

# Orientierungsrahmen Qualität

## des Bundes und der Länder für Deutsche Schulen im Ausland

Erweiterte und überarbeitete Neuauflage  
des Qualitätsrahmens des Bundes und der Länder  
für Deutsche Schulen im Ausland

(2019)

## Inhalt

<b>Einführung</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Ergebnisse und Erfolge der Schule</b> .....	<b>11</b>
1.1 Persönlichkeitsbildung.....	11
1.2 Lernerfolge .....	12
1.3 Schulzufriedenheit.....	13
<b>2. Lehr- und Lernkultur</b> .....	<b>14</b>
2.1 Bildungsgänge und Schulcurriculum .....	14
2.2 Leistungsanforderungen und Rückmeldungen .....	15
2.3 Stärkung der Persönlichkeit .....	16
2.4 Sprachliche Bildung.....	17
2.5 Lernen in der digitalen Welt.....	19
2.6 Unterrichtsgestaltung .....	20
2.7 Unterrichtsklima.....	21
<b>3. Schulkultur</b> .....	<b>22</b>
3.1 Schulklima .....	22
3.2 Beteiligung.....	23
3.3 Diversität.....	24
3.4 Unterstützung .....	25
3.5 Begegnung .....	26
3.6 Außenkulturpolitischer Auftrag .....	27
<b>4. Personalmanagement</b> .....	<b>28</b>
4.1 Personalplanung .....	28
4.2 Personalentwicklung .....	30
4.3 Wissens- und Übergabemanagement.....	32
<b>5. Ressourcenmanagement</b> .....	<b>33</b>
5.1 Finanzen.....	33
5.2 Marketing.....	35
5.3 IT-Management .....	37
5.4 Beschaffung .....	38
5.5 Liegenschaft .....	39
5.6 Prävention und Krisenmanagement.....	40
<b>6. Governance</b> .....	<b>42</b>
6.1 Rollenverständnis.....	42
6.2 Vorstandshandeln .....	43
6.3 Schulleitungshandeln .....	45

6.4 Verwaltungshandeln .....	47
6.5 Steuerung, Planung, Controlling .....	48
6.6 Kooperation und Kommunikation .....	50
6.7 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	52
6.8 Zusammenarbeit mit Fördernden Stellen.....	53
<b>7. Qualitätsmanagement .....</b>	<b>55</b>
7.1 Mission und Leitbild.....	55
7.2 Schulprogramm .....	56
7.3 Prozessgestaltung.....	57
7.4 Evaluationskultur .....	58
7.5 Kundenorientierung .....	59
<b>Verzeichnis der Abkürzungen .....</b>	<b>60</b>

# Einführung

## Kontext und Ziele

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 Prozessbegleitern<sup>1</sup> 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 Qualitätsmerkmale einer 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

Kernaufgabe jeder Schule ist, dass Schülerinnen und Schülern in bestmöglicher Weise durch die 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.

Inhaltliche Aspekte der Bereiche *Schulkultur, Lehr- und Lernkultur, Förderung der deutschen Sprache* sowie eine Kultur der *Förderung sprachlicher Bildung* greifen ineinander. Die Interdependenz von Schulkultur und bildungssprachlicher Kultur sowie der Förderung der deutschen Sprache stehen im vorliegenden Orientierungsrahmen in einem inneren Zusammenhang.

Noch stärker als bisher werden nun 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“.

Die Neufassung trägt die Bezeichnung „Orientierungsrahmen“. Denn dieser Orientierungsrahmen ermöglicht Schulen eine Orientierung, was unter einer *guten*

---

<sup>1</sup> 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.

*Deutschen Schule im Ausland* zu verstehen ist.<sup>2</sup> Er unterstützt die Schulen bei ihrer Schulentwicklung.

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, die häufig integrale Bestandteile einer DAS sind. Es bleibt einer Weiterentwicklung dieses Orientierungsrahmens vorbehalten, entsprechende Aspekte systematisch einzubeziehen. Bis dahin kann auf den „Qualitätsrahmen für Kindergarten und Vorschule“<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

Bei dieser Ausweitung des PQM-Modells zu einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement Deutscher Schulen im Ausland (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<sup>5</sup>.

### **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 Erziehungsberechtigten<sup>6</sup> und insbesondere die der Schülerinnen und Schüler. Denn 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.<sup>7</sup>

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

---

<sup>2</sup>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).

<sup>3</sup>[https://www.auslandsschulwesen.de/SharedDocs/Downloads/Webs/ZfA/DE/Qualitaetsrahmen/QR\\_KiGa.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.auslandsschulwesen.de/SharedDocs/Downloads/Webs/ZfA/DE/Qualitaetsrahmen/QR_KiGa.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> An Stelle von „Erziehungsberechtigten“ wird zukünftig auch der Begriff „Eltern“ synonym verwendet.

<sup>7</sup> Im Rahmen der Qualitätserwartungen der Fördernden Stellen.

Hauptteil der Kosten des gegenwärtigen und des zukünftigen Schulbetriebs zu erwirtschaften und muss daher sorgfältig mit Aufwänden und Erträgen umgehen.

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 ist inhaltlich aus der Lenkungs- und Führungsperspektive zu gestalten. 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 Schulträger<sup>8</sup> (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 jeder 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, Schulleitung<sup>9</sup> und Verwaltungsleitung mit jeweils spezifischer Verantwortung. Als Schulmanagement-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

---

<sup>8</sup> Die Begriffe „Schulträger“ und „Schulvorstand“ werden im Folgenden synonym verwendet und das schließt ggf. auch kirchliche Schulträger oder Stiftungen mit ein.

<sup>9</sup> 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 Sitzlandes auch eine nationale Schulleitung vorsehen. Diese fungiert in diesen Fällen insbesondere als Bindeglied zu den nationalen Schulbehörden.

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.

Die **Schulleitung**<sup>10</sup> wird von der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen (ZfA) vermittelt. Sie leitet die Schule und nimmt Verantwortung im Sinne der deutschen Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik unter Berücksichtigung des politischen und kulturellen Kontextes des Sitzlandes wahr. Gegenüber den deutschen Ländern verantwortet sie – unbeschadet der Verantwortung der KMK<sup>11</sup>-Beauftragten – insbesondere die Qualität der deutschen Bildungsgänge und Abschlüsse an ihren Schulen. Die Schulleitung ist verantwortlich für die Personalauswahl – im Einvernehmen mit dem Schulvorstand. Im Rahmen der Personalverantwortung führt die Schulleitung das Lehrerkollegium. Im Rahmen der Personalentwicklung berät sie die Lehrkräfte fachlich.

Bei der Schulleitung handelt es sich um aus Deutschland beurlaubte und vermittelte Auslandsdienstlehrkräfte, grundsätzlich mit Leitungserfahrung im Bereich von Erziehung und Unterricht. Die Schulleitung besitzt die pädagogische Gesamtverantwortung innerhalb der Schule, wobei entsprechend der jeweiligen Zuständigkeit eine enge Kommunikation, eine Abstimmung oder eine Zusammenarbeit mit dem Schulvorstand in vertrauensvoller Weise erforderlich sind.

