



Bundesverwaltungsamt
– Zentralstelle für das
Auslandsschulwesen –

ZfA
Schulmanagement weltweit

Bund – Länder – Inspektion Deutscher Schulen im Ausland

Ziele
Durchführung
Nutzen

Bund – Länder – Inspektion Deutscher Schulen im Ausland

PERSPEKTIVEN

Eigenverantwortung

Informationen für Schulentwicklung

Steuerung in globalen Strukturen

Die Bund-Länder-Inspektion hat zu neuen Grundsätzen, Strukturen und Prinzipien der Eigenverantwortung im Rahmen der Förderung schulischer Arbeit im Ausland geführt. Viele Aspekte und Konsequenzen ergeben sich dabei erst im entstehenden Prozess. Die Deutschen Auslandsschulen nutzen Inspektionen als Quelle wertvoller Informationen für ihre Schulentwicklung. Dadurch erwerben sie eine wirksame Steuerungs- und Anpassungsfähigkeit angesichts global feststellbarer beschleunigter Veränderungen gesellschaftlicher Strukturen einschließlich des Schulwesens.

	Seite
1. KONTEXT	2
2. AUF DEM WEG ZUR SCHULINSPEKTION	6
3. DURCHFÜHRUNG	10
4. VERGABE EINES GÜTESIEGELS	18
5. UNTERSTÜTZUNG	20



Qualität bedarf schulischer Gestaltungsräume auf Grundlage klarer Qualitätsmaßstäbe und regelmäßiger Rechenschaftslegung über erreichte Ergebnisse.

1. KONTEXT

Internationale Vergleichsuntersuchungen wie PISA haben deutlich gemacht, dass Schulen besonders dann gute Ergebnisse erzielen, wenn sie ein hohes Maß an Eigenverantwortung besitzen. Dies gilt aber nur, wenn zugleich klar definiert ist, welche Leistungen von Schulen erwartet werden und man diese Leistungen systematisch evaluiert. Dieser Zusammenhang wird auf die Formel gebracht: Qualität bedarf schulischer Gestaltungsräume auf Grundlage klarer Qualitätsmaßstäbe und regelmäßiger Rechenschaftslegung über erreichte Ergebnisse.

Eigenverantwortung fördert gute Ergebnisse

Der Wettbewerb auf dem internationalen Bildungsmarkt erfordert besondere Anstrengungen, um als „gute Schule“ wahrgenommen zu werden. Traditionelle Bindungen an Deutschland genügen nicht mehr, um Kunden zu halten oder zu gewinnen. Englisch zu erlernen ist selbstverständlich, aber für die deutsche Sprache muss geworben werden – Englisch ist ein Muss, Deutsch ist ein Plus!

für die deutsche Sprache muss geworben werden

Im Inland wie im Ausland haben Schulen in den 90er Jahren angefangen, ihre Qualität festzustellen und zu entwickeln. Schulen haben mit systematischer Unterrichtsentwicklung, mit Personalentwicklung und Organisationsentwicklung begonnen. Sie haben in diesem Prozess ihr schulisches Profil geschärft und eine größere Eigenverantwortlichkeit gewonnen. Dies trifft für Deutsche Auslandsschulen als Schulen in überwiegend privater Trägerschaft in besonderem Maße zu.

Beginn systematischen Qualitätsmanagements

Outputsteuerung heißt: Die Bildungspolitik steuert primär ergebnisorientiert. Sie legt den Leistungsauftrag fest. Die Umsetzung liegt in den Händen der Schulleitung.

