



Orientierungsrahmen Qualität

Orientierungsrahmen Qualität des Bundes und der Länder für Deutsche Schulen im Ausland

Inhaltsverzeichnis

Editorial	4
Wozu ein Orientierungsrahmen Qualität?	6
Kontext und Ziele des Orientierungsrahmens	8
Struktur des Orientierungsrahmens	14
1 Ergebnisse und Erfolge der Schule	16–19
1.1 Persönlichkeitsbildung	17
1.2 Lernerfolge	18
1.3 Schulzufriedenheit	19
2 Lehr- und Lernkultur	20–31
2.1 Bildungsgänge und Schulcurriculum	21
2.2 Leistungsanforderungen und Rückmeldungen	22
2.3 Stärkung der Persönlichkeit	23
2.4 Sprachliche Bildung	24
2.5 Lernen in der digitalen Welt	26
2.6 Unterrichtsgestaltung	28
2.7 Unterrichtsklima	30

3 Schulkultur	32–41
3.1 Schulklima	33
3.2 Beteiligung	34
3.3 Diversität	36
3.4 Unterstützung	38
3.5 Begegnung	40
3.6 Außenkulturpolitischer Auftrag	41
4 Personalmanagement	42–47
4.1 Personalplanung	43
4.2 Personalentwicklung	45
4.3 Wissens- und Übergabemanagement	47
5 Ressourcenmanagement	48–61
5.1 Finanzen	49
5.2 Marketing	51
5.3 IT-Management	54
5.4 Beschaffung	56
5.5 Liegenschaft	57
5.6 Prävention und Krisenmanagement	58

6 Governance	62–79
6.1 Rollenverständnis	63
6.2 Vorstandshandeln	65
6.3 Schulleitungshandeln	68
6.4 Verwaltungshandeln	71
6.5 Steuerung, Planung, Controlling	72
6.6 Kooperation und Kommunikation	75
6.7 Rechtliche Rahmenbedingungen	77
6.8 Zusammenarbeit mit Fördernden Stellen	78
7 Qualitätsmanagement	80–87
7.1 Mission und Leitbild	81
7.2 Schulprogramm	83
7.3 Prozessgestaltung	84
7.4 Evaluationskultur	85
7.5 Kundenorientierung	87
Anhang	88–98
Verzeichnis der Abkürzungen	89
Erläuterung von Fachbegriffen	90
Impressum	98

Editorial



Haben die Schulqualität im Blick: Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Regionalen Netzwerktagung in Stockholm im Herbst 2021

Den ersten Qualitätsrahmen für Deutsche Schulen im Ausland haben Bund und Länder 2006 herausgegeben. Er hatte über ein Jahrzehnt Bestand und hat in dieser Zeit die nunmehr 140 Schulen geprägt. Von Anfang an stand die Frage im Mittelpunkt: „Was zeichnet eine gute Deutsche Auslandsschule aus?“ Aber Gesellschaft und somit auch Schule verändern sich und so wurde es Zeit, die alte Frage neu zu stellen.

In den letzten zehn Jahren hat sich neben dem Unterricht, den Prüfungen, dem Stellenwert der deutschen Sprache insbesondere auch ein neues Verständnis von Führung, Partizipation und Kommunikation entwickelt. Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, ist der vorliegende Rahmen in verschiedenen Formaten, zu denen auch die Regionalen Netzwerktagungen der Deutschen Auslandsschulen zählen, diskutiert und so mit wertvollen Ergänzungen und

Beispielen von allen an Schule Beteiligten bereichert worden. Ein besonderes Anliegen ist die neu gewählte Bezeichnung „Orientierungsrahmen Qualität“ statt wie bisher „Qualitätsrahmen“. Die umfassenden Qualitätsbeschreibungen in den verschiedenen Qualitätsbereichen, Merkmalen und Kriterien bieten den Schulen Orientierung für ihre Schulentwicklung. Der Orientierungsrahmen versteht sich als Unterstützungsinstrument, nicht als Kontrollinstrument. Er stellt transparent die von

Bund und Ländern gemeinsam getragenen Qualitätserwartungen an eine Deutschen Schule im Ausland dar und liefert eine Fülle von Hinweisen und Beispielen für deren Umsetzungsmöglichkeiten.

Was unterscheidet darüber hinaus die neue von der bisherigen Fassung? Ein weiter entwickeltes Qualitätsverständnis hat Eingang in die Qualitätserwartungen gefunden:

- Aktuelle Schwerpunktthemen der Schulentwicklung werden explizit ausgewiesen, beispielsweise die Qualitätsmerkmale „Lernen in der digitalen Welt“ oder „Diversität“.
- Die Begegnung mit und die Förderung der deutschen Sprache als ein gewichtiger Schwerpunkt der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik wird tiefer verankert als bisher.
- Noch stärker als bisher werden Prozesse und deren Zusammenhänge auf der Ebene des Schulmanagements in den Fokus gerückt. Eine umfangreiche Ergänzung erfährt daher über die pädagogischen Handlungsfelder hinaus das Zusammenspiel von Vorstands-, Schulleitungs- und Verwaltungshandeln vor dem Hintergrund, dass Deutsche Schulen im Ausland in privater Trägerschaft immer beides sind: Bildungseinrichtungen und Wirtschaftsbetriebe. Die wechselseitige Abhängigkeit von pädagogischer Qualität und wirtschaftlicher Verfassung der Schule findet hier Berücksichtigung.

Ganz bewusst konzentrierte sich der bisherige Qualitätsrahmen vor allem auf die Qualität im pädagogischen Bereich, jetzt erfahren – neben den Schulleitungen – die Schulträger

sowie die Verwaltungsleitungen im neuen Orientierungsrahmen eine stärkere Bedeutung als bisher. Das Konzept des „Auslandsschulqualitätsmanagements“ (AQM) der ZfA berücksichtigt in der neuen Rahmensetzung viel stärker die Rolle dieser „Stakeholder“. Die spezifischen Aufgaben, Funktionen und Rollen der schulischen Qualitätsverantwortlichen werden im Orientierungsrahmen detailliert beschrieben. Explizit wird auf die Bereiche gemeinsamer Verantwortung im Interesse gemeinsamer Schulziele fokussiert.

Entsprechend dem wissenschaftlichen Ansatz von „Governance“ geht es darum, wie die Akteurskonstellation auf der Führungs- und Leitungsebene ausgerichtet sein muss, damit Kooperation zum Wohle der Schule als Gesamtsystem gelingt.

Wir sind davon überzeugt, dass der neue Orientierungsrahmen dazu beitragen wird, dass Qualitätserwartungen der Fördernden Stellen an allen Deutschen Schulen im Ausland zukünftig noch transparenter wahrgenommen werden. Das Verhältnis der Fördernden Stellen zu den Schulen unterliegt zum Teil anderen prägenden Faktoren als die Schulen im Inland. Die deutsche schulische Arbeit im Ausland bedeutet immer auch Ringen um schul- bzw. standortspezifische Lösungen. Gerade der „Governance-Ansatz“ kann unter der Voraussetzung seiner konstruktiven Umsetzung einen wesentlichen Beitrag zum Erfolgsmodell „Deutsche Schule im Ausland“ leisten und gewährleisten, dass alle Beteiligten sowie die Schule als Ganzes gewinnen.

Wir wünschen uns, dass Sie den neuen Orientierungsrahmen Qualität in seiner Bedeutung in Ihre Verantwortungsbereiche aufnehmen und so die Deutschen Schulen im Ausland gemeinsam mit uns weiterentwickeln. Wir danken uns für Ihr Engagement für die Deutschen Schulen im Ausland und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihnen allen.

Oliver Bientzle
Auswärtiges Amt

Heike Toledo
Zentralstelle für das Auslandsschulwesen

Dorothee Bauni
Ständige Konferenz der Kultusminister
der Länder der Bundesrepublik Deutschland

Wozu ein Orientierungsrahmen Qualität?



Arbeit an der Schulqualität beginnt mit den Schülerinnen und Schülern, hier während einer Bund-Länder-Inspektion an der German International School Silicon Valley

Auseinandersetzung mit der Frage: „Was erwarten wir eigentlich selbst von uns?“

Damit beginnt jeder Schulentwicklungsprozess. Der Orientierungsrahmen regt an, immer wieder über die Mission („Warum machen wir Deutsche Schule hier am Standort?“), über das Leitbild („Welchen Werten fühlen wir uns verpflichtet, welche Werte möchten wir vermitteln?“), über die Schulentwicklungsziele („Wie wollen wir unsere Schule weiter entwickeln?“) und über Maßnahmen („Welche Maßnahmen sind geeignet, um unsere Ziele zu erreichen?“) nachzudenken. Dabei liefert der Orientierungsrahmen nicht nur transparente Qualitätserwartungen, sondern bietet auch eine Fülle von Hinweisen, Beispielen und Umsetzungsmöglichkeiten. Gerade auch in diesem Sinne ist er ein Unterstützungsinstrument für Schulen.

Hinreichend bekannt ist der Satz: „Qualität ist – was den Anforderungen entspricht!“ Das bedeutet: Alle Arbeit an Qualität beginnt mit einer Klärung dessen, was erwartet wird – von Kunden oder Aktionären und in Schulen von Schülerinnen und Schülern, Eltern sowie im Falle der Deutschen Auslandsschulen von Seiten der verantwortlichen und finanziell sowie personell eine Schule fördernden Stellen.

Mit diesen Qualitätserwartungen werden sich die Schulen auseinandersetzen müssen: die Lehrkräfte, das nicht-lehrende Personal und erst recht die für die Qualität in der Schule Verantwortlichen – Schulleitungen, Verwaltungsleitungen und Vorstände.

Der vorliegende Orientierungsrahmen legt Qualitätserwartungen offen und ermöglicht damit den Schulen die

Damit ist die Funktion des Textes bereits umrissen: Es geht hier nicht um eine Erfüllung von extern gesetzten Anforderungen. Dies ist eine Funktion, die der Bund-Länder-Inspektion zukommt. Dort geht es auch um Rechenschaftslegung über die Verwendung von Fördermitteln, um die Setzung von Qualitätsnormen und um die Generierung von Daten und Wissen über den Stand der Qualitätsentwicklung. Hier geht es darum, dass Schulen bei ihrer Arbeit Entwicklungsimpulse und eine Fülle von Anregungen erhalten, wie ihre Ziele erreicht werden können.

Die Kunst wird darin bestehen, dass die Deutschen Auslandsschulen aus dem umfangreichen Fundus an Anregungen diejenigen auswählen („Was ist für uns relevant?“) und priorisieren („First things first!“), die nützlich und hilfreich sind. Auch wenn es um Schulentwicklung geht, ist „weniger“ häufig „mehr“ – oder wie die Schulentwickler sagen: „Twenty ist plenty!“ Mehr als 20 Entwicklungsaspekte sind auch für große Schulen kaum zu bewältigen. Hier ist ein strategischer Blick vonnöten, um zielorientiert eine Auswahl zu treffen. Das Ziel aus den Augen zu verlieren und die Anstrengungen zu verdoppeln – das wäre „operativer Aktivismus“, der die vorhandenen Ressourcen mit Sicherheit überfordert.

Die Autoren des Orientierungsrahmens hoffen, dass er ab seiner Veröffentlichung bei Arbeitstagen der Steuergruppen, bei Fachschaftsbesprechungen der Lehrkräfte wie

bei Strategiesitzungen von Schulleitungen, Vorständen und Verwaltungsleitungen immer wieder zur Hand genommen wird und eine Orientierung für das Handeln liefert.

Aus dem Orientierungsrahmen wurde das Qualitätsprofil der Bund-Länder-Inspektion abgeleitet.

Orientierungsrahmen Qualität Struktur

- Einführungstext
- 7 Q-Bereiche
- 38 Q-Merkmale
- 175 Q-Kriterien
- „Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten“
- Orientierung auf Qualitätsstandards der DAS
- Unterstützung bei Schulentwicklung
- Basis für Selbstevaluation / Peer Review

} Q-Standards

Ganzheitlich
„Systemisch“
„Integrativ“

Qualitätsprofil BLI

- Fundamentum: Pflichtmerkmale
- Fokussiert auf Kernbereiche
- Rechenschaftslegung
- Normensetzung (Entsprechend ASchG / AKBP / Förderung)

Fokussiert
„Schlank“

Additum 1
Von Schule bestimmte Merkmale

Additum 2
Von Inspektion bestimmte Merkmale

Nicht inspiziert, z. B.
Dimensionen 2.1 / 5.4 / 6.7 ...
Kriterien 4.1.2 / 4.1.4 / 6.2.6 / 6.4.4 / 6.4.5

Kontext und Ziele des Orientierungsrahmens¹



Wo gehts lang?
Orientierung für die weitere Entwicklung der Schulen

Seit dem Jahr 2003 unterstützen Bund und Länder den systematischen Aufbau eines Pädagogischen Qualitätsmanagements (PQM) an den Deutschen Schulen im Ausland (DAS). In der Einführungsphase wurden die Schulen mit den Strukturen, Instrumenten und Verfahren einer ganzheitlichen und systematischen Schulentwicklung vertraut gemacht.

Im Jahr 2006 wurde der Qualitätsrahmen für Deutsche Schulen im Ausland veröffentlicht. Seitdem liegen transparente Qualitätserwartungen an DAS vor. Die Schulen verfügen damit über eine Orientierung, welche Ziele zu verfolgen, welche Maßnahmen zu treffen und welche Ergebnisse zu erzielen sind.

Auf der Basis dieser Vorleistungen vereinbarte der Bund-Länder-Ausschuss für schulische Arbeit im Ausland (BLASchA) im selben Jahr, die Bund-Länder-Inspektion (BLI) für die Deutschen Schulen im Ausland einzuführen. Voran gehen einer BLI jeweils Selbstevaluationen sowie ein Peer Review. Um die Schulen dabei zu unterstützen, in professionellen Entwicklungsprozessen ihre Qualität zu sichern und zu verbessern, wurde ein Unterstützungssystem aus Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleitern² aufgebaut.

Ein weiterer Baustein wurde dem PQM mit vertraglich vereinbarten Entwicklungszielen nach einer BLI und einer Überprüfung durch die Schulaufsicht des Bundes drei Jahre nach einer Inspektion im Rahmen eines Bilanzbesuchs hinzugefügt.

Die Qualitätserwartungen an eine DAS sind seit Vorlage des ersten Qualitätsrahmens im Kern unverändert. Der Qualitätsrahmen hingegen wurde in der vorliegenden Neuauflage in Teilen angepasst, aber auch ergänzt fortgeschrieben.

Orientierungsrahmen

Die Neufassung trägt nun die Bezeichnung „Orientierungsrahmen“. Denn dieser Orientierungsrahmen ermöglicht Schulen eine Orientierung, was unter einer guten Deutschen Schule im Ausland zu verstehen ist.³ Er unterstützt die Schulen bei ihrer Schulentwicklung.

Kernaufgabe jeder Schule ist, dass Schülerinnen und Schülern in bestmöglicher Weise von der Gestaltung der Lehr-Lernprozesse dabei unterstützt werden, Wissen und Kompetenzen zu erwerben. Die Ergebnisse der unterrichtlichen Lernprozesse werden an allen Schulen in Form von deutschen, internationalen oder einheimischen Abschlüssen ausgewiesen.

Noch stärker als bisher werden Prozesse und deren Zusammenhänge auf der Ebene des Schulmanagements fokussiert. Außerdem werden aktuelle Schwerpunktthemen der Schulentwicklung explizit ausgewiesen, beispielsweise das Qualitätsmerkmal „Lernen in der digitalen Welt“ oder

das Qualitätskriterium „Die Schule pflegt eine Kultur der Inklusion“.

Inhaltliche Aspekte der Bereiche Schulkultur, Lernkultur, Förderung der deutschen Sprache in Form eines Leitgedankens und eine Kultur der Förderung sprachlicher Bildung greifen ineinander. Die Interdependenz von Schulkultur und bildungssprachlicher Kultur sowie der Förderung des Deutschen stehen im vorliegenden Orientierungsrahmen in einem inneren Zusammenhang.

In den zurückliegenden Jahren ist die Bedeutung der frühkindlichen Bildung stärker in den Fokus geraten; dies gilt für den Spracherwerb allgemein – und insbesondere für den Erwerb der deutschen Sprache. Stellenweise bezieht dieser Orientierungsrahmen bereits die Arbeit in Kindergarten und Vorschule mit ein. Selbstverständlich ist, dass der gesamte Text auch für Kindergarten und Vorschule in entsprechender Weise genutzt werden kann; diese sind häufig integrale Bestandteile einer DAS. Es bleibt einer Weiterentwicklung dieses Orientierungsrahmens vorbehalten, entsprechende Aspekte systematisch einzubeziehen. Bis dahin kann auf den „Qualitätsrahmen für Kindergarten und Vorschule“⁴ zurückgegriffen werden.

Eine umfangreiche Ergänzung erfährt der nicht-pädagogische Bereich. Im Unterschied zum Inland sind zusätzliche besondere Rahmenbedingungen für die Qualität der Lehr-Lern-Prozesse an Deutschen Auslandsschulen mitverantwortlich. Private Bildungsträger agieren unter den

Rahmenbedingungen eines internationalen bzw. regionalen Bildungsmarktes und erwirtschaften einen überwiegenden Teil der erforderlichen Ressourcen. Sie müssen sich auf dem lokalen bzw. nationalen Bildungsmarkt strategisch passend aufstellen. Dazu ist es erforderlich, dass eine professionell geführte Verwaltung die bereitgestellten Ressourcen einschließlich des Personals effizient einsetzt.⁵

Bei dieser Ausweitung des PQM-Modells zu einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement Deutscher Schulen im Ausland >

- 1 Der folgende Text entspricht einem Beschluss des Bund-Länder-Ausschusses für schulische Arbeit im Ausland aus dem Jahr 2019.
- 2 Der gesamte Orientierungsrahmentext verwendet eine gemäßigte Form „gendergerechter“ Sprache. Im Interesse besserer Lesbarkeit und sprachlicher Schlichtheit wird gelegentlich auch das generische Maskulinum verwendet. Der Prozess des Umgangs mit entsprechenden Formulierungen ist zurzeit weder innerhalb der die deutsche Sprache normierenden Gremien noch gesellschaftlich abgeschlossen.
- 3 Abweichende Qualitätsanforderungen der Sitzländer können hier nicht gesondert berücksichtigt werden. Der Orientierungsrahmen bildet nicht die Anforderungen der Sitzländer ab; er spiegelt Qualitätserwartungen und -impulse der Fördernden Stellen (Auswärtiges Amt, Zentralstelle für das Auslandsschulwesen, Länder).
- 4 https://www.auslandsschulwesen.de/SharedDocs/Downloads/Webs/ZfA/DE/Qualitaetsrahmen/QR_KiGa.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- 5 Hinweis: Wenn im Orientierungsrahmen die „Verwaltungsleitung“ genannt ist, könnten damit entsprechend der jeweiligen Organisationsstruktur der Schule ggf. auch andere Funktionsträger (Beauftragte/Beauftragter des Vorstandes) entsprechend ihrer Zuständigkeit gemeint sein.

(AQM) bleibt das PQM als Kern des Qualitätsmanagements erhalten, da die pädagogischen Prozesse die Kernaufgaben von Schule sind. Die Ausrichtung des Orientierungsrahmens bezieht nun folgerichtig auch den nicht-pädagogischen Bereich in die Qualitätsdefinition ein.

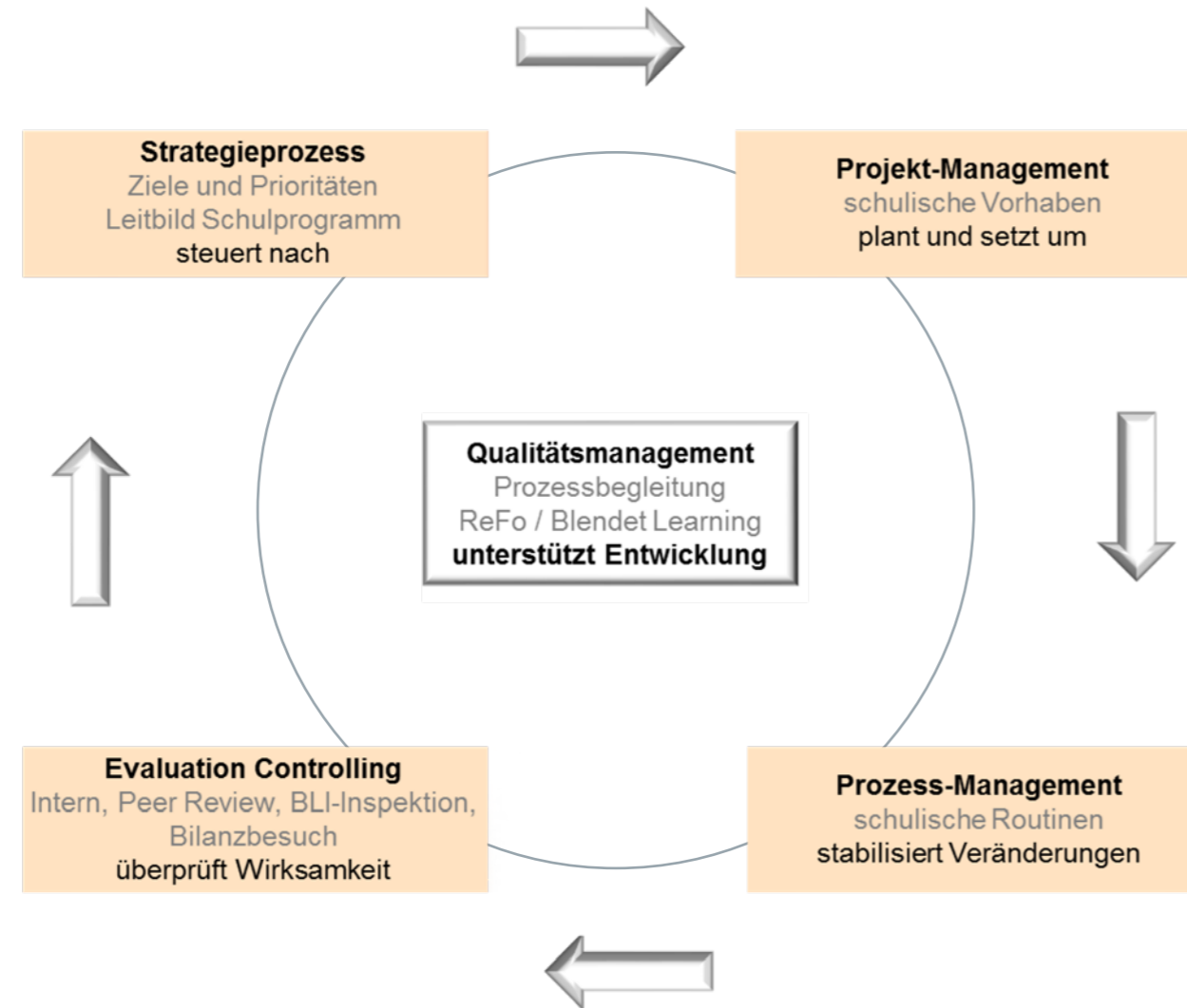
Der AQM-Ansatz entspricht dem Governance-Verständnis. Deshalb folgt eine Erläuterung des entsprechenden Verständnisses von schulischem Governance.⁶

Schulisches Governance

Die Existenzberechtigung auch von privaten Schulen ist im gesellschaftlichen bzw. staatlichen Bildungsauftrag verankert und liegt im „Kundennutzen“ begründet. D.h. nicht die Interessen von Financiers, Führungskräften oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen im Zentrum, sondern die der Vereinsmitglieder im Schulverein, also der Erziehungsberechtigten⁷ und insbesondere die der Schülerinnen und Schüler. Denn allein die Eltern entscheiden – altersabhängig u.U. zusammen mit ihren Kindern – bei privaten Schulen über die Schulwahl. Daher hinterfragen Schulen ihre Leistungsfähigkeit und richten diese auch auf die Bedarfe der Schülerinnen und Schüler sowie ihrer Eltern aus.⁸

Die Deutschen Auslandsschulen, die mit anderen Privatschulen im Wettbewerb stehen, werden einen hohen Qualitätsstandard anstreben. Sie sichern ihre Existenz, wenn sie im Einvernehmen von Vorstand, Schulleitung und Verwaltungsleitung eine Strategie entwickeln und in Form messbarer Fortschritte die Umsetzung kontrollieren. Die einzelne DAS hat den Hauptteil der Kosten des gegenwärtigen und des zukünftigen Schulbetriebs zu erwirtschaften und muss daher sorgfältig mit Aufwänden und Erträgen umgehen.