Schulvorstand und Schulleitung verfolgen systematisch strategische Schulentwicklungsziele, die im Einklang mit den von Bund und Ländern der Bundesrepublik Deutschland gesetzten Qualitätsanforderungen stehen. Bei der Entwicklung strategischer Ziele wird die Verwaltungsleitung in geeigneter Weise einbezogen.

Die **Verwaltungsleitung** ist für den ordnungsgemäßen Betrieb der Schulverwaltung verantwortlich. Hierbei achtet sie insbesondere auf eine zügige und sachgerechte Erledigung aller Verwaltungsgeschäfte, auf eine gezielte Umsetzung des Personalmanagements in Abstimmung mit der Schulleitung sowie auf eine umsichtige Bewirtschaftung der Finanzen des Schulvereins. Die Verwaltungsleitung ist verantwortlich für das Qualitätsmanagement im Verwaltungsbereich, die Planung und Erstellung des Haushalts und des operativen Finanzmanagements in enger Kooperation mit der Schulleitung und dem

---

<sup>10</sup> Vgl. dazu „Handlungsfelder für Schulleiterinnen und Schulleiter an Deutschen Schulen im Ausland“, Fachpapier der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen (2017). Dieses Fachpapier beschreibt in umfassender Weise die Kompetenzen, über die Leitungen der DAS verfügen sollten, sowie die Handlungsfelder, auf denen die DAS-Leitungen tätig werden.

<sup>11</sup> Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland.

letzverantwortlichen Vorstand (ggf. insbesondere dem BdV) sowie für die Bewirtschaftung der Liegenschaft und die Ausstattung des Gebäudes.

Im deutschen Auslandsschulwesen sind profunde betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Kenntnisse des einheimischen rechtlichen Hintergrundes, einschlägige Kompetenzen im Bereich der deutschen bzw. einheimischen Sprache sowie des deutschen Haushalts- und Zuwendungsrechts erforderlich, die u.a. eine kompetente Beantragung der finanziellen und personellen Förderung und des geforderten Verwendungsnachweises erst ermöglichen.

Die Qualitätsverantwortlichen arbeiten eng und vertrauensvoll miteinander und mit den Fördernden Stellen<sup>12</sup> zusammen. Die Zuständigkeiten und Kompetenzen von Schulvorstand, Schulleitung und Verwaltungsleitung sind miteinander verzahnt. Es bedarf einer strukturierten, vertrauensvollen Kommunikation der schulischen Verantwortungsträger sowie transparent festgelegter Prozesse, um die gemeinsamen strategischen und operativen Ziele zu erreichen.

### **Struktur des Orientierungsrahmens**

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

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 Qualitätsmerkmale 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 prüft , ob ein entsprechendes Konzept dem jeweiligen Schulprofil entspricht oder entbehrlich ist.

### **Funktion des Orientierungsrahmens**

Der Orientierungsrahmen in seiner aktualisierten und erweiterten Form

- bildet die Basis für ein gemeinsames Qualitätsverständnis für alle Deutschen Auslandsschulen und dient als Grundlage für Schulentwicklung;
- ist die Grundlage für interne und externe Evaluation und ermöglicht z.B. Peers („Kritischen Freunden“ im Zusammenhang mit dem Peer Review) eine kriteriengestützte Rückmeldung an die Schulen über den Stand der Schulentwicklung und der Schulqualität in pädagogischen und ggf. nicht-pädagogischen Bereichen;
- bildet das Fundament, um seitens der Schule gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ZfA nach einer BLI einen Aktionsplan zu vereinbaren, der in Form von verbindlichen Schulentwicklungszielen in den Fördervertrag eingeht.

---

<sup>12</sup> Unter den „Fördernden Stellen“ werden das Auswärtige Amt, die Zentralstelle für das Auslandsschulwesen und die Länder der Bundesrepublik Deutschland einschließlich der KMK verstanden.



Der Orientierungsrahmen versteht sich als Unterstützungsinstrument für alle DAS und bildet außerdem die Grundlage für das daraus abgeleitete verbindliche Qualitätsprofil der Bundesländer-Inspektion. Das Qualitätsprofil fokussiert auf Kernbereiche des Orientierungsrahmens. Es definiert die Kriterien für die Vergabe bzw. die Erneuerung des Gütesiegels „Exzellente Deutsche Auslandsschule“.

Berlin, im Dezember 2019

Auswärtiges Amt

Zentralstelle für das Auslandsschulwesen

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland

1. Ergebnisse und Erfolge der Schule	2. Lehr- und Lernkultur	3. Schulkultur	4. Personal- management	5. Ressourcen- management	6. Governance	7. Qualitäts- management
1.1 Persönlichkeits- bildung	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 Leistungs- anforderungen und Rückmeldungen	3.2 Beteiligung	4.2 Personalentwicklung	5.2 Marketing	6.2 Vorstandshandeln	7.2 Schulprogramm
1.3 Schulzufriedenheit	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	

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 1. Ergebnisse und Erfolge der Schule

### 1.1 Persönlichkeitsbildung

1.1.1	Die pädagogische Arbeit vermittelt demokratische Werte und fördert demokratisches Handeln.	<p>Es liegt ein innerschulisch vereinbartes Konzept zur Demokratieerziehung vor, das praktiziert wird.</p> <p>Die Schule beteiligt die SuS<sup>13</sup> an der Gestaltung des Schullebens.</p> <p>Sie fördert ehrenamtliche bzw. soziale Tätigkeiten von SuS.</p> <p>Die Schule bezieht die SuS altersgerecht in die Planung des Unterrichts ein.</p> <p>Schüler-Feedback wird nach vereinbarten Vorgaben von allen Lehrkräften eingeholt und mit den SuS beraten.</p>
1.1.2	Die pädagogische Arbeit erzielt die Herausbildung interkultureller Kompetenz.	<p>Es sind curriculare und extracurriculare Konzepte zur Sensibilisierung für kulturell geprägte unterschiedliche Sichtweisen und Verhaltensformen schriftlich vereinbart.</p> <p>Rituale und Feste relevanter Kulturen / Religionen werden wahrgenommen (relevant sind insbesondere die deutsche bzw. abendländische Kultur sowie die Kultur und Religion des Sitzlandes).</p> <p>Demokratische und humanitäre Grundwerte stellen eine selbstverständliche Basis der pädagogischen Arbeit dar.</p>

<sup>13</sup> Das Kürzel „SuS“ steht grundsätzlich für „Schülerinnen und Schüler“. Weitere verwendete auslandsschulspezifische Abkürzungen werden in einem Glossar im Anhang erklärt.

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 1. Ergebnisse und Erfolge der Schule

### 1.2 Lernerfolge

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

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 1. Ergebnisse und Erfolge

### 1.3 Schulfriedenheit

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

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 2. Lehr- und Lernkultur

### 2.1 Bildungsgänge und Schulcurriculum

2.1.1	Die von der Schule angebotenen Bildungsgänge sind genehmigt und bedarfsgerecht.	<p>Die Bildungsgänge sind von den anerkennenden Stellen genehmigt.</p> <p>Die Stundentafel 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>
2.1.2	Die genehmigten Curricula sind an die Landesgegebenheiten angepasst, werden umgesetzt und bedarfsorientiert weiterentwickelt. <sup>14</sup>	<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 Sitzlandes 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>

<sup>14</sup> 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.

