hohes Maß an Strukturiertheit des Unterrichts und die Methodenvielfalt fördern den Kompetenzerwerb der Schüler\*innen # ihre\*seine Unterrichtsmaterialien sind auf das Leistungsvermögen der Schüler\*innen sehr gut abgestimmt # sie\*er war an der Erstellung des didaktischen Jahresplans federführend beteiligt # sie\*er überprüft und evaluiert systematisch ihre\*seine Unterrichtsmaterialien und -inhalte im Sinne einer fortlaufenden Unterrichtsentwicklung # durch perfekte Beherrschung der Neuen Medien gelingt ihr\*ihm ein zielführender, motivierender Unterricht # ihr\*ihm gelingt es, großes Interesse der Schüler\*innen zu wecken und sie auch für schwierige Themen zu begeistern # sie\*er befördert erfolgreich eine gender- und vielfaltskompetente Unterrichtsgestaltung im Kollegium und beugt damit Diskriminierungen vor

**Die eingesetzten Unterrichtsmaterialien und die gewählten Methoden besitzen Aufforderungscharakter zur eigenständigen Erarbeitung der Lerninhalte # ist vertraut mit den aktuellen Lehr- und Lernmethoden und setzt diese kompetent um # Sozialform und Lernmethode sind auf den Lerninhalt abgestimmt # informiert alle Beteiligten über Lernziele, Arbeitsformen, Projektarbeiten und Leistungskontrollen # die Abfolge ihrer\*seiner Unterrichtsthemen entspricht dem didaktischen Jahresplan # die einzelne Unterrichtsstunde ist sinnvoll in einen Gesamtkontext eingebunden # bereitet ihren/seinen Unterricht gewissenhaft vor # unterbreitet konstruktive Vorschläge für die Unterrichtsplanung im Fach-/Klassenteam und für die didaktische Jahresplanung # sorgt für Transparenz gegenüber den Beteiligten im Hinblick auf die angestrebten Lernziele, Arbeitsformen, Projektarbeiten und Leistungskontrollen # formuliert gut verständlich für die Schüler\*innen # ihre\*seine Unterrichtsmaterialien sind fachlich aktuell # ihre\*seine Unterrichtsmaterialien sind strukturiert # die eingesetzten Unterrichtsmaterialien ermöglichen eine eigenständige Erarbeitung der Inhalte # überprüft Unterrichtsmaterialien und -inhalte im Sinne einer fortlaufenden Unterrichtsentwicklung und passt diese ggf. an # integriert die Neuen Medien sinnvoll in den Unterricht # motiviert die Schüler\*innen durch einen abwechslungsreichen, dem Leistungsvermögen angepassten Unterricht # sie\*er vermittelt mit einem gut strukturierten Unterricht die wesentlichen fachlichen Inhalte # erkennt individuelle Lerndefizite und Lernvoraussetzungen # sie\*er nimmt die Heterogenität der Schüler\*innen wahr und berücksichtigt diese inhaltlich/methodisch im Unterricht ohne die Schüler\*innen dadurch zu diskriminieren oder zu stigmatisieren # schafft eine positive Unterrichts Atmosphäre # bereitet die Schüler\*innen gut auf die Anforderungen der Berufs- und Arbeitswelt vor # sie\*er gestaltet ihren\*seinen Unterricht gender- und vielfaltskompetent und verhindert damit Diskriminierungen**

Die didaktische Jahresplanung wird nur teilweise eingehalten # er\*sie verwendet methodisch und/oder inhaltlich veraltete Lernmaterialien # ihre\*seine Unterrichtsmaterialien sind oft unstrukturiert und lassen die wesentlichen Lerninhalte nicht erkennen # erkannte Fehler der Inhalte und Methoden des Unterrichts werden nicht beseitigt # steht der Unterrichtsentwicklung eher gleichgültig gegenüber # es gelingt ihr\*ihm nur selten, die Schüler\*innen für Lerninhalte zu motivieren # die Möglichkeiten der Neuen Medien werden von ihr\*ihm selten umgesetzt # ist überfordert mit der Heterogenität innerhalb einer Klasse # erkennt die individuellen Lerndefizite und Bedürfnisse zu wenig # sie\*er bietet den Schüler\*innen zu wenig Einblick in die Berufs- und Arbeitswelt # ihr\*sein Unterricht ist oft unstrukturiert und wenig abwechslungsreich # ihr\*sein Unterricht entbehrt einer klaren Struktur # sie\*er achtet nicht konsequent auf eine gender- und vielfaltskompetente sowie diskriminierungsfreie Unterrichtsgestaltung

**Begriffsbeschreibung:**  
**3.2b) Unterrichtserfolg**

Der Unterrichtserfolg liegt vor, wenn die geplanten Lern- und Bildungsziele erreicht sind und die Schüler\*innen das Wissen und die Kompetenzen erworben haben.

Die Lehrkraft sollte besondere Begabungen und Fähigkeiten sowie Lerndefizite der einzelnen Schüler\*innen erkennen und differenzierte Fördermöglichkeiten anbieten. Beim Lernprozess sollten die Schüler\*innen insbesondere in ihren Kompetenzen, wie z.B. in ihrer Eigenverantwortlichkeit und ihrer Selbstständigkeit, gefördert werden.

Die Aufgabenstellungen und vielfältigen Formen der Leistungserhebungen sollen den Schüler\*innen das Wissen und die Kompetenzen abfordern, die der Lehrplan vorsieht.

Der Schwierigkeitsgrad der Leistungserhebungen orientiert sich am Entwicklungsstand der Schüler\*innen einer Jahrgangsstufe.

Die Lehrkraft ist bei der Korrektur und Bewertung aller Leistungserhebungen gerecht und macht diese transparent. Das pädagogische Ermessen der Lehrkraft bei der Bewertung stützt sich dabei auf objektiv nachvollziehbare Bewertungskriterien. Wichtig ist, dass alle Noten den Schüler\*innen, Erziehungsberechtigten sowie ggf. Ausbildungsbetrieben zeitnah mitgeteilt werden. Erfolge, Leistungsabfälle, Lerndefizite sowie Fördermöglichkeiten werden dabei von der Lehrkraft thematisiert.