Der Kreislauf der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der deutschen Auslandsschularbeit



Ein wirkungsvolles Governance muss die Anforderungen an ein effizientes Management und die Funktionsfähigkeit des komplexen Systems Schule berücksichtigen. Fundament einer DAS ist ein effektives Ressourcenmanagement. Die Qualität einer Schule entscheidet sich auf unterschiedlichen Qualitätsfeldern – wie den Ergebnissen schulischen Lernens einschließlich der Erziehung, der Marktstellung und dem Image in der Öffentlichkeit. Schulisches Governance muss inhaltlich aus der Lenkungs- und Führungsperspektive ausgestaltet sein. Schulisches Governance muss dabei die Ziele der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik (AKBP) und die schulspezifischen Ziele in einem strategischen Schulentwicklungsplan zusammenführen. Dieser bildet die konstitutive Basis für das erfolgreiche Handeln des Schulmanagements.

In einer Trias von strategischer und operativ-administrativer Steuerung einer DAS sind im Rahmen ihrer jeweiligen Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche der Schulträger⁹ (konkreter i.d.R. der gewählte Vorstand eines Schulvereins), die grundsätzlich aus Deutschland vermittelte Schulleitung sowie die Verwaltungsleitung tätig.

Die Stärkung der Corporate Identity aller am Schulleben Beteiligten ist für die Arbeit der DAS und für das Gesamtsystem unter der Dachmarke DAS wichtig. Es schließt den Schulvorstand sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im kaufmännisch-administrativen Bereich ein. Das AQM berücksichtigt daher auch diese Prozesse und ist fortlaufend an deren Sicherung und Optimierung ausgerichtet.

Die schulischen Verantwortungsträger

Verantwortungsträger innerhalb der einzelnen Schule sind Schulvorstand, Schulleitung¹⁰ und Verwaltungsleitung mit jeweils spezifischer Verantwortung. Als Schul-

management-Team sorgen sie für einen funktionierenden Schulbetrieb.

Der Schulvorstand repräsentiert den Schulträger. In dieser Rolle stellt er eine angemessene räumliche und die notwendige sächliche und personelle Ausstattung sicher, d.h. Bereitstellen und Instandhalten der Räumlichkeiten inklusive der Ausstattung und Beschäftigung entsprechenden Personals. Dies bildet die Grundlage für die optimale Umsetzung des in der Satzung verankerten Ziels des Schulträgers: die langfristige Unterhaltung einer Deutschen Auslandsschule. Der Schulträger nutzt dabei effiziente Organisationsstrukturen wie ggf. die Einrichtung eines Beauftragten des Vorstands (BdV). Der Schulvorstand entwickelt im Rahmen seiner Zuständigkeit und unter Beteiligung der Schulleitung strategisch ausgerichtete Konzepte für die langfristige Sicherung des Schulstandortes.

Der Schulvorstand sorgt für die erforderlichen materiellen Rahmenbedingungen eines ordentlichen Schulbetriebs, für einen Begegnungscharakter der Schule und schafft Möglichkeiten zur Ausbildung einer interkulturellen Kompetenz. Er ermöglicht den Schülerinnen und Schülern, einander in kultureller Vielfalt zu begegnen und insbesondere in der deutschen Kultur und derjenigen des Sitzlandes heimisch zu werden. Er stellt durch sein Personalmanagement im Zusammenwirken mit der Schulleitung sicher, dass Sprachkompetenz und Sprachbewusstsein insbesondere in der deutschen Sprache vermittelt werden.

Der Schulträger garantiert demokratische Schulstrukturen und ermöglicht der Eltern- und Schülerschaft sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Mitwirkungsmöglichkeit an der Gestaltung der Schule durch die aktive Mitarbeit in unterschiedlichen schulischen Gremien.

Personelle Wechsel bei ehrenamtlichen Vorständen erfordern ein systematisches Wissensmanagement. Neben strategischen, entscheidungsrelevanten Schulinformationen benötigen auch die ehrenamtlich tätigen Vorstandsmitglieder u.a. Kenntnisse über Struktur, Auftrag und Kompetenzen der Fördernden Stellen. Sie sollen wesentliche Grundlagen und Instrumente der Förderung kennen wie z.B. den Fördervertrag, das Zuwendungsrecht des Bundes, die BLI, den Bilanzbesuch, die Abschlussverfahren und -berechtigungen. Nicht zuletzt müssen sie über einschlägige Kenntnisse im Bereich des Schulmanagements im nicht-pädagogischen Bereich (z.B. Ressourcenmanagement incl. der Haushaltsführung) verfügen – Kenntnisse, die ggf. aus anderen Bereichen der privaten Unternehmensführung transferiert werden können, jedoch an die Besonderheiten des Schulwesens angepasst werden müssen. >

6 Unter dem Begriff „Governance“ wird aktuell in der Bildungsforschung diskutiert, wie eine Akteurskonstellation in Bildungsorganisationen so gestaltet werden kann, dass gemeinsame und unterschiedliche Ziele der Akteure möglichst optimal erreicht werden können.

7 An Stelle von „Erziehungsberechtigten“ wird zukünftig auch der Begriff „Eltern“ synonym verwendet.

8 Im Rahmen der Qualitätserwartungen der Fördernden Stellen.

9 Die Begriffe „Schulträger“ und „Schulvorstand“ werden im Folgenden synonym verwendet und das schließt ggf. auch kirchliche Schulträger oder Stiftungen mit ein.

10 Unter der „Schulleitung“ wird im Unterschied zur „Erweiterten Schulleitung“ nur die Person der Schulleiterin bzw. des Schulleiters verstanden. Zusätzlich zur aus Deutschland vermittelten Schulleitung können die Regularien des Sitzstaates auch eine nationale Schulleitung vorsehen. Diese fungiert in diesen Fällen insbesondere als Bindeglied zu den nationalen Schulbehörden.

Struktur des Orientierungsrahmens



Rahmen für Durchblick und Orientierung: Schulgelände der Deutschen Schule Thessaloniki, Griechenland

Der vorliegende weiterentwickelte Orientierungsrahmen besteht aus 7 Qualitätsbereichen, 38 Qualitätsmerkmalen und 175 Qualitätskriterien.

Dabei muss bewusst sein, dass Qualität eine Eigenschaft des gesamten Systems Schule ist und alle Teilelemente einander bedingen. Pädagogische und nicht-pädagogische Qualitätsfelder sind häufig eng verknüpft und zum Teil auch deckungsgleich. Entsprechend dem Governance-Ansatz des AQM weist der neue Orientierungsrahmen diese Zusammenhänge vielfältig aus. Damit regt er die schulischen Akteure an, Konstellationen zu entwickeln, die ermöglichen, gemeinsame Ziele zu erreichen.

Im Unterschied zum bisherigen Qualitätsrahmen findet sich nicht mehr die Spalte Erhebung und Dokumentation. Stattdessen werden im Orientierungsrahmen in der rechten Spalte Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten genannt. Es handelt sich um Beispiele guter Praxis und sie dienen zur Konkretisierung der Qualitätserwartungen in der linken Spalte. Die Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten stellen keine abgeschlossenen Listen dar. Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Hinweis, dass folgerichtig die rechte Spalte keine Qualitätserwartungen an Schulen beinhaltet.

Im Orientierungsrahmen wird an vielen Stellen auf „Konzepte“ verwiesen. Die Schule muss jeweils prüfen, ob ein entsprechendes Konzept dem jeweiligen Schulprofil entspricht oder entbehrlich ist.

1 Ergebnisse und Erfolge der Schule	2 Lehr- und Lernkultur	3 Schulkultur	4 Personalmanagement	5 Ressourcenmanagement	6 Governance	7 Qualitätsmanagement
1.1 Persönlichkeitsbildung	2.1 Bildungsgänge Schulcurriculum	3.1 Schulklima	4.1 Personalplanung	5.1 Finanzen	6.1 Rollenverständnis	7.1 Mission und Leitbild
1.2 Lernerfolge	2.2 Leistungsanforderungen und Rückmeldungen	3.2 Beteiligung	4.2 Personalentwicklung	5.2 Marketing	6.2 Vorstandshandeln	7.2 Schulprogramm
1.3 Schulfriedenheit	2.3 Stärkung der Persönlichkeit	3.3 Diversität	4.3 Wissens- und Übergabemanagement	5.3 IT-Management	6.3 Schulleitungshandeln	7.3 Prozessgestaltung
	2.4 Sprachliche Bildung	3.4 Unterstützung		5.4 Beschaffung	6.4 Verwaltungshandeln	7.4 Evaluationskultur
	2.5 Lernen in der digitalen Welt	3.5 Begegnung		5.5 Liegenschaft	6.5 Steuerung, Planung Controlling	7.5. Kundenorientierung
	2.6 Unterrichtsgestaltung	3.6 Außenkultur-politischer Auftrag		5.6 Prävention und Krisenmanagement	6.6 Kooperation und Kommunikation	
	2.7 Unterrichtsklima				6.7 Rechtliche Rahmenbedingungen	
					6.8 Zusammenarbeit mit Fördernden Stellen	



Absolventinnen und Absolventen der Deutschen Botschaftsschule Peking feiern ihren erfolgreichen Abschluss

1. Ergebnisse und Erfolge der Schule

1.1 Persönlichkeitsbildung

Qualitätserwartungen

Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten

1.1.1 Die pädagogische Arbeit vermittelt demokratische Werte und fördert demokratisches Handeln.

Es liegt ein innerschulisch vereinbartes Konzept zur Demokratieerziehung vor, das praktiziert wird.
 Die Schule beteiligt die SuS¹⁵ an der Gestaltung des Schullebens.
 Sie fördert ehrenamtliche bzw. soziale Tätigkeiten von SuS.
 Die Schule bezieht die SuS altersgerecht in die Planung des Unterrichts ein.
 Schüler-Feedback wird nach vereinbarten Vorgaben von allen Lehrkräften eingeholt und mit den SuS beraten.

1.1.2 Die pädagogische Arbeit erzielt die Herausbildung interkultureller Kompetenz.

Es sind curriculare und extracurriculare Konzepte zur Sensibilisierung für kulturell geprägte unterschiedliche Sichtweisen und Verhaltensformen schriftlich vereinbart.
 Rituale und Feste relevanter Kulturen/Religionen werden wahrgenommen (relevant sind insbesondere die deutsche bzw. abendländische Kultur sowie die Kultur und Religion des Sitzlandes).
 Demokratische und humanitäre Grundwerte stehen nicht zur Disposition.

¹⁵ Das Kürzel „SuS“ steht grundsätzlich für „Schülerinnen und Schüler“. Weitere verwendete auslandsschulspezifische Abkürzungen und Fachbegriffe werden in einem Verzeichnis im Anhang erklärt.

1.2 Lernerfolge

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
1.2.1	Die Schule bereitet die Schülerinnen und Schüler erfolgreich auf Abschlussprüfungen vor.	Die Leistungsanforderungen und Unterrichtsmethoden orientieren sich an den Standards der angestrebten Abschlüsse. Einzelne Lehrkräfte nehmen Beratungsaufgaben für SuS qualifiziert wahr. Bei Abschlussprüfungen erreichen die SuS im Durchschnitt aller Fächer und aller SuS mindestens durchschnittliche Ergebnisse aller DAS. Die SuS erreichen den in ihrem Bildungsgang angestrebten Abschluss.
1.2.2	Parallel- und Vergleichsarbeiten sichern schuleinheitliche Standards und gemeinsame Bewertungsmaßstäbe.	Die Ergebnisse von Parallelarbeiten werden ausgewertet (ggf. in Kooperation mit einer DAS der Region). Schulen nehmen verbindlich in mehreren Jahrgangsstufen an Vergleichsarbeiten aus dem Inland teil und setzen die Konsequenzen aus den Analysen in pädagogisches Handeln um.
1.2.3	Die Schülerinnen und Schüler erlernen die deutsche Sprache.	Ein hoher Prozentsatz der SuS legen das Abitur oder das GIB ab. SuS nicht-deutscher Erstsprache erwerben das Abitur oder das Deutsche Sprachdiplom der Kultusministerkonferenz. In der Schule ist die deutsche Sprache präsent (auf dem Schulhof, in Pausengesprächen, in Form von Durchsagen und Mitteilungen sowie in Konferenzen und Sitzungen). Die Schule nimmt am „Netzwerk Deutsch“ teil. Der frühkindliche systematische Erwerb der deutschen Sprache (Kindergarten/Vorschule) hat an der Schule einen großen Stellenwert.
1.2.4	Die Schülerinnen und Schüler nehmen erfolgreich an Wettbewerben teil.	Die Teilnahme erstreckt sich auf einheimische und internationale Wettbewerbe. Mindestens drei bedeutsame Wettbewerbe werden durchgeführt (z.B. von der KMK anerkannte Wettbewerbe; DIHK-Wettbewerb bzw. AA- und PASCH-Wettbewerbe). Die erfolgreichen Teilnehmer an Wettbewerben werden von der Schule gewürdigt (z.B. erfolgreiche Darstellung in den öffentlichkeitswirksamen Medien, wie in der Zeitschrift „Begegnung“, der Homepage der Schule oder der ZfA). Ansprechpartner für Wettbewerbe sind in der Schule benannt.

1.3 Schulzufriedenheit

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
1.3.1	Die Schülerinnen und Schüler sind mit den Bildungs- und Unterstützungsangeboten der Schule zufrieden.	Regelmäßige Erhebungen belegen eine hohe Schulzufriedenheit. Unentschuldigte Fehlzeiten sind an der Schule gering. Der Anteil der SuS, die sich aktiv an der Gestaltung des Schullebens beteiligen, ist hoch.
1.3.2	Die Eltern sind mit der Schule zufrieden.	Regelmäßige Erhebungen belegen eine hohe Schulzufriedenheit. Die Eltern arbeiten aktiv in den schulischen Gremien und im Trägerverein mit. Die Eltern würden ihre Kinder wieder an dieser Schule anmelden.
1.3.3	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit ihren Arbeitsbedingungen in der Schule zufrieden.	Regelmäßige Erhebungen belegen eine hohe Arbeitszufriedenheit. Aufgaben im Rahmen der Schulentwicklung werden von einem großen Teil des Kollegiums engagiert wahrgenommen (z.B. Einbringen in Schulentwicklungs-Projekte, Teilnahme an gegenseitigen Hospitationen). Die Lehrkräfte nehmen regelmäßig an SchiLF und ReFo teil und geben die gewonnenen Erkenntnisse als Multiplikatoren im (Fach-)Kollegium weiter.



Aspekte zeitgemäßer Lernkultur: Kooperatives Schülerlernen – Lehrer in der Rolle des Lernbegleiters

2. Lehr- und Lernkultur

2.1 Bildungsgänge und Schulcurriculum

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>2.1.1 Die von der Schule angebotenen Bildungsgänge sind genehmigt und bedarfsgerecht.</p>	<p>Die Bildungsgänge sind von den anerkennenden Stellen genehmigt.</p> <p>Die Studentafel ist aktuell und vom BLASchA genehmigt.</p> <p>Die Schule überprüft regelmäßig die Bedarfsgerechtigkeit der Auswahl der Bildungsgänge wie Abitur, GIB, berufliche Abschlüsse, MSA, einheimischer Abschluss, DSD.</p>
<p>2.1.2 Die genehmigten Curricula sind an die Landesgegebenheiten angepasst, werden umgesetzt und bedarfsorientiert weiterentwickelt.¹⁶</p>	<p>Es liegt ein schulintern auf der Basis des Kerncurriculums entwickeltes und von der KMK bzw. der IBO genehmigtes (Schul-) Curriculum vor.</p> <p>Historische und kulturelle Kontexte sowie ggf. Anforderungen des Sitzstaates werden curricular eingearbeitet und weiterentwickelt.</p> <p>In Fachkonferenzen oder Bildungsgangkonferenzen werden die schulinternen Vorgaben gemeinsam entwickelt und beschlossen.</p> <p>Die schulinternen Vorgaben werden bei der Planung und der pädagogisch-didaktischen Gestaltung beachtet und umgesetzt.</p> <p>Die Schule verfügt über ein von den Lehrkräften erarbeitetes spiralförmig angelegtes Lernkompetenzcurriculum („Methodencurriculum“).</p> <p>Die Schule verfügt über ein spiralförmig angelegtes Medienkompetenzcurriculum („Mediencurriculum“); dieses berücksichtigt Zielsetzungen des Lehrens und Lernens mit digitalen Medien.</p> <p>Binnen- und Außendifferenzierung der Lerngruppen sind in der Abschlussklasse des Sekundarbereichs I zielgerichtet gesichert.</p>

¹⁶ Für die Bildungsgänge mit von den deutschen Ländern vergebenen Abschlüssen hat die KMK die curriculare Verantwortung; für den Bildungsgang, der mit dem Gemischtsprachigen Internationalen Baccalaureate (GIB) abschließt, trägt die IBO die curriculare Verantwortung.

2.2 Leistungsanforderungen und Rückmeldungen

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>2.2.1 Lernerfolgsüberprüfung, Leistungsbewertung und Rückmeldung dienen der Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler.</p>	<p>Die SuS erhalten eindeutige, differenzierte Leistungsrückmeldungen mit konkreten Hinweisen für ihre Entwicklung.</p> <p>Formative Evaluation erfolgt gleichrangig mit summativer Evaluation; d.h. die Schülerleistungen werden fortlaufend parallel zum individuellen Lernprozess erhoben und spezifisch potenzial- sowie entwicklungsorientiert zurückgemeldet und nicht ausschließlich am Ende eines Lernprozesses z.B. in Form von Tests und Klassenarbeiten.</p> <p>In Bezug auf inklusives Arbeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Leistungsbewertung im Rahmen des zieldifferenten sowie des zielgleichen Unterrichts erfolgt in einer potenzialorientierten und nicht-diskriminierenden Form. <p>Dabei sollen Rückmeldungen an SuS eine realistische Einschätzung ihrer eigenen Leistung sicherstellen.</p>
<p>2.2.2 Leistungsanforderungen sind transparent.</p>	<p>Die Schule hat Grundsätze zur Leistungsbewertung vereinbart.</p> <p>Für alle Fächer liegen konkrete und aktuelle Beschlüsse zur Leistungsbewertung (sowohl fachlich als auch sprachlich) vor, die SuS sowie deren Eltern bekannt sind.</p> <p>Die Beschlüsse zur Leistungsbewertung folgen den BLASchA-Empfehlungen bzw. den Grundsätzen der IBO. <i>Siehe auch 3.3.4</i></p> <p>Die Leistungserwartungen sowie Verfahren und Kriterien der Überprüfung und Bewertung liegen allen Beteiligten vor.</p> <p>Bedarfsgerecht werden schriftliche Vereinbarungen zwischen der Schule, den Eltern und den einzelnen SuS getroffen, die die gemeinsame Verantwortung für den Lernerfolg und Vereinbarungen zur Lernunterstützung beinhalten.</p>
<p>2.2.3 Die Schule bestärkt die Schülerinnen und Schüler in ihrer Leistungsbereitschaft.</p>	<p>Die Leistungsanforderungen im Unterricht sind erfüllbar und für alle SuS herausfordernd.</p> <p>Die Schule würdigt herausragende Schülerleistungen.</p> <p><i>Siehe auch 2.3 und 3.1</i></p>

2.3 Stärkung der Persönlichkeit

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>2.3.1 Die Schule fördert individuelle Interessen und Begabungen der Schülerinnen und Schüler im Unterricht und im extra-curricularen Bereich.</p>	<p>Die Lehrkräfte erörtern regelmäßig die Entwicklung besonders begabter SuS und erstellen bedarfsgerecht gemeinsam individuelle Förderkonzepte, die mit den Eltern abgestimmt werden.</p> <p>Die schulbezogene Einstufung in die Bildungsgänge entspricht den Begabungen und Leistungsmöglichkeiten der SuS und berücksichtigt die Bestimmungen des Sitzlandes.</p> <p>Die Schule hält Lernangebote und Verfahrensweisen für Hochbegabte, Hochleistende und SuS mit besonderen Interessen vor (<i>Enrichment</i>, Teilnahme am Unterricht einer höheren Klassenstufe, Überspringen von Klassen, Angebote außerschulischer Lernorte).</p>
<p>2.3.2 Die Schule fördert das soziale Lernen durch die Lehr- und Lernarrangements.</p>	<p>Kooperatives Lernen hat in den unterschiedlichen Fächern einen hohen Anteil.</p> <p>Im Lernkompetenzcurriculum ist die Einführung und Nutzung kooperativer Lernformen fachspezifisch festgelegt.</p> <p>Die Schule führt regelmäßig geeignete Projekte, Exkursionen und Praktika durch, die gemeinsam mit den SuS vor- und nachbereitet werden und im Schulcurriculum verankert sind.</p> <p>Klassenfahrten und außerschulische Lernorte werden für soziales Lernen genutzt.</p>
<p>2.3.3 Das schulische Angebot fördert die Kreativität und Gestaltungskompetenz der Schülerinnen und Schüler im Rahmen eigenverantwortlichen Handelns.</p>	<p>Im Lernkompetenzcurriculum ist die Einführung und Nutzung von Lernformen vorgesehen, die die Gestaltungs-kompetenz und Kreativität fördern, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Langzeitaufgaben • Projektunterricht und Wochenplanarbeit <p>Die Schule hält extracurriculare Angebote zur Förderung der Kreativität und Gestaltungskompetenz vor.</p>