1. KONTEXT

wenige, aber hochverbindliche Vorgaben

Qualitätsrahmen und Evaluationen

ergebnisorientierte Steuerung

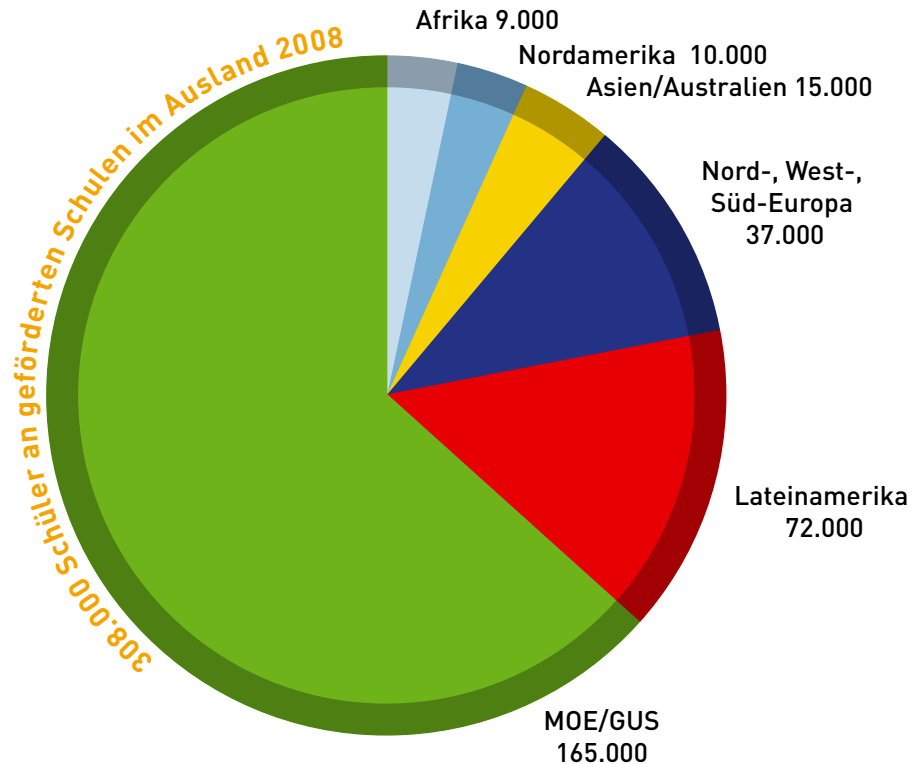
Pädagogisches Qualitätsmanagement (PQM) statt starrer Richtlinien

Schulforschung, internationale Vergleichsstudien und Praxiserfahrungen legen den Schluss nahe, dass es der Qualität gut tut, wenn den Schulen möglichst wenige Vorgaben gemacht werden, diese aber hochverbindlich sind. Man spricht in diesem Zusammenhang von Outputsteuerung: Kompetenzstandards, Vergleichsarbeiten, zentrale Abschlussprüfungen und Evaluationen definieren Leistungserwartungen und legen Ergebnisse offen. Was Bildungsstandards und Vergleichsarbeiten auf der Unterrichtsebene leisten (sie definieren, was Schüler/innen können sollen und erheben den Leistungsstand), sichern Qualitätsrahmen und Evaluationen auf der Schulebene (sie beschreiben ein Idealbild „gute Schule“ und erheben die Schulqualität).

Outputsteuerung heißt: Die Bildungspolitik steuert primär ergebnisorientiert. Sie legt den Leistungsauftrag fest. Die Umsetzung liegt in der Verantwortung der Schule.

Deutsche Auslandsschulen zeichnen sich seit jeher durch ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Profilbildung und unternehmerischem Handeln aus. Sie sind geprägt durch umfeldbezogenes Arbeiten, präsentieren sich in der Öffentlichkeit und erwirtschaften Finanzmittel. Insofern kommt der innerdeutsche Trend zur eigenverantwortlichen Schule dem Charakter und Selbstverständnis der Auslandsschulen entgegen. Bislang erfolgte die finanzielle und personelle Förderung sowie die Anerkennung und Genehmigung der Curricula und Abschlüsse jedoch noch auf der Basis von engen Richtlinien und Vorgaben. Mit dem Aufbau eines Pädagogischen Qualitätsmanagements (PQM) geht ein Perspektivenwechsel einher: Neue Instrumente der Outputsteuerung ergänzen oder ersetzen zunehmend die bisherige Inputsteuerung. Auf diese Weise kann Eigenverantwortung mit Qualitätssicherung verbunden werden.





2. AUF DEM WEG ZUR SCHULINSPEKTION

In den letzten Jahren sind sich viele Deutsche Auslandsschulen mit Verfahren der Selbstevaluation ihrer besonderen Stärken und Schwächen bewusst geworden. Sie haben aus den Ergebnissen Prozesse der Qualitätsentwicklung abgeleitet. Eine möglichst objektive Messung von Qualität erfordert aber den unparteilichen, unbefangenen Blick von außen. In einem Zwischenschritt zwischen Selbst- und Fremdevaluation liefert ein Besuch kritischer Freunde (Peer Review) den Schulen wertvolle Hinweise.