## Unterrichtserfolg - Beispielformulierungen

Führt seine Schüler\*innen zu überdurchschnittlichen Ergebnissen # teilt die Noten stets zeitnah mit und bespricht die Inhalte und Ergebnisse der Leistungserhebungen mit den Schüler\*innen und ggf. mit den Erziehungsberechtigten und Ausbildungsbetrieben # bietet den Schüler\*innen, Erziehungsberechtigten und ggf. Ausbildungsbetrieben gezielt Perspektiven zur Leistungsverbesserung an # achtet bei Leistungserhebungen darauf, dass auch leistungsschwächere Schüler\*innen Erfolgsergebnisse haben # setzt vielfältige, den individuellen Voraussetzungen der Schüler\*innen entsprechende Formen der Erfolgskontrollen ein

**Die gesetzten Unterrichtsziele werden von den Schüler\*innen erreicht # vermeidet Über- und Unterforderung der Schüler\*innen # leitet an zu Selbstständigkeit und eigenverantwortlichem Lernen # fördert die Kompetenzen der Schüler\*innen # erkennt Lernerfolge, Leistungsabfälle und -defizite # würdigt Leistungssteigerungen gegenüber den Schüler\*innen # die gestellten Aufgaben sind altersgerecht und angemessen im Umfang und Schwierigkeitsgrad # die Lehrkraft überprüft, ob das erworbene Wissen von den Schüler\*innen verarbeitet wurde # führt regelmäßig und kontinuierlich Erfolgskontrollen gemäß dem Lehrplan, der Schulordnung und schulinterner Absprachen durch # ihre\*seine Leistungserhebungen orientieren sich an Inhalten und Kompetenzen, die im vorangegangenen Unterricht entwickelt und eingeübt worden sind # ihre\*seine Bewertungskriterien sind objektiv und nachvollziehbar # die Ergebnisse der Leistungserhebungen werden für die Schüler\*innen, Erziehungsberechtigten und ggf. die Ausbildungsbetriebe transparent gemacht # vergleicht fortlaufend die angestrebten Lernziele mit den erreichten Ergebnissen # bewertet kritisch den eigenen Unterrichtserfolg # kann die erzielten Ergebnisse richtig interpretieren und sinnvoll in die weitere Unterrichtsentwicklung integrieren # teilt Noten den Schüler\*innen, Erziehungsberechtigten und ggf. Ausbildungsbetrieben zeitnah mit**

Sie\*er überfordert/unterfordert die Schüler\*innen mit ihren\*seinen Leistungserwartungen # die Lehrkraft verliert phasenweise den Überblick über die zu erreichenden Lernziele # sie\*er ist nicht ausreichend flexibel, um auf die einzelnen Schüler\*innen und deren Förderbedarf einzugehen # erkennt besondere Fähigkeiten, Bedürfnisse und Lerndefizite zu wenig # fördert nicht alle Schüler\*innen entsprechend dem Bedarf # ihre\*seine Leistungskontrollen bauen häufig nicht auf dem vorher Gelernten auf # versäumt es, die Schüler\*innen zu selbstständigem Lernen anzuhalten\*anzuregen # fördert die Schüler\*innen nicht in ihren Kompetenzen # die Lehrkraft korrigiert Leistungserhebungen nachlässig # Erfolgskontrollen unterbleiben # Leistungskontrollen orientieren sich nicht an dem Lehrplan, der Schulordnung und/oder an schulinternen Absprachen

**Begriffsbeschreibung:**  
**3.2c) Erzieherisches Wirken**

Die Lehrkraft setzt den Bildungs- und Erziehungsauftrag gemäß Art. 1 BayEUG in ihrem gesamten erzieherischen Handeln und durch ihr Vorbild um. Sie leitet ihre Schüler\*innen im Unterricht und Schulleben auf dieser Grundlage zu wertorientiertem Entscheiden und Handeln an.

Die Lehrkraft pflegt einen offenen, respektvollen und wertschätzenden Umgang mit ihren Schüler\*innen und achtet auf ein positives Klassen- und Schulklima. Sie zeigt Anteilnahme und Einfühlungsvermögen unter Wahrung der notwendigen persönlichen Distanz. Sie ist bereit zur Kooperation und Arbeit im Team und ermöglicht eine lernförderliche, vertrauensvolle und angstfreie Atmosphäre im Unterricht und Schulleben. Notwendige Ordnungsmaßnahmen sollten für die Schüler\*innen angemessen, gerecht und berechenbar sein. Konflikte werden von der Lehrkraft konstruktiv und zielorientiert begleitet.

Ein zentrales und deutlich erkennbares Ziel des erzieherischen Wirkens der Lehrkraft muss die Förderung der Lebenskompetenz der Schüler\*innen sein. Hierzu gehören insbesondere die Entwicklung von Empathie, der Umgang mit Stress und negativen Emotionen, kreatives, kritisches und reflektiertes Denken, die Fähigkeit zur Kommunikation und Problemlösung sowie zu verantwortlichem Handeln.

Zudem ist es notwendig, dass die Lehrkraft über Kompetenz im Umgang mit Heterogenität und Gleichstellung verfügt und dementsprechend handelt (s. hierzu Abschnitt A, Block „Kompetenzbereich: Umgang mit Heterogenität“).

## Erzieherisches Wirken - Beispielformulierungen

Lebt wichtige ethische Werte wie Aufrichtigkeit, Hilfsbereitschaft und Verantwortungsgefühl überzeugend vor # sie\*er bewirkt durch ihre\*seine Persönlichkeit ein Klima der Offenheit und Toleranz # verhält sich gendersensibel und tritt für Gleichstellung ein # sie\*er wendet vereinbarte Ordnungsmaßnahmen konsequent, nachvollziehbar und verantwortungsbewusst an # sie\*er erkennt Benachteiligungen und begegnet ihnen aktiv und konstruktiv # zeigt bei Konflikten alternative Lösungswege auf und begleitet diese erfolgreich auch über einen längeren Zeitraum # handelt in hohem Maß empathisch

**Sie\*er achtet im gesamten Schulleben auf vertrauensvolle, wertschätzende und respektvolle Umgangsformen # sie\*er setzt Werte mit ihrem\*seinem erzieherischen Handeln um # vermittelt grundlegende ethische Werte im Unterricht und Schulleben # Fairness, Ehrlichkeit und Hilfsbereitschaft prägen das Lehrer\*innen-Schüler\*innenverhältnis # agiert als Vorbild # erzieht zu Toleranz und Akzeptanz unterschiedlicher Lebens- und Sichtweisen # leitet die Schüler\*innen dazu an, bei ihrem Handeln ethische Werte zu berücksichtigen # bringt den Schüler\*innen Wertschätzung entgegen # pflegt einen respektvollen Umgang mit den Schüler\*innen # sie\*er sorgt durch sein eigenes Verhalten für ein positives Klassen- und Schulklima # nimmt sich der Angelegenheiten der Schüler\*innen unter Wahrung der notwendigen Distanz an # besitzt das Vertrauen der Schüler\*innen # schafft im Unterricht eine Arbeitsatmosphäre, in der die Schüler\*innen angstfrei und vertrauensvoll lernen können # fördert die Persönlichkeitsentwicklung der Schüler\*innen # Regeln und Vereinbarungen werden unmissverständlich formuliert # Regeln gelten für alle Schüler\*innen gleichermaßen # die Einhaltung der Regeln wird konsequent verfolgt # erforderliche Ordnungsmaßnahmen sind sinnvoll und angemessen # Konflikte werden angesprochen und zielorientiert begleitet # fördert die persönliche Kompetenz der Schüler\*innen in vielen Bereichen # hält die Schüler\*innen dazu an, Verständnis für andere Positionen/Meinungen/Ansichten zu entwickeln # fördert bei den Schüler\*innen die Bereitschaft, sich in andere hinein zu versetzen # ist bestrebt, die Schüler\*innen zu verantwortlichem Handeln anzuhalten**