2.4 Sprachliche Bildung

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>2.4.1 Ein schulinternes Konzept zur Förderung der deutschen Sprache schließt Aspekte bildungssprachlichen und fachinhaltlichen Lernens ein.</p>	<p>Das Konzept berücksichtigt alle Jahrgangsstufen einschließlich des vorschulischen Bereichs.</p> <p>Das Konzept beinhaltet auch Umsetzungshinweise zur Wortschatz- und Grammatikarbeit, zum Umgang mit Einsprachigkeit, zur Bewertung etc.</p> <p>Das Konzept enthält Regelungen zur Verzahnung von (Bildungs-)Spracherwerb und fachlichem Lernen.</p> <p>Das Konzept regelt Verantwortlichkeiten.</p> <p>Die Schule passt ihr Konzept regelmäßig bedarfsgerecht an und setzt dieses Konzept um (z.B. unter Nutzung von Evaluationsinstrumenten wie Sprachstandserhebungen und Diagnoseverfahren).</p> <p>An der Schule existieren Absprachen zwischen allen Fächern bezüglich grundlegender sprachpädagogischer Prinzipien (auch DaF/DFU-Lehr- und Lernmethoden).</p> <p>Die Lehrkräfte übernehmen Verantwortung dafür, dass alle SuS bildungssprachliche Kompetenzen erwerben können, die für Lernerfolge in allen Fächern Voraussetzung sind und in Prüfungsergebnissen sichtbar werden (z.B. DSD, MSA, DIA, GIB).</p> <p>Die Schule schafft Strukturen (z.B. Fortbildung, Erstellung und Weiterentwicklung von Lehr- und Lernmaterialien, kollegiale Hospitation etc.), die eine kontinuierliche und nachhaltige Spracharbeit ermöglichen.</p> <p>Für die Erarbeitung eines Gesamtkonzepts sprachlicher Bildung dient das Konzept zur Förderung der deutschen Sprache als Grundlage.</p>

<p>2.4.2 Der Unterricht im Fach Deutsch fördert bildungssprachliche Kompetenzen.</p>	<p>Der Unterricht im Fach Deutsch orientiert sich an den sprachlichen Voraussetzungen der SuS unter Berücksichtigung der besonderen Bedingungen des Schulstandorts.</p> <p>Die Förderung der SuS in Deutsch als Fremdsprache orientiert sich am <i>Rahmenplan DaF für das Auslandsschulwesen</i> der ZfA.</p> <p>Einsatz und Verwendung von Lehr- und Lernmaterialien berücksichtigen das schulinterne Konzept zur Förderung der deutschen Sprache.</p>
<p>2.4.3 Der Deutschsprachige Fachunterricht verbindet bildungssprachliches und fachinhaltliches Lernen.</p>	<p>Der DFU fördert gezielt die bildungs- und die fachsprachlichen Kompetenzen der SuS.</p> <p>Der DFU ist kompetenzorientiert, berücksichtigt angemessen Fach- und Sprachlernen unter Einsatz von DFU-spezifischen Lehr- und Lernmethoden.</p> <p>Sowohl fachinhaltliche als auch sprachliche Anforderungen sind für die SuS transparent.</p> <p>Die gezielte sprachliche Unterstützung befähigt die SuS zur selbstständigen und selbstgesteuerten Aufgabenbewältigung.</p>
<p>2.4.4 Mehrsprachigkeit wird als Ressource genutzt und gefördert.</p>	<p>Die Schule schafft Voraussetzungen dafür, dass alle SuS mehrere Sprachen auf anspruchsvollem Niveau erwerben und weiterentwickeln können.</p> <p>Die Fachschaften der sprachlichen Fächer tauschen sich aus, verständigen sich über grundlegende sprachpädagogische Prinzipien der unterrichtlichen Spracharbeit und schaffen Synergien.</p> <p>In allen Fächern und schulischen Handlungsbereichen herrscht ein bewusster und förderlicher Umgang mit Mehrsprachigkeit sowie Sprache(n) in ihrer kulturellen Eingebundenheit</p> <p>Die Schule sorgt für die Wertschätzung auch von Kompetenzen in solchen Sprachen, die nicht zum Kanon der Schulsprachen gehören.</p> <p>Reflexion über Sprachen ist Bestandteil des Unterrichts.</p>

2.5 Lernen in der digitalen Welt

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>2.5.1 Die technische Infrastruktur unterstützt das Lernen mit digitalen Medien.</p>	<p>Die Lehrkräfte und SuS haben im Unterricht Zugriff auf digitale Medien.</p> <p>Die SuS verfügen altersgemäß über Laptops/Tablets, die für Unterrichtszwecke eingerichtet sind.</p> <p>Ein schulisches WLAN steht den SuS bedarfsgerecht im Unterricht zur Verfügung.</p> <p><i>Siehe auch 5.3.2</i></p>
<p>2.5.2 Die Schule setzt ein didaktisches Konzept für den lernwirksamen Einsatz digitaler Medien im Unterricht um.</p>	<p>Ein Medienkompetenzcurriculum ist Bestandteil der Unterrichtsentwicklung.</p> <p>Im Medienkompetenzcurriculum werden die Kompetenzbereiche der KMK-Strategie „Bildung in der digitalen Welt“ berücksichtigt.</p> <p>Das Medienkompetenzcurriculum wird regelmäßig überprüft und fortgeschrieben.</p> <p>Lehrkräfte setzen digitale Medien im Unterricht im Sinne des Medienkompetenzcurriculums und im Hinblick auf fachliche sowie weitere überfachliche Lernziele ein.</p> <p>Lehrkräfte professionalisieren sich kontinuierlich z.B. anhand des Europäischen Kompetenzrahmens für Lehrende.</p>

<p>2.5.3 Lernen mit digitalen Medien ist integraler Bestandteil von Lehr-Lern-Prozessen.</p>	<p>Der Einsatz digitaler Medien ist in den schulischen Arbeitsplänen zu berücksichtigen und knüpft an die pädagogischen Ziele und das Leitbild der Schule an.</p> <p>Digitale Medien werden von SuS in Phasen eigenverantwortlichen oder kooperativen Lernens selbstständig genutzt und unterstützen individualisiertes Lernen.</p> <p>Der Einsatz digitaler Medien unterstützt Lernprozesse, wie sie beispielsweise im SAMR-Modell abgebildet sind.¹⁷</p>
<p>2.5.4 Die Schule fördert einen verantwortungsvollen Umgang mit digitalen Medien.</p>	<p>Das Medienkompetenzcurriculum enthält den Aspekt „verantwortungsvoller Umgang mit digitalen Medien“.</p> <p>Aufklärung über und Sensibilisierung für Gefahren, Risiken, aber auch Nutzen und Chancen des Cyberspace erfolgen altersgerecht.</p> <p>Pädagogische und technische Präventions- und Interventionsmaßnahmen sind etabliert.</p> <p><i>Siehe auch 5.3.3 und 5.3.4</i></p>

¹⁷ Das SAMR-Modell ist ein von Ruben Puentedura im Jahr 2006 entwickeltes Modell zur Analyse der technischen Integration im Schulunterricht. Dieses Modell versucht, den Grad der technologischen Integration auf vier Ebenen zu messen, die von Verbesserung bis Transformation reichen: Substitution, Augmentation, Modification, Redefinition (dt. Ersetzung, Erweiterung, Änderung, Transformation). Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/SAMR-Modell>; Aufruf: 28.02.2019



Schüler lernen mit digitalen Medien

2.6 Unterrichtsgestaltung

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>2.6.1 Der Unterricht hat ein angemessenes Anforderungsniveau.</p>	<p>Der Unterricht (Unterrichtsplanung, die eingesetzten Arbeitsmaterialien, die Unterrichtsdurchführung und gemeinsame Reflexion) setzt die Schulcurricula fachlich und fachsprachlich um.</p> <p>Der Schwierigkeitsgrad der Anforderungen und Aufgabenstellungen ist angemessen.</p> <p>Der Unterricht fördert die Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft der SuS.</p>
<p>2.6.2 Die unterrichtlichen Prozesse und Ziele sind für die Schülerinnen und Schüler transparent und klar strukturiert.</p>	<p>Die Lehrkräfte erläutern die Unterrichtsziele und den geplanten Verlauf des Unterrichts.</p> <p>Die Arbeitsanweisungen sind stimmig und eindeutig formuliert.</p> <p>Das Erreichen der Unterrichtsziele wird am Ende der Arbeitsphasen reflektiert.</p> <p>Der Unterricht ist stimmig gegliedert; die Lernschritte bauen lernwirksam aufeinander auf.</p> <p>Wichtige Schlüssel- bzw. Gelenkstellen¹⁸ der Unterrichtsstunden werden deutlich.</p> <p>Die Teilergebnisse werden einprägsam und weiterführend gesichert.</p>

¹⁸ Im Sinne von für die Konsolidierung des Wissens besonders bedeutsamen Unterrichtsphasen oder von Gelenkstellen, an denen ein Wechsel von Thema, Methode oder Sozialform stattfindet.

2.6.3 Lehr- und Lernzeit werden lernwirksam genutzt (auch im Vertretungsunterricht).

Der Unterricht ist zeitökonomisch gestaltet.

Die benötigten Materialien liegen bereit. Benötigte Geräte sind einsatzbereit.

Der Anteil sachfremd verwendeter Unterrichtszeit ist gering.

Lehren und Lernen finden in einer störungsarmen Atmosphäre statt.

Die Lehrkraft verdeutlicht durch ihr eigenes Handeln, dass Unterrichtszeit wertvoll ist (Vorbildfunktion).

Die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der SuS werden durch verschiedene methodische Zugänge, Lernformen, Lernwege, Materialien oder Helfersysteme berücksichtigt.

Die gewählten Methoden sind bezüglich der Lernzeit effizient.



Links: Konzentriertes Schülerlernen im Unterricht



Rechts: Unterschiedliche Materialien und Lernwege werden genutzt

2.7 Unterrichtsklima

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
2.7.1 Im Unterricht herrscht eine lernfreundliche Arbeitsatmosphäre.	<p>Die Arbeitsatmosphäre ist freundlich, konstruktiv und leistungsorientiert.</p> <p>Die Lehrkraft macht transparent, was sie im Unterricht von den SuS erwartet.</p> <p>Die Lehrkraft lobt SuS auf angemessene Weise.</p> <p>Zurückhaltende SuS werden gezielt ermutigt.</p> <p>Die Lehrkraft lässt Lernumwege zu und nutzt Fehler als Lernchance.</p>
2.7.2 Die Lehrkräfte agieren professionell und mit Respekt.	<p>Die Lehrkraft unterstützt das Selbstvertrauen der SuS, bestätigt und ermutigt sie.</p> <p>Die Lehrkraft fördert durch qualitative, quantitative und sprachliche Differenzierung gezielt einzelne SuS.</p> <p>Die Lehrkraft berücksichtigt den Unterstützungsbedarf von neu eingetretenen SuS.</p> <p>Das Potenzial leistungsstarker SuS wird entwickelt (z.B. Einbeziehung in den Lehrprozess).</p> <p>Die Lehrkraft nimmt den Lernfortschritt der SuS wahr und meldet ihn zurück.</p> <p>Kritische Rückmeldungen der Lehrkraft erfolgen in konstruktiver und differenzierter Form (stärken-, entwicklungsorientiert, respektvoll und argumentativ unterlegt).</p> <p>Die Lehrkraft handelt rechtzeitig und konsequent bei Unterrichtsstörungen.</p>

2.7.3 Die Schülerschaft arbeitet zielorientiert und konstruktiv.	<p>Im Unterricht arbeiten alle SuS mit.</p> <p>Die SuS sind an den Lerninhalten interessiert.</p> <p>Die SuS nehmen sich gegenseitig positiv wahr und gehen aufeinander ein.</p> <p>Die SuS praktizieren „Wechselseitiges Lehren und Lernen“.</p> <p>(Leistungsstarke) SuS übernehmen eine Mentorenrolle (Helfersystem).</p> <p>Heterogenität wird als Lernchance genutzt (z.B. Muttersprachler unterstützen fremdsprachige SuS im Spracherwerb).</p>
2.7.4 Die Lernumgebung trägt zu einer lernfreundlichen Arbeitsatmosphäre bei.	<p>Raumgröße, Raumtechnik und Raumausstattung entsprechen den curricularen Anforderungen.</p> <p><i>Zur digitalen Ausstattung siehe auch 2.5 und 5.3</i></p> <p>Handapparate mit Lernmaterialien, wie z.B. Nachschlagewerke, sind leicht zugänglich.</p> <p>Die Sitzordnung ist für den Lernprozess förderlich.</p> <p>Die Ausstattung des Unterrichts- oder Fachraumes unterstützt die Unterrichtsaktivitäten.</p> <p>Die Lernergebnisse werden im Klassenraum übersichtlich präsentiert.</p> <p>Der Unterrichtsraum ist sauber und gepflegt.</p>



Lernen in offener und von gegenseitigem Vertrauen geprägter Schulkultur

3. Schulkultur

3.1 Schulklima

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>3.1.1 Die Schule pflegt ein Klima gegenseitiger Akzeptanz.</p>	<p>Die Schule hat ein Modell zur friedlichen Lösung von Konflikten erarbeitet.</p> <p>Die Schule nutzt eine präventiv wirksame Infrastruktur (z.B. Streitschlichterprogramm, Beratungslehrkraft, Schülervertretung, Vertrauenslehrkraft).</p> <p>Mobbing wird präventiv und aktiv begegnet.</p> <p>Der Maßnahmenplan zum Umgang mit gewalttätigem Verhalten und Drogenmissbrauch ist transparent und wird systematisch angewendet.</p> <p>Maßnahmen eines systematischen Kinderschutzes (ggf. auf Grundlage gesetzlicher Vorgaben der Sitzstaaten) werden umgesetzt.</p>
<p>3.1.2 Die Schule hat mit allen Beteiligten verbindliche Verhaltens- und Verfahrensregeln zum Umgang miteinander getroffen.</p>	<p>Die <i>Inneren Ordnungen</i> sind vom BLASchA genehmigt.</p> <p>Regelsysteme für alle Beteiligten (Schülerschaft, Lehrkräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im nicht-pädagogischen Bereich) sind in einem partizipatorischen Prozess erarbeitet und beschlossen.</p> <p>Die Regelsysteme werden regelmäßig bekannt gemacht.</p> <p>Sanktionsmaßnahmen werden auf der Basis transparenter Vereinbarungen konsequent umgesetzt.</p>

3.2 Beteiligung (Siehe auch 1.1.1 und 3.6.2)

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>3.2.1 Die Schülerinnen und Schüler besitzen Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, um sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung zu beteiligen.</p>	<p>Eine gewählte Schülervertretung wirkt in schulischen Gremien mit (z.B. bei der Schulentwicklung).</p> <p>Die Schülervertretung wird zum öffentlichen Teil der Vorstandssitzung eingeladen.</p> <p>Schülervertreter erhalten aktuelle Informationen zur Gremienarbeit.</p> <p>Eine Lehrkraft unterstützt die Schüleraktivitäten (Vertrauens-, Beratungslehrkraft).</p> <p>Die SuS führen regelmäßig Veranstaltungen in eigener Verantwortung durch.</p> <p>Die Schülerschaft wird bei der Gestaltung der Schule als Lern- und Lebensraum einbezogen.</p> <p>Die Lehrkräfte holen in ihren Lerngruppen ein altersangemessenes SuS-Feedback ein und nutzen es für die Professionalisierung des eigenen Handelns (Fragebogen oder ähnliche Methoden/Instrumente zum Unterricht).</p>
<p>3.2.2 Die Schule informiert die Eltern umfassend und regelmäßig über das Schulgeschehen.</p>	<p>Regelmäßige (schriftliche) Informationen der Schulleitung über Entwicklungen in der Schule erfolgen an die Eltern.</p> <p>Die Schule nutzt moderne Medien für den Informationsfluss.</p> <p>Die Schulleitung informiert regelmäßig den Elternbeirat.</p> <p>Die Schulleitung nutzt im Jahresplan fest verankerte Informationsveranstaltungen für Eltern sowie Klassenelternabende, um die Eltern über Ereignisse, Entwicklungen, Planungen und Strukturen aufzuklären.</p>
<p>3.2.3 Die Elternschaft besitzt Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, um sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung zu beteiligen.</p>	<p>Die Elternvertretung erhält aktuelle Informationen zur Gremienarbeit.</p> <p>In allen Gremien stellt die Elternschaft die erforderlichen Vertreter.</p> <p>Eltern beteiligen sich aktiv an der Gestaltung von Schulveranstaltungen.</p> <p>Die Elternvertretung (Vorsitz) wird zum öffentlichen Teil der Vorstandssitzung eingeladen.</p>

3.2.4 Die Beschäftigten besitzen Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, um sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung zu beteiligen.

Die Schule informiert die schulischen Gruppen über alle für die jeweilige Gruppe relevanten Veränderungen mit Hilfe geeigneter Medien.

Die Beschäftigten nehmen aktiv an den Veranstaltungen der Schule teil.

Die Schulleitung hat eine Steuergruppe eingesetzt, in der alle schulischen Gruppen vertreten sind.

Ein Grundlagenpapier zu Aufgaben und Vorgehensweisen der Steuergruppe liegt vor und ist mit Schulleitung und Kollegium vereinbart.

Beauftragte Team- bzw. Konferenzvertreter berichten (der Gesamtkonferenz) regelmäßig über aktuelle Entwicklungen in ihrem Bereich.

Konferenz- bzw. Teamentscheidungen stehen allen Lehrkräften in Form von übersichtlichen Dateien oder Konferenzordnern zur Verfügung.

Eine Mitarbeitervertretung (auch: Lehrerbeirat) ist gewählt und nimmt ihre Beteiligungsrechte wahr.

Konferenz- bzw. Teamentscheidungen stehen allen Lehrkräften in Form von übersichtlichen Dateien oder Konferenzordnern zur Verfügung.

Die Fachgruppen sind in die Beschaffung von Lehr- und Lernmaterial einbezogen.

3.3 Diversität

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>3.3.1 Die Schule pflegt eine Kultur der Inklusion.</p>	<p>Ein standortspezifisches Inklusionskonzept wird umgesetzt.</p> <p>Das Konzept umfasst notwendige Rahmenbedingungen (qualifizierte Lehrkräfte bzw. ihre Qualifizierung; räumliche und sächliche Voraussetzungen für inklusives Arbeiten).</p> <p>Arbeitspläne der Fächer weisen Verfahren und Formen der Binnendifferenzierung aus.</p> <p>Die Liegenschaft und Ausstattung werden besonderen Bedarfen angepasst.</p>
<p>3.3.2 Die Schule fördert die individuelle Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler.</p>	<p>Die Schule hat ein Konzept zur individuellen Förderung erarbeitet.</p> <p>Die Schule hat ein Verfahren zur Erfassung der Lernausgangslage der SuS etabliert.</p> <p>Die Schule hat einen bedarfsgerechten Maßnahmenkatalog zur sonderpädagogischen Förderung festgelegt.</p> <p>Die Schule dokumentiert die individuelle Lernentwicklung nach einem transparenten Verfahren.</p> <p>Förderplanungen werden regelmäßig auf der Grundlage des abgestimmten Verfahrens umgesetzt.</p>
<p>3.3.3 Die Schule bietet Unterstützung bei unterrichtsbezogenen Problemen an.</p>	<p>Lehrkräfte, insbesondere Klassenleitungen, führen in Sprechstunden bedarfsorientierte Beratungsgespräche mit Eltern und SuS durch.</p> <p>Beratungskompetenz ist Teil der Fortbildungsangebote (z.B. Diagnosefähigkeit, Gesprächsführung).</p> <p>Förderunterricht wird bedarfsgerecht eingerichtet.</p>
<p>3.3.4 Die Schule integriert neue Schülerinnen und Schüler systematisch.</p>	<p>Die Schule bietet Sprachförder- und Integrationshilfen an.</p> <p>Ein Konzept mit differenzierten Maßnahmen zur sozialen und schulischen Integration liegt vor und wird umgesetzt.</p> <p>Seiteneinsteiger unterliegen einem abgestuften Bewertungs- und Beurteilungskonzept. Ein Konzept zur Umsetzung der BLASchA-Empfehlungen liegt vor und ist Bestandteil der Zeugnis- und Versetzungsordnung.</p>



Vielfalt – ein an deutschen Begegnungsschulen immer schon selbstverständlich gelebtes Prinzip

3.4 Unterstützung

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
3.4.1 Die Schule bietet Unterstützung bei persönlichen Problemen an.	<p>Die Schule verfügt über bedarfsgerechte Beratungsangebote (z.B. Schulpsychologe, Beratungslehrkraft).</p> <p>Sprechstunden der Lehrkräfte, Beratungslehrkräfte, der Schulsozialarbeit und der Schulpsychologen für Erziehungsberechtigte sowie für SuS werden genutzt.</p> <p>Interne und externe Beratungsangebote sind aufeinander abgestimmt.</p>
3.4.2 Die Schule arbeitet präventiv zur Förderung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens der Schülerinnen und Schüler.	<p>Die Schule setzt ein Präventionskonzept um, in dem die schulspezifischen Besonderheiten zur Prävention berücksichtigt sind (z.B. Gewaltprävention, Suchtprävention).</p> <p>Projektstage zur Prävention werden durchgeführt.</p> <p>Prävention ist angemessen im (Schul-) Curriculum berücksichtigt (z.B. Lions Quest, Faustlos).</p>
3.4.3 Dem Ganztagesbetrieb liegt eine pädagogische Konzeption zugrunde.	<p>Ein pädagogisches Konzept (Rhythmisierungs-Konzept) wird umgesetzt.</p> <p>Die Schule bietet ein breites extra-curriculares Angebot.</p> <p>Hausaufgabenbetreuung wird bedarfsgerecht angeboten.</p> <p>Rückzugs- und Aufenthaltsmöglichkeiten sind für die Schüler- und Lehrerschaft vorhanden; eine Mensa ist vorhanden.</p>
3.4.4 Die Schule begleitet die Bildungsbiografie ihrer Schülerinnen und Schüler.	<p>Die Schule hat ein Konzept zur Schullaufbahnberatung beschlossen, setzt es um und passt es ggf. an.</p> <p>Die Schule arbeitet mit aufnehmenden und abgebenden Bildungseinrichtungen zusammen (z.B. Information über Leistungsstand, Fächerwahl).</p> <p>Sprechtage sind im Jahresplan verankert.</p>

3.4.5 Die Schule unterstützt bei der Berufs- und Studienorientierung.	<p>Die Schule setzt ein Konzept zur Berufs- und Studienorientierung um.</p> <p>Die Schule unterstützt bei der Berufswahlentscheidung durch Potenzialanalyse und Beratung.</p> <p>Im Jahresplan sind Informationsveranstaltungen zur Berufs- und Studienorientierung fest verankert.</p> <p>Die Schule organisiert Hochschultage, Betriebserkundungen und mehrtägige Betriebspraktika.</p> <p>Ein beauftragter Studien- und Berufsberater informiert regelmäßig über Berufs- und Studienmöglichkeiten im Sitzland und in Deutschland.</p> <p>Die Wirksamkeit der Berufs- und Studienorientierung wird überprüft.</p>
3.4.6 Die Schule bereitet Schülerinnen und Schüler auf ein Studium/eine Ausbildung in Deutschland vor und stärkt den Studien- und Ausbildungsstandort Deutschland.	<p>Die Absolventen der Schule nehmen in einem angemessenen Umfang ein Studium/ein Aufbaustudium/ eine Berufsausbildung in Deutschland auf.</p> <p>Die mit der Studien- und Berufsberatung betraute Lehrkraft informiert über Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten; sie nutzt dabei die Informationsmöglichkeiten zum Studien- und Bildungsstandort Deutschland durch einschlägige regelmäßige Kontakte zum DAAD und zu deutschen Hochschulen.</p>