Selbst- und Fremdevaluation

Besuch kritischer Freunde

International hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass in wesentlichem Maße eine systematische und professionelle Form von Fremdevaluation das Qualitätsprofil von Schulen abbilden und Hinweise geben kann, welche Entwicklungsziele und -maßnahmen Schulen ergreifen müssen, um noch erfolgreicher zu werden.

Inspektion = Einsichtnahme

Als Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung ist deshalb für Deutsche Schulen im Ausland eine Bund-Länder-Inspektion (BLI) eingerichtet worden. „Inspektion“ bedeutet soviel wie „Einsichtnahme“. Die BLI nimmt systematisch und datengestützt Einsicht in die Arbeit der Auslandsschulen. Grundlage für die erforderlichen Instrumente und Verfahren bildet in erster Linie das niedersächsische Inspektionssystem. Niedersachsen hatte bei der Fremdevaluation innerhalb Deutschlands für viele Bundesländer Vorbildfunktion. Die niedersächsische Inspektion orientiert sich an erfolgreichen Modellen anderer westeuropäischer Länder und vor allem der Niederlande.

Orientierung an innerdeutschen und westeuropäischen Systemen

Wesentlicher als Kontrolle ist es,
Impulse für die Weiterentwicklung der schulischen
Arbeit auszulösen.

2. AUF DEM WEG ZUR SCHULINSPEKTION

Zunahme der schulischen
Vielfalt

Qualitätsrahmen als Basis

Markenzeichen
„Deutsche Auslandsschule“

Innerhalb des Systems Deutscher Auslandsschulen werden die schulische Vielfalt und die Eigenverantwortung der Schulen weiter zunehmen. Das PQM hat dabei die Aufgabe, für Gleichwertigkeit in der Gestaltungsvielfalt zu sorgen. Die fördernden Stellen in der Bundesrepublik Deutschland setzen Qualitätsstandards, indem sie eine systematische Bewertung auf der Basis des zuvor entwickelten Qualitätsrahmens durch ausgebildete Inspektoren durchführen. Rechenschaftslegung und Bewertung sind notwendig, da der Bund und auch die Länder beträchtliche Haushaltsmittel einsetzen. Wesentlicher als Kontrolle ist es, Impulse für die Weiterentwicklung der schulischen Arbeit auszulösen. Inspektionen geben sowohl den einzelnen Schulen wie auch den fördernden Stellen Steuerungswissen an die Hand.

Durch das Pädagogische Qualitätsmanagement wird das Markenzeichen „Deutsche Auslandsschule“ zukünftig noch größere Anerkennung genießen. Dieses heißt aber auch, dass nur solche Schulen zu diesem Kreis gehören können, die dem Qualitätsverständnis für Deutsche Auslandsschulen entsprechen und ein deutsches Schulziel (z.B. Mittlere Bildungsabschlüsse, Abitur und berufliche Qualifikationen) und ein entsprechendes deutschsprachiges Unterrichtsprogramm anbieten.



Im Gespräch mit Schülern:
Rolando Villazón, Opernsänger und Absolvent
der Deutschen Schule Mexiko-Stadt



3. DURCHFÜHRUNG

Die Schulinspektionen werden gemeinsam von Bund und Ländern durchgeführt. Die Organisation liegt in den Händen der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen. Im Auslandsschulwesen erfahrene Pädagogen beider Partner werden die BLI durchführen. Alle Inspektoren haben eine spezielle Schulung durchlaufen.

Die BLI stellt die Schulqualität durch eine mehrtägige Inspektion fest. Die Evaluationsbereiche und die Inspektionswerkzeuge werden auf der Internetseite des Auslandsschulwesens (www.auslandsschulwesen.de) veröffentlicht und sind für alle Beteiligten im Vorfeld eines Schulbesuches einsehbar.

In der Vorbereitungsphase des Schulbesuchs analysiert das Inspektionsteam zuvor eingereichte Schuldaten und Dokumente. Schulleitung und Schulträger informieren einige Wochen vor dem Inspektionstermin auf einer schulöffentlichen Veranstaltung die Schulgemeinschaft über das Inspektionsverfahren, um größtmögliche Transparenz zu gewährleisten.