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 2. Lehr- und Lernkultur

### 2.2 Leistungsanforderungen und Rückmeldungen

2.2.1	Lernerfolgsüberprüfung, Leistungsbewertung und Rückmeldung dienen der Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler.	<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"> <li>Die Leistungsbewertung im Rahmen des zieldifferenten sowie des zielgleichen Unterrichts erfolgt in einer potenzialorientierten und nichtdiskriminierenden Form.</li> </ul> <p>Dabei sollen Rückmeldungen an SuS eine realistische Einschätzung ihrer eigenen Leistung sicherstellen.</p>
2.2.2	Leistungsanforderungen sind transparent.	<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>
2.2.3	Die Schule bestärkt die Schülerinnen und Schüler in ihrer Leistungsbereitschaft.	<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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 2. Lehr- und Lernkultur

### 2.3 Stärkung der Persönlichkeit

2.3.1	<p>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>
2.3.2	<p>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>
2.3.3	<p>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 Gestaltungskompetenz und Kreativität fördern, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langzeitaufgaben</li> <li>• Projektunterricht und Wochenplanarbeit</li> </ul> <p>Die Schule hält extracurriculare Angebote zur Förderung der Kreativität und Gestaltungskompetenz vor.</p>



Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 2. Lehr- und Lernkultur

### 2.4 Sprachliche Bildung

2.4.1	Ein schulinternes Konzept zur Förderung der deutschen Sprache schließt Aspekte bildungssprachlichen und fachinhaltlichen Lernens ein.	<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>
2.4.2	Der Unterricht im Fach Deutsch fördert bildungssprachliche Kompetenzen.	<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>
2.4.3	Der Deutschsprachige Fachunterricht verbindet bildungssprachliches und fachinhaltliches Lernen.	<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>

	Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
--	----------	--

## 2. Lehr- und Lernkultur

### 2.4 Sprachliche Bildung

2.4.4	<p>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>
-------	---	--

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 2. Lehr- und Lernkultur

### 2.5 Lernen in der digitalen Welt

2.5.1	Die technische Infrastruktur unterstützt das Lernen mit digitalen Medien.	<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>
2.5.2	Die Schule setzt ein didaktisches Konzept für den lernwirksamen Einsatz digitaler Medien im Unterricht um.	<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>
2.5.3	Lernen mit digitalen Medien ist integraler Bestandteil von Lehr-Lern-Prozessen.	<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.<sup>15</sup></p>
2.5.4	Die Schule fördert einen verantwortungsvollen Umgang mit digitalen Medien.	<p>Das Medienkompetenzcurriculum enthält den Aspekt „verantwortungsvoller Umgang mit digitalen Medien“.</p> <p>Die Aufklärung und Sensibilisierung über Gefahren, Risiken, aber auch Nutzen und Chancen des Cyberspace erfolgt 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>

<sup>15</sup> 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

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 2. Lehr- und Lernkultur

### 2.6 Unterrichtsgestaltung

2.6.1	Der Unterricht hat ein angemessenes Anforderungsniveau.	<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>
2.6.2	Die unterrichtlichen Prozesse und Ziele sind für die Schülerinnen und Schüler transparent und klar strukturiert.	<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. Gelenkstellen<sup>16</sup> der Unterrichtsstunden werden deutlich.</p> <p>Die Teilergebnisse werden einprägsam und weiterführend gesichert.</p>
2.6.3	Lehr- und Lernzeit werden lernwirksam genutzt (auch im Vertretungsunterricht).	<p>Der Unterricht ist zeitökonomisch gestaltet.</p> <p>Die benötigten Materialien liegen bereit. Benötigte Geräte sind einsatzbereit.</p> <p>Der Anteil sachfremd verwendeter Unterrichtszeit ist gering.</p> <p>Lehren und Lernen finden in einer störungsarmen Atmosphäre statt.</p> <p>Die Lehrkraft verdeutlicht durch ihr eigenes Handeln, dass Unterrichtszeit wertvoll ist (Vorbildfunktion).</p> <p>Die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der SuS werden durch verschiedene methodische Zugänge, Lernformen, Lernwege, Materialien oder Helfersysteme berücksichtigt.</p> <p>Die gewählten Methoden sind bezüglich der Lernzeit effizient.</p>

<sup>16</sup> Im Sinne von für die Konsolidierung des Wissens besonders bedeutsamen Unterrichtsphasen oder von Gelenkstellen, an denen ein Wechsel von Thema, Methode oder Sozialform stattfindet.

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 2. Lehr- und Lernkultur

### 2.7 Unterrichtsklima

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 (<i>Helfersystem</i>).</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. Nachschlagewerken, 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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

### 3. Schulkultur

#### 3.1 Schulklima

3.1.1	Die Schule pflegt ein Klima gegenseitiger Akzeptanz.	<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 Sitzländer) werden umgesetzt.</p>
3.1.2	Die Schule hat mit allen Beteiligten verbindliche Verhaltens- und Verfahrensregeln zum Umgang miteinander getroffen.	<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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

### 3. Schulkultur

#### 3.2 Beteiligung

*Siehe auch 1.1.1 und 3.6.2*

3.2.1	Die Schülerinnen und Schüler besitzen Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, um sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung zu beteiligen.	<p>Eine gewählte Schülersvertretung wirkt in schulischen Gremien mit (z.B. bei der Schulentwicklung).</p> <p>Die Schülersvertretung 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>
3.2.2	Die Schule informiert die Eltern umfassend und regelmäßig über das Schulgeschehen.	<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>
3.2.3	Die Elternschaft besitzt Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, um sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung zu beteiligen.	<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.	<p>Die Schule informiert die schulischen Gruppen über alle für die jeweilige Gruppe relevanten Veränderungen mit Hilfe geeigneter Medien.</p> <p>Die Beschäftigten nehmen aktiv an den Veranstaltungen der Schule teil.</p> <p>Die Schulleitung hat eine Steuergruppe eingesetzt, in der alle schulischen Gruppen vertreten sind.</p> <p>Ein Grundlagenpapier zu Aufgaben und Vorgehensweisen der Steuergruppe liegt vor und ist mit Schulleitung und Kollegium vereinbart.</p> <p>Beauftragte Team- bzw. Konferenzvertreter berichten (der Gesamtkonferenz) regelmäßig über aktuelle Entwicklungen in ihrem Bereich.</p> <p>Konferenz- bzw. Teamentscheidungen stehen allen Lehrkräften in Form von übersichtlichen Dateien oder Konferenzordnern zur Verfügung.</p> <p>Eine Mitarbeitervertretung (auch: <i>Lehrerbeirat</i>) ist gewählt und nimmt ihre Beteiligungsrechte wahr.</p> <p>Konferenz- bzw. Teamentscheidungen stehen allen Lehrkräften in Form von übersichtlichen Dateien oder Konferenzordnern zur Verfügung.</p> <p>Die Fachgruppen sind in die Beschaffung von Lehr- und Lernmaterial einbezogen.</p>

	Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
--	----------	--

### 3. Schulkultur

#### 3.3 Diversität

3.3.1	Die Schule pflegt eine Kultur der Inklusion.	<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>
3.3.2	Die Schule fördert die individuelle Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler.	<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>
3.3.3	Die Schule bietet Unterstützung bei unterrichtsbezogenen Problemen an.	<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>
3.3.4	Die Schule integriert neue Schülerinnen und Schüler systematisch.	<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>



Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

### 3. Schulkultur

#### 3.4 Unterstützung

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>Projekttag zur Prävention werden durchgeführt.</p> <p>Prävention ist angemessen im (Schul-) Curriculum berücksichtigt (z.B. Lions Quest, <i>Faustlos</i>).</p>
3.4.3	Dem Ganztagesbetrieb liegt eine pädagogische Konzeption zugrunde.	<p>Ein pädagogisches Konzept (<i>Rhythmisierungs-Konzept</i>) 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 Schule 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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

### 3. Schulkultur

#### 3.5 Begegnung

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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

### 3. Schulkultur

#### 3.6 Außenkulturpolitischer Auftrag

3.6.1	<p>Die Schule leistet einen Beitrag zur Förderung der deutschen Sprache und Kultur.</p> <p><i>Siehe auch 1.2.3</i></p> <p><i>Siehe auch 2.4</i></p>	<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 Sitzland.</p>
3.6.2	<p>Die Schule lebt demokratische Werte.</p> <p><i>Siehe auch 1.1.1</i></p>	<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	<p>Die Schule gestaltet ihr Profil als <i>Deutsche Schule</i> öffentlichkeitswirksam.</p>	<p>Die Schule vermittelt ein modernes positives Bild Deutschlands als Mitglied der Europäischen Union.</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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 4. Personalmanagement

### 4.1 Personalplanung

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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 4. Personalmanagement

### 4.1 Personalplanung

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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 4. Personalmanagement

### 4.2 Personalentwicklung

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>
4.2.4	Die Schule nutzt Fortbildung konsequent für die Professionalisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	<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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 4. Personalmanagement

### 4.2 Personalentwicklung

4.2.5	<p>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"> <li>• Mentorensysteme / Lernpartnerschaften</li> <li>• Beratung durch Funktionsstelleninhaber</li> </ul>
-------	--	---

	Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
--	----------	--

## 4. Personalmanagement

### 4.3 Wissens- und Übergabemanagement

4.3.1	Die Beschäftigten nutzen ein funktionsspezifisches Ablagesystem.	<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 funktionsspezifisch alle relevanten Dokumente in das Ablagesystem ein und pflegen sie.</p> <p>Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entnehmen regelmäßig dem Ablagesystem alle relevanten Informationen.</p>
4.3.2	Die Übergabe des Dienstgeschäfts von ausscheidenden zu neu eingestellten Beschäftigten / neu benannten Funktionsträgern ist geregelt.	<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>
4.3.3	Organisationales Wissen wird gezielt generiert, archiviert und funktionsspezifisch geteilt.	<p>Ein Übergabemanagement ist etabliert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Vorgehen zur adressatengerechten Kommunikation ist festgelegt.</li> <li>• Alle Beteiligten nehmen nachweislich ihre Verantwortung wahr.</li> </ul> <p>Evaluationsergebnisse zu Abläufen, Organisationsstrukturen sowie der Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten liegen vor.</p>



Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 5. Ressourcenmanagement

### 5.1 Finanzen

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.

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 5. Ressourcenmanagement

### 5.1 Finanzen

5.1.9	Die Schule erschließt zusätzliche Finanzquellen.	<p>Ein Konzept zur Einwerbung von Drittmitteln wird umgesetzt.</p> <p>Die Zuständigkeiten sind transparent geregelt; in mindestens einer Stellenbeschreibung sind entsprechende Aufgabenbereiche und Verantwortungen benannt.</p> <p>Die Schule dokumentiert Maßnahmen zur Erschließung weiterer Finanzquellen.</p> <p>Die Schule baut kontinuierlich an einem Netzwerk, welches die Erschließung weiterer Finanzquellen unterstützt.</p> <p>Die Erschließung zusätzlicher Finanzquellen steht im Einklang mit dem Leitbild und dem bildungspolitischen Auftrag der Schule.</p>
-------	--	---

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 5. Ressourcenmanagement

### 5.2 Marketing

5.2.1	Markt- und Umfeldveränderungen am Standort werden durch den Schulträger beobachtet und analysiert.	<p>Der Schulvorstand lässt in regelmäßigen Abständen Markt- und Umfeldanalysen erstellen bzw. überprüft entsprechende Analysen.</p> <p>Die Ergebnisse der Analysen werden mit der Schulleitung und den zuständigen Gremien erörtert.</p> <p>Das Schulmanagement ergreift Maßnahmen, die aus der Analyse abgeleitet wurden.</p>
5.2.2	Das Schulmanagement berücksichtigt bei der strategischen Schulausrichtung die Markt- und Umfeldentwicklungen.	<p>Es finden regelmäßige strategische Schulentwicklungsplanungen statt.</p> <p>Die ZfA wird frühzeitig in geplante Schulstrukturveränderungen einbezogen.</p> <p>Die Zielgruppen und das langfristig angestrebte Schulprofil sind definiert.</p>
5.2.3	Die Schule sichert ihre Strukturentwicklung mit Hilfe eines professionellen Marketingkonzepts ab.	<p>Das Marketingkonzept mit den Elementen Schulgeldpolitik, schulisches Angebot, Kommunikationspolitik und angestrebtes Bildungsmarktkonzept liegt vor.</p> <p>Der strategische Plan für die erfolgreiche Darstellung der Schule in der Öffentlichkeit und für die Zielgruppen (Eltern, SuS) wird konsequent umgesetzt.</p>
5.2.4	Die Marketingmaßnahmen werden regelmäßig und systematisch evaluiert.	<p>Die Schule führt Umfragen unter der derzeitigen Elternschaft und potenziellen Zielgruppen durch.</p> <p>Marketingmaßnahmen werden systematisch evaluiert.</p>
5.2.5	Die Schule sichert systematisch die Kundennachfrage.	<p>Ein stimmiges Konzept zur Steigerung bzw. Stabilisierung der Schülerzahlen liegt vor und wird umgesetzt.</p> <p>Die Entwicklung der Schülerzahlen ist stabil bzw. ansteigend.</p> <p>Kriterien zur Schüleraufnahme sind definiert.</p>
5.2.6	Die Schule wirbt qualifizierte Lehrkräfte an.	<p>Die hohe Anerkennung der Schule innerhalb und außerhalb des Schulstandortes erzeugt großes Interesse seitens qualifizierter Lehrkräfte.</p> <p>Die gewählten Akquisemaßnahmen erreichen die Zielgruppe.</p>
5.2.7	Die Schule setzt ein Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit um.	<p>Die Schule hat einen interaktiven, informativen aktualisierten Internetauftritt.</p> <p>Die Schule evaluiert die Nachfrage in den Medien (z.B. Internetauftritt, „Soziale Medien“).</p> <p>Die Medienanalyse belegt die Nutzung durch eine hohe Zahl an Kunden und Interessenten.</p> <p>Die Schule zeigt regelmäßig Präsenz bei externen und internen Veranstaltungen, Publikationen und Institutionen (u.a. auch in den Medien der ZfA).</p> <p><i>Tage der Offenen Tür</i> und Präsentationen finden regelmäßig statt.</p> <p>Vertreter der Schule nehmen regelmäßig an Bildungsmessen teil.</p> <p>Aktuelle Datenschutzbestimmungen werden berücksichtigt.</p>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 5. Ressourcenmanagement