3.5 Begegnung

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
3.5.1	Die Schule wirkt als Zentrum interkultureller Begegnung.	<p>Der Jahresveranstaltungsplan spiegelt in einem ausgewogenen Verhältnis Kulturtraditionen des Sitzlandes und Deutschlands wider.</p> <p>Mit anderen deutschen Kulturmittlern und Institutionen wird intensiv vor Ort zusammengearbeitet (z.B. <i>Netzwerk Deutsch</i>).</p> <p>Theatergruppe, Chor oder ein Schülerorchester sind vorhanden und bereichern das Schulleben.</p> <p>Die Möglichkeiten der Liegenschaft werden im Rahmen des AKBP-Auftrags für Begegnungsveranstaltungen genutzt.</p>
3.5.2	Die Schule pflegt den Schüleraustausch mit deutschen und internationalen Partnerschulen.	<p>Für bestimmte Schülergruppen an Begegnungsschulen findet jährlich ein mehrwöchiger Deutschlandaufenthalt statt.</p> <p>Schulpartnerschaften im Sitzland ermöglichen in einem regelmäßigen Rhythmus gemeinsame Schüler- bzw. Lehreraktivitäten (Kultur, Sport).</p> <p>Die Schule nimmt an internationalen Schülertreffen teil (z.B. <i>Model United Nations</i>).</p> <p>Die Schule nutzt aktiv Schulpartnerschaften und Schülerbegegnungen im Rahmen des Netzwerkes PASCH/DAS.</p>
3.5.3	Die Schule fördert die Begegnung der Schülerschaft mit Menschen unterschiedlicher sozialer Herkunft.	<p>Die Schülerschaft beteiligt sich an Sozialprojekten im Sitzland.</p> <p>Die Schule verfügt über ein Stipendienprogramm.</p> <p>SuS unterschiedlicher Herkunft gehen unbefangen miteinander um, indem sie z.B. Kontakte pflegen und vorurteilsfrei miteinander kommunizieren.</p> <p><i>Siehe auch 1.1.2</i></p>

3.6 Außenkulturpolitischer Auftrag

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
3.6.1	Die Schule leistet einen Beitrag zur Förderung der deutschen Sprache und Kultur. <i>Siehe auch 1.2.3</i> <i>Siehe auch 2.4</i>	<p>Die Schule fördert die Verwendung der deutschen Sprache auch außerhalb des Unterrichts.</p> <p>Die Schule stellt in und außerhalb des Unterrichts Bezüge zur deutschen Kultur her.</p> <p>Die Schule unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Erwerb der deutschen Sprache.</p> <p>Die Schule wirkt als Zentrum für interkulturelle Begegnungen.</p> <p>Die Begegnungen der Kulturen erfolgen in respektvoller und wertschätzender Weise.</p> <p>Die Schule unterhält institutionalisierte Beziehungen in das Gastland.</p>
3.6.2	Die Schule lebt demokratische Werte. <i>Siehe auch 1.1.1</i>	<p>Die Schule verfügt über festgelegte Beteiligungsstrukturen und setzt diese um.</p> <p>Alle Mitglieder der Schulgemeinschaft fühlen sich demokratischen Werten verpflichtet.</p>
3.6.3	Die Schule gestaltet ihr Profil als Deutsche Schule öffentlichkeitswirksam.	<p>Die Schule vermittelt ein modernes positives Deutschlandbild.</p> <p>Die besonderen Merkmale als Deutsche Schule im Ausland werden innerhalb und außerhalb der Schule in vielfältiger Weise herausgestellt.</p> <p>Die deutsche Sprache ist in der Schule Verkehrs- bzw. Amtssprache (in Dokumenten, Protokollen, bei Sitzungen von Gremien).</p> <p>Die Anerkennung als Deutsche Schule, die Förderung durch die Bundesrepublik Deutschland, PASCH-, DSD- und BLI-Gütesiegel-Plakette sowie IBO-Zertifikate sind an prominenter Stelle sichtbar.</p>



Besprechungen und Konferenzen ermöglichen eine partizipative Personalführung

4. Personalmanagement

4.1 Personalplanung

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
4.1.1	Träger, Schul- und Verwaltungsleitung sorgen für attraktive Arbeitsbedingungen.	<p>Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußern eine hohe Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen.</p> <p>Büros und Lehrerzimmer bzw. Arbeits- und Besprechungsräume sind in der Schule vorhanden und zeigen eine bedarfsgerechte Ausstattung (PC, Internetzugang, Drucker, Kopierer).</p> <p>Die Gehälter sind wettbewerbsfähig, ortsüblich und angemessen.</p> <p>Die Personalverantwortlichen analysieren die Verweildauer der Beschäftigten und ziehen Schlussfolgerungen.</p> <p>Die Personalverantwortlichen führen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig Befragungen zum Arbeitsklima durch.</p>
4.1.2	Die Einstellung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt unter Beachtung der gesetzlichen und innerbetrieblichen Bestimmungen.	<p>Ein rechtsgültiger Arbeitsvertrag bildet die Grundlage jedes schulischen Beschäftigungsverhältnisses.</p> <p>Alle gesetzlich vorgeschriebenen Sozialabgaben und Steuern werden ordnungsgemäß abgeführt und dokumentiert.</p> <p>Für jeden Beschäftigten wird eine Personalakte geführt.</p> <p>Die Schule verfügt über ein transparentes, kriteriengestütztes Auswahlverfahren.</p>
4.1.3	Die Schule nutzt aussagekräftige Stellenprofile für die Personalauswahl.	<p>Es liegen aussagekräftige Stellenprofile mit detaillierter Beschreibung von Aufgaben, Anforderungen, Entscheidungskompetenzen, fachlichen Voraussetzungen und spezifischen Erwartungen vor.</p> <p>Die Stellenprofile eignen sich als Grundlage für die Vorauswahl von Bewerbern, die Bewerberevaluation, die Auswahlentscheidung sowie die Einweisung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</p>

4.1.4	Die Schule verfügt über ein an sachlichen Kriterien orientiertes Vergütungssystem.	<p>Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen werden berücksichtigt.</p> <p>Eingruppierungstabellen liegen vor.</p> <p>Zusatzleistungen sind abgestimmt und schriftlich dokumentiert.</p>
4.1.5	Träger, Schul- und Verwaltungsleitung treffen vorausschauende Entscheidungen im Hinblick auf den zukünftigen Personalbedarf.	<p>Das Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird antizipiert, der mittelfristige Personalbedarf wird erhoben.</p> <p>Eine mittelfristige Personalplanung liegt vor.</p> <p>Eine mittelfristige Personalplanung weist den Personalbedarf aus sowie Maßnahmen zur spezifischen Vorbereitung auf Übernahme von Funktionsstellen.</p> <p>Die Vertragslaufzeiten werden berücksichtigt.</p> <p>Zusätzlicher Personalbedarf bspw. durch Einführung neuer Angebote wird frühzeitig identifiziert.</p>
4.1.6	Personalauswahl, -einsatz und -feedback erfolgen transparent und zielgerichtet.	<p>Ein zwischen Vorstand und Schulleitung abgestimmtes Maßnahmenkonzept der Personalentwicklung liegt vor.</p> <p>Besonders engagierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden über ein transparentes Anreizsystem bestätigt.</p>
4.1.7	Von der ZfA vermittelte Lehrkräfte werden funktionsgerecht eingesetzt.	<p>Vermittelte Lehrkräfte werden entsprechend ihrer Lehrbefähigung eingesetzt.</p> <p>Die vermittelten Lehrkräfte werden insbesondere auch für schulstrukturtragende Funktionen eingesetzt.</p> <p>Die Schule beachtet die Vorgaben zur Unterrichtsverpflichtung und zur Anrechnungsstundenregelung.</p>
4.1.8	Ortslehrkräfte werden als wichtige Personalressource geschätzt.	<p>OLK werden auf der Grundlage der Personalplanung angeworben.</p> <p>Die Schule nutzt Messeauftritte, Anzeigen in Medien und Online-Auftritte.</p> <p>Die Schule nutzt Unterstützungsangebote der ZfA für die Akquise und die Fortbildung von OLK.</p> <p>OLK werden zielgerichtet fortgebildet und in die Personalentwicklung einbezogen.</p>

4.2 Personalentwicklung

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
4.2.1 Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über eine professionelle Handlungskompetenz.	<p>Der einzelne Beschäftigte in der Verwaltung verfügt über eine seiner Aufgabe entsprechende Qualifikation.</p> <p>Die einzelne Lehrkraft verfügt über die ihrer Aufgabe entsprechende Qualifikation (Lehrbefähigung, Lehrberechtigung, Qualifikation für besondere Aufgaben).</p> <p>Lehrkräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter agieren ihren Stellenprofilen entsprechend.</p>	
4.2.2 Systematische Unterrichtsbesuche bei den Lehrkräften unterstützen die Verbesserung der Unterrichtsqualität.	<p>Die Schulleitung besucht die Lehrkräfte im Unterricht und führt Beratungsgespräche durch.</p> <p>Die Fachkonferenzleitungen (insbesondere DaF-/DFU-Leitungen) nutzen Kenntnisse zur Umsetzung des schuleigenen Curriculums, indem sie Unterrichtsbesuche durchführen und die Lehrkräfte beraten.</p> <p>Die Lehrkräfte besuchen sich systematisch gegenseitig im Unterricht mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung, ausgerichtet an konkreten Zielen (<i>Kollegiale Unterrichtsbesuche</i>); Teamstrukturen sind etabliert und werden verbindlich dafür genutzt.</p> <p>Die Ergebnisse aus den Unterrichtsbesuchen werden systematisch ausgewertet und genutzt.</p> <p>Steuerungsimpulse für die Unterrichtsqualität und die Umsetzung des Curriculums werden abgeleitet.</p>	
4.2.3 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche und Zielvereinbarungen bieten den Beschäftigten Orientierung und Sicherheit.	<p>Die jeweils Personalverantwortlichen führen (bei Delegation im Auftrag der Schulleitung) standardisiert (Schuljahr/Kalenderjahr) Personalgespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihres Bereiches durch. Bei Lehrkräften werden Ergebnisse aus Unterrichtsbesuchen einbezogen.</p> <p>Verlauf und Ergebnisse des Personalgesprächs sind dokumentiert.</p> <p>Es werden schriftliche Zielvereinbarungen geschlossen.</p>	

<p>4.2.4 Die Schule nutzt Fortbildung konsequent für die Professionalisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</p>	<p>ReFo-Angebote der ZfA werden genutzt.</p> <p>Blended-Learning-Angebote der ZfA werden genutzt.</p> <p>SchiLF- und ReFo-Maßnahmen sind auf die Schulentwicklung abgestimmt.</p> <p>Jede Lehrkraft nimmt mindestens an einer ein- oder mehrtägigen Fortbildung pro Jahr teil.</p> <p>Die Verwaltungsleitung nimmt regelmäßig Fortbildungsangebote wahr.</p> <p>Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des nicht-pädagogischen Bereichs nehmen regelmäßig an Fortbildungen teil.</p> <p>Bei der Planung werden fachliche und pädagogische Bedürfnisse der Schule und der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt (Sicherung der Leistungs- und Bildungsstandards/der Fachlichkeit/der professionellen Verwaltungsabläufe).</p>
<p>4.2.5 Die zielgerichtete Qualifizierung bzw. Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist fest verankert.</p>	<p>Die Personalverantwortlichen verschaffen sich Kenntnis über die Fähigkeiten der Beschäftigten (u.a. Mitarbeitergespräche, Hospitationen).</p> <p>Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist bekannt, wie ihre Kenntnisse weiterentwickelt und für die Schule genutzt werden.</p> <p>Ein Fortbildungs-/Personalentwicklungskonzept bezieht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des pädagogischen und nicht-pädagogischen Bereichs ein.</p> <p>Schulinterne Strukturen stärken die Professionalisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentorensysteme/Lernpartnerschaften • Beratung durch Funktionsstelleninhaber

4.3 Wissens- und Übergabemanagement

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>4.3.1 Die Beschäftigten nutzen ein funktions-spezifisches Ablagesystem.</p>	<p>Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über einen Zugang zu einem digitalen Ablagesystem.</p> <p>Der Zugang ist auf der Basis einer transparenten Vereinbarung geregelt.</p> <p>Es ist geregelt, wie Kenntnisse und Wissen gesichert und weitergegeben werden und für Informationen an nicht unmittelbar Beteiligte gesorgt wird (u.a. Dokumentation).</p> <p>Datenschutzrichtlinien werden eingehalten.</p> <p>Transparente Informationsstrukturen und Kommunikationsinstrumente sind vorhanden (z.B. Aushänge, Mitteilungsbuch, Rundlauf, Info-Pause).</p> <p>Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen funktions-spezifisch alle relevanten Dokumente in das Ablagesystem ein und pflegen sie.</p> <p>Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entnehmen regelmäßig dem Ablagesystem alle relevanten Informationen.</p>
<p>4.3.2 Die Übergabe des Dienstgeschäfts von ausscheidenden zu neu eingestellten Beschäftigten/neu benannten Funktionsträgern ist geregelt.</p>	<p>Ein Konzept beschreibt die Maßnahmen und Verantwortlichkeiten bei personellen Wechseln.</p> <p>Bei allen Personen mit Führungsfunktionen ist die Übergabe umfassend geregelt.</p> <p>Diese Maßnahmen werden routiniert von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgesetzt; zu den Maßnahmen zählen frühzeitige Übergabegespräche incl. Dokumentenübergabe.</p> <p>Schul- und Verwaltungsleitung begleiten den Personalwechsel durch Mitarbeitergespräche.</p>
<p>4.3.3 Organisationales Wissen wird gezielt generiert, archiviert und funktions-spezifisch geteilt.</p>	<p>Ein Übergabemanagement ist etabliert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Vorgehen zur adressatengerechten Kommunikation ist festgelegt. • Alle Beteiligten nehmen nachweislich ihre Verantwortung wahr. <p>Evaluationsergebnisse zu Abläufen, Organisationsstrukturen sowie der Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten liegen vor.</p>



Investitionen in die Liegenschaft gehen Marktanalysen und langfristige strategische Planung voraus

5. Ressourcenmanagement

5.1 Finanzen

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
5.1.1	Die jährliche Budgetplanung erfolgt auf der Basis verlässlicher, nachvollziehbarer Grunddaten.	Die jährliche Schülerzahlentwicklung, die Schulgebühren (Aufnahmegebühren, Registrierung und das eigentliche Schulgeld) und die Inflationsrate/Wechselkursschwankungen werden berücksichtigt. Der Bedarf an pädagogischem und nicht-pädagogischem Personal wird berücksichtigt.
5.1.2	Die jährliche Budgetplanung erfolgt nach einem abgestimmten und transparenten Prozess.	Ein Termin- und Ablaufplan liegt vor. Die Verfahrensschritte sind den Beteiligten bekannt. Das Verfahren wird regelmäßig überprüft und ggf. angepasst.
5.1.3	Die Gewährung von Sozialermäßigungen erfolgt nach einem transparenten und nachprüfbar System.	Ein Konzept der Sozialermäßigung gibt Auskunft über Kriterien, Bedingungen und Antragsverfahren. Das Konzept ist der Schulgemeinschaft bekannt.
5.1.4	Die Liquidität im Schulbetrieb ist sichergestellt.	Ein professioneller Liquiditätsplan liegt vor und wird regelmäßig aktualisiert. Der Liquiditätsplan wird laufend überprüft; ggf. werden erforderliche Maßnahmen ergriffen.
5.1.5	Der mittelfristige Finanzplan ist so angelegt, dass die Schule über die Ressourcen für die Erfüllung ihres Bildungs- und Erziehungsauftrags verfügt.	Maßnahmen, die der Inklusion, der Krisen- und Sicherheitsprävention dienen, sind im Finanzplan einbezogen. Die strategischen Schulentwicklungsdaten werden berücksichtigt (z.B. Aufbau neuer Schulzweig, neuer Schulabschluss). Investitionsvorhaben sind in einem gesonderten Investitionsplan abgebildet. Das Schulmanagement wertet die Finanzplanung systematisch aus und ergreift rechtzeitig erforderliche Maßnahmen.

5.1.6	Mittel- und langfristige Finanzplanungen werden den zuständigen Gremien und Funktionsträgern in adäquater Form zur Verfügung gestellt.	Die Mitgliederversammlung (oder vergleichbares Organ) wird mindestens einmal p. a. informiert. Die Schulleitung wirkt bei der Finanzplanung mit.
5.1.7	Die Schule verfügt über ausreichende Ressourcen, um unvorhersehbare Ereignisse aus eigenen Mitteln zu finanzieren.	Die Rücklagen/frei verfügbaren Mittel orientieren sich an den regulären Schulausgaben im Laufe eines Schuljahres.
5.1.8	Eine langfristige Planung der Investitionen mit strategischer Ausrichtung liegt vor.	Strategische Entscheidungen finden sich im Investitionsplan wieder. Strategische Entscheidungen und Investitionsvorhaben sind finanziell abgesichert.
5.1.9	Die Schule erschließt zusätzliche Finanzquellen.	Ein Konzept zur Einwerbung von Drittmitteln wird umgesetzt. Die Zuständigkeiten sind transparent geregelt; in mindestens einer Stellenbeschreibung sind entsprechende Aufgabenbereiche und Verantwortungen benannt. Die Schule dokumentiert Maßnahmen zur Erschließung weiterer Finanzquellen. Die Schule baut kontinuierlich an einem Netzwerk, welches die Erschließung weiterer Finanzquellen unterstützt. Die Erschließung zusätzlicher Finanzquellen steht im Einklang mit dem Leitbild und dem bildungspolitischen Auftrag der Schule.

5.2 Marketing

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
5.2.1	Markt- und Umfeldveränderungen am Standort werden durch den Schulträger beobachtet und analysiert.	Der Schulvorstand lässt in regelmäßigen Abständen Markt- und Umfeldanalysen erstellen bzw. überprüft entsprechende Analysen. Die Ergebnisse der Analysen werden mit der Schulleitung und den zuständigen Gremien erörtert. Das Schulmanagement ergreift Maßnahmen, die aus der Analyse abgeleitet wurden.
5.2.2	Das Schulmanagement berücksichtigt bei der strategischen Schulausrichtung die Markt- und Umfeldentwicklungen.	Es finden regelmäßige strategische Schulentwicklungsplanungen statt. Die ZfA wird frühzeitig in geplante Schulstrukturveränderungen einbezogen. Die Zielgruppen und das langfristig angestrebte Schulprofil sind definiert.
5.2.3	Die Schule sichert ihre Strukturentwicklung mit Hilfe eines professionellen Marketingkonzepts ab.	Das Marketingkonzept mit den Elementen Schulgeldpolitik, schulisches Angebot, Kommunikationspolitik und angestrebtes Bildungsmarktkonzept liegt vor. Der strategische Plan für die erfolgreiche Darstellung der Schule in der Öffentlichkeit und für die Zielgruppen (Eltern, SuS) wird konsequent umgesetzt.
5.2.4	Die Marketingmaßnahmen werden regelmäßig und systematisch evaluiert.	Die Schule führt Umfragen unter der derzeitigen Elternschaft und unter potenziellen Zielgruppen durch. Marketingmaßnahmen werden systematisch evaluiert.
5.2.5	Die Schule sichert systematisch die Kundennachfrage.	Ein stimmiges Konzept zur Steigerung bzw. Stabilisierung der Schülerzahlen liegt vor und wird umgesetzt. Die Entwicklung der Schülerzahlen ist stabil bzw. ansteigend. Kriterien zur Schüleraufnahme sind definiert.
5.2.6	Die Schule wirbt qualifizierte Lehrkräfte an.	Die hohe Anerkennung der Schule innerhalb und außerhalb des Schulstandortes erzeugt großes Interesse seitens qualifizierter Lehrkräfte. Die gewählten Akquisemaßnahmen erreichen die Zielgruppe.

<p>5.2.7 Die Schule setzt ein Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit um.</p>	<p>Die Schule hat einen interaktiven, informativen aktualisierten Internetauftritt. Die Schule evaluiert die Nachfrage in den Medien (z.B. Internetauftritt, „Soziale Medien“). Die Medienanalyse belegt die Nutzung durch eine hohe Zahl an Kunden und Interessenten. Die Schule zeigt regelmäßig Präsenz bei externen und internen Veranstaltungen, Publikationen und Institutionen (u.a. auch in den Medien der ZfA). Tage der Offenen Tür und Präsentationen finden regelmäßig statt. Vertreter der Schule nehmen regelmäßig an Bildungsmessen teil. Aktuelle Datenschutzbestimmungen werden berücksichtigt.</p>
<p>5.2.8 Die schulischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen Marketingverantwortung wahr.</p>	<p>Eine Marketingbeauftragte oder ein Marketingbeauftragter sind benannt. Alle Beschäftigten nehmen eine aktive Rolle im Marketing ein.</p>
<p>5.2.9 Kundenorientierung und ein Dienstleistungsumfeld in der Schule sind gelebte Bestandteile des Marketingkonzepts. Siehe auch 7.5</p>	<p>Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in regelmäßigen Abständen über Schulentwicklungen informiert. Die am Schulleben Beteiligten nehmen aktiv an den Veranstaltungen teil. Lehrkräfte, Eltern und SuS äußern sich zufrieden über die Unterstützung durch die Verwaltung. Die Erreichbarkeit von Lehrkräften und der Verwaltung ist gegeben und transparent geregelt. Die Verwaltung unterstützt Eltern (ggf. elektronische Rechnungszustellung, Bankeinzug, schulrelevante Versicherungsfragen, Bustransportoptimierung, Intranet) und Lehrkräfte als Dienstleister (ggf. Visaangelegenheiten, Devisenfragen). Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden regelmäßig im Kunden- bzw. Elternkontakt geschult.</p>



Deutsche Schulen sind in ihrem Sitzstaat und in der Region öffentlich präsent

5.3 IT-Management

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>5.3.1 Die Schulverwaltung nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung.</p>	<p>Die Schulverwaltung entwickelt die Digitalisierung kontinuierlich unter Nutzung aktueller Softwareanwendungen weiter.</p> <p>Hardwareausstattung und Installationen werden regelmäßig gewartet und ggf. werden entsprechende Maßnahmen/ Reparaturen durchgeführt (Wartungsverträge).</p> <p>Die Nutzer werden bei Problemen zeitnah unterstützt (Help-Desk).</p>
<p>5.3.2 Die IT-Ausstattung unterstützt die pädagogische Arbeit.</p> <p><i>Siehe auch 2.5.1</i></p>	<p>Ein technisches IT-Konzept bildet die Basis für die Ausstattung der Klassen- und Fachräume.</p> <p>Die IT-Ausstattung entspricht den Anforderungen eines zeitgemäßen Unterrichts.</p> <p>Der pädagogische Ansprechpartner für den IT-Bereich wird bei der Entwicklung und Umsetzung des IT-Konzepts einbezogen.</p> <p>Die Nutzer werden bei Problemen zeitnah unterstützt (Support durch ein Help-Desk).</p> <p>Der Zugriff auf kinder- und jugendgefährdende und menschenverachtende Inhalte wird durch geeignete Maßnahmen ausgeschlossen (u.a. Firewall).</p>

<p>5.3.3 Die Daten werden systematisch gesichert.</p>	<p>Elektronisch erfasste Daten sind vor Datenverlust gesichert.</p> <p>Unberechtigte Zugriffe werden technisch und organisatorisch verhindert.</p> <p>Aspekte der Datensicherung werden in Vertragsunterlagen (z.B. Anschaffung von Software) berücksichtigt.</p> <p>Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Eltern und SuS werden über Regelungen und Maßnahmen zum Datenschutz informiert.</p> <p>Ordnungsgemäße Lizenzen liegen vor.</p>
<p>5.3.4 Der Schutz personenbezogener Daten wird gewährleistet.</p>	<p>Personenbezogene Daten aller Mitglieder der Schulgemeinschaft werden entsprechend den Datenschutzbestimmungen erhoben, gespeichert, verarbeitet und ggf. gelöscht.</p> <p>Die Betroffenen werden über die Datenschutzbestimmungen informiert (Belehrung).</p> <p>Ein Datenschutzbeauftragter oder eine Datenschutzbeauftragte sind benannt.</p> <p>Eine Aufgabenbeschreibung für den Datenschutzbeauftragten liegt vor.</p>

5.4 Beschaffung

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
5.4.1	Ein professionelles Verfahren zur Beschaffung benötigter Gegenstände und Materialien ist etabliert.	Die Auftragsvergaben erfolgen anhand wirtschaftlicher Kriterien. Die Verfahren bzw. Prozesse sind beschrieben. Pädagogische Aspekte finden Berücksichtigung (die Einbeziehung der Schulleitung ist sichergestellt).
5.4.2	Die Befugnisse und Zuständigkeiten im Rahmen des Beschaffungsprozesses sind klar geregelt.	Die Budgetverantwortlichen sind benannt. Es gibt schriftlich festgelegte Regelungen in Abhängigkeit von der Höhe der Beschaffung.
5.4.3	Die Verwaltungsleitung ist über die Gesamtheit der Beschaffungsprozesse informiert.	Beschaffungen werden erst nach Genehmigung bzw. durch Kenntnisnahme der Verwaltungsleitung ausgelöst; sie sind mit der Schulleitung abzustimmen. Die Verwaltungsleitung sichtet Anträge und ist für die Auftragsvergabe verantwortlich. Für kleinere Beschaffungen erfolgt eine Delegation an Fachbereichsleitungen im Rahmen ihrer jährlichen Fachbereichsbudgets.
5.4.4	Das Beschaffungsverfahren bei vom Bund (mit-) finanzierten Investitionen entspricht den Förderkriterien und -bedingungen.	Die Förderkriterien und -bedingungen werden erfüllt. Der Förderantrag wird rechtzeitig und vollständig gestellt. Die Verwendungsnachweise liegen fristgerecht und vollständig vor. Förderrelevante Beschaffungsvorgänge entsprechen den Vorgaben der ZfA: <ul style="list-style-type: none"> • Es wird ein Angebotsvergleich durchgeführt. • Die beschafften Gegenstände sind inventarisiert und gekennzeichnet.
5.4.5	Die Beschaffungsprozesse werden regelmäßig überprüft und optimiert.	In festgelegten Abständen (mind. nach drei Jahren) werden Qualität und Preis aller Anbieter überprüft. Alternative Beschaffungswege werden berücksichtigt (z.B. Online-Einkauf, Preisvergleich auf Vergleichsportalen im Internet). Der Zulieferermarkt wird beobachtet und ggf. werden neue Anbieter für Beschaffungsverfahren berücksichtigt.