Im Zentrum der Inspektion stehen Unterrichtsbesuche bei möglichst vielen Lehrkräften. Dabei haben Erfahrungen der Niederlande und Niedersachsens gezeigt, dass es ausreicht, jeweils nur eine halbe Unterrichtsstunde zu hospitieren. Wichtig ist der Hinweis, dass nicht die unterrichtliche Kompetenz des einzelnen Lehrers festgestellt, sondern das Unterrichtsprofil der Schule als Ganzes erfasst wird. Deshalb erhalten die Lehrkräfte auch keine individuellen Rückmeldungen. Festgestellt wird allein: "So ist der Unterricht an dieser Schule!"

Inspektion als gemeinsame Aufgabe von Bund und Ländern

Inspektionsbereiche und -werkzeuge sind für die Schulen einsehbar

größtmögliche Transparenz

Unterricht steht im Zentrum

Bund – Länder – Inspektion Deutscher Schulen im Ausland

Inspektionsplanung
Termin, Dauer, Koordination

Bildung der Inspektionsteams
Benennung der Teamleiter

Zeitraumen (Durchschnitt)

ca. 1 Jahr

12

VORBEREITUNG

Die Schulinspektionen werden gemeinsam von Bund und Ländern durchgeführt. Die Organisation liegt in den Händen der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen.

VORABINFORMATION AN DIE SCHULE

Rahmenbedingungen, Dokumente, Information der Schulgemeinschaft

3 - 6 Monate

- Keine besonderen schulischen Veranstaltungen
- Keine Klassenarbeiten / Tests
- Inspektorenraum / Medien
- Interviewräume
- Schülerscouts
- **Keine besonderen schulischen Veranstaltungen**
- **Keine Klassenarbeiten / Tests**
- **Keine Inspektorenraum / Medien**
- **Keine Interviewräume**
- **Keine Schülerscouts**
- **Qualitätsdokumentation**
 - Formular / Leitfaden
- **einzureichende und vorzulegende Dokumente**
 - Liste Schuldokumente
- **Inspektionswerkzeuge**
 - Internet
- Hinweis Inspektionswerkzeuge
- **Infoveranstaltung durch Schulleiter**
 - Qualitätsrahmen
 - Powerpoint
 - Grundsatzpapier

13

SCHULBESUCH

Neben der Analyse von Dokumenten und den Unterrichtsbesuchen sind leitfadengestützte Interviews mit allen am Schulleben beteiligten Gruppen sowie ein Schulrundgang die wesentlichen Informationsquellen der Inspektoren.

INSPEKTIONSBEREICH

*2 - 4 Inspektoren
(Bund / Länder / assoziierte Mitglieder)*

3 - 5 Tage

- **Dokumentenanalyse**
 - Förderunterlagen (ISAS-Daten, Jahrbuch)
 - eingereichte Dokumente
 - vorgelegte Dokumente
 - Liste Schuldokumente
 - Formular Qualitätsdokumentation
- **Schulrundgang**
 - Checkliste
- **Interview**
 - Schulleiter / Schulleitung
 - Verwaltungsleiter
 - Schulträger
 - Lehrkräfte
 - Schüler
 - Eltern
 - Mitarbeiter
 - Ablaufplan Interview
 - Allgemeine Hinweise Interview
 - Themenübersichten
- **Unterrichtsbesuche**
 - alle vermittelten Lehrkräfte
 - mind. 50 % dtspr. OLK
 - einheim. OLK (Absprache)
 - > ca. 20' / Lehrkraft
 - > ohne konkr. Vorankündigung
 - > keine indiv. Rückmeldung
 - U - Beobachtungsbogen

14

AUSWERTUNG

ERSTE AUSWERTUNG VOR ORT

Qualitätsprofil, Unterricht, Analyseergebnisse, Rahmenbedingungen

MEDIENGESTÜTZTES MÜNDLICHES FEEDBACK

3 - 12 Wochen

Schulleitung, Schulöffentlichkeit

SCHRIFTLICHER INSPEKTIONSBERICHT

evtl. Stellungnahme der Schule, Abschlussbericht

15

- EVALUATION DER BLI
- GÜTESIEGEL
- GGF. NACH-INSPEKTION
- JAHRES-AUSWERTUNG



- SYSTEM-MONITORING
- FORTSCHRIBUNG DER LEISTUNGS-UND FÖRDER-VEREINBARUNG

3. DURCHFÜHRUNG

Neben der Analyse von Dokumenten und den Unterrichtsbesuchen sind leitfadengestützte Interviews mit allen am Schulleben beteiligten Gruppen sowie ein Schulrundgang die wesentlichen Informationsquellen der Inspektoren.