Ein Hinwirken auf vertrauensvolle, wertschätzende und respektvolle Umgangsformen ist nicht erkennbar # ignoriert intolerantes Verhalten # definiert Regeln nicht frühzeitig und wendet Ordnungsmaßnahmen nicht konsequent an # Regelverletzungen durch Schüler\*innen werden von ihr\*ihm ignoriert und nicht geahndet # die Arbeitsatmosphäre ist angespannt und das Klassenklima nicht positiv # die Lehrkraft erkennt gruppendynamische Prozesse oft zu spät # Konflikte werden nicht zeitnah angesprochen und begleitet # sie\*er erkennt Benachteiligungen nur selten und begegnet ihnen unzureichend



**Begriffsbeschreibung:**

**3.2d) Außerunterrichtliche Tätigkeiten und Zusammenarbeit innerhalb der Schule**

Über die Unterrichtsarbeit hinaus sind die Qualifikationen und das berufliche Engagement der Lehrkraft in der Zusammenarbeit insbesondere mit anderen Lehrkräften und der Schulleitung gefordert. Dabei ist es unerlässlich, dass die Lehrkraft die ihr zugeteilten Verwaltungsarbeiten zuverlässig und termingerecht erfüllt. Hierunter fallen – unter Berücksichtigung schulspezifischer Belange - alle dienstlichen Tätigkeiten entsprechend der M/LLDO sowie die Übernahme anfallender Sonderaufgaben.

Des Weiteren ist zu beurteilen, ob die Lehrkraft zusätzliche Ämter und/oder Aufgaben beratender, betreuender und verwaltender Art übernimmt sowie Aktivitäten entwickelt, die sich positiv auf das Schulleben und -profil auswirken. Ebenso sind Engagement und die Übernahme von Ämtern und/oder längerfristige Aufgaben im Bereich der QSE heranzuziehen. Hierbei sind insbesondere die Qualität, Eigeninitiative, Einsatzbereitschaft und eine innovative, kreative und produktive Herangehensweise zu würdigen.

Die Lehrkraft arbeitet konstruktiv und kooperativ mit der Schulleitung und dem Kollegium sowie den anderen Mitarbeiter\*innen (Sekretariat und technischer Hausverwaltung) der Schule zusammen. Sie bringt sich aktiv bei Teamsitzungen ein, trägt zu Teamentwicklungsprozessen bei und leitet ggf. Lehrerteams/Arbeitsgruppen.

## **Außerunterrichtliche Tätigkeiten und Zusammenarbeit innerhalb der Schule - Beispielformulierungen**

Entwickelt das schulinterne Verwaltungssystem effizient weiter # berät die Schüler\*innen in persönlichen/beruflichen Angelegenheiten umfassend, systematisch und hochqualifiziert # übernimmt zusätzliche Aufgaben und führt sie selbstständig und effizient durch # aktives Engagement und vielfältige Initiativen bzw. Impulse der Lehrkraft wirken sich nachhaltig auf das Schulleben aus # arbeitet aktiv, konstruktiv, kooperativ und selbstständig an der Entwicklung der Schule mit # organisiert Schulveranstaltungen mit großer Einsatzbereitschaft # trägt mit innovativen und kreativen Ideen zur Gestaltung des Schullebens bei # leitet zielorientiert Arbeitskreise und Fachgruppen # denkt stets mit und arbeitet Kolleg\*innen und Vorgesetzten vorausschauend zu # bringt innovative Vorschläge zur Verbesserung der Verwaltungsabläufe vor # beteiligt sich erfolgreich an der Erstellung von Statistiken und Berichten # führt das Amt als (hier Amt nennen) mit großem Engagement erfolgreich aus

**Kooperiert vertrauensvoll mit dem Sekretariat, der technischen Hausverwaltung und weiterem nichtpädagogischem Personal und bindet sie in angemessener Form in die Erfüllung gemeinsamer Aufgaben ein # die Schülerpapiere sind stets auf dem aktuellen Stand # erledigt sorgfältig und termingerecht anfallende Verwaltungsarbeiten # zugeteilte Verwaltungstätigkeiten werden gewissenhaft und zeitnah erledigt # Zeugnisse werden gewissenhaft erstellt # überwacht kontinuierlich die Schulpflicht und leitet ggf. die notwendigen Maßnahmen ein # nimmt aktiv und konstruktiv an schulischen Konferenzen und Dienstbesprechungen teil # beteiligt sich konstruktiv und kooperativ an Schulentwicklungsprozessen # bringt realisierbare Ideen zur Schulentwicklung ein # hat erfolgreich die Sonderaufgabe (...) übernommen # arbeitet motiviert in Schulgremien mit # bringt sich aktiv bei der Gestaltung des Schullebens ein # denkt und handelt im Sinne des Schulprofils # organisiert die Vorbereitung und Durchführung von schulischen Veranstaltungen selbstverantwortlich # arbeitet respektvoll und wertschätzend mit dem Kollegium und der Schulleitung zusammen # leistet einen effizienten Beitrag in Fachschaften und Lehrerteams # legt Wert auf vertrauensvolle und kollegiale Zusammenarbeit # nimmt regelmäßig an angebotenen Supervisionen/Coachings/Mediationen/Unterrichtshospitationen teil # legt Wert auf eine gute Zusammenarbeit mit allen Mitgliedern der Schulfamilie # pflegt einen wertschätzenden Umgang mit allen Beteiligten der Schule # unterstützt das nichtpädagogische Personal bei seiner Arbeit**

Verwaltungsarbeiten werden unvollständig/nicht termingerecht/fehlerhaft erledigt # die Schulpapiere sind nicht auf dem aktuellen Stand # überwacht die Schulpflicht nur unzureichend # wirkt nicht aktiv an der Gestaltung des Schullebens mit # verschließt sich den Schulentwicklungsprozessen # beteiligt sich nur zurückhaltend an der Weiterentwicklung des Schulprofils # ist für außerunterrichtliche Maßnahmen selten freiwillig zu gewinnen # die Zusammenarbeit ist schwierig und öfter mit Konflikten verbunden # löst Meinungsverschiedenheiten nicht konstruktiv # zeigt konfliktträchtiges Verhalten in der Zusammenarbeit mit den am Schulleben Beteiligten

**Begriffsbeschreibung:**

**3.2e) Aussagen zu außerunterrichtlichen Tätigkeiten und Zusammenarbeit außerhalb der Schule**

Für die innere und äußere Schulentwicklung sind Tätigkeiten bei außerschulischen Institutionen sowie die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten und sonstigen externen Partner\*innen von Bedeutung. Einzugelassen ist auf Tätigkeiten, welche die Lehrkraft bei außerschulischen Einrichtungen, z.B. dem Pädagogischen Institut – Zentrum für Kommunales Bildungsmanagement, dem Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, Bürgerhäusern, Universitäten, dualen Partner\*innen oder in externen Arbeitskreisen übernimmt.