5.5 Liegenschaft

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
5.5.1	Die Liegenschaft bietet die für das Bildungs- und Erziehungsprogramm der Schule notwendige Lernumgebung. <i>Siehe auch 3.3.1</i>	Es existieren ausreichend Fachräume mit der entsprechenden Ausstattung. Ggf. sorgen Heizungs- bzw. Klimaanlage für eine angenehme Arbeits- und Lernumgebung. Alle landesgesetzlich vorgeschriebenen Sicherheitsaspekte werden erfüllt.
5.5.2	Die wirtschaftliche Instandhaltung und der Betrieb der Liegenschaft sind gewährleistet.	Eine regelmäßige Bestandsaufnahme wird durchgeführt. Mängel werden zeitnah beseitigt. Notwendige Investitionen werden initiiert. Verträge werden regelmäßig überprüft und optimiert (Outsourcing). Externe Dienstleister sind in die Prozessabläufe integriert.
5.5.3	Die Liegenschaft ist ansprechend und gepflegt.	Besucher der Schule können sich schnell orientieren. Die Sauberkeit der Liegenschaft wird sichergestellt. Beschädigungen des Gebäudes und Gebrauchsspuren sind kaum vorhanden. Die Anlage ist ggf. gärtnerisch gepflegt. Spuren von Vandalismus sind nicht vorhanden.
5.5.4	Ökologische Aspekte werden bei der Liegenschaftsverwaltung berücksichtigt.	Die Schule nutzt Energiesparpotenziale. Die Schule nutzt erneuerbare Energien. Müll wird vermieden bzw. recycelt.



Links: Sichere Ankunft und Abfahrt der Schulbusse

Mitte links: Sichere Schule unter Pandemiebedingungen

Mitte rechts: Sicher lernen im Unterricht

Rechts: Lernen an außerschulischen Lernorten – aber sicher!

5.6 Prävention und Krisenmanagement

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>5.6.1 Die Schule arbeitet mit einem Präventions- und Krisenkonzept.</p>	<p>Das Präventions- und Krisenkonzept ist allen Beteiligten bekannt.</p> <p>Regelmäßige Sicherheitsübungen finden statt.</p> <p>Arbeitsschutz ist integriert.</p> <p>Die Schule überprüft das Konzept mindestens einmal pro Jahr.</p> <p>Das aktuelle Konzept liegt der Auslandsvertretung vor.</p>

5.6.2 Die Sicherheit in der Liegenschaft ist gewährleistet.

- Mindestens die im Sitzland vorgeschriebenen Sicherheitsstandards werden eingehalten.
- Die Expertise der nationalen Funktionsstelleninhaber wird herangezogen.
- Es finden regelmäßige Begehungen der Schulliegenschaft und anschließende Auswertungen statt.
- Eine aktuelle Bestandsaufnahme liegt vor.
- Verbesserungsmaßnahmen werden zeitnah realisiert und sind dokumentiert.
- Der Sicherheitsbeauftragte der Auslandsvertretung ist zu den Überprüfungen eingeladen.

5.6.3	Der Sicherheitsbeauftragte und das Krisenteam nehmen ausgewiesene Aufgaben professionell wahr.	<p>Es liegen definierte Aufgabenbeschreibungen für die Beteiligten vor.</p> <p>Die Beteiligten agieren entsprechend ihren Aufgaben.</p> <p>Alle Verantwortlichen verfügen über die notwendigen Informationen.</p> <p>Die Schulleitung nimmt im Auftrag des Vorstandes das Hausrecht wahr.</p> <p>Regelmäßige Schulungen finden statt.</p>
5.6.4	Die Kommunikation in Krisensituationen unterliegt klaren Regelungen.	<p>Die Kommunikationswege sind dokumentiert und transparent.</p> <p>Die Kommunikationswege sind der gesamten Schulgemeinschaft bekannt.</p> <p>Es ist festgelegt, wer den Kontakt der Schule mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Presse und der Öffentlichkeit verantwortlich durchführt.</p> <p>Die Kommunikationswege werden regelmäßig überprüft und angepasst.</p>
5.6.5	Die Schule knüpft ein Netzwerk, das im Krisenfall Unterstützung leisten kann.	<p>Die Kontaktdaten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen zu jeder Zeit systematisch aktuell für einen Krisenfall vor.</p> <p>Es liegen aktuelle Telefonnummern von Polizei, Feuerwehr, Auslandsvertretung, ggf. Ministerien an zentralen Orten innerhalb der Schule vor.</p> <p>Externe und interne Partner werden in Sicherheitsübungen einbezogen.</p> <p>Ansprechpartner sind bekannt.</p> <p>Das Netzwerk ist in öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen/relevante Informationen eingebunden.</p> <p>Die ZfA wird frühzeitig über sicherheitsrelevante Situationen informiert.</p>

5.6.6	Für den Umgang mit „Sozialen Medien“ liegen in der Schule abgestimmte Strategien und Konzepte vor. <i>Siehe auch 2.5.4</i>	<p>Die Verantwortung für die Nutzung und die Beobachtung von „Sozialen Medien“ ist definiert.</p> <p>Die Regelungen sind der Schulgemeinschaft bekannt.</p> <p>Die Nutzer kennen die wesentlichen Rahmenbedingungen/Gesetze für die Nutzung der Medien.</p> <p>Aktuelle Sicherheitssoftware wird genutzt.</p> <p>Die Umsetzung der Konzepte wird regelmäßig überprüft.</p> <p>Die Konzepte werden regelmäßig angepasst.</p> <p>Ein Datenschutzbeauftragter überwacht und koordiniert die Maßnahmen.</p>
5.6.7	Die Schule arbeitet mit einem Konzept zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz.	<p>Ein fachgerechtes Arbeitsschutzmanagement ist eingeführt.</p> <p>Die Unterbereiche des Arbeitsschutzes (Arbeitskleidung, Arbeitsmedizin, Arbeitsplatzanalyse, Arbeitsschutzmanagement, Arbeitsschutzvertrieb, Ergonomie, Hygienebedarf, Sicherheitstechnik, PSA, Arbeitsplatzeinrichtung, Sicherheitsorganisation) werden beachtet.</p> <p>Eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung wird regelmäßig geprüft.</p> <p>Passende persönliche Schutzausrüstung (PSA) und Schutzkleidung werden genutzt.</p> <p>Die Arbeitsplätze entsprechen den Arbeitsschutzbestimmungen.</p> <p>Maßnahmen zum Arbeitsschutz sind bekannt und werden umgesetzt.</p> <p>Die Mitarbeitervertretung ist einbezogen.</p> <p>Eine Fachkraft für Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz ist benannt.</p>



Strategisches Handeln – transparent, rollen- und regelkonform

6. Governance

6.1 Rollenverständnis

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
6.1.1	Die Schule verfügt über eine transparente Aufbaustruktur, die den Rahmenbedingungen einer DAS einschließlich der Vorgaben des Sitzstaates entspricht.	Ein Organigramm ist veröffentlicht. Die Aufbauorganisation wird regelmäßig überprüft und angepasst. Die Ziele der AKBP werden berücksichtigt. <i>Siehe auch 3.6</i> Bestimmungen des Sitzstaates werden eingehalten.
6.1.2	Alle Verantwortungsträger handeln rollenbewusst, funktionsgetreu und professionell.	Die Beteiligten handeln entsprechend den Rollen und den veröffentlichten Strukturen des Organigramms. Die Beteiligten vereinbaren ihre jeweiligen Rollen und Funktionen und verschriftlichen diese (z.B. Geschäftsverteilungsplan, Funktionsdiagramm).
6.1.3	Der Schulvorstand nimmt seine Verantwortung in Vertretung des Schulträgers wahr.	Der Schulvorstand schafft die Rahmenbedingungen für einen funktionierenden Schulbetrieb. Schulvorstand und Schulleitung stimmen ihre Vorstellungen von der strategischen Ausrichtung der Schule unter Beteiligung der Verwaltungsleitung ab.
6.1.4	Die Schulleitung nimmt die Leitung gemäß Schulleiterdienstvertrag wahr.	Schulleitung und Schulvorstand stimmen ihre Vorstellungen von der strategischen Ausrichtung der Schule unter Beteiligung der Verwaltungsleitung ab. Die Schulleitung agiert entsprechend dem Dienstvertrag.

6.1.5	Die Verwaltungsleitung verantwortet satzungsgemäß das Verwaltungs- und Ressourcenmanagement.	Die Verwaltungsleitung agiert entsprechend Satzung und Schulleiterdienstvertrag. Die Verantwortung des Schulvorstands für den Haushalt bleibt gewahrt.
6.1.6	Schulvereinsvorstand, Schulleitung und Verwaltungsleitung arbeiten im Rahmen der jeweiligen Zuständigkeiten konstruktiv zusammen.	Schulträger, Schulleitung und Verwaltungsleitung respektieren die Regelungen des Schulleiterdienstvertrags und die durch das Auswärtige Amt genehmigte Satzung und arbeiten konstruktiv zusammen. Vorstand, Schulleitung und Verwaltungsleitung respektieren die jeweiligen Handlungsbereiche. Die Schnittstellen sowie die Bereiche gemeinsamer Verantwortung sind definiert und beschrieben. Schulträger, Schulleitung und Verwaltungsleitung agieren rollenklar auf der Grundlage einer entsprechenden Geschäftsordnung.
6.1.7	Der Aufbauorganisation liegt ein systemisches Verständnis gegenseitiger Kooperation zugrunde (Governance-Ansatz).	Vorstand, Schulleitung und Verwaltungsleitung treffen regelmäßig zu gemeinsamen Sitzungen zusammen, um Fragen getrennter und gemeinsamer Verantwortung zu besprechen. Die Schulleitung und Verwaltungsleitung nehmen an allen Vorstandssitzungen teil. Der Schulvorstand trifft die nicht-pädagogischen strategischen Entscheidungen in Zusammenarbeit mit der Schul- und Verwaltungsleitung. Die Beteiligten haben ein Governance-Verständnis, das von Diskussionsbereitschaft und von einem offenen Austausch-klima geprägt ist. Der Schulfrieden wird gewahrt; im Falle von Meinungsunterschieden werden die notwendigen Schritte zur Deeskalation und konsensualen Lösung unternommen. Die Beteiligten agieren modellhaft für die Schulgemeinschaft.

6.2 Vorstandshandeln

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
6.2.1	Der Vorstand handelt professionell.	<p>Der Schulvorstand handelt mit strategischer Orientierung.</p> <p>Er respektiert die Verantwortungsbereiche der Schulleitung.</p> <p>Die Grundsätze professioneller Abläufe und professionellen Handelns sind dokumentiert und akzeptiert von allen Vorstandsmitgliedern.</p> <p>Der Vorstand evaluiert in regelmäßigen Abständen die eigene Arbeit.</p> <p>Alle Vorstandsentscheidungen werden auf einer offiziellen Vorstandssitzung getroffen und dokumentiert; aus Schnelligkeits- und Flexibilitätsgründen können Umlaufbeschlüsse auf transparente Weise getroffen und dokumentiert werden.</p> <p>Entscheidungen werden im Sinne der Schulgemeinschaft und -entwicklung getroffen; ein Verhaltenskodex regelt den Umgang mit individuellen Partikularinteressen.</p> <p>Der Schulvorstand orientiert seine Entscheidungen am Schulleitbild, der Mission der Schule und an der Strategieplanung.</p> <p>Die Strategieplanung ist institutionalisiert (z.B. Klausurtagungen) und wird angepasst.</p> <p>Vertreter des Schulvorstands arbeiten in der Steuergruppe mit.¹⁹</p> <p>Der Vorstand ist an der Erarbeitung bzw. Änderung des Leitbilds beteiligt.</p> <p>Zum Übergabemanagement für neue Vorstandsmitglieder gehören u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> • die grundlegenden Informationen zur Ausübung ihrer Arbeit • Informationsgespräche mit den wichtigsten Funktionsträgern der Schule.

¹⁹ Dieser und der folgende Hinweis legen den Akzent darauf, dass Mitglieder des Schulvorstandes nach Möglichkeit auch diskursiv an schulischen Entwicklungsprozessen beteiligt sind; selbstverständlich sind Entscheidungen, die auf anderer Ebene getroffen werden, davon unberührt.

<p>6.2.2 Die Verantwortungsbereiche innerhalb des Vorstandes sind eindeutig definiert, transparent und werden satzungskonform wahrgenommen.</p>	<p>Zuständigkeiten, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse sind beschrieben.</p> <p>Entscheidungsprozesse sind in der Geschäftsordnung bzw. im Funktionsdiagramm abgebildet.</p> <p>Die Mitglieder des Vorstands nehmen ihre Aufgaben entsprechend den Funktionsbeschreibungen wahr.</p> <p>Ausschüsse/Projektgruppen sind eingerichtet und handeln entsprechend ihrem Auftrag.</p> <p>Die Vorstandssitzung wird protokolliert.</p> <p><i>Siehe auch 3.6</i></p> <p>Die Entscheidungen werden dokumentiert.</p>
<p>6.2.3 Der Schulträger handelt nach Grundsätzen der Gemeinnützigkeit.</p>	<p>Vorstandsmitglieder arbeiten ehrenamtlich.</p> <p>Der Schulträger agiert nicht gewinnorientiert.</p> <p>Alle Überschüsse werden wieder in den Schulbetrieb investiert und nicht ausgeschüttet.</p> <p>Eine lokale Anerkennung/Registrierung als gemeinnützige Organisation ist erfolgt.</p>
<p>6.2.4 Der Vorstand nimmt seine Arbeitgeberverantwortung wahr.</p>	<p>Vorstand und Schulleitung haben einvernehmlich ein Verfahren²⁰ beschlossen, auf dessen Grundlage Personalentscheidungen getroffen werden.</p> <p>Der Vorstand kommt im Rahmen der Arbeitgeberverantwortung seiner Fürsorgepflicht nach.</p> <p>Ein regelmäßiges Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Arbeitgeberfunktion des Schulträgers wird eingeholt.</p> <p><i>Siehe auch 1.3.3</i></p>
<p>6.2.5 Der Vorstand minimiert unternehmerische Risiken.</p>	<p>Der Vorstand vergegenwärtigt sich regelmäßig der unternehmerischen Risiken und erstellt auf dieser Basis ggf. einen Handlungsplan zur Sicherung des schulischen Angebots am Standort.</p> <p>Der Vorstand nutzt Formen regionaler Kooperation.</p>

²⁰ Im Einklang mit entsprechenden Regelungen der Satzung und des Schulleiterdienstvertrages

<p>6.2.6 Vorstandssitzungen und Mitgliederversammlungen sind effektiv organisiert.</p>	<p>Es erfolgt eine systematische Vor- und Nachbereitung der Vorstandssitzungen und Mitgliederversammlungen.</p> <p>Eine strukturierte Tagesordnung mit Beschlussvorlagen wird frühzeitig versandt.</p> <p>Die Vorstandssitzungen finden in einem definierten Zeitfenster statt.</p> <p>Die Sitzungstermine werden im Jahreskalender erfasst.</p> <p>Alle Sitzungen werden protokolliert.</p> <p>Zu allen Sitzungen werden die Schulleitung, die Verwaltungsleitung und die Auslandsvertretung eingeladen.</p>
<p>6.2.7 Die Organisationsstruktur sichert eine effektive Vorstandsarbeit.</p>	<p>Der Vorstand arbeitet auf der Basis einer funktionalen Organisationsstruktur und definierter Prozessbeschreibungen.</p> <p>Der Vorstand nutzt bedarfsgerecht externe Expertise.</p> <p>Wenn der Vorstand eine Beauftragte oder einen Beauftragten eingesetzt hat (BdV), werden die Zuständigkeiten der Verwaltungsleitung und der Schulleitung respektiert.²¹</p> <p>Der Beauftragte oder die Beauftragte des Vorstandes (BdV)</p> <ul style="list-style-type: none"> • entlastet als Stabsstelle den Vorstand, • berichtet dem Vorstand und ist ihm gegenüber verantwortlich, • vertritt den Vorstand gegenüber der Schulleitung und der Verwaltungsleitung, • hat kein Weisungsrecht, • arbeitet vertrauensvoll mit der Schulleitung und der Verwaltungsleitung zusammen.
<p>6.2.8 Die Verhandlungssprache bei Vorstandssitzungen ist grundsätzlich Deutsch.</p>	<p>Bei Hauptversammlungen und Sitzungen des Vorstandes ist die Möglichkeit der Teilnahme in deutscher Sprache zu gewährleisten.</p> <p>Sämtliche Protokolle sowie relevante schulische Unterlagen und Dokumente sind auch in deutscher Sprache verfasst.</p>

²¹ Sind BdV und Verwaltungsleitung in einer Person vereint (Personalunion), setzt dies eine Klärung der Verantwortungsbereiche und eine besonders enge konstruktive Abstimmung von Vorstand und Schulleitung voraus.

6.3 Schulleitungshandeln²²

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>6.3.1 Die Schulleitung vermittelt eine attraktive pädagogische Zukunftsperspektive für die Schule.</p>	<p>Die Schulleitung hat ein auf den Schulstandort, die AKBP und den angestrebten Abschluss bezogene pädagogische Vision einer guten Schule.</p> <p>Die Schulleitung bringt diese Vision in die Schulentwicklung ein.</p> <p>Die Schulleitung vergewissert sich regelmäßig, dass die schulischen Entwicklungsziele auf Akzeptanz bei den schulischen Akteuren stoßen.</p> <p>Die Schulleitung kommuniziert aktuelle Veränderungsnotwendigkeiten in der Schulgemeinschaft.</p>
<p>6.3.2 Die Schulleitung sichert ein gemeinsames Grundverständnis von <i>gutem Unterricht</i> in der Schulgemeinschaft.</p>	<p>Die schulischen Entwicklungsvorhaben sind auf das Lernen der SuS hin orientiert.</p> <p>Schulleitungsmitglieder führen regelmäßig Unterrichtsbesuche mit Nachbesprechungen durch.</p> <p>Die Schulleitung sorgt dafür, dass das Schulprogramm Ziele und Maßnahmen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität enthält.</p> <p>Die Schulleitung sorgt dafür, dass aktuelle gesellschaftliche und pädagogische Entwicklungen (wie z.B. Umgang mit Heterogenität, Inklusion, Digitalisierung, sprachsensibler Unterricht, Demokratiebildung) Berücksichtigung finden.</p> <p>Die Fachschaftssprecher²³ legen der (ggf. Erweiterten) Schulleitung gegenüber Rechenschaft über ihre Arbeit ab.</p> <p>Im schulischen Fortbildungskonzept ist Unterrichtsentwicklung ein Schwerpunkt.</p> <p>Unterrichtsentwicklung ist Bestandteil der Personalentwicklung (Unterrichtsbesuche, Stellenbeschreibungen von Funktionsstelleninhabern).</p>

²² Vgl. dazu „Handlungsfelder für Schulleiterinnen und Schulleiter an Deutschen Schulen im Ausland“, Fachpapier der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen. Es wird an dieser Stelle erneut darauf hingewiesen, dass zusätzlich zur aus Deutschland vermittelten Schulleitung die Regularien des Sitzstaates auch eine nationale Schulleitung vorsehen können. Diese fungiert in diesen Fällen insbesondere als Bindeglied zu den nationalen Schulbehörden.

²³ Begriffe wie Fachsprecher, Fachleiter, Fachobleute, Fachschaftssprecher oder -vorsitzende werden an DAS uneinheitlich, aber weitgehend synonym verwendet.