erste Eindrücke vor der
Schulöffentlichkeit

Am Ende des Schulbesuchs bekommt die Schule unmittelbar ein erstes mündliches Feedback. Die ersten Eindrücke und Ergebnisse der Inspektion werden der gesamten Schulöffentlichkeit präsentiert. Einige Wochen später erhält die Schule den schriftlichen Inspektionsbericht. Dieser Bericht zeigt der Schule Entwicklungspotenziale auf, schließt aber keine Schulberatung oder gar konkrete Handlungsanweisungen ein. Zuvor kann die Schule zum übermittelten Berichtsentwurf eine Stellungnahme mit sachlichen Hinweisen abgeben. Nach Abschluss der Inspektion bewertet die Schule die Professionalität der Inspektoren mittels eines Evaluationsbogens.

Bericht mit
Entwicklungspotenzialen

Schlussfolgerungen für
schulischen Entwicklungsplan

Damit die BLI wirksam werden kann, müssen alle am Schulleben Beteiligten sich mit den Ergebnissen auseinander setzen. Schlussfolgerungen sollten sich in einem schulischen Aktionsplan niederschlagen. Der zuständige Regionalbeauftragte erhält unter Einbindung des Prüfungsbeauftragten den Inspektionsbericht zur Kenntnis u. a. mit dem Ziel, innerhalb von 6 Monaten eine Aktualisierung der Leistungs- und Fördervereinbarung mit der Schule abzustimmen sowie die Schulen bei der Maßnahmenplanung und anderen konkreten Schulentwicklungsprojekten beratend zu unterstützen und das Controlling zu betreiben.

Die Inspektionsergebnisse aller Schulen fließen in einen jährlichen Gesamtbericht ein, der keinen Rückschluss auf die Ergebnisse der Einzelschule zulässt. Der Jahresbericht wird veröffentlicht und soll im Sinne eines

Ab 2009 werden alle geförderten Deutschen
Auslandsschulen in einem Zyklus von vier Jahren
systematisch inspiziert.

Systemmonitorings Steuerungswissen für die Weiterentwicklung des Gesamtsystems Deutscher Auslandsschulen zur Verfügung stehen. Die fördernden Stellen erhoffen sich von den Inspektionen auch Kriterien, um die Förderung künftig noch gezielter einzusetzen.

Kriterien für
gezielte Förderung

Nachdem 2008 Pilotinspektionen stattfanden, werden ab 2009 alle geförderten Deutschen Auslandsschulen in einem Zyklus von vier Jahren systematisch inspiziert. Die Inspektionstermine werden grundsätzlich mit den Schulen abgestimmt.

ab 2009 Inspektion aller
geförderten Deutschen
Auslandsschulen





4. VERGABE EINES GÜTESIEGELS

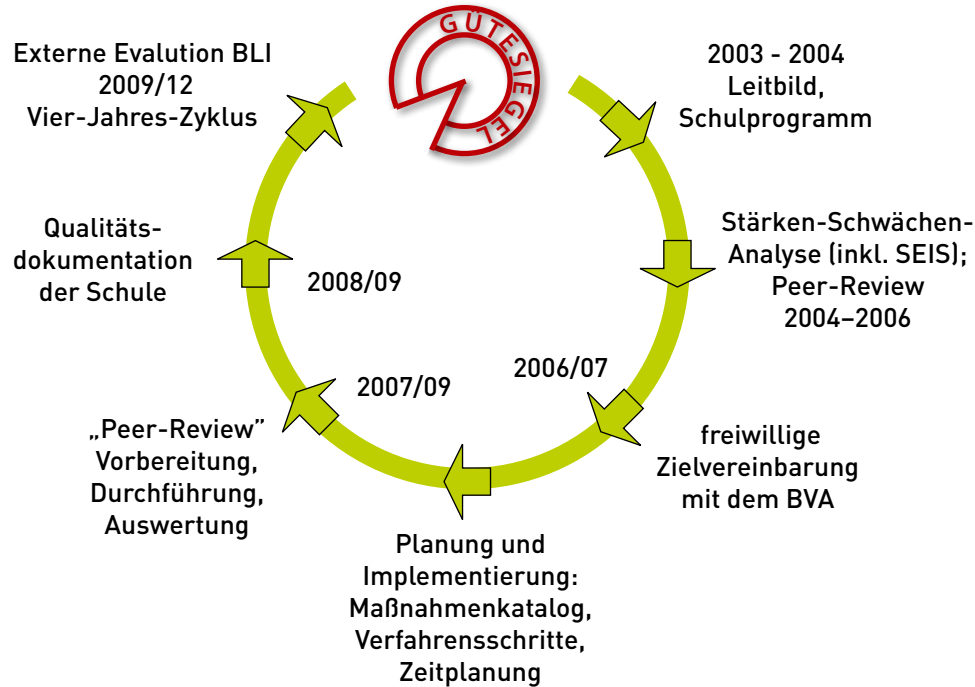
Viele deutsche Auslandsschulen genießen an ihren Standorten einen ausgezeichneten Ruf. Insbesondere die Ergebnisse in Abschlussprüfungen finden – zum Teil in nationalen Rankinglisten – in vielen Staaten hohe landesweite Beachtung. Die positive Arbeit dieser Schulen systematisch zu erfassen und zu belegen ist ein wesentliches Ziel der Schulinspektion. Zu erwarten ist daher, dass den meisten Schulen im Anschluss an die Inspektionen das geplante Gütesiegel "Qualitätsschule der Bundesrepublik Deutschland" vergeben werden kann. Es kann als wichtiges Instrument für die Außendarstellung und Wettbewerbsfähigkeit der geförderten Schulen in ihrem Umfeld genutzt werden.