Die für die Erziehungsarbeit nötige Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten finden im Rahmen einer Erziehungspartnerschaft statt. Bei Lehrkräften an beruflichen Schulen ist die Kooperation mit den Ausbildungsbetrieben zu beurteilen. Die Lehrkraft nimmt aktiv und konstruktiv an Veranstaltungen für Eltern oder ggf. Ausbildungsbetriebe teil.

Die Lehrkraft sucht den Kontakt zu außerschulischen Partner\*innen und besucht außerschulische Lernorte. Dialogbereitschaft, Vertrauen, offener Austausch und Feedback sind die Voraussetzungen dafür, die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten und die Qualitätsstandards zu sichern.

## **Aussagen zu außerunterrichtlichen Tätigkeiten und Zusammenarbeit außerhalb der Schule - Beispielformulierungen**

Sie\*er übernimmt Aufgaben (hier Aufgaben nennen) bei (hier außerschulische Einrichtungen nennen) mit großem Engagement und Gewinn für die Schule # die auf ihrem\*seinem außerschulischen Aufgabengebiet erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten wirken sich auf ihre\*seine schulische Arbeit sehr positiv aus # gestaltet eigeninitiativ, verantwortungsvoll und lösungsorientiert die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten oder ggf. Ausbildungsbetrieben # pflegt einen regen und intensiven Austausch mit den jeweiligen Ansprechpartner\*innen in relevanten außerschulischen Einrichtungen # trägt durch herausragendes Engagement bei außerschulischen Einrichtungen zur Weiterentwicklung des Schulprofils/zur Attraktivität der Schule/zur Schulentwicklung/zum Schulmarketing bei, indem sie\*er (hier Tätigkeit nennen) # sie\*er absolviert Betriebspraktika mit großem Gewinn für die Schule

**Wirkt in Prüfungserstellungsausschüssen mit # sie\*er gestaltet die Kommunikation mit den Eltern/ggf. Ausbildungsbetrieben ergebnisorientiert und vertrauensvoll # beteiligt sich aktiv an der Organisation und Gestaltung von Veranstaltungen für Eltern/Ausbildungsbetriebe # bindet Erziehungsberechtigte/ggf. Ausbildungsbetriebe in den gemeinsamen Erziehungsauftrag ein # sie\*er arbeitet ergebnisorientiert mit außerschulischen Einrichtungen zusammen # sie\*er ist im außerschulischen Prüfungsausschuss (hier Prüfungsausschuss nennen) tätig # sie\*er unterstützt schulische Projekte in Zusammenarbeit mit externen Einrichtungen # arbeitet erfolgreich mit externen Einrichtungen zusammen # pflegt den Austausch mit Erziehungsberechtigten und ggf. Ausbildungsbetrieben # nimmt aktiv an Elternveranstaltungen teil # pflegt den fachlichen Austausch mit Lehrkräften anderer Schulen # pflegt Kontakte zu Initiativen und Einrichtungen, welche die erzieherische Arbeit unterstützen und mitgestalten können # sie\*er ist Ansprechpartner\*in für Praktikums- und Ausbildungsbetriebe # beteiligt sich aktiv an einer Verbesserung der Lernort-kooperation**

Sie\*er übernimmt keine Aufgaben im außerschulischen Bereich # sie\*er sucht nur selten Kontakt zu den Erziehungsberechtigten/ggf. Ausbildungsbetrieben # sie\*er nimmt an Elternveranstaltungen nur pflichtgemäß teil und öffnet sich zu wenig dem Dialog # sie\*er ist nicht in der Lage/gewillt, einen konstruktiven, lösungsorientierten Dialog mit den Erziehungsberechtigten bzw. Ausbildungsbetrieben zu führen # verweigert die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten bzw. Ausbildungsbetrieben # kooperiert kaum mit den für die Schule wesentlichen externen Einrichtungen # legt keinen Wert auf die Kommunikation und Zusammenarbeit mit externen Partnern # an außerschulischen Projekten beteiligt sie\*er sich kaum/nicht

**Begriffsbeschreibung:**

**3.2f) Mitglieder der (erweiterten) Schulleitung<sup>3</sup>: Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung ist als ein fortlaufender Prozess zu verstehen mit dem Ziel, das Lern- und Leistungspotenzial der Lehrkräfte zu erkennen und sie im fachlichen, pädagogischen und individuellen Bereich optimal für die Aufgaben der Schule einzusetzen und zu fördern.

Die Schulleitung kennt die gängigen Personalentwicklungsinstrumente wie Mitarbeitergespräch, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Fürsorgegespräch, Prämiengespräch, leistungsorientierte Bezahlung, Zielvereinbarung und Fortbildung und setzt sie zielorientiert zur Führung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Schule ein. Darüber hinaus erfordert die Personalentwicklung, dass die Schulleitung über Gender- und interkulturelle Kompetenz verfügt.

Die physische und psychische Gesundheit der Schulgemeinschaft sind wichtige Voraussetzungen dafür, die Anforderungen des Schulalltags bewältigen zu können. Die Schulleitung hat im Sinne des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Rahmen ihrer Möglichkeiten Maßnahmen zu veranlassen, die dem Erhalt und der Förderung der Gesundheit dienen.

Die Schulleitung hat für die umfassende und systematische Einarbeitung neuer Dienstkräfte auf der Grundlage eines integrativen Konzepts zu sorgen und deren Betreuung anzuweisen. Der Dienstkraft ist zeitnah eine Rückmeldung zu ihrem Arbeitserfolg zu leisten.

Im Rahmen des Personalmanagements plant und steuert die Schulleitung auf der Grundlage eines abgestimmten Konzepts die Fortbildung der Mitarbeiter\*innen, um gezielt berufliche Handlungsfähigkeiten und Schlüsselqualifikationen aufzubauen, anzupassen oder zu erweitern. Dazu führt die Schulleitung in regelmäßigen Abständen u.a. Mitarbeitergespräche, die dazu beitragen sollen, den Fortbildungsbedarf zu klären und den Fortbildungserfolg festzustellen.