### 5.2 Marketing

5.2.8	Die schulischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen Marketingverantwortung wahr.	<p>Eine Marketingbeauftragte oder ein Marketingbeauftragter sind benannt.</p> <p>Alle Beschäftigten nehmen eine aktive Rolle im Marketing ein.</p>
5.2.9	<p>Kundenorientierung und ein Dienstleistungsumfeld in der Schule sind gelebte Bestandteile des Marketingkonzepts.</p> <p><i>Siehe auch 7.5</i></p>	<p>Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in regelmäßigen Abständen über Schulentwicklungen informiert.</p> <p>Die am Schulleben Beteiligten nehmen aktiv an den Veranstaltungen teil.</p> <p>Lehrkräfte, Eltern und SuS äußern sich zufrieden über die Unterstützung durch die Verwaltung.</p> <p>Die Erreichbarkeit von Lehrkräften und der Verwaltung ist gegeben und transparent geregelt.</p> <p>Die Verwaltung unterstützt Eltern (ggf. elektronische Rechnungszustellung, Bankeinzug, schulrelevante Versicherungsfragen, Bustransportoptimierung, Intranet) und Lehrkräfte als Dienstleister (ggf. Visaangelegenheiten, Devisenfragen).</p> <p>Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden regelmäßig im Kunden- bzw. Elternkontakt geschult.</p>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 5. Ressourcenmanagement

### 5.3 IT-Management

5.3.1	Die Schulverwaltung nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung.	<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>
5.3.2	<p>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>
5.3.3	Die Daten werden systematisch gesichert.	<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>
5.3.4	Der Schutz personenbezogener Daten wird gewährleistet.	<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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 5. Ressourcenmanagement

### 5.4 Beschaffung

5.4.1	Ein professionelles Verfahren zur Beschaffung benötigter Gegenstände und Materialien ist etabliert.	<p>Die Auftragsvergaben erfolgen anhand wirtschaftlicher Kriterien.</p> <p>Die Verfahren bzw. Prozesse sind beschrieben.</p> <p>Pädagogische Aspekte finden Berücksichtigung (die Einbeziehung der Schulleitung ist sichergestellt).</p>
5.4.2	Die Befugnisse und Zuständigkeiten im Rahmen des Beschaffungsprozesses sind klar geregelt.	<p>Die Budgetverantwortlichen sind benannt.</p> <p>Es gibt schriftlich festgelegte Regelungen in Abhängigkeit von der Höhe der Beschaffung.</p>
5.4.3	Die Verwaltungsleitung ist über die Gesamtheit der Beschaffungsprozesse informiert.	<p>Beschaffungen werden erst nach Genehmigung bzw. durch Kenntnisnahme der Verwaltungsleitung ausgelöst; sie sind mit der Schulleitung abzustimmen.</p> <p>Die Verwaltungsleitung sichtet Anträge und ist für die Auftragsvergabe verantwortlich.</p> <p>Für kleinere Beschaffungen erfolgt eine Delegation an Fachbereichsleitungen im Rahmen ihrer jährlichen Fachbereichsbudgets.</p>
5.4.4	Das Beschaffungsverfahren bei vom Bund (mit-) finanzierten Investitionen entspricht den Förderkriterien und -bedingungen.	<p>Die Förderkriterien und -bedingungen werden erfüllt.</p> <p>Der Förderantrag wird rechtzeitig und vollständig 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"> <li>• Es wird ein Angebotsvergleich durchgeführt.</li> <li>• Die beschafften Gegenstände sind inventarisiert und gekennzeichnet.</li> </ul>
5.4.5	Die Beschaffungsprozesse werden regelmäßig überprüft und optimiert.	<p>In festgelegten Abständen (mind. nach drei Jahren) werden Qualität und Preise aller Anbieter überprüft.</p> <p>Alternative Beschaffungswege werden berücksichtigt (z.B. Online-Einkauf, Preisvergleich auf Vergleichsportalen im Internet).</p> <p>Der Zulieferermarkt wird beobachtet und ggf. werden neue Anbieter für Beschaffungsverfahren berücksichtigt.</p>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 5. Ressourcenmanagement

### 5.5 Liegenschaft

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

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 5. Ressourcenmanagement

### 5.6 Prävention und Krisenmanagement

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



Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 5. Ressourcenmanagement

### 5.6 Prävention und Krisenmanagement

5.6.6	<p>Für den Umgang mit „Sozialen Medien“ liegen in der Schule abgestimmte Strategien und Konzepte vor.</p> <p><i>Siehe auch 2.5.4</i></p>	<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	<p>Die Schule arbeitet mit einem Konzept zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz.</p>	<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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.1 Rollenverständnis