<p>6.3.3 Schulleitung und Mittlere Führungsebene betrachten Unterrichtsentwicklung als zentrale Leitungsaufgabe.</p>	<p>Die Schulleitung erteilt der Steuergruppe bzw. Projektgruppen entsprechende Entwicklungsaufträge.</p> <p>Die Schulleitung überprüft die Zielerreichung der Arbeitsaufträge (Controlling).</p> <p>Eine Mitwirkung an der Unterrichtsentwicklung ist Gegenstand von Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen und Zielvereinbarungen.</p> <p>Angehörige der Mittleren Führungsebene arbeiten in entsprechenden Projektgruppen mit; sie übernehmen dabei leitende Funktionen (auf der Grundlage von Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen).</p>
<p>6.3.4 Die Schulleitung gestaltet zusammen mit dem Schulvorstand, dem Lehrerkollegium und dem nicht-pädagogischen Personal die Schule als Lern- und Lebensort.</p>	<p>Die Unterrichtsräume und Fachräume sind so ausgestattet, dass sie den Anforderungen an einen modernen Unterricht entsprechen.</p> <p>Die Schulleitung arbeitet nachweislich mit dem Schulvorstand hinsichtlich der Gestaltung des Schulgebäudes zusammen.</p> <p>Die Rahmenbedingungen des Sitzlandes werden berücksichtigt.</p> <p>Schulgebäude und Schulgelände sind gepflegt.</p>
<p>6.3.5 Die Erweiterte Schulleitung nutzt das Potenzial aller Mitglieder, um die wichtigsten schulleitenden Fragen zu bearbeiten.</p>	<p>Ein schriftlicher Geschäftsverteilungsplan regelt die Zuständigkeiten innerhalb der Erweiterten Schulleitung.</p> <p>Die Mitglieder der Erweiterten Schulleitung nehmen ihre Aufgaben als Team wahr.</p> <p>Einheimische Lehrkräfte können in die Erweiterte Schulleitung einbezogen werden; ihr Potenzial als Bindeglied zum Sitzland wird nachweislich genutzt.</p> <p>Regelmäßig finden Teamsitzungen statt. Protokolle dokumentieren die Ergebnisse.</p> <p>Die Mitglieder übernehmen Verantwortungsbereiche in der schulischen Gremienarbeit.</p>

6.3.6 Die Schulleitung folgt einem professionellen Führungsverständnis.

- Die Schulleitung überprüft ihr Führungsverständnis bzw. ihr Rollenhandeln.
- Die Schulleitung agiert verantwortlich als Dienstvorgesetzte gegenüber den pädagogischen und nicht-pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Die (ggf. Erweiterte) Schulleitung holt sich regelmäßig Führungsfeedback ein.
- Die (ggf. Erweiterte) Schulleitung wertet auf das Leitungshandeln bezogene Ergebnisse externer Evaluation (z.B. von Seiten der BLI) aus.
- Sie nutzt die Ergebnisse, um ihr Leitungshandeln anzupassen.

6.4 Verwaltungshandeln

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
6.4.1	Die Verwaltungsleitung unterstützt den reibungslosen Schulbetrieb in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit der Schulleitung und dem Vorstand.	<p>Es finden regelmäßige Besprechungen zwischen der Verwaltungsleitung und der Schulleitung statt.</p> <p>Die Verwaltungsleitung nimmt an allen Vorstandssitzungen teil.</p> <p>Die Verwaltungsleitung wird in strategische Entscheidungen einbezogen.</p> <p>Die Verwaltungsleitung nimmt grundsätzlich an den Sitzungen der Erweiterten Schulleitung teil.</p>
6.4.2	Die Verwaltungsleitung verantwortet auf der operativen Ebene den wirtschaftlichen Umgang mit den Ressourcen.	<p>Der Verwaltungsleitung sind die notwendigen Kompetenzen zugeordnet.</p>

6.5 Steuerung, Planung, Controlling

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>6.5.1 Vorstand und Schulleitung entwickeln unter Beteiligung der Verwaltungsleitung im Sinne des AQM eine gemeinsame Strategie.</p>	<p>Es finden regelmäßige Strategiesitzungen (z.B. Klausurtagungen) statt.</p> <p>Strategische Planungen beziehen Auswertungen von systematisch stattfindenden Organisationsanalysen und Analysen externer Einflussfaktoren ein.</p> <p>Strategische Zielentscheidungen basieren auf marktorientierten Informationen (strategisches Controlling).</p> <p>Die Schülerzahl- und Schulgeldentwicklungen, Schulmarktentwicklungen im Zeitablauf liegen vor.</p> <p>Die Ziele der strategischen Planung werden in operative Projekte bzw. Prozesse umgesetzt.</p> <p>Die Ziele der strategisch orientierten Schulentwicklungsplanungen und die entsprechenden Maßnahmen liegen dem Schulmanagement in schriftlicher Form vor.</p> <p>Eine Zielerreichung wird mittels Projektplanung angestrebt.</p> <p>Die Schulleitung hat eine Steuergruppe eingesetzt, in der alle Schulbeteiligten vertreten sind.</p> <p>Die Schulleitung richtet in Zusammenarbeit mit der Steuergruppe die AQM-Prozesse an den strategischen Zielen aus und berichtet in der Vorstandssitzung.</p> <p>Die Steuergruppe hat einen Arbeitsplan entwickelt und setzt auf dieser Grundlage Impulse.</p>

<p>6.5.2 Vorstand, Schul- und Verwaltungsleitung sorgen für eine Überprüfung der Zielerreichung von Maßnahmen.</p>	<p>Die Leitungs- und Führungsebene überprüft die Zielerreichung von Maßnahmen der Schulentwicklung in transparenter Weise und sorgt ggf. für eine Anpassung.</p> <p>Die Schule hat ein gestuftes Controlling- und Rückmeldeverfahren etabliert und nutzt dieses.</p> <p>Die Umsetzung der Schulcurricula wird kontinuierlich von der (erweiterten) Schulleitung geprüft (Delegation an Koordinatoren bzw. Fachbereichsleitung).</p> <p>Die Schulleitung überprüft die Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten im Zusammenwirken mit den betreffenden Personen sowie Gremien und Teams in transparenter Weise und sorgt ggf. für eine Anpassung.</p> <p>Die Funktionsstelleninhaber überprüfen die Zielerreichung von Maßnahmen der Schulentwicklung in ihrem Zuständigkeitsbereich.</p>
<p>6.5.3 Ein Controlling-System ist etabliert und unterstützt die effektive sowie effiziente Aufgabenerledigung.</p>	<p>Ein Konzept für das strategische und operative Controlling ist ausgearbeitet und dient als Grundlage des Planungs- und Steuerungsverfahrens.</p> <p>Das Konzept dient im pädagogischen und nicht-pädagogischen Bereich als Grundlage der Verfahren der Umsetzungs-kontrolle und umfasst Verfahren der Evaluation und Nachsteuerung.</p> <p>Die strategischen Controlling-Instrumente sind definiert.</p> <p>Die operativen Controlling-Instrumente sind definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein transparenter Budget-Kreislauf ist etabliert. • Die Buchhaltung dokumentiert ordnungsgemäß. • KLR ermöglicht die verursachungsgerechte Kostenzurechnung. • Kennzahlen (allgemeine, pädagogische und betriebswirtschaftliche) werden regelmäßig erhoben. <p>Bilanz und Erfolgsrechnung werden ordnungsgemäß erstellt.</p>

<p>6.5.4 Das Controlling-System verbindet die strategische und die operative Ebene.</p>	<p>Die Abstimmung zwischen dem strategischen und dem operativen Planungs- und Steuerungsverfahren ist verfahrens-technisch geregelt (zeitlich, personell).</p> <p>Für pädagogische und nicht-pädagogische Entwicklungsvorhaben sind Projekt- bzw. Maßnahmenpläne vereinbart, die Verantwortlichkeiten für die Zieleinhaltung und deren Umsetzung sowie Aussagen zu personellen und sächlichen Ressourcen enthalten. Das Controlling bezieht sich darauf und liefert Informationen für die Steuerung.</p> <p>Die verantwortlichen Gremien und Funktionsträger (mit strategischer Verantwortung) sind definiert.</p> <p>Die Zielvorgaben werden periodisch festgelegt.</p> <p>Das Reporting</p> <ul style="list-style-type: none"> • liefert regelmäßig planungs- und kontrollrelevante Informationen, • erfolgt adressatengerecht • zu vorgegebenen Zeitpunkten.
<p>6.5.5 Die Kontrolle der ordnungsgemäßen und zweckmäßigen Mittelverwendung ist sichergestellt.</p>	<p>Finanzkompetenzen und Unterschriftsberechtigungen sind klar geregelt.</p> <p>Die interne Prüfung entspricht den satzungsgemäßen Vorgaben.</p> <p>Die externe Prüfung entspricht den gesetzlichen Vorgaben.</p>
<p>6.5.6 Die Zielerreichung hinsichtlich der Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten wird überprüft.</p> <p><i>Siehe auch: 4 Personalmanagement</i></p>	<p>Die Schulleitung führt Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche mit Zielvereinbarungen²⁴; entsprechende Gespräche mit dem nicht-pädagogischen Personal können an die Verwaltungsleitung delegiert werden.</p> <p>Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche werden als Controlling-Instrument genutzt.</p> <p>Die Mitarbeitergespräche werden für die Nachsteuerung von Entwicklungsprozessen genutzt und führen ggf. zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen der Zielausrichtung, der Verantwortungsbereiche, des Ressourceneinsatzes, des Qualifizierungsbedarfs und der Maßnahmen.</p>

²⁴ Die Aufgabe kann an großen Schulen delegiert werden.

6.6 Kooperation und Kommunikation

	<p>Qualitätserwartungen</p>	<p>Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten</p>
<p>6.6.1 Vorstand, Schul- und Verwaltungsleitung sind aufgrund definierter interner Kommunikationswege über alle Belange von gemeinsamem Interesse informiert.</p>		<p>Standardisierte, schriftlich beschriebene Kommunikationswege unterstützen einen effizienten Informationsfluss und Austausch.</p>
<p>6.6.2 Alle Mitglieder der Schulgemeinschaft haben zu relevanten Informationen Zugang.</p>		<p>Die Schule informiert alle schulischen Gruppen über die für die jeweilige Gruppe relevanten Daten und Veränderungen mithilfe geeigneter Medien.</p> <p>Alle schulischen Akteure können auf für sie relevante Informationen zugreifen.</p> <p>Eine Dokumentation des Informationsmanagements der Schule liegt vor.</p>
<p>6.6.3 Neue Mitglieder der Schulgemeinschaft werden systematisch über die wichtigsten Grundlagen der schulischen Arbeit informiert.</p>		<p>Wichtige Dokumente werden den Zielgruppen (z.B. Eltern bei der Aufnahme, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Arbeitsantritt) ausgehändigt.</p> <p>Die Schule schließt mit den Eltern einen Beschulungsvertrag ab.</p> <p>Zuständigkeiten im Bereich des Schulmanagements werden in dem Internetauftritt und bei den Mitgliederversammlungen in regelmäßigen Abständen transparent dargestellt.</p>
<p>6.6.4 Ein Kommunikationskonzept ist in das Corporate-Identity-Konzept integriert und wird umgesetzt.</p>		<p>Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenden die Regeln des Kommunikationskonzepts an (z.B. Sprachregelungen, Design, Zeitvorgaben für die Bearbeitung von Mails).</p>

<p>6.6.5 Die Schule pflegt verbindliche Kooperationen mit anderen Schulen und außerschulischen Partnern im regionalen und internationalen Umfeld.</p>	<p>Schriftliche Vereinbarungen regeln die Kooperation mit außerschulischen Partnern (z.B. Unternehmen, Hochschulen, Unternehmen, AHK).</p> <p>Im Rahmen von Kooperationen mit Schulen im PASCH-Netzwerk und Schulen des Sitzlandes begegnen SuS einander systematisch inner- und außerschulisch.</p> <p>Die Schule pflegt einen Schüleraustausch mit Partnerschulen in Deutschland.</p> <p>Die Partner öffnen ihre Einrichtungen (z.B. für Lerngänge der SuS, Beteiligung an schulischen Projekten).</p> <p>Zur Erfüllung ihres Auftrags nutzt die Schule örtliche und internationale Verbände.</p>
<p>6.6.6 Die Schule versteht sich als Teil des Netzes Deutscher Auslandsschulen und pflegt den erfolgreichen Austausch im Rahmen des AQM.</p>	<p>Die Schule tauscht Informationen mit anderen Deutschen Auslandsschulen und den Fördernden Stellen aus.</p> <p>Die Schule arbeitet eng mit den Deutschen Schulen der Region zusammen.</p> <p>Die Schule nimmt an ReFo, dem Pädagogischen Beirat, den Regionalen Netzwerktagungen (RNT), den Vorstände- und Verwaltungsleitungsbeiräten und ggf. weiteren Veranstaltungen der ZfA teil.</p> <p>Träger, Schul- und Verwaltungsleitung nehmen an den RNT teil.</p> <p>Schulleitung, Verwaltungsleitung und Vorstandsvertreter nehmen zielgruppenspezifisch an den Tagungen der ZfA teil.</p> <p>Das DAS-Logo ist präsent auf allen Publikationen der Schule.</p> <p>Für Schulen mit deutschen Abschlüssen ist das Logo der KMK auf allen geeigneten Publikationen präsent.</p> <p>Die Schule unterstützt das Netzwerk der DAS.</p> <p>Die Schule nutzt das Netzwerk der DAS (z.B. Erfahrungsaustausch, Kooperation mit den Beiräten der ZfA) zur Entwicklung der eigenen Schule.</p>
<p>6.6.7 Die Schule betreibt eine regelmäßige Kontaktpflege zu ihren Absolventen.</p>	<p>Die Schule unterstützt ein Alumninetzwerk/eine Alumnidatei und veranstaltet regelmäßige Treffen.</p> <p>Die Schule gewinnt ehemalige Absolventen als Kooperationspartner, Sponsoren und Unterstützer.</p> <p>Schulfeste, kulturelle Veranstaltungen (Musik, Theater, Ausstellungen, Lesungen), ein Tag der offenen Tür, Ehemaligentreffen u.Ä. werden gezielt für die Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt.</p> <p>Die Schule bindet die Alumni in Kommunikationsstrukturen (z.B. Jahrbuch der Schule, Teilnahme an schulischen Veranstaltungen) ein.</p>

6.7 Rechtliche Rahmenbedingungen

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>6.7.1 Die Schule verfügt über eine Satzung, die mit den Rahmenbedingungen für eine DAS übereinstimmt.</p>	<p>Ziel/Zweck des Schulträgers stehen im Einklang mit den DAS-Zielen.</p> <p>Ein Markenkern „Deutsche Bildung“/DAS ist als Ziel formuliert.</p> <p>Aufträge im Sinne der AKBP sind definiert.</p> <p>Die Satzung der Schule orientiert sich an der Mustersatzung für DAS.</p> <p>Satzung und Satzungsänderungen sind vom AA genehmigt.</p>
<p>6.7.2 Die Schule ist im Sitzland als Bildungseinrichtung rechtlich anerkannt.</p>	<p>Es liegt eine schriftliche Anerkennung der Schule als Bildungseinrichtung vor.</p> <p>Eine gegenseitige Anerkennung von Abschlüssen ist gegeben.</p>
<p>6.7.3 Die gesetzlichen Vertreter der Schule sind im Sitzland bei den entsprechenden Behörden angemeldet und anerkannt (Trägerschaft).</p>	<p>Gesetzliche Vertreter (Trägerschaft) sind im Register eingeschrieben.</p> <p>Die gesetzlichen Vertreter handeln entsprechend den gesetzlichen Grundlagen im Sitzland und haben hinreichende Vertretungsmacht.</p> <p>Die Gemeinnützigkeit ist dokumentiert.</p>
<p>6.7.4 Die Arbeitsverhältnisse aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit dem Landesrecht kompatibel.</p> <p><i>Siehe auch 4.1</i></p>	<p>Gültige schriftliche Arbeitsverträge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen vor.</p> <p>Alle arbeitsrechtlichen Vorschriften des Sitzlandes (Arbeitsschutz, Abgaben/Steuern etc.) werden eingehalten.</p>
<p>6.7.5 Die Schule erfüllt die rechtlichen Anforderungen an eine DAS.</p> <p><i>Siehe auch 2.1</i></p>	<p>Die Schule erfüllt die Anforderungen von Auslandsschulgesetz und ergänzenden Verwaltungsvorschriften.</p> <p>Curricula, Bildungsgänge und Abschlüsse sind von den zuständigen Institutionen (KMK, IBO) genehmigt.</p>

6.8 Zusammenarbeit mit Fördernden Stellen

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
6.8.1	Die Schule arbeitet konstruktiv mit der ZfA zusammen.	<p>Die Schule nutzt die Beratung und die Unterstützung von ZfA-Mitarbeitern, insbesondere auch nach einer BLI (entsprechend BLI-Bericht; Aktionsplan), bei Bilanzbesuchen (auch entsprechend Bericht) und bei Schulberatungsbesuchen.</p> <p>Schulstrukturänderungen (z.B. die Zügigkeit oder Änderungen von Bildungsgängen) werden vor Antragstellung mit der ZfA abgestimmt.</p> <p>Der Dienstweg wird eingehalten.</p>
6.8.2	Die Schule informiert die ZfA unmittelbar über für die Fördernden Stellen bedeutsame Ereignisse.	<p>Ereignisse, die AKBP- oder förderrelevant sind, werden zeitnah gegenüber der ZfA kommuniziert.</p> <p>Der Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ZfA wird gepflegt.</p> <p>Die Schuldaten im Informationssystem der Zentralstelle sind auf dem aktuellen Stand.</p>
6.8.3	Die Schule arbeitet entsprechend den Förderkriterien und den Förderbedingungen. <i>Siehe auch 6.4.3</i>	<p>Der Förderantrag wird rechtzeitig gestellt.</p> <p>Die Verwendungsnachweise liegen fristgerecht und vollständig vor.</p> <p>Förderrelevante Beschaffungsvorgänge entsprechen den Vorgaben der ZfA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es wird ein Angebotsvergleich vorgenommen. • Die beschafften Gegenstände sind inventarisiert und gekennzeichnet. <p>Die den Fördernden Stellen übermittelten Unterlagen sind korrekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Wirtschaftsangaben im Förderantrag und den schulinternen Unterlagen stimmen überein. • Die der KMK gemeldeten Abschlusszahlen entsprechen den Angaben in den Unterlagen an die ZfA. • Die Förderanträge werden nachvollziehbar und vollständig vorgelegt. • Die Anträge liegen fristgerecht vor. <p>Es wird in geeigneter Form in Veröffentlichungen auf den Charakter der Schule als von Deutschland anerkannte und geförderte DAS hingewiesen.</p>

6.8.4	Die Schule unterstützt die ZfA bei der Öffentlichkeitsarbeit.	<p>Relevante Presseberichte, die die Lernerfolge bzw. -ergebnisse der SuS, die Förderung der Schule aus Deutschland, die Schulstruktur oder die AKBP betreffen, werden der ZfA und ggf. der KMK zugeleitet.</p> <p>Die Schule unterstützt die ZfA im Bereich der Lehrkräftegewinnung (z.B. Messeauftritte).</p>
6.8.5	Die Schule arbeitet konstruktiv mit der oder dem KMK-Beauftragten zusammen.	<p>Die Schule nutzt die Beratung und Unterstützung durch die oder den KMK-Beauftragten.</p> <p>Die Schule informiert die oder den KMK-Beauftragten über relevante Ereignisse.</p> <p>Die oder der KMK-Beauftragte wird einbezogen bei Entscheidungen z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • zu Prüfungsangelegenheiten der deutschen Abschlüsse, • zur Gestaltung der Bildungsgänge, • zur Anlage der Studentafeln, • zu Nachteilsausgleichen, • zur Unterrichtsentwicklung, • zum Einsatz und zur Qualifizierung von nicht in Deutschland ausgebildeten OLK.
6.8.6	Antragstellungen der Schule an die KMK erfolgen frist- und sachgerecht.	<p>Antragstellung- und Prüfungsanmeldungen (inkl. DSD) erfolgen fristgerecht gemäß den jeweils verabredeten Verfahren.</p> <p>Einzelfallanträge auf Genehmigung der Aufnahme von SuS werden rechtzeitig an das Sekretariat der KMK gestellt.</p> <p>Prüfungsanmeldungen werden fristgerecht, vollständig sowie adressatenpräzise eingereicht.</p>
6.8.7	Die Schule pflegt den Austausch mit der Auslandsvertretung und den Behörden des Sitzlandes.	<p>Die Auslandsvertretung wird zu allen Vorstandssitzungen und anderen Veranstaltungen eingeladen.</p> <p>Die Auslandsvertretung wird über wichtige Ereignisse in der Schule informiert.</p> <p>Vertreter der Schule nehmen an Veranstaltungen der außerschulischen Partner teil.</p> <p>Die Schule arbeitet mit entsprechenden staatlichen Stellen zusammen.</p>



Die weitere Schulentwicklung strategisch planen

7. Qualitätsmanagement

7.1 Mission und Leitbild

Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
<p>7.1.1 Die Schule verfügt über ein Leitbild, das die Mission (Auftrag und Selbstverständnis) der Schule abbildet.</p>	<p>Ein Leitbild liegt vor, das die Auslandsschulkultur widerspiegelt.</p> <p>Im Zentrum des Leitbildes stehen die Schülerbildung und eine hohe Unterrichtsqualität.</p> <p>Die Förderung der deutschen Sprache als essenzieller Teil der Förderung von Bildungssprache und der interkulturellen Kompetenz ist Bestandteil des Leitbildes.</p> <p>Das Leitbild enthält Aussagen zum konstruktiven Umgang mit Heterogenität.</p> <p>Das Leitbild wird regelmäßig überprüft und ggf. angepasst.</p>
<p>7.1.2 Prozesse und Ziele sind ausgerichtet auf die Mission und ggf. auf den Strategieplan der Schule.</p>	<p>Die strategische Ausrichtung der Schule ist festgelegt.</p> <p>Vorstands- und Schulleitungsentscheidungen erfolgen im Einklang mit der Strategie.</p> <p>Die strategischen Ziele der Schule sind den Entscheidungsträgern bekannt.</p> <p>Die strategischen Ziele geben Orientierung für das Schulprogramm.</p> <p><i>Siehe auch 7.2.1</i></p>

- 7.1.3 Die Corporate Identity der Deutschen Auslandsschule wird gelebt.**
- Das Leitbild ist den Stakeholdern (Vorstand, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vereinsmitgliedern, Eltern, SuS, Fördernden Stellen) bekannt und wird von ihnen gelebt.
- Die Außendarstellung der Schule ist durch ein Corporate Design einheitlich geregelt und wird entsprechend eingesetzt (z.B. durch Logo auf Briefköpfen, Sportbekleidung).
- Eine *Auslandsschulkultur* wird in der DAS gelebt; diese umfasst insbesondere die Elemente „interkulturelle Begegnung“, „Mehrsprachigkeit“, „Förderung der deutschen Sprache“, „Partizipation“ und „Erziehung zur Demokratie“.

7.2 Schulprogramm

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
7.2.1	Die Ziele und Maßnahmen des Schulprogramms sind auf die Verwirklichung des Leitbildes ausgerichtet.	Entwicklungsziele werden aus den handlungsleitenden Aussagen des Leitbildes abgeleitet. Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung sind systemisch ²⁵ und systematisch aufeinander bezogen. Das Schulprogramm umfasst Ziele und Maßnahmen aus dem pädagogischen und dem nicht-pädagogischen Bereich.
7.2.2	Die Entwicklungsschwerpunkte werden anhand SMARTer Ziele umgesetzt.	Das Schulprogramm legt fest, wie kurzfristige und langfristige Entwicklungsziele und -maßnahmen geklärt, priorisiert und umgesetzt werden. Meilensteine der (Teil-) Zielerreichung sind festgelegt. Verantwortlichkeiten sind benannt. Die Ziele sind SMART formuliert (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert).
7.2.3	Unterrichtsbezogene Entwicklungsziele sind ein wesentlicher Teil des Schulprogramms.	Ziele und Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung sind im Schulprogramm verankert. Zur Unterrichtsentwicklung werden Projektmanagementmethoden genutzt. Evaluationen mit dem Fokus auf die Unterrichtsqualität liefern Impulse und sind Grundlage für die Weiterarbeit (Maßnahmen werden ggf. überarbeitet bzw. neu entwickelt).
7.2.4	Das Schulprogramm wird auf der Basis von Evaluationen jährlich fortgeschrieben.	Anhand von Indikatoren wird der Erfolg der Maßnahmen ermittelt. Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert. Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen werden für eine Nachsteuerung des Entwicklungsprozesses genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen.
7.2.5	Erfolgreich abgeschlossene Maßnahmen werden Teil des Schulprofils.	Das Erreichen von Zielen führt zu gesicherten schulischen Routinen. Erfolgreich abgeschlossene Projekte werden Teil des Schulprofils (der schulischen Angebote); das Marketingkonzept wird angepasst.