Durch die Delegation geeigneter Aufgaben und Zuständigkeiten fördert die Schulleitung das Entwicklungspotenzial der Lehrkräfte.

Die Schulleitung trägt Verantwortung für die Führungskräfteentwicklung, um langfristig geeignetes Personal für herausgehobene Tätigkeiten in den Einrichtungen und dem Kernbereich des RBS zu fördern und zu gewinnen.

<sup>3</sup> Zu den Begrifflichkeiten "Schulleitung", "Führungskraft" und "Führungsaufgaben" s. Kapitel I. Abschnitt A.9.

## Personalentwicklung - Beispielformulierungen

Setzt die Instrumente der Personalentwicklung stets zielorientiert zur Förderung der Mitarbeiter\*innen ein # sorgt mit großem Erfolg für die umfassende Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter\*innen # organisiert optimal Arbeitsumfeld und -bedingungen für die Dienstkräfte # führt regelmäßig wirksame Mitarbeitergespräche und klärt dabei detailliert den Fortbildungsbedarf der einzelnen Lehrkräfte # fördert durch die Übertragung von Entscheidungsspielräumen in großem Maß die Selbstständigkeit der Mitarbeiter\*innen # fördert alle Mitarbeiter\*innen entsprechend ihren jeweiligen Kompetenzen durch die Übertragung geeigneter Aufgaben # steuert die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter\*innen umsichtig und vorausschauend # motiviert die Lehrkräfte gezielt zur Erweiterung ihrer beruflichen Fähigkeiten und Schlüsselqualifikationen # entwickelt und fördert vorbildlich den Führungsnachwuchs # beweist beim Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen insbesondere umfassende Gender- und interkulturelle Kompetenz und achtet dadurch auf Chancengleichheit # sorgt für die jährliche Erstellung eines Fortbildungsplans und für dessen erfolgreiche Umsetzung # beurteilt das Leistungspotenzial der einzelnen Lehrkräfte realistisch # baut Führungskräfte erfolgreich auf

**Setzt die gängigen Personalentwicklungsinstrumente ein # nutzt die Instrumente der Personalentwicklung zur Förderung der Mitarbeiter\*innen # organisiert Arbeitsumfeld und -bedingungen entsprechend der schulischen Gegebenheiten # nimmt die Fürsorgepflicht für ihre\*seine Mitarbeiter\*innen verantwortungsbewusst wahr # betreut neue Lehrkräfte engagiert und systematisch # definiert die Aufgabenfelder und Verantwortungsbereiche für neue Mitarbeiter\*innen # gibt neuen Lehrkräften zeitnah ein Feedback # führt im Rahmen des Personalmanagements regelmäßig Mitarbeitergespräche # vereinbart mit einzelnen Lehrkräften Ziele und überprüft deren Realisierung # klärt im Mitarbeitergespräch den Fortbildungsbedarf der einzelnen Lehrkräfte # unterstützt potenzielle Führungskräfte bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen # räumt allen Mitarbeiter\*innen bei der Fortbildung die gleichen Chancen ein # geht selbst aktiv mit Fortbildungsvorschlägen auf die Mitarbeiter\*innen zu # plant gemeinsam mit den Lehrkräften schulinterne Fortbildungsmaßnahmen und fixiert diese in einem Fortbildungsplan # betraut geeignete Personen mit entsprechenden Aufgaben # sie\*er beobachtet und beurteilt die Eignung der einzelnen Lehrkräfte für Führungspositionen # plant die Führungskräfteentwicklung fortlaufend und strukturiert # fördert Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte gleichermaßen # zeigt bei der Personalentwicklung Gender- und interkulturelle Kompetenz**

Setzt wichtige Personalentwicklungsinstrumente nur unzureichend ein # ihre\*seine Kompetenz im Bereich der Personalentwicklung ist ausbaufähig # sie\*er vernachlässigt das Betriebliche Gesundheitsmanagement # kümmert sich nicht um die Einarbeitung neuer Lehrkräfte # führt nur sporadisch Mitarbeitergespräche # verfolgt keine Fortbildungsplanung # macht ihre\*seine Entscheidungen bei der Übertragung von besonderen Aufgaben kaum transparent # interessiert sich kaum für die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter\*innen # zeigt wenig Engagement bei der Förderung von zukünftigen Führungskräften # berücksichtigt unzureichend gender- und kulturspezifische Aspekte bei der Personalentwicklung

**Begriffsbeschreibung:**

**3.2g) Mitglieder der (erweiterten) Schulleitung<sup>4</sup>: Führungsverhalten**

Eine der Hauptaufgaben der Schulleitung ist die Personalführung unter Berücksichtigung der Aufgaben, der Ziele und des Leitbildes der Schule.

Darüber hinaus ist die Schulleitung verantwortlich für die Umsetzung des Gender-Mainstreamings und für die Berücksichtigung interkultureller Aspekte.

Die Schulleitung pflegt dabei einen kooperativen Führungsstil. Dieser zeichnet sich im Wesentlichen dadurch aus, dass die Schulleitung und die Kolleg\*innen bei gemeinsamen Aufgaben eng zusammenarbeiten und sich in ihren Kompetenzen ergänzen. Verantwortungen werden nach der Konsensfindung klar definiert. Das Delegieren von Verantwortung und die Motivation von Kolleg\*innen sind wichtige Bestandteile dieses auf Beteiligung ausgerichteten Führungsstils. Eigeninitiative wird gefördert, Kreativität freigesetzt.

Bei der Umsetzung von Zielen ist Teamarbeit erforderlich, für welche die Schulleitung die notwendigen Strukturen zu schaffen hat. Zu nennen sind hier insbesondere gegenseitiger Respekt, Vertrauen innerhalb des Kollegiums und eine konstruktive Feedbackkultur. Gruppendynamische Prozesse werden so gesteuert, dass sie für das Schulklima positiv wirksam werden.

Schließlich muss die Schulleitung den gegenseitigen Informationsaustausch mit und zwischen den Kolleg\*innen gewährleisten. Dabei muss sie vor allem ihre Entscheidungen und Maßnahmen für die Beteiligten transparent und nachvollziehbar machen.

<sup>4</sup> Zu den Begrifflichkeiten "Schulleitung", "Führungskraft" und "Führungsaufgaben" s. Kapitel I. Abschnitt A.9.