6.1.1	Die Schule verfügt über eine transparente Aufbaustruktur, die den Rahmenbedingungen einer DAS einschließlich der Vorgaben des Sitzlandes entspricht.	<p>Ein Organigramm ist veröffentlicht.</p> <p>Die Aufbauorganisation wird regelmäßig überprüft und angepasst.</p> <p>Die Ziele der AKBP werden berücksichtigt.</p> <p><i>Siehe auch 3.6</i></p> <p>Bestimmungen des Sitzlandes werden eingehalten.</p>
6.1.2	Alle Verantwortungsträger handeln rollenbewusst, funktionsgetreu und professionell.	<p>Die Beteiligten handeln entsprechend den Rollen und den veröffentlichten Strukturen des Organigramms.</p> <p>Die Beteiligten vereinbaren ihre jeweiligen Rollen und Funktionen und verschriftlichen diese (z.B. Geschäftsverteilungsplan, Funktionendiagramm).</p>
6.1.3	Der Schulvorstand nimmt seine Verantwortung in Vertretung des Schulträgers wahr.	<p>Der Schulvorstand schafft die Rahmenbedingungen für einen funktionierenden Schulbetrieb.</p> <p>Schulvorstand und Schulleitung stimmen ihre Vorstellungen von der strategischen Ausrichtung der Schule unter Beteiligung der Verwaltungsleitung ab.</p>
6.1.4	Die Schulleitung nimmt die Leitung gemäß Schulleiterdienstvertrag wahr.	<p>Schulleitung und Schulvorstand stimmen ihre Vorstellungen von der strategischen Ausrichtung der Schule unter Beteiligung der Verwaltungsleitung ab.</p> <p>Die Schulleitung agiert entsprechend dem Dienstvertrag.</p>
6.1.5	Die Verwaltungsleitung verantwortet satzungsgemäß das Verwaltungs- und Ressourcenmanagement.	<p>Die Verwaltungsleitung agiert entsprechend Satzung und Schulleiterdienstvertrag.</p> <p>Die Verantwortung des Schulvorstands für den Haushalt bleibt gewahrt.</p>
6.1.6	Schulvereinsvorstand, Schulleitung und Verwaltungsleitung arbeiten im Rahmen der jeweiligen Zuständigkeiten konstruktiv zusammen.	<p>Schulträger, Schulleitung und Verwaltungsleitung respektieren die Regelungen des Schulleiterdienstvertrags und die durch das Auswärtige Amt genehmigte Satzung und arbeiten konstruktiv zusammen.</p> <p>Vorstand, Schulleitung und Verwaltungsleitung respektieren die jeweiligen Handlungsbereiche.</p> <p>Die Schnittstellen sowie die Bereiche gemeinsamer Verantwortung sind definiert und beschrieben.</p> <p>Schulträger, Schulleitung und Verwaltungsleitung agieren rollenklar auf der Grundlage einer entsprechenden Geschäftsordnung.</p>
6.1.7	Der Aufbauorganisation liegt ein systemisches Verständnis gegenseitiger Kooperation zugrunde (Governance-Ansatz).	<p>Vorstand, Schulleitung und Verwaltungsleitung treffen regelmäßig zu gemeinsamen Sitzungen zusammen, um Fragen getrennter und gemeinsamer Verantwortung zu besprechen.</p> <p>Die Schulleitung und Verwaltungsleitung nehmen an allen Vorstandssitzungen teil.</p> <p>Der Schulvorstand trifft die nicht-pädagogischen strategischen Entscheidungen in Zusammenarbeit mit der Schul- und Verwaltungsleitung.</p> <p>Die Beteiligten haben ein Governance-Verständnis, das von Diskussionsbereitschaft und von einem offenen Austauschklima geprägt ist.</p> <p>Der Schulfrieden wird gewahrt; im Falle von Meinungsunterschieden werden die notwendigen Schritte zur Deeskalation und konsensualen Lösung unternommen.</p> <p>Die Beteiligten agieren modellhaft für die Schulgemeinschaft.</p>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.2 Vorstandshandeln

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.<sup>17</sup></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"> <li>• die grundlegenden Informationen zur Ausübung ihrer Arbeit</li> <li>• Informationsgespräche mit den wichtigsten Funktionsträgern der Schule.</li> </ul>
6.2.2	Die Verantwortungsbereiche innerhalb des Vorstandes sind eindeutig definiert, transparent und werden satzungskonform wahrgenommen.	<p>Zuständigkeiten, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse sind beschrieben.</p> <p>Entscheidungsprozesse sind in der Geschäftsordnung bzw. im Funktionendiagramm 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>
6.2.3	Der Schulträger handelt nach Grundsätzen der Gemeinnützigkeit.	<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>

<sup>17</sup> 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.

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.2 Vorstandshandeln

6.2.4	Der Vorstand nimmt seine Arbeitgeberverantwortung wahr.	<p>Vorstand und Schulleitung haben einvernehmlich ein Verfahren<sup>18</sup> 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>
6.2.5	Der Vorstand minimiert unternehmerische Risiken.	<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>
6.2.6	Vorstandssitzungen und Mitgliederversammlungen sind effektiv organisiert.	<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>
6.2.7	Die Organisationsstruktur sichert eine effektive Vorstandsarbeit.	<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.<sup>19</sup></p> <p>Der Beauftragte oder die Beauftragte des Vorstandes (BdV)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entlastet als Stabsstelle den Vorstand,</li> <li>• berichtet dem Vorstand und ist ihm gegenüber verantwortlich,</li> <li>• vertritt den Vorstand gegenüber der Schulleitung und der Verwaltungsleitung,</li> <li>• hat kein Weisungsrecht,</li> <li>• arbeitet vertrauensvoll mit der Schulleitung und der Verwaltungsleitung zusammen.</li> </ul>
6.2.8	Die Verhandlungssprache bei Vorstandssitzungen ist grundsätzlich Deutsch.	<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>

<sup>18</sup> Im Einklang mit entsprechenden Regelungen der Satzung und des Schulleiterdienstvertrages

<sup>19</sup> 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.

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.3 Schulleitungshandeln<sup>20</sup>

6.3.1	Die Schulleitung vermittelt eine attraktive pädagogische Zukunftsperspektive für die Schule.	<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>
6.3.2	Die Schulleitung sichert ein gemeinsames Grundverständnis von <i>gutem Unterricht</i> in der Schulgemeinschaft.	<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 Fachschaftssprecher<sup>21</sup> 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>
6.3.3	Schulleitung und Mittlere Führungsebene betrachten Unterrichtsentwicklung als zentrale Leitungsaufgabe.	<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>
6.3.4	Die Schulleitung gestaltet zusammen mit dem Schulvorstand, dem Lehrerkollegium und dem nicht-pädagogischen Personal die Schule als Lern- und Lebensort.	<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>

<sup>20</sup> 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 Sitzlandes auch eine nationale Schulleitung vorsehen können. Diese fungiert in diesen Fällen insbesondere als Bindeglied zu den nationalen Schulbehörden.

<sup>21</sup> Begriffe wie Fachsprecher, Fachleiter, Fachobleute, Fachschaftssprecher oder -vorsitzende werden an DAS uneinheitlich, aber weitgehend synonym verwendet.

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.3 Schulleitungshandeln

6.3.5	Die Erweiterte Schulleitung nutzt das Potenzial aller Mitglieder, um die wichtigsten schulrelevanten Fragen zu bearbeiten.	<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.	<p>Die Schulleitung überprüft ihr Führungsverständnis bzw. ihr Rollenhandeln.</p> <p>Die Schulleitung motiviert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und praktiziert einen wertschätzenden Kommunikationsstil. Die (ggf. Erweiterte) Schulleitung holt sich regelmäßig Führungsfeedback ein.</p> <p>Die (ggf. Erweiterte) Schulleitung wertet auf das Leitungshandeln bezogene Ergebnisse externer Evaluation (z.B. von Seiten der BLI) aus.</p> <p>Sie nutzt die Ergebnisse, um ihr Leitungshandeln anzupassen.</p>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.4 Verwaltungshandeln

