

**Bericht  
zum Bilanzbesuch 2.0  
an der  
Deutschen Schule Madrid**

**03. bis 07. Juni 2019**

**ZfA:2    Martin van Neerven**  
Regionalbeauftragter für die Region 10

**Bonn, 22.08.2019**

## Inhalt

|   |       |
|---|-------|
| 1. Schulstruktur  | S. 3  |
| 2. Zusammenfassung der Ergebnisse der BLI 2.0                 | S. 3  |
| 3. Darstellung eingeleiteter Prozesse und Leistungsergebnisse | S. 5  |
| a. Schulentwicklungsziele laut Fördervertrag                  | S. 7  |
| b. Weitere Vereinbarungen laut Fördervertrag                  | S. 17 |
| 4. Leistungsbilanz  | S. 18 |
| 5. Empfehlungen   | S. 19 |

## 1. Schulstruktur

|   |  |              |              |
|---|--|--------------|--------------|
| Schülerzahl SJ 2018 – 19 Stand 01.10.2018 | 1439                                       |              |              |
| Zügigkeit                                 | Vierzügig in der GS, fünfzügig ab Klasse 5 |              |              |
| Zahl der Lehrkräfte                       | ADLK                                       | 15           |              |
|   | BPLK                                       | -            |              |
|   | OLK  | 98           |              |
| Deutsche Abschlüsse                       | DIA, allg. Fachhochschulreife, MSA         |              |              |
| Gesamtförderung SJ 2018 - 19              | € 3.593.300, pro SJ                        