²⁵ Unter „systemisch“ wird verstanden, dass Einzelmaßnahmen in ihrem Kontext und im Wirkungszusammenhang mit anderen Faktoren betrachtet und darauf abgestimmt werden, um Synergien und eine höhere Wirksamkeit zu gewinnen.

7.3 Prozessgestaltung

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
7.3.1	Alle relevanten innerschulischen Prozesse sind definiert, dokumentiert und Zuständigkeiten festgelegt.	<p>Das Prozessmanagement ist ganzheitlich: Die strategische Ausrichtung, die Organisationskultur und die Einbindung und Führung von Prozessbeteiligten sind berücksichtigt</p> <p>Die Dokumentation schulischer Prozesse erfolgt über Prozessbeschreibungen.</p> <p>Support- und Führungsprozesse sind bedarfsgerecht formuliert.</p> <p>Die Schulleitung verantwortet den pädagogischen Gesamtprozess.</p> <p>Schulvorstand und Schulleitung verantworten den schulischen Gesamtprozess gemeinsam.</p> <p>Die Rechtslage der Sitzländer wird hinsichtlich der personellen Verantwortlichkeit berücksichtigt.</p> <p>Die Expertise der nationalen Schulleitung wird hinsichtlich der Rechtslage im Sitzland genutzt.</p> <p>Die Steuergruppe koordiniert die schulischen Entwicklungsprozesse.</p>
7.3.2	Die Ziele der Prozesse sind festgelegt.	<p>Die Ziele sind festgelegt, bevor ein Prozess angestoßen wird.</p> <p>Pro Ziel sind geeignete Indikatoren bzw. Messgrößen definiert.</p> <p>Die Zielerreichung wird über Kennzahlen gemessen.</p>
7.3.3	Die Prozesse sind kundenorientiert. <i>Siehe auch 7.5</i>	<p>Evaluationsergebnisse belegen die Kundenorientierung der definierten Prozesse.</p> <p>Die Prozesskette verbindet einzelne Abteilungen/Bereiche miteinander; Schnittstellen sind beschrieben.</p> <p>Die Handlungsziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind kundenorientiert.</p>
7.3.4	Ein reibungsloser Prozessablauf ist gewährleistet.	<p>Das Prozessmanagement ist schriftlich dokumentiert und für alle Beteiligten verfügbar.</p> <p>Die am Prozess Beteiligten haben Zugriff auf die jeweils anzuwendenden Dokumente.</p> <p>Prozessverantwortliche sind festgelegt.</p> <p>Prozessanwender werden anforderungsbezogen fortgebildet.</p>

7.4 Evaluationskultur

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
7.4.1	Die Schule nutzt systematisch interne wie externe Evaluation gezielt zur Qualitätsverbesserung.	<p>Ergebnisse interner Qualitätsevaluation (Überblicksevaluation, Fokusevaluation) liegen dokumentiert vor.</p> <p>Evaluationen beziehen sich auch auf den Personaleinsatz.</p> <p>Ergebnisse der Evaluationen werden bilanziert.</p> <p>Schlussfolgerungen in Form konkreter Ziele und Maßnahmen werden gezogen.</p> <p>Die Schule nutzt den kritischen Außenblick der externen Evaluationen, um Problembereiche zu identifizieren bzw. erkannte Problembereiche zu verbessern.</p>
7.4.2	Die Schule bilanziert regelmäßig ihre Leistungs- und Entwicklungsdaten.	<p>Die Verantwortungsträger haben jeweils Leistungs- und Entwicklungsdaten definiert.</p> <p>Leistungsdaten sind Ausgangspunkt von Entwicklungsvorhaben.</p> <p>Das zielgerichtete Vorgehen der Schule fokussiert ausgewählte Entwicklungsschwerpunkte, deren Veränderungen sich als Leistungsdaten darstellen lassen (z.B. Zufriedenheitswerte, Abschlussquoten, Wiederholerzahlen).</p> <p>Die Schulentwicklung erfolgt datengestützt.</p> <p>Die Schule verfolgt kontinuierlich die Leistungen der SuS (z.B. Vergleichsarbeiten, Prüfungsergebnisse), zieht Schlussfolgerungen und setzt diese um.</p>
7.4.3	Die definierten Prozesse werden regelmäßig evaluiert und optimiert. <i>Siehe auch 7.3</i>	<p>Die Prozessverantwortlichen stellen die Stärken und Schwächen fest und liefern Vorschläge zur Anpassung.</p> <p>Das Verfahren der „kontinuierlichen Verbesserung“ ist formalisiert.</p> <p>Die Qualitätssicherung und -entwicklung erfolgen kriteriengestützt.</p> <p>Eine Organisationsuntersuchung mit Verbesserungsvorschlägen liegt vor.</p> <p>Die Prozessevaluation folgt professionellen Standards.</p>

7.4.4 Eine Evaluationskultur schließt bedarfsgerechte Evaluation und Feedback auf allen Ebenen und zwischen allen Akteuren ein.

Interne Evaluationsverfahren sind etabliert (Unterrichteinsichtnahme, Zufriedenheitsbefragungen, Feedbackverfahren):

- Sie werden regelmäßig durchgeführt;
- die Vorgehensweisen zur Qualitätssicherung sind festgelegt (z.B. Zielsetzung/Fragestellung, zu evaluierende Teilbereiche, Evaluationsinstrumente, Zeitpunkte, Häufigkeit, beteiligte Gruppen, methodisches Vorgehen, Datenhoheit).

Die Evaluation der Qualität der schulischen Arbeit bezieht sich bedarfsgerecht auf alle schulischen Bereiche.

Alle Akteure wirken entsprechend ihren Zuständigkeiten mit.

Die Führungsverantwortlichen leben (im eigenen Verantwortungsbereich) eine Rückmeldekultur vor, d.h. sie nutzen geeignete Feedbackverfahren, die sich auf das Leitungshandeln beziehen, kommunizieren die Ergebnisse und leiten aus den Erkenntnissen Maßnahmen zur Verbesserung ab („Führungsfeedback“).

7.5 Kundenorientierung (Siehe auch 7.3.3)

	Qualitätserwartungen	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
7.5.1	<p>Evaluationsverfahren werden regelmäßig für eine Optimierung der Kundenzufriedenheit genutzt.</p> <p><i>Siehe auch 7.4</i></p>	<p>Die Schule erhebt mindestens alle zwei Jahre die Zufriedenheit.</p> <p>Evaluationsergebnisse werden ausgewertet, daraus werden Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und umgesetzt.</p> <p>Die gesamte Schulgemeinschaft hat die Möglichkeit, sich strukturiert und formalisiert schriftlich über die Schulzufriedenheit zu äußern.</p>
7.5.2	<p>Ein transparentes Konflikt- und Beschwerde-management ist etabliert und wird umgesetzt.</p>	<p>Die Schule hat ein Beschwerdekonzert erarbeitet.</p> <p>Die Beschwerdewege sind allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft bekannt und werden eingehalten.</p> <p>Wege zur Konfliktlösung sind beschrieben.</p> <p>Die Ansprechpartner für Konfliktfälle sind den Beteiligten bekannt.</p> <p>Es erfolgt in jedem Fall eine Rückmeldung zum Anliegen.</p>



Bildung verbindet ich und Welt (Wilhelm von Humboldt)

Anhang

Verzeichnis der Abkürzungen

AKBP

Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik

AQM

Auslandsschulqualitätsmanagement

DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst

DaF

Deutsch als Fremdsprache

DAISY

Deutsche Auslandsscholarbeit Informationssystem

DAS

Deutsche Auslandsschule; auch: Deutsche Schule im Ausland

DFU

Deutschsprachiger Fachunterricht

DIHK

Deutscher Industrie- und Handelskammertag

DSD

Deutsches Sprachdiplom der Kultusministerkonferenz

IBO

International Baccalaureate Organization

KLR

Kosten- und Leistungsrechnung

KMK

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland

Länder

Die 16 Länder der Bundesrepublik Deutschland

MSA

Mittlerer Schulabschluss

OLK

Ortslehrkräfte

PASCH

Partnerschulen (Schulen im Ausland mit aus Mitteln des Auswärtigen Amtes gefördertem Deutschunterricht)

PBG

Prozessbegleitung

PQM

Pädagogisches Qualitätsmanagement

RNT

Regionale Netzwerktagungen

ReFo

Regionale Lehrkräftefortbildung

SchiLF

Schulinterne Lehrkräftefortbildung

Erläuterung von Fachbegriffen

Abschlüsse

Die Deutschen Auslandsschulen können die folgenden Abschlüsse anbieten:

- Deutsches Internationales Abitur (DIA) – die deutsche allgemeine Hochschulreife
 - Deutsche Abschlüsse der Sekundarstufe I Bildungsgang Hauptschule: erster allgemeinbildender Schulabschluss (Hauptschulabschluss)
 - Bildungsgang Realschule: Mittlerer Schulabschluss (MSA)
 - Gymnasiale Einstufung: Berechtigung zum Übergang in die Qualifikationsphase der gymnasialen Oberstufe, die den MSA einschließt
- Deutsches Sprachdiplom I und II (DSD) der Kultusministerkonferenz- Erste Stufe (DSD I), Erste Stufe für berufliche Schulen (DSD I PRO) und Zweite Stufe (DSD II)
- beruflicher Abschluss
- International Baccalaureate in der spezifischen Form des Gemischtsprachigen (GIB)
- deutsche Fachhochschulreife
- nationale Sekundarabschlüsse

Staatliche Schulen des Sitzlandes mit einer deutschen Abteilung können anbieten:

- die deutsche allgemeine Hochschulreife sowie den nationalen Abschluss des Sitzlandes auf Grundlage eines zwischenstaatlichen Abkommens
- die Option Internationale du Baccalauréat (OIB) der deutschsprachigen internationalen Abteilungen des französischen Bildungswesens, die den nationalen Abschluss

in Kombination mit der Bescheinigung der Deutschen Allgemeinen Hochschulreife aufgrund einer zwischenstaatlichen Vereinbarung verleiht

Das Angebot an Schulabschlüssen hängt von dem jeweiligen Schultyp und hinsichtlich deutscher Abschlüsse von der jeweiligen Genehmigung durch die Kultusministerkonferenz (s.u.) ab. In den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union werden die nationalen Sekundarabschlüsse als gleichwertig anerkannt.

Alumni

„Alumni“ oder „Ex-Alumni“-Vereinigungen stellen Verbindungen zwischen Ehemaligen und ihrer Schule her. Die von der ZfA betreuten Schulen im Ausland sind wie die ZfA selbst interessiert an den Erfahrungen ehemaliger Absolventen der Deutschen Schulen und der DSD-Schulen. Es existieren bereits vielfach Alumni-Netzwerke oder befinden sich im Aufbau. Dieses Vorhaben wird von der ZfA unterstützt. Alumni können jüngeren Schülergenerationen wertvolle Informationen oder Anregungen z.B. für ein Studium in Deutschland geben. Sie sind gleichzeitig die besten Werbebotschafter für ihre Schule und das Erlernen der deutschen Sprache.

Arbeitgeber

Vertragspartner und Arbeitgeber der Auslandsdienstlehrkraft und der Bundesprogrammlehrkraft ist der ausländische Schulträger (Schulverein). Seitens der ZfA werden Zuwendungen aufgrund eines gesonderten Verpflichtungs- und Zuwendungsbescheids an die Lehrkräfte gezahlt. Ein Dienst- oder

Arbeitsverhältnis zum Bund wird durch die Zahlung der Zuwendungen nicht begründet.

Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation bildet die hierarchische Struktur einer Organisation. Sie beschreibt, wer welche Entscheidungen trifft und an wen diese weitergegeben werden. Die Aufbauorganisation wird im sogenannten „Organigramm“ formal dargestellt.

Auslandsdienstlehrkraft (ADLK)

Bei einer Auslandsdienstlehrkraft handelt es sich um eine aus dem innerdeutschen Schuldienst beurlaubte Lehrkraft, die durch die ZfA vorübergehend zum Einsatz an eine schulische Einrichtung im Ausland zur Übernahme schul- strukturtragender Aufgaben vermittelt wird.

Auswärtiges Amt

Das Auswärtige Amt übt die Fachaufsicht über die ZfA aus und bestimmt die Vorgaben zur Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik im Bereich des deutschen Auslandsschulwesens. Es vertritt diese gegenüber den Ländern der Bundesrepublik Deutschland sowie anderen am Auslandsschulwesen beteiligten bzw. interessierten Institutionen.

Alle wichtigen Entscheidungen, die das Auslandsschulwesen betreffen, werden in Abstimmung mit dem Auswärtigen Amt (Referat 605 - Schulreferat) getroffen. Das Auswärtige Amt ist im Bund--Länder-Ausschuss für schulische Arbeit im Ausland (jährlich alternierender Vorsitz mit den Ländern) vertreten.

Beauftragte Des Vorstands (BdV)

Der Beauftragte des Vorstands übernimmt als Angestellter des Schulträgers bestimmte Aufgaben des Vorstands. Mit dem Beauftragten des Vorstands, der als Stabsstelle des Vorstands keine direkte Weisungsbefugnisse erhält, sollen Schulleiter und Verwaltungsleiter einen direkten Ansprechpartner im Schulalltag haben. Durch seine Arbeit wird die Zusammenarbeit zwischen Vorstand, Schulleitung und Schulverwaltung optimiert.

Bilanzbesuch

Als Schulaufsicht des Bundes analysiert und bewertet die ZfA entsprechend den Bundeszuständigkeiten die Qualität und Förderungswürdigkeit der einzelnen Deutschen Auslandsschule (DAS).

Der Bilanzbesuch ist ein zentrales Instrument im Rahmen dieser Aufgabe. Er wird in einem angemessenen zeitlichen Abstand zur BLI (ca. 3 - 3,5 Jahre) durchgeführt. Unter anderem verpflichtet der Bilanzbesuch die Schule, Rechenschaft abzulegen über die im Anschluss an die BLI eingeleiteten und vereinbarten Entwicklungsprozesse und ihre Ergebnisse. Das Ziel besteht darin, in einem systematischen und verbindlichen Verfahren die Qualität der jeweiligen Einzelschule zu stärken und Grundlagen für bedarfsgerechte Förderentscheidungen des Bundes zu legen. Seine Ergebnisse führen zu Entwicklungsimpulsen bei der jeweiligen Schule und zu Empfehlungen über Art und Umfang der zukünftigen Förderung.

Bundesamt für Auswärtige Angelegenheiten (BfAA)

Am 4. Januar 2021 nahm das Bundesamt für Auswärtige Angelegenheiten (BfAA) seine Arbeit auf. Die neue Bundesoberbehörde mit Dienstsitz in Brandenburg an der Havel und weiteren Standorten in Bonn und Berlin ist das zweite Standbein

des Auswärtigen Dienstes im Inland und wird die deutsche Außenpolitik und die gesamte Bundesverwaltung mit Auslandskompetenz, Expertenwissen und Dienstleistungen im Bereich der auswärtigen Angelegenheiten unterstützen. Die Zentralstelle für das Auslandsschulwesen (ZfA) wurde zum 01. Juni 2021 in das neu gegründete Bundesamt für Auswärtige Angelegenheiten (BfAA) überführt.

Bundesprogrammlehrkraft (BPLK)

Bundesprogrammlehrkräfte sind in der Regel nicht fest angestellte Lehrkräfte mit erstem und zweitem Staatsexamen, die vorübergehend an einer geförderten schulischen Einrichtung im Ausland tätig werden. Nach einer Vereinbarung zwischen dem Auswärtigen Amt und den Kultusministern der Länder können auch aus dem Schuldienst beurlaubte Lehrkräfte als Bundesprogrammlehrkräfte vermittelt werden.

Bund-Länder-Ausschuss Für Schulische Arbeit Im Ausland (BLASchA)

Der BLASchA ist das Steuerungsgremien des Auslandsschulwesens. Mitglieder sind das AA, (Referat 605) Vertreterinnen und Vertreter aller Kultusministerien, die Leitung der ZfA. Das Sekretariat der KMK ist als Geschäftsstelle des BLASchA ebenfalls vertreten. Der BLASchA tagt dreimal im Jahr (März, September, Dezember). Er trifft Entscheidungen sowohl zu Grundsatzangelegenheiten des Auslandsschulwesens (z.B. Festlegungen zum Schulziel, Personalfragen...) als auch zu schulischen Einzelfragen (z.B. prüfungsrelevante Fragen, Stundentafeln, Curricula...), die im Zusammenhang mit der schulischen Arbeit im Ausland stehen. Auf Empfehlung des BLASchA kann die Kultusministerkonferenz (s.u.) Deutschen Schulen im Ausland die Anerkennung aussprechen oder beispielsweise Prüfungsordnungen für das Auslandsschulwesen erlassen.

Bund-Länder-Inspektion (BLI)

Im Rahmen einer externen Evaluation in Form der BLI stellen Inspektoren aus Bund und Ländern die Qualität einer Schule fest. Mit Hilfe transparenter Instrumente und Verfahren werden den Schulen differenzierte Stärken und Schwächen zurückgemeldet und Entwicklungspotenziale aufgezeigt.

Vorrangiges strategisches Ziel der BLI ist die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität und die Ausschärfung des Profils der 140 Deutschen Schulen im Ausland als wichtige Träger der deutschen Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik, indem die Qualität der Einzelschule auf der Basis weltweit gültiger Standards und Erwartungen systematisch festgestellt, bewertet und zurückgemeldet wird. Zugleich werden damit Steuerungswissen im Auslandsschulwesen sowie bzgl. der strategischen Ausrichtung der Einzelschule generiert, es wird einer Rechenschaftslegung über die Erfüllung des Fördervertrages und die Legitimation der Fördermittel Genüge getan und es werden entwicklungsorientierte Impulse für Maßnahmen zur Verbesserung der Schulqualität sowohl für die Schulen als auch für die Fördernden Stellen im Rahmen der AKBP gegeben.

Controlling

Ist ein Steuerungsinstrument, das anhand von Kennzahlen die Prozesse begleitet und dem Management ggf. die Möglichkeit der korrekativen Maßnahmen signalisiert.

Deutsch Als Fremdsprache (DaF)

Deutsch als Fremdsprache (DaF) bezeichnet den Status der Sprache Deutsch für alle Sprecherinnen und Sprecher oder Lernenden im In- und Ausland, die eine andere Herkunftssprache als Deutsch sprechen. DaF ist darüber hinausgehend eine Fachbezeichnung für Deutschunterricht für die o.g. >

Personengruppe. Einen Studiengang DaF bieten zahlreiche Hochschulen an. Grundkenntnisse zu DaF werden in unterschiedlicher Weise an den Hochschulen auch im Rahmen eines Lehramtsstudiums vermittelt. Es ist abzugrenzen vom Begriff DaZ (Deutsch als Zweitsprache), das für Nicht-Herkunftssprachler zutrifft, die entweder in Deutschland leben oder in deren Familie ein Elternteil deutschsprachig ist, Deutsch jedoch nicht die dominante Familiensprache ist

Deutsch als Fremdsprache spielt eine zentrale Rolle an den Deutschen Auslandsschulen sowie an den Schulen im jeweiligen nationalen Bildungssystem, die das Deutsche Sprachdiplom (DSD) der Kultusministerkonferenz anbieten (DSD-Schulen). Für Deutsch als Fremdsprache liegen eigene Lehrwerke ein Rahmenplan für die Deutschen Schulen im Ausland sowie eine Reihe von Prüfungen, deren Niveau sich am Gemeinsamen europäischen Referenzrahmen für Sprachen (GeR) orientiert, vor.

Deutsches Sprachdiplom (DSD) der Kultusministerkonferenz

Das DSD ist eine Prüfung in Deutsch als Fremdsprache an Schulen im Ausland, d. h. für Schülerinnen und Schüler Deutscher Auslandsschulen, deutschsprachiger Abteilungen an staatlichen Schulen im Ausland sowie an DSD-Schulen. Das DSD I bescheinigt Kompetenzen auf dem Niveau B1/A2, das DSD II auf Niveau C1/B2. Die Leitung der Prüfung am Prüfungsort muss erfordert eine für den Auslandsschuldienst beurlaubte Lehrkraft (Auslandsdienstlehrkraft). Voraussetzung für die Prüfungsleitung im DSD II ist ein Lehramt der Sekundarstufe II.

Deutsches Internationales Abitur (DIA)

Das DIA ist die Abschlussprüfung des achtjährigen Gymnasiums an Deutschen Auslandsschulen. Ihm zugrunde liegt eine

eigene weltweit gültige Prüfungsordnung, die von den Kultusministerien der Länder verabschiedet wurde. Der internationale Charakter der Prüfung wird dadurch verstärkt, dass bis zu 50% des Unterrichts in einer Fremdsprache oder der Landessprache erfolgen und bis zu 50 % der Prüfungsteile in einer Fremdsprache oder der Landessprache abgelegt werden können. Alle Inhaber eines DIA-Zeugnisses werden von den Hochschulen in Deutschland als Bildungsinländer behandelt. Das DIA berechtigt unmittelbar zur Aufnahme eines Studiums in Deutschland. Das DIA wird an Hochschulen in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union ebenso anerkannt wie an zahlreichen Hochschulen weltweit.

Deutschsprachiger Fachunterricht (DFU)

Deutschsprachiger Fachunterricht spielt an allen Deutschen Auslandsschulen sowie an den nationalen Schulen, die einen deutschen Abschluss oder das GIB anbieten eine gewichtige Rolle. Jeglicher deutschsprachiger Unterricht mit Ausnahme von Deutsch als Fremdsprache muss sich an den besonderen sprachlichen Voraussetzungen der Schülerschaft sowie den Herausforderungen des DFU orientieren. Grundlage für den DFU sind schulinterne Konzepte, Absprachen sowie Regelungen, die sich grundsätzlich und fachspezifisch auf die Förderung der Deutschkompetenz beziehen. Den besonderen methodischen Anforderungen des Deutschsprachigen Fachunterrichts trägt die ZfA durch spezielle Vorbereitungs- und Fortbildungsmaßnahmen insbesondere im Blended-Learning-Bereich sowie durch die Unterstützung in der Entwicklung von geeigneten Unterrichtsmaterialien Rechnung.

Evaluation

Evaluation bezeichnet den Prozess des systematischen Sammelns und Analysierens von Informationen bzw. Daten, um Bewertungsurteile zu ermöglichen, die auf der Grundlage

begründeter Evidenz beruhen. Sie basiert auf vorher festgelegten Zielsetzungen (in der Regel die Bestätigung, Verbesserung und/oder Weiterentwicklung der Praxis) und gemeinsam definierten Bewertungsmaßstäben. Der Evaluationsprozess beinhaltet die Rückspiegelung dieser Daten an die Betroffenen und hat vereinbarte Folgen und Konsequenzen.

Externe Evaluation

Evaluation durch (in der Regel) externe Experten, die nicht direkt in die Planung, Implementation oder Durchführung einer Intervention (Aktivität, Maßnahme, Programm) einbezogen sind.