## Führungsverhalten - Beispielformulierungen

Pflegt stets einen kooperativen Führungsstil und delegiert Verantwortung an ihre\*seine Kolleg\*innen # erfüllt hervorragend die Vorbildfunktion in ihrer\*seiner Führungsrolle # führt ihre\*seine Kolleg\*innen im Sinne des gemeinsam erstellten Leitbildes # kann die Kolleg\*innen zu herausragenden Leistungen motivieren # motiviert alle an der Umsetzung von Zielen Beteiligten zu einer konstruktiven Mitarbeit # achtet besonders auf die gleichberechtigte Beteiligung aller Teammitglieder # sorgt stets für einen umfassenden Informationsfluss # achtet stets darauf, dass ihre\*seine Entscheidungen transparent und nachvollziehbar sind # setzt sich aktiv für ein vertrauensvolles Klima an der Schule ein # gibt den Kolleg\*innen stets wertschätzende Rückmeldungen zu ihrer Eigeninitiative und/oder Arbeit # vermittelt ziel- und lösungsorientiert bei Konflikten # schafft die notwendigen Strukturen, damit die Teamarbeit im Kollegium gelingt # fördert gegenseitigen Respekt, gegenseitiges Vertrauen innerhalb des Kollegiums und eine konstruktive Feedbackkultur # der gegenseitige Umgang ist geprägt von Respekt und Offenheit # ist in der Führungsrolle überzeugend und authentisch # berücksichtigt bei allen Entscheidungen umsichtig die Gleichstellung der Dienstkräfte # bindet die Lehrkräfte aktiv in Entscheidungsprozesse ein  
# delegiert Aufgaben und Verantwortung stets angemessen und vorausschauend

**Vereinbart Ziele gemeinsam im Team # ist sich ihrer\*seiner Vorbildfunktion bewusst # nimmt ihre\*seine Aufgabe als Vorbild aktiv wahr # pflegt einen kooperativen Führungsstil # steht den Lehrkräften beratend zur Seite # unterstützt die Lehrkräfte in dienstlichen Belangen # bietet den Dienstkräften in schulischen Bereichen Beratung und Unterstützung an # vereinbart Ziele mit den Kolleg\*innen # delegiert Aufgaben und Verantwortung angemessen # ermöglicht den Lehrkräften meist die Teilnahme an den Entscheidungsprozessen # bringt den einzelnen Lehrkräften und deren Beiträgen Interesse und Wertschätzung entgegen # sorgt für einen zeitnahen Austausch von Informationen # informiert die Kolleg\*innen rechtzeitig # motiviert alle an der Umsetzung von Zielen Beteiligten # schafft Bedingungen für ein angenehmes Arbeits- und Schulklima # schafft teamfördernde Strukturen # setzt sich für einen von Respekt und Offenheit geprägten Umgang ein # macht deutlich, dass der Erfolg der Schule von einer verantwortungsvollen Zusammenarbeit aller abhängt # geht konstruktiv mit Konflikten im Kollegium um # nimmt Kritik in konstruktiver Weise an # unterstützt die Eigeninitiative von Kolleg\*innen # fördert das Vertrauen der Teammitglieder zueinander # definiert klare Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche # übt angemessen und konstruktiv Kritik**

Mit den Kolleg\*innen werden keine Zielvereinbarungen getroffen # erfüllt die Vorbildfunktion in ihrer\*seiner Führungsrolle nur bedingt # identifiziert sich nur bedingt mit dem Schulprofil und den Zielvereinbarungen # steuert die Schule nach nicht erkennbaren Grundsätzen # delegiert Aufgaben und Zuständigkeiten mitunter willkürlich # beteiligt die Teammitglieder nicht an Entscheidungsprozessen # pflegt den kooperativen Führungsstil nicht überzeugend # schafft es nicht, eine konstruktive und kooperative Arbeitsatmosphäre herzustellen # denkt und arbeitet eher als Einzelkämpfer\*in # legt nicht ausreichend Wert auf die Gleichbehandlung aller Teammitglieder # gibt den Lehrkräften verzögert und bruchstückhaft Rückmeldungen zu ihren Leistungen # übt Kritik subjektiv und teilweise unsachlich # resigniert schnell bei auftretenden Konflikten # die Arbeitsergebnisse von Kolleg\*innen werden zu wenig wertgeschätzt # Kommunikation und Informationsweitergabe werden vernachlässigt



**Begriffsbeschreibung:**

**3.2h) Mitglieder der (erweiterten) Schulleitung<sup>5</sup>: Schul- und Organisationsentwicklung**

Die Schul- und Organisationsentwicklung sind Voraussetzungen für die Optimierung von Bildungsprozessen. Die Schulleitung trägt die Verantwortung dafür, die Schul-, Unterrichts- und Qualitätsentwicklung der Schule zuverlässig unter Berücksichtigung der städtischen und staatlichen Zielvorgaben zu steuern und weiter zu entwickeln.

Die Schulleitung plant langfristig und zukunftsorientiert, erkennt übergreifende Strukturen und verknüpft verschiedene Handlungsfelder miteinander. Die Ressourcen und Anforderungen werden realistisch eingeschätzt und beurteilt, um im Vorfeld etwaige Problemfelder zu erkennen und zu bearbeiten. Die Aufgabe ist es, die Qualität der Schule in allen Bereichen zu entwickeln und zu verbessern. Hierzu ist die kontinuierliche Pflege des Qualitätsmanagements erforderlich. Die Schulleitung bindet das Kollegium in die Qualitätsentwicklungsprozesse ein.

Die Schulleitung steuert die Unterrichtsentwicklung und unterstützt neue Wege zur Verbesserung der Unterrichtsgestaltung und -organisation. Sie stellt durch die Organisation von effizienten Arbeitsstrukturen und -abläufen eine erfolgreiche Unterrichts- und Erziehungsarbeit sicher. Dabei sind das Schulprogramm/Leitbild sowie sich verändernde Rahmenbedingungen (z.B. Gesetze, Referatsziele sowie nationale Bildungsstandards) zu beachten.

Die Schul- und Organisationsentwicklung erstreckt sich des Weiteren auf die verantwortungsvolle Verwendung des Schulbudgets, der Sachwahrung unter Wahrnehmung des Hausrechts und ggf. der Initiierung und Begleitung von Baumaßnahmen. Die Schulleitung setzt kontinuierlich die Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes um und trägt Verantwortung dafür.

<sup>5</sup> Zu den Begrifflichkeiten "Schulleitung", "Führungskraft" und "Führungsaufgaben" s. Kapitel I. Abschnitt A.9.