Die Inspektion kann jedoch auch vereinzelt gravierende Mängel feststellen. In diesem Fall werden Schulträger und Schulleitung eine Zielvereinbarung zur gezielten Verbesserung der Schulqualität mit den fördernden Stellen abschließen. Nach einer angemessenen Zeit, die zur Qualitätsverbesserung genutzt wird, prüft eine auf die festgestellten Mängel fokussierte Nachinspektion, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden.

Außendarstellung und Wettbewerbsfähigkeit

Nachinspektion prüft gezielte Verbesserung der Schulqualität

Weg zum Gütesiegel



5. UNTERSTÜTZUNG

Alle Auslandsschulen haben in den vergangenen Jahren bei ihrer Qualitätsentwicklung Unterstützung und Begleitung erfahren. Ein Schwerpunkt waren Schulentwicklungsseminare, die von PQM-Experten geleitet wurden. Viele Auslandsschulen haben auch bereits das Selbstevaluationsinstrument SEIS+ eingesetzt, das die Zentralstelle für das Auslandsschulwesen als Mitglied des Konsortiums SEIS-Deutschland (www.seis-deutschland.de) bereitstellt. SEIS+-Koordinatoren wurden in Einführungsseminaren mit dem Instrument vertraut gemacht. Zusätzlich können Kommentierungen der SEIS+ -Berichte durch ausgebildete Analytisten in Anspruch genommen werden. Eine Liste der auslandsschulerfahrenen Kommentatoren finden Sie unter: www.auslandsschulwesen.de → Auslandsschularbeit → Pädagogisches Qualitätsmanagement → SEIS + → Kommentatoren und Kommentatorinnen.

Außerdem wurden „kritische Freunde“ im Rahmen der Regionalen Fortbildung für eine erste Fremdevaluation in Form eines „Peer-Review“ geschult. Schließlich können die Schulen auf die Unterstützung des für sie zuständigen PMQ-Prozessbegleiters zurückgreifen.

Schulentwicklungsseminare

Selbstevaluation / SEIS+

Unterstützungssystem

IMPRESSUM

Herausgeber:
Bundesverwaltungsamt
– Zentralstelle für das Auslandsschulwesen (ZfA) –
50728 Köln

Redaktion:
Berichterstattergruppe Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

Copyright: 2007, Nachdruck und Vervielfältigung sind nur mit
schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet

Bildnachweis:
Seite 2: Flying Colours Ltd.
Seite 5: Dr. Wolfgang Ose, Deutsche Schule Santiago
Seite 9: Beatrix Reichling-Rojas, Deutsche Schule Mexiko-Stadt
Seite 10: Rolf Kruczinna, ZfA
Seite 17: ZfA
Seite 18: Ehlert Brüser-Sommer, Ministerium für Kultur, Jugend und
Sport Baden Württemberg

Stand: Mai 2009

Lay-Out:
Mind Print GmbH, H-1163 Budapest, Kisterenye u. 13/A.
www.mindprint.hu



www.auslandsschulwesen.de