Fortbildung

Unter diesem Begriff sind die Vorbereitungsmaßnahmen von Lehrkräften zusammengefasst, die eine Tätigkeit an einer von der Bundesrepublik geförderten Schule aufnehmen. Die ZfA führt Vorbereitungslehrgänge in Bonn durch, in denen diese Lehrkräfte zielgerecht auf ihren Einsatz vorbereitet werden. Zudem wurden weltweite Regionale Fortbildungszentren für Deutsche Schulen eingerichtet, an denen ein speziell auf den Bedarf der Schulen in der Region abgestimmtes Fortbildungsangebot (Regionale Fortbildungen) wahrgenommen werden kann. In den Regionen finden jährlich ca. 12-14 Regionale Fortbildungen statt.

Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen (GeR)

Der Gemeinsame europäische Referenzrahmen (GeR) stellt eine gemeinsame Basis dar für die Entwicklung von ziel sprachlichen Curricula, Prüfungen, Lehrwerken usw. in ganz Europa. Er beschreibt umfassend, welche Kenntnisse und Fertigkeiten Lernende entwickeln müssen, um in der Lage zu sein, kommunikativ erfolgreich zu handeln. Die Beschreibung deckt auch den kulturellen Kontext ab, in den Sprache

eingebettet ist. Der Referenzrahmen definiert Kompetenzniveaus, die in zahlreichen Kontexten abgefragt werden.

Gemischtsprachiges International Baccalaureate (GIB)

Das Gemischtsprachige International Baccalaureate (GIB) ist eine besondere Form des International Baccalaureate. Auf Grundlage von Verträgen zwischen der International Baccalaureate Organisation (IBO) und der ZfA werden in den Fächern Geschichte, Biologie, (ab 2019 alternativ/ergänzend auch Mathematik und Chemie) die weltweiten Abschlussprüfungen in deutscher Sprache abgelegt. Die anderen Fächer werden in einer der Arbeitssprachen der IBO, d. h. auf Englisch, Spanisch oder Französisch unterrichtet und geprüft. In der Regel wird an den GIB Schulen neben den IBO Prüfungen im Fach Deutsch auch das DSD II der KMK geprüft. Das GIB berechtigt in den meisten Ländern der Welt zum Hochschulzugang. Den Voraussetzungen für die Anerkennung an deutschen Hochschulen liegt ein KMK-Beschluss (Vereinbarung über die Anerkennung des „International Baccalaureate Diploma/Diplôme du Baccalauréat International, Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.03.1986 in der jeweils geltenden Fassung) zugrunde. Der Begriff GIB ist kein geschützter Begriff, die Absolventinnen und Absolventen erhalten ein IB-Diplom. Es wird zurzeit an 34 Deutschen Schulen im Ausland.

Indikatoren

Empirisch (qualitativ oder quantitativ) zu erfassende Kenngrößen, die über einen festgelegten, nicht oder nur schwer messbaren Tatbestand indirekt Auskunft geben sollen. Sie müssen Einzelvariablen sein, die den Zustand, die Beschaffenheit oder Qualität eines komplexen Merkmals anzeigen (z. B. das Monatseinkommen als Indikator für soziale Schichtzugehörigkeit). Idealerweise besteht ein Indikator

aus einer Maßzahl, deren Berechnung klar definiert ist. Da es im Bildungswesen jedoch viele Bereiche gibt, die nicht oder nur schwer messbar sind, kann man erweitert sagen, dass es sich um Zustände, Ereignisse, Prozesse oder Ergebnisse handelt, die nach Übereinkunft der Beteiligten anzeigen, ob einem bestimmten Qualitätskriterium entsprochen wird oder nicht. (Beispiel: Eines der Merkmale „guter Schulen“ ist der Einsatz adäquater Unterrichtsmethoden. Woran erkennt man, dass dies der Fall ist? Ein möglicher Indikator: Der Einsatz verschiedener Unterrichtsmethoden und die Fähigkeit der betreffenden Lehrkräfte, begründen zu können, warum sie die jeweiligen Methoden einsetzen.)

International Baccalaureate (IB)

Das IB ist ein von der International Baccalaureate Organisation (IBO) in Genf angebotener internationaler Schulabschluss mit weltweit gleichen Lehrplänen und extern bewerteten Abschlussprüfungen, der weltweit von zahlreichen Hochschulen unter bestimmten Voraussetzungen als Berechtigung zum Studium anerkannt wird. Den Voraussetzungen für die Anerkennung an deutschen Hochschulen liegt ein KMK-Beschluss (Vereinbarung über die Anerkennung des „International Baccalaureate Diploma/Diplôme du Baccalauréat International, Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.03.1986 in der jeweils geltenden Fassung) zugrunde. (siehe Gemischtsprachiges International Baccalaureate)

Interne Evaluation/Selbstevaluation

Vorhaben, bei denen die Mitglieder einer Institution auch für deren Bewertung bzw. die Bewertung einzelner Interventionen (Aktivitäten/Maßnahmen/Programme) verantwortlich sind (interne Evaluation). Bei der Selbstevaluation sind die Durchführenden der Intervention selbst identisch mit den Evaluatoren.

Kriterium

Kennzeichen bzw. Merkmal, das es grundsätzlich erlaubt, einer Sache/Person/Institution eine bestimmte, noch eher allgemeine, Eigenschaft zuzusprechen. Qualitätskriterien sind z. B. jene Merkmale, die es rechtfertigen, von einer „guten“ Sache/Person/Institution zu sprechen (z. B. von „guter Schule“, „gutem Unterricht“). Sie sagen jedoch noch nichts darüber aus, ob in einem bestimmten Fall auch tatsächlich Qualität gegeben ist; dies lässt sich erst anhand von Qualitätsindikatoren feststellen.

Kultusministerkonferenz (KMK)

Die Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Kurzform: Kultusministerkonferenz) ist ein Zusammenschluss der für Bildung und Erziehung, Hochschulen und Forschung sowie kulturelle Angelegenheiten zuständigen Minister bzw. Senatoren der Länder. Sie beruht auf einem Übereinkommen der Länder.

Die Kultusministerkonferenz wurde im Jahre 1948, d.h. noch vor der Konstituierung der Bundesrepublik Deutschland, gegründet. Sie ging aus der „Konferenz der deutschen Erziehungsminister“ hervor, die am 19. und 20. Februar 1948 unter Teilnahme von Vertretern aus allen damaligen Besatzungszonen nach Ende des 2. Weltkriegs in Stuttgart stattfand. Nachdem den Ministern aus der sowjetischen Zone eine weitere Teilnahme von ihrer Besatzungsmacht nicht erlaubt wurde, vereinbarten die Kultusminister der Länder der drei westlichen Besatzungszonen noch im gleichen Jahr, dass ihre Konferenz zu einer ständigen Einrichtung werden sollte. Sie konstituierten sich als „Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder“ (Kultusministerkonferenz) und errichteten für ihre Zusammenarbeit ein ständiges Sekretariat. >

Anschrift: Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Auslandsschulwesen, Referat II C, Taubenstr. 10, 10117 Berlin, www.kmk.org

KMK-Beauftragte

Jedes Land in der Bundesrepublik Deutschland ernennt eine Vertreterin oder einen Vertreter, der stimmberechtigt die Interessen des Landes im BLASchA vertritt und für das Land die Aufgaben im Zusammenhang mit dem Auslandsschulwesen betreut. Die Ländervertreterinnen und Ländervertreter stehen auch Bewerbern für den Auslandsschuldienst als Ansprechpartner für Fragen im Zusammenhang mit dem Auslandsschuldienst zur Verfügung. Die Ländervertreterinnen und Ländervertreter werden von der Präsidentin bzw. dem Präsidenten der Kultusministerkonferenz (in Vertretung aller Länder) als Beauftragte der KMK mit der Prüfungsleitung an den Schulen der Region in der Zuständigkeit des jeweiligen Landes betraut. Als KMK-Beauftragte sind sie für die pädagogischen und schulaufsichtlichen Angelegenheiten, die an diesen Schulen in die Zuständigkeit der Kultusministerkonferenz fallen (Bildungsgänge und Abschlüsse), zuständig und leiten die deutschen Abschlussprüfungen. Besuche an den Prüfungsschulen anlässlich der mündlichen Prüfungen in den Abschlussklassen werden jährlich vom BLASchA festgelegt, in der Regel besuchen die KMK-Beauftragten die Schulen im zweijährigen Rhythmus. Die Begriffe Prüfungsbeauftragte oder Prüfungsbeauftragter, Prüfungsleiterin oder Prüfungsleiter und Prüfungsvorsitz bezeichnen Aufgaben der KMK-Beauftragten. Die Betreuung einer Prüfungsregion durch die KMK-Beauftragten wechselt im vierjährigen Rhythmus.

Leitbild

Das Leitbild stellt eine schriftliche Erläuterung bzw. Selbstverpflichtung der Schule zu ihrem pädagogischen Selbstverständnis

sowie den ihr zugrunde liegenden Ziel- und Wertvorstellungen dar. Es beantwortet die Frage: Wer sind wir und wofür stehen wir? Damit gibt es Auskunft über die pädagogische Ausrichtung der Schule und bildet die Grundlage für die strategischen Ziele, die unter Einbeziehung der Ergebnisse interner und externer Evaluationen festgelegt werden.

Nationale Schulleitung

Zusätzlich zur aus Deutschland vermittelten Schulleitung können die Regularien des Sitzstaates auch eine nationale Schulleitung vorsehen. Diese fungiert in diesen Fällen insbesondere als Bindeglied zu den nationalen Schulbehörden.

Ortslehrkräfte (OLK)

Neben den Auslandsdienstlehrkräften und Bundes- und Landesprogrammlehrkräften unterrichten an allen schulischen Einrichtungen im Ausland so genannte Ortslehrkräfte (OLK). Es handelt sich dabei um einheimische Lehrkräfte oder im deutschen Sprachraum angeworbene deutschsprachige Lehrkräfte, die von den örtlichen Schulträgern nach ortsüblichen Bedingungen eingestellt werden. Daneben werden von den Schulen für den außerschulischen Bereich auch Erzieher, Sozialpädagogen und Mitarbeiter für die Schulverwaltung als Ortskräfte (OK) eingestellt. Die Orts- bzw. Ortslehrkräfte erhalten ihre Vergütung ausschließlich durch den örtlichen Schulträger und stehen in keiner rechtlichen Beziehung zur ZfA. Um den Schulen die Anwerbung solcher Mitarbeiter in Deutschland zu erleichtern, führt die ZfA eine Bewerberdatei für Auslandsschulen geeignete Bewerber online auswählen können. Anschließend kann eine Kontaktaufnahme erfolgen.

Peer-Review, Peers

Ein Peer-Review ist eine kollegiale Form der Selbstevaluation. Peers, so genannte „kritische Freunde“, sind in der

Regel berufsfeldbezogene Personen. In der Schule kann das z.B. eine Gruppe von Kollegen aus einer Nachbarschule sein. Sie besuchen auf Einladung im Team die Schule, stellen die Schulqualität zu gemeinsam zwischen Team und Schule vereinbarten Aspekten bzw. einvernehmlich festgelegten Qualitätsbereichen fest und melden ihre Feststellungen der besuchten Schule zurück.

Der Peer-Review folgt im AQM-Prozess auf eine Selbstevaluation und bereitet eine Bund-Länder-Inspektion (BLI) vor. Ein „Besuch kritischer Freunde“ stellt den ersten Schritt von der Selbstevaluation zu einem kritischen Blick von außen dar.

Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitungen sind Teil des fachlichen Unterstützungssystems von Bund und Ländern zur Sicherung und Entwicklung der Qualität Deutscher Auslandsschulen. Sie sind jeweils für einen regionalen Verbund Deutscher Auslandsschulen zuständig.

Die weltweit eingesetzten Prozessbegleiterinnen und -begleiter unterstützen die Auslandsschulen systematisch bei der Umsetzung der im Rahmen des AQM vorgegebenen und eigenen Entwicklungsvorhaben (Leitbild, Schulcurriculum, Schulprogramm, Unterrichtsentwicklung, Selbstevaluation, Peer Review, Bund-Länder-Inspektion, Schulischer Aktionsplan, Gütesiegel). Die Prozessbegleiterinnen und -begleiter sind vertraglich als Auslandsdienstlehrkraft an die ZfA angebunden und begleiten die geförderten Schulen in einer Region bei ihrer Entwicklung.

In den weltweit 16 (2019) Fortbildungsregionen gibt es jeweils ein „Regionales Fortbildungszentrum“. Dort ist der

Dienstszitz der in dieser Region eingesetzten Prozessbegleitung der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen (ZfA). Die 16 (2019) Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter der ZfA verantworten in Absprache mit der Zentralstelle und dem Pädagogischen Beirat das gesamte Fortbildungstableau der jeweiligen Region und sind für die Vorbereitung und Durchführung der „Regionalen Fortbildungen“ (ReFos) zuständig.

Nachdem die ReFos durch sie ausgeschrieben sind, können die Schulen der Region mögliche Teilnehmerinnen und Teilnehmer anmelden. Die Inhalte einer ReFo werden im Anschluss an den einzelnen Schulen multipliziert. Die Beratung durch die Prozessbegleiter erfolgt in Achtung vor der Eigenverantwortung der Schule und deren Entscheidung über Prozesse und Arbeitsschwerpunkte. Dabei stellen die Vorgaben der Fördernden Stellen im Rahmen der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik und insbesondere der Orientierungsrahmen für Deutsche Schulen im Ausland den Handlungsrahmen dar.

Regionalbeauftragte

Die pädagogisch-fachliche Betreuung der Auslandsschulen erfolgt differenziert in acht Regionen. Die Regionen werden von Regionalbeauftragten der ZfA (Schulaufsicht des Bundes) betreut, die für alle Fragen der personellen, finanziellen und materiellen Förderung der entsprechenden Einrichtungen in der jeweiligen Region verantwortlich sind. Zu den systemisch-pädagogischen Kernaufgaben zählen die Steuerung der Qualitätsentwicklung der Schulen über Zielvereinbarungen, die Aufsicht über die Schulen und deren Beratung bezüglich der Entwicklung der Schule, das Informations-, Beschwerde- und Konfliktmanagement, die Personalführung und Personalentwicklung der Schulleitung und die

Implementierung neuer bildungspolitischer Vorhaben und pädagogischer Innovationen.

Schulinterne Lehrerfortbildung (SchILF)

Sie soll eng verknüpft werden mit den Maßnahmen der Regionalen Fortbildung. An vielen Schulen gibt es einen SchILF-Koordinator bzw. eine SchILF-Koordinatorin zur Erhebung des individuellen und einzelschulspezifischen Bedarfs und zur Planung und Durchführung sowie Evaluation von Fortbildungsmaßnahmen.

Schulprogramm

Es gilt als das klassische Steuerungsinstrument für schulische Entwicklungsprozesse im deutschsprachigen Raum. Ein Schulprogramm ist ein verpflichtendes, zu evaluierendes und fortzuschreibendes Arbeitspapier, das die Grundsätze des Leitbildes enthält und festlegt, wie kurz- und langfristige Entwicklungsziele und Maßnahmen geklärt, priorisiert und umgesetzt werden.

Schulverein

Träger von Deutschen Schulen im Ausland sind i. d. R. Schulvereine. Diese setzen sich aus Mitgliedern zusammen, die an Erhalt und Entwicklung einer schulischen Einrichtung mit dem Schwerpunkt Deutsch für deutsche und ausländische Schülerinnen und Schüler in besonderer Weise interessiert sind. Der Schulverein wählt aus seiner Mitte einen Schulvorstand.

Schulvorstand

Der Schulvorstand vertritt den Schulverein nach außen und innen. Er entscheidet über den Personalbestand einer Schule und schließt oder löst im Auftrag seines Vereins die Arbeitsverträge (Vertragspartner). Die pädagogische Leitung der Schule liegt außerhalb der Zuständigkeit des Schulvorstands.

Sitzland

Auch: Sitzstaaten; die Staaten, in denen die DAS ansässig sind. Die DAS sind in unterschiedlicher Weise der Gesetzgebung und den Behörden der Sitzländer unterworfen.

Schulleitung

Unter Schulleitung wird die Person der Schulleiterin oder des Schulleiters im Unterschied zur Erweiterten Schulleitung verstanden.

Steuergruppe

Eine Steuergruppe koordiniert den Schulentwicklungsprozess; sie handelt im Auftrag der Schulleitung und mit einem Mandat der Gesamtkonferenz und ist den Gremien gegenüber berichtspflichtig. Alle schulischen Gruppen sind in der Steuergruppe vertreten. Das Arbeitsfeld geht im AQM-Kontext über pädagogische Bereiche hinaus, sofern Verwaltung und Vorstand hinreichend in der Steuergruppe repräsentiert sind; in diesem Falle kann von einer AQM-Steuergruppe gesprochen werden.

Verantwortungsträger

Unter den Verantwortungsträgern in der Schule sind Vorstand, Schulleitung und Verwaltungsleitung zu verstehen.

Verwaltungsleitung

Die Verwaltungsleitung leitet die Verwaltung des Schulbetriebs. In dieser Dienstleistungsfunktion unterstützt sie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Verwaltungsbezirks und in Zusammenarbeit mit der Schulleitung und dem Vorstand die Schulentwicklung. Vorgesetzter der Verwaltungsleitung ist die Schulleitung.

Wissenschaftlicher Beirat Der ZfA

Der wissenschaftliche Beirat besteht etwa 15 Mitgliedern >

aus dem Hochschulbereich mit den Arbeitsschwerpunkten DaF, DFU, Digitalisierung, Schulentwicklung und Inklusion. Er berät und begleitet die ZfA in fachlicher Hinsicht aus wissenschaftlicher Perspektive.

Zentralstelle für das Auslandsschulwesen

Der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen wurde die Schulaufsicht des Bundes 1968 vom Auswärtigen Amt übertragen. Die ZfA wurde zum 01. Juni 2021 in das neu gegründete Bundesamt für Auswärtige Angelegenheiten (BfAA) überführt. Die ZfA fördert im Auftrag des Auswärtigen Amtes und in Zusammenarbeit mit den Bundesländern weltweit rund 140 Deutsche Auslandsschulen (DAS), 26 Deutsch-Profil-Schulen, nationale Schulen mit einem ausgeprägten deutschen Unterrichts- und Abschlussprofil sowie rund 1.100 nationale Schulen, die das Deutsche Sprachdiplom (DSD) der Kultusministerkonferenz anbieten. Aufgabe der ZfA ist die pädagogische, personelle und finanzielle Betreuung der schulischen Arbeit im Ausland.

Die ZfA vermittelt rund 2.000 Lehrkräfte aus Deutschland ins Ausland und betreut diese in pädagogischen und personellen Fragen. Sie fördert eine qualitätsorientierte Schulentwicklung und unterstützt die Gründung neuer Schulen mit deutschem Profil. Die ZfA berät private und öffentliche Träger der Schulen (Schulvereinsvorstände, Schulverwaltungen und staatliche Partner im Ausland) in pädagogischen, wirtschaftlichen und organisatorischen Angelegenheiten. Die Beratung zielt darauf ab, dass die Schulen sich eigenverantwortlich organisieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit auf den internationalen „Bildungsmärkten“ ausbauen können.

Impressum

Herausgeber

Projektgruppe AQM Bundesamt für Auswärtige Angelegenheiten (BfAA) – Zentralstelle für das Auslandsschulwesen – Verantwortlich: Dr. Bettina Fischer, Leiterin des Fachbereichs Pädagogisches Qualitätsmanagement; Fortbildung

Redaktion

Dr. Ehlert Brüser-Sommer (ehemals (ZfA) unter Mitarbeit von Bettina Meyer-Engling (Öffentlichkeitsarbeit ZfA)

Fotos

Alle Rechte bei den Fotografinnen und Fotografen

Bildnachweis

Titel (o. l.) Deutsche Schule Oslo, (o. M.) German European School Singapore, (o. r.) Deutsche Internationale Schule Doha, (u. l.) Deutsche Schule Melbourne, (u. M.) Deutsche Schule Oslo, (u. r.) Deutsche Botschaftsschule Peking; S. 4 Thomas Persson, Deutsche Schule Stockholm; S. 6 German International School Silicon Valley; S. 8 Deutsche Schule Kuala Lumpur; S. 14 Dr. Ehlert Brüser-Sommer (aufgenommen an: Deutsche Schule Thessaloniki); S. 16 Deutsche Botschaftsschule Peking; S. 20 German International School Boston; S. 26 (l.) Deutsche Schule Porto Seguro – Unidade Panamby, (M.) German International School Silicon Valley; S. 26 (r.) German International School Silicon Valley; S. 29 (l.)

Deutsche Schule Kiew, (r.) Deutsche Schule Porto Seguro; S. 32 Deutsche Schule Porto Seguro; S. 37 Deutsche Internationale Schule Johannesburg; S. 42 Dirk Enters/ZfA; S. 48 Deutsche Schule Bukarest, Andrei Gindac; S. 53 Deutsche Schule Guatemala; S. 58 (l.) Deutsche Internationale Schule New York; S. 58 (r.) Deutsche Internationale Schule Johannesburg; S. 59 (l.) RIS Swiss Section – Deutschsprachige Schule Bangkok, (r.) Deutsche Schule Colégio Visconde de Porto Seguro – Valinhos; S. 62 Deutsche Schule Kapstadt; S. 80 Bettina Meyer-Engling, ZfA; S. 88 Deutsche Schule Colégio Porto Seguro – Unidade Valinhos

© Bundesamt für Auswärtige Angelegenheiten,
Brandenburg an der Havel/Berlin/Bonn 2021
alle Rechte vorbehalten

Autorinnen und Autoren

Der vorliegende Orientierungsrahmen wurde von einer Arbeitsgruppe aus Pädagogen der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen (ZfA) sowie aus den Ländern der Bundesrepublik Deutschland zusammen mit Verwaltungsleitungen Deutscher Auslandsschulen erstellt. Der Wissenschaftliche Beirat der ZfA war beratend tätig.

Internet

www.auslandsschulwesen.de

Übersicht über den Orientierungsrahmen Qualität für Deutsche Schulen im Ausland

1 Ergebnisse und Erfolge der Schule	2 Lehr- und Lernkultur	3 Schulkultur	4 Personalmanagement	5 Ressourcenmanagement	6 Governance	7 Qualitätsmanagement
1.1 Persönlichkeitsbildung	2.1 Bildungsgänge Schulcurriculum	3.1 Schulklima	4.1 Personalplanung	5.1 Finanzen	6.1 Rollenverständnis	7.1 Mission und Leitbild
1.2 Lernerfolge	2.2 Leistungsanforderungen und Rückmeldungen	3.2 Beteiligung	4.2 Personalentwicklung	5.2 Marketing	6.2 Vorstandshandeln	7.2 Schulprogramm
1.3 Schulfriedenheit	2.3 Stärkung der Persönlichkeit	3.3 Diversität	4.3 Wissens- und Übergabemanagement	5.3 IT-Management	6.3 Schulleitungshandeln	7.3 Prozessgestaltung
	2.4 Sprachliche Bildung	3.4 Unterstützung		5.4 Beschaffung	6.4 Verwaltungshandeln	7.4 Evaluationskultur
	2.5 Lernen in der digitalen Welt	3.5 Begegnung		5.5 Liegenschaft	6.5 Steuerung, Planung Controlling	7.5 Kundenorientierung
	2.6 Unterrichtsgestaltung	3.6 Außenkulturpolitischer Auftrag		5.6 Prävention und Krisenmanagement	6.6 Kooperation und Kommunikation	
	2.7 Unterrichtsklima				6.7 Rechtliche Rahmenbedingungen	
					6.8 Zusammenarbeit mit Fördernden Stellen	