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.	Der Verwaltungsleitung sind die notwendigen Kompetenzen zugeordnet.
6.4.3	<p>Die Schule arbeitet entsprechend der Ausrichtung der AKBP, den Förderungskriterien und den Förderbedingungen.</p> <p><i>Siehe auch 6.8.3</i></p>	<p>Die Verwaltungsleitung unterstützt den Schulvorstand und die Schulleitung, die Schule im Sinne der AKBP zu gestalten und zu entwickeln.</p> <p>Die den Fördernden Stellen übermittelten Unterlagen sind korrekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Wirtschaftsangaben im Förderantrag und den schulinternen Unterlagen stimmen überein.</li> <li>• Die der KMK gemeldeten Abschlusszahlen entsprechen den Angaben in den Unterlagen an die ZfA.</li> <li>• Die Förderanträge entsprechen den formalen Anforderungen der Zentralstelle.</li> <li>• Die Anträge liegen fristgerecht vor.</li> </ul> <p>Es wird in geeigneter Form in Veröffentlichungen auf den Charakter der Schule als von Deutschland anerkannte und geförderte DAS hingewiesen.</p>
6.4.4	Ein regelmäßiges Prüfverfahren unter Einbeziehung der Auslandsvertretung ist etabliert.	<p>Der Jahresabschluss wird jährlich von einem externen Wirtschaftsprüfer geprüft.</p> <p>Die Stellungnahme der Auslandsvertretung zum Förderantrag und / oder Verwendungsnachweis wird eingeholt.</p>
6.4.5	Die Korrektheit der Wirtschaftsführung gegenüber dem Sitzland ist gewährleistet.	Prüfberichte berücksichtigen das Sitzlandrecht.

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.5 Steuerung, Planung, Controlling

6.5.1	<p>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 sowie die 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>
6.5.2	<p>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>



Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.5 Steuerung, Planung, Controlling

6.5.3	<p>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 Umsetzungskontrolle 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"> <li>• Ein transparenter Budget-Kreislauf ist etabliert.</li> <li>• Die Buchhaltung dokumentiert ordnungsgemäß.</li> <li>• KLR ermöglicht die verursachungsgerechte Kostenzurechnung.</li> <li>• Kennzahlen (allgemeine, pädagogische und betriebswirtschaftliche) werden regelmäßig erhoben.</li> </ul> <p>Bilanz und Erfolgsrechnung werden ordnungsgemäß erstellt.</p>
6.5.4	<p>Das Controlling-System verbindet die strategische und die operative Ebene.</p>	<p>Die Abstimmung zwischen dem strategischen und dem operativen Planungs- und Steuerungsverfahren ist verfahrenstechnisch 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"> <li>• liefert regelmäßig planungs- und kontrollrelevante Informationen und</li> <li>• erfolgt adressatengerecht</li> </ul> <p>zu vorgegebenen Zeitpunkten.</p>
6.5.5	<p>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>
6.5.6	<p>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 Zielvereinbarungen<sup>22</sup>; 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>

<sup>22</sup> Die Aufgabe kann an großen Schulen delegiert werden.

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.6 Kooperation und Kommunikation

6.6.1	Vorstand, Schul- und Verwaltungsleitung sind aufgrund definierter interner Kommunikationswege über alle Belange von gemeinsamem Interesse informiert.	Standardisierte, schriftlich beschriebene Kommunikationswege unterstützen einen effizienten Informationsfluss und Austausch.
6.6.2	Alle Mitglieder der Schulgemeinschaft haben zu relevanten Informationen Zugang.	Die Schule informiert alle schulischen Gruppen über die für die jeweilige Gruppe relevanten Daten und Veränderungen mithilfe geeigneter Medien. Alle schulischen Akteure können auf für sie relevante Informationen zugreifen. Eine Dokumentation des Informationsmanagements der Schule liegt vor.
6.6.3	Neue Mitglieder der Schulgemeinschaft werden systematisch über die wichtigsten Grundlagen der schulischen Arbeit informiert.	Wichtige Dokumente werden den Zielgruppen (z.B. Eltern bei der Aufnahme, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Arbeitsantritt) ausgehändigt. Die Schule schließt mit den Eltern einen Beschulungsvertrag ab. Zuständigkeiten im Bereich des Schulmanagements werden in dem Internetauftritt und bei den Mitgliederversammlungen in regelmäßigen Abständen transparent dargestellt.
6.6.4	Ein Kommunikationskonzept ist in das Corporate-Identity-Konzept integriert und wird umgesetzt.	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenden die Regeln des Kommunikationskonzepts an (z.B. Sprachregelungen, Design, Zeitvorgaben für die Bearbeitung von Mails).
6.6.5	Die Schule pflegt verbindliche Kooperationen mit anderen Schulen und außerschulischen Partnern im regionalen und internationalen Umfeld.	Schriftliche Vereinbarungen regeln die Kooperation mit außerschulischen Partnern (z.B. Unternehmen, Hochschulen, Unternehmen, AHK). Im Rahmen von Kooperationen mit Schulen im PASCH-Netzwerk und Schulen des Sitzlandes begegnen SuS einander systematisch inner- und außerschulisch. Die Schule pflegt einen Schüleraustausch mit Partnerschulen in Deutschland. Die Partner öffnen ihre Einrichtungen (z.B. für Lerngänge der SuS, Beteiligung an schulischen Projekten). Zur Erfüllung ihres Auftrags nutzt die Schule örtliche und internationale Verbände.

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.6 Kooperation und Kommunikation

6.6.6	<p>Die Schule versteht sich als Teil des Netzwerks 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>
6.6.7	<p>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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.7 Rechtliche Rahmenbedingungen

6.7.1	Die Schule verfügt über eine Satzung, die mit den Rahmenbedingungen für eine DAS übereinstimmt.	<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>
6.7.2	Die Schule ist im Sitzland als Bildungseinrichtung rechtlich anerkannt.	<p>Es liegt eine schriftliche Anerkennung der Schule als Bildungseinrichtung vor.</p> <p>Eine gegenseitige Anerkennung von Abschlüssen ist gegeben.</p>
6.7.3	Die gesetzlichen Vertreter der Schule sind im Sitzland bei den entsprechenden Behörden angemeldet und anerkannt (Trägerschaft).	<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>
6.7.4	Die Arbeitsverhältnisse aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit dem Landesrecht kompatibel. <i>Siehe auch 4.1</i>	<p>Gültige schriftliche Arbeitsverträge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen vor.</p> <p>Alle arbeitsrechtlichen Vorschriften des Sitzlandes (Arbeitsschutz, Abgaben/Steuern etc.) werden eingehalten.</p>
6.7.5	Die Schule erfüllt die rechtlichen Anforderungen an eine DAS. <i>Siehe auch 2.1</i>	<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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.8 Zusammenarbeit mit Fördernden Stellen

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

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 6. Governance

### 6.8 Zusammenarbeit mit Fördernden Stellen

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"> <li>• zu Prüfungsangelegenheiten der deutschen Abschlüsse,</li> <li>• zur Gestaltung der Bildungsgänge,</li> <li>• zur Anlage der Stundentafeln,</li> <li>• zu Nachteilsausgleichen,</li> <li>• zur Unterrichtsentwicklung,</li> <li>• zum Einsatz und zur Qualifizierung von nicht in Deutschland ausgebildeten OLK.</li> </ul>
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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 7. Qualitätsmanagement