## Schul- und Organisationsentwicklung - Beispielformulierungen

Stellt sich überzeugend der Verantwortung für die Qualität ihrer\*seiner Schule und des Unterrichts # setzt sich überzeugend dafür ein, die Qualität der Schule und des Unterrichts weiterzuentwickeln # reagiert verantwortungsbewusst auf veränderte Rahmenbedingungen # unterstützt innovative Wege zur Verbesserung der Unterrichtsgestaltung # fördert im Rahmen der Schul-/Unterrichtsentwicklung die Teilnahme an Modellversuchen/-projekten # konzentriert sich auf zentrale Aspekte des Qualitätsmanagements # engagiert sich überzeugend für Arbeitsschutz und -sicherheit # wirtschaftet umsichtig und verantwortungsvoll # treibt durch die Optimierung von Maßnahmen die QSE voran # strebt überzeugend danach, die Schule in allen Bereichen kontinuierlich zu verbessern # überzeugt durch vorausschauende und diskriminierungsfreie wie -präventive Maßnahmen im Bereich der Schulentwicklung

**Stellt den ordnungsgemäßen Ablauf des Unterrichts sicher # steuert Veränderungsprozesse der Organisation # nimmt die Aufgabe, die Qualität ihrer\*seiner Schule zu verbessern, ernst # reagiert angemessen auf veränderte Rahmenbedingungen # sorgt für verlässliche Arbeitsstrukturen und -verfahren # sorgt für den ordnungsgemäßen Ablauf von Konferenzen # setzt sich für die Optimierung der Arbeitsabläufe ein # fördert die Weiterentwicklung der Unterrichtsgestaltung # sichert die Unterrichtsqualität durch gezielte pädagogische und personelle Maßnahmen # agiert verantwortungsvoll mit dem Finanzhaushalt und dem Stundenbudget # zeigt Engagement bei der Sachwahrung # kontrolliert und beurteilt die Arbeitsbedingungen unter dem Aspekt der Gefährdungsbeurteilung # setzt Instrumente des Qualitätsmanagements ein # verfolgt ein effizientes Qualitätsmanagement # plant langfristig und zukunftsorientiert # berücksichtigt interkulturelle und geschlechtergerechte Aspekte der Schulentwicklung**

Sieht sich nicht in der Verantwortung für die Qualität der Schule und des Unterrichts # zeigt geringen Einsatz bei der Schul- und Organisationsentwicklung # zeigt wenig Interesse an der Fortentwicklung des schulischen Leitbildes # orientiert sich selbst nicht am Schulprogramm/Leitbild # reagiert nicht ausreichend auf Veränderungen von wichtigen Rahmenbedingungen für die Schule # ergreift eher selten die Initiative in der Schul- und Unterrichtsentwicklung # organisiert die schulischen Abläufe nicht mit der notwendigen Umsicht # trifft übereilte Entscheidungen, so dass die Qualität der Arbeit leidet # hat Probleme damit, Handlungsfelder zu koordinieren # setzt keine anspruchsvollen Ziele zur Qualitätsverbesserung # bindet das Kollegium nicht in die Qualitätsentwicklungsprozesse ein # ist unzuverlässig bei der Einhaltung von Vereinbarungen des Qualitätsmanagements # zeigt wenig Engagement bei der Sachwahrung

### zu 3.3 Ergänzende Bemerkungen

Dieser Abschnitt bietet die Möglichkeit, das Gesamtbild einer Pädagogenpersönlichkeit nicht nur abzurunden, sondern vielmehr deren individuelles Profil abschließend und zusammenfassend zu würdigen. Hier können bislang noch nicht berücksichtigte Einzelaspekte angesprochen werden, aber auch besonders charakteristische Persönlichkeitsmerkmale im Sinne einer akzentsetzenden Zusammenschau erneut beschrieben und somit wirkungsvoll hervorgehoben werden.

Weitere Bereiche, die an dieser Stelle angesprochen werden können, sind Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen, Tätigkeiten, die – z. B. wegen ihres sozialen Bezuges - im weitesten Sinne geeignet sind, sich positiv auf das Schulleben auszuwirken oder die dienstlich in irgendeiner Weise fruchtbar gemacht werden können. Neben fachfremden besonderen Begabungen, z. B. im künstlerischen oder technischen Bereich, zusätzlichen Prüfungen zur Erweiterung und Erhöhung der Qualifikation, v. a. im beruflichen Bereich, Autor\*innentätigkeit, Gutachter\*innentätigkeit etc. sollten auch soziale und sonstige Ehrenämter, z. B. Schöff\*innentätigkeit, Elternarbeit u. ä., berücksichtigt werden.

Eine Tätigkeit als Personalratsmitglied hingegen darf gemäß eines Urteils des Bundesarbeitsgerichts nicht erwähnt werden (BAG v. 19.08.1992, 7 AZR 262/91).

Möglich wäre an dieser Stelle auch die Aufnahme einer Bemerkung, wenn eine Lehrkraft die Doppelbelastung Familie/Beruf besonders gut bewältigt und insofern besondere Fähigkeiten hinsichtlich Organisation, Zeit- und Selbstmanagement an den Tag legt.

### zu 4. Gesamturteil, Leistungsfeststellung, Probezeiteinschätzung und Probezeitbeurteilung

Hierzu finden sich erschöpfende Aussagen in den BeurteilungsRL-LK.

### zu 5. Verwendungseignung

Aussagen zur Verwendungseignung haben für die berufliche Entwicklung der zu beurteilenden Lehrkraft eine sehr große Bedeutung. Sie sind daher unbedingt erforderlich.

Sehr gute und außergewöhnlich gute Pädagog\*innen sind nicht nur bezüglich ihrer Verwendungseignung entsprechend zu beschreiben, sondern auch im Gesamturteil als solche zu würdigen, unabhängig davon, ob sie sich für leitende Funktionen interessieren oder als dafür voraussichtlich geeignet erscheinen.

Die Aussagen müssen sich aus dem in 3.1 bis 3.3 dargestellten Profil der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung ableiten lassen.

Die BeurteilungsRL-LK bieten eine Auflistung von Kriterien, die bezogen auf die Kompetenzfelder „Soziale Kompetenz“, „Fach- und Methodenkompetenz“, „Persönliche Eigenschaften“ sowie „Führungspotenzial“ die differenzierte Beschreibung unterstützen und hierbei mit den individuellen Ausprägungen und Wertungen verbunden werden müssen.

Im Sinne moderner Personalentwicklung sind hier - neben der bisherigen Unterrichtstätigkeit - nicht nur Leistungen zu würdigen, die auf eine Befähigung zu Funktionsämtern schließen lassen oder diese Befähigung bestätigen. Vielmehr wird über die Aussagen zur Verwendungseignung ein Fazit auch aus allen anderen im Vorausgehenden beschriebenen Beobachtungen gezogen werden, soweit sie geeignet sind, die besondere dienstliche Eignung und spezifische Kompetenz einer Lehrkraft im Sinne eines individuellen Eignungsprofils zu unterstreichen und weiterzuentwickeln.

Es ist darauf zu achten, dass die Verwendungseignung diskriminierungsfrei zuerkannt wird.