### 7.1 Mission und Leitbild

7.1.1	Die Schule verfügt über ein Leitbild, das die Mission (Auftrag und Selbstverständnis) der Schule abbildet.	<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>
7.1.2	Prozesse und Ziele sind ausgerichtet auf die Mission und ggf. auf den Strategieplan der Schule.	<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.	<p>Das Leitbild ist den Stakeholdern (Vorstand, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vereinsmitgliedern, Eltern, SuS, Fördernden Stellen) bekannt und wird von ihnen gelebt.</p> <p>Die Außendarstellung der Schule ist durch ein Corporate Design einheitlich geregelt und wird entsprechend eingesetzt (z.B. durch Logo auf Briefköpfen, Sportbekleidung).</p> <p>Eine <i>Auslandsschulkultur</i> wird in der DAS gelebt; diese umfasst insbesondere die Elemente „interkulturelle Begegnung“, „Mehrsprachigkeit“, „Förderung der deutschen Sprache“, „Partizipation“ und „Erziehung zur Demokratie“.</p>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 7. Qualitätsmanagement

### 7.2 Schulprogramm

7.2.1	Die Ziele und Maßnahmen des Schulprogramms sind auf die Verwirklichung des Leitbildes ausgerichtet.	<p>Entwicklungsziele werden aus den handlungsleitenden Aussagen des Leitbildes abgeleitet.</p> <p>Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung sind systemisch<sup>23</sup> und systematisch aufeinander bezogen.</p> <p>Das Schulprogramm umfasst Ziele und Maßnahmen aus dem pädagogischen und dem nicht-pädagogischen Bereich.</p>
7.2.2	Die Entwicklungsschwerpunkte werden anhand SMARTer Ziele umgesetzt.	<p>Das Schulprogramm legt fest, wie kurzfristige und langfristige Entwicklungsziele und -maßnahmen geklärt, priorisiert und umgesetzt werden.</p> <p>Meilensteine der (Teil-) Zielerreichung sind festgelegt.</p> <p>Verantwortlichkeiten sind benannt.</p> <p>Die Ziele sind SMART formuliert (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert).</p>
7.2.3	Unterrichtsbezogene Entwicklungsziele sind ein wesentlicher Teil des Schulprogramms.	<p>Ziele und Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung sind im Schulprogramm verankert.</p> <p>Zur Unterrichtsentwicklung werden Projektmanagementmethoden genutzt.</p> <p>Evaluationen mit dem Fokus auf die Unterrichtsqualität liefern Impulse und sind Grundlage für die Weiterarbeit (Maßnahmen werden ggf. überarbeitet bzw. neu entwickelt).</p>
7.2.4	Das Schulprogramm wird auf der Basis von Evaluationen jährlich fortgeschrieben.	<p>Anhand von Indikatoren wird der Erfolg der Maßnahmen ermittelt.</p> <p>Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert.</p> <p>Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen werden für eine Nachsteuerung des Entwicklungsprozesses genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen.</p>
7.2.5	Erfolgreich abgeschlossene Maßnahmen werden Teil des Schulprofils.	<p>Das Erreichen von Zielen führt zu gesicherten schulischen Routinen.</p> <p>Erfolgreich abgeschlossene Projekte werden Teil des Schulprofils (der schulischen Angebote); das Marketingkonzept wird angepasst.</p>

<sup>23</sup> 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.



Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 7. Qualitätsmanagement

### 7.3 Prozessgestaltung

7.3.1	<p>Alle relevanten innerschulischen Prozesse sind definiert, dokumentiert und Zuständigkeiten festgelegt.</p>	<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 <i>pädagogischen</i> 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	<p>Die Ziele der Prozesse sind festgelegt.</p>	<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	<p>Die Prozesse sind kundenorientiert.</p> <p><i>Siehe auch 7.5</i></p>	<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	<p>Ein reibungsloser Prozessablauf ist gewährleistet.</p>	<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>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 7. Qualitätsmanagement

### 7.4 Evaluationskultur

7.4.1	<p>Die Schule nutzt systematisch interne wie externe Evaluation gezielt zur Qualitätsverbesserung.</p>	<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	<p>Die Schule bilanziert regelmäßig ihre Leistungs- und Entwicklungsdaten.</p>	<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	<p>Die definierten Prozesse werden regelmäßig evaluiert und optimiert.</p> <p><i>Siehe auch 7.3</i></p>	<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 kriterien gestützt.</p> <p>Eine Organisationsuntersuchung mit Verbesserungsvorschlägen liegt vor.</p> <p>Die Prozessevaluation folgt professionellen Standards.</p>
7.4.4	<p>Eine Evaluationskultur schließt bedarfsgerechte Evaluation und Feedback auf allen Ebenen und zwischen allen Akteuren ein.</p>	<p>Interne Evaluationsverfahren sind etabliert (Unterrichteinsichtnahme, Zufriedenheitsbefragungen, Feedbackverfahren):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie werden regelmäßig durchgeführt;</li> <li>• die Vorgehensweisen zur Qualitätssicherung sind festgelegt (z.B. Zielsetzung / Fragestellung, zu evaluierende Teilbereiche, Evaluationsinstrumente, Zeitpunkte, Häufigkeit, beteiligte Gruppen, methodisches Vorgehen, Datenhoheit).</li> </ul> <p>Die Evaluation der Qualität der schulischen Arbeit bezieht sich bedarfsgerecht auf alle schulischen Bereiche.</p> <p>Alle Akteure wirken entsprechend ihren Zuständigkeiten mit.</p> <p>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“).</p>

Merkmale	Hinweise, Beispiele, Umsetzungsmöglichkeiten
----------	--

## 7. Qualitätsmanagement

### 7.5 Kundenorientierung

*Siehe auch 7.3.3*

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 Beschwerdemanagement ist etabliert und wird umgesetzt.</p>	<p>Die Schule hat ein Beschwerdekonzept 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>

## **Verzeichnis der Abkürzungen**

### **AKBP**

Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik

### **AQM**

Auslandsschulqualitätsmanagement

### **DAAD**

Deutscher Akademischer Austauschdienst

### **DaF**

Deutsch als Fremdsprache

### **DAISY**

Deutsche Auslandsschularbeit 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

## **Die Autorinnen und Autoren**

Der vorliegende Orientierungsrahmen wurden von einer Arbeitsgruppe der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen mit Vertretern von Bund und Ländern erstellt. Einbezogen wurde die Expertise von Vorständen, Schulleitungen und Verwaltungsleitungen Deutscher Auslandsschulen. Der Wissenschaftliche Beirat der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen war beratend tätig.

Bundesverwaltungsamt

- Zentralstelle für das Auslandsschulwesen -

50728 Köln

Fachbereiche ZfA 4 und ZfA 5

E-Mail: [Bettina.Fischer@bva.bund.de](mailto:Bettina.Fischer@bva.bund.de)

Telefon: +49(0)22899 358 8730 oder +49(0)221 758 8730

E-Mail: [Wiebke.Groehn@bva.bund.de](mailto:Wiebke.Groehn@bva.bund.de)

Telefon: +49(0)22899 358 8724 oder +49(0)221 758 8724

Internet: [www.auslandsschulwesen.de](http://www.auslandsschulwesen.de)