## **Ausblick**

Sowohl die BeurteilungsRL-LK (Kapitel I) als auch die hierzu ergangenen Hinweise für Beurteiler\*innen sowie zu Beurteilende (Kapitel II) können ein Mittel zur Personalentwicklung und Qualitätssicherung sein, nämlich dann, wenn neben den Beurteiler\*innen sich auch die zu Beurteilenden selbst damit befassen. Im Sinne eines möglichst transparenten Verfahrens scheint es empfehlenswert, beides mit der Lehrerschaft intensiv zu diskutieren. Nicht zuletzt aber sollen diese Hinweise auch einen Beitrag zu einem notwendigen Sensibilisierungsprozess leisten. Er soll helfen, zum Teil noch vorhandene, unbewusst ablaufende Mechanismen im Werte- und Rollenverständnis bewusst zu machen und diese Mechanismen künftig zu vermeiden, insbesondere im Hinblick auf Frauen und Teilzeitbeschäftigte. Eine zeitgemäße dienstliche Beurteilung muss eine geschlechtergerechte, diskriminierungsfreie sein.

# Kapitel III

## Informationsblatt „Genderkompetenz“ und weitere Literaturhinweise der Gleichstellungsstelle für Frauen

### A. Informationsblatt „Genderkompetenz“

Gender-Kompetenz ist die Fähigkeit von Personen, bei ihren Aufgaben Gender-Aspekte zu erkennen und gleichstellungsorientiert zu bearbeiten. Gender-Kompetenz ist eine Voraussetzung für erfolgreiches Gender Mainstreaming. Gleichzeitig wird durch die Umsetzung von Gender Mainstreaming neue Gender-Kompetenz erzeugt.

Gender-Kompetenz besteht aus Wissen, Wahrnehmung, Einstellung und Handeln und bedeutet die Bereitschaft sowie Fähigkeit sich mit folgenden vier Bereichen kritisch auseinanderzusetzen:

#### **Wissen**

Auseinandersetzung mit Geschlechtertheorie und Erkenntnissen aus der Frauen- und Geschlechterforschung speziell im eigenen Fachbereich;

#### **Wahrnehmung**

Erwerb von Sensibilität, um die strukturierende Wirkung der Kategorie Geschlecht, der Geschlechterverhältnisse und die potenziellen wie realen Diskriminierungsstrukturen zu erkennen, so dass Prozesse des *'doing gender'* bzw. Ungleichheitsstrukturen wahrgenommen werden können;

#### **Einstellung**

Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, Normen und Einstellungen und deren Reflexion im Lichte der Erkenntnisse der Geschlechterforschung;

#### **Handlung**

Umsetzung des Wissens in die eigene Handlungspraxis, um in der Lage zu sein, Geschlecht als Analysekategorie zu verwenden.

### **Genderkompetenz ist gleichermaßen eine**

- **Fachkompetenz**  
Wissen um Relevanz von Geschlecht in fachlichen Fragen, z.B. im Bereich der Betrieblichen Gleichstellung, Antidiskriminierung, geschlechtsspezifischen Lebenssituationen und Rollenzuschreibungen etc.
- **Methodenkompetenz**  
Verständnis von Gender als sozialer Kategorie zur Analyse von Sachverhalten und Prozessen; Zielgruppenanalyse nach Aspekten von Gleichstellung, Antidiskriminierung und Intersektionalität, strategisches Wissen um gleichstellungspolitische Strategien

- Soziale Kompetenz  
Wissen um den Einfluss von Geschlechterverhältnissen und -stereotypen auf die Selbst- und Fremdwahrnehmung, differenzierte Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltenserwartungen und geschlechtsspezifischen Zuschreibungen; als Führungskraft u.a.: Personalentwicklung und Teamführung; Gestaltung von Organisationsabläufen und zeitlichen Strukturen, um Teilzeitkräfte gut einzusetzen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern.

**Zur vertieften Auseinandersetzung mit Genderkompetenz siehe:**

Genderkompetenz. Eine Handreichung für Beschäftigte der Stadt München und Interessierte

[https://www.muenchen.de/rathaus/dam/jcr:310b3b29-9df6-41d3-ba23-ceed5f3b3f37/Genderkompetenz\\_2017\\_Internet.pdf](https://www.muenchen.de/rathaus/dam/jcr:310b3b29-9df6-41d3-ba23-ceed5f3b3f37/Genderkompetenz_2017_Internet.pdf)

**B. Weitere Literaturhinweise**

Gleichstellungsstelle für Frauen (2019)	Geschlechtergerecht beurteilen – Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen (Fundstelle in Internet: <a href="https://www.muenchen.de/rathaus/dam/jcr:cd69b148-2630-47de-b63d-f5705f9c6da3/BeurteilungsRiL_Geschlechtergerecht_beurteilen.pdf">https://www.muenchen.de/rathaus/dam/jcr:cd69b148-2630-47de-b63d-f5705f9c6da3/BeurteilungsRiL_Geschlechtergerecht_beurteilen.pdf</a> )
Schreyögg, Friedel (2004)	Das erfolgreiche Entwurfsgespräch (mit Checkliste zur Vorbereitung des Entwurfsgesprächs für Lehrerinnen und interessierte Lehrer) (Fundstelle im Internet: ( <a href="https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Bildung-und-Sport/Schule/Lehrkraft-Information.html">https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Bildung-und-Sport/Schule/Lehrkraft-Information.html</a> ))
Schreyögg, Friedel (2014)	Leitfaden zur Vorbereitung auf eine Beurteilungsgespräch oder ein Personalfördergespräch (Fundstelle im Internet: <a href="http://www.friedel-schreyoegg.de/img/Leitfaden_Beurteilungsgespraech_2014.pdf">http://www.friedel-schreyoegg.de/img/Leitfaden_Beurteilungsgespraech_2014.pdf</a> )
Gleichstellungsstelle für Frauen (2004)	Arbeitshilfe zur Vorbereitung von Beurteilungen und Entwurfsgesprächen für Schulleiter/innen (Fundstelle im Internet: <a href="https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Bildung-und-Sport/Schule/Lehrkraft-Information.html">https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Bildung-und-Sport/Schule/Lehrkraft-Information.html</a> )

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Landeshauptstadt München  
Referat für Bildung und Sport  
Personal  
Bayerstraße 28, 80335 München

### **Fotos**

Titel: Michael Nagy (links), Tobias Hase (Mitte),  
Gerhard Blank (rechts)  
Vorwort: Tobias Hase

### **Redaktion und Kontakt**

Referat für Bildung und Sport  
RBS – GL 10  
Grundsatz, Personalentwicklung  
E-Mail: [gl1.rbs@muenchen.de](mailto:gl1.rbs@muenchen.de)

Gestaltung: RBS-GL 10

3., überarbeitete Auflage 2020  
Stand: 1. August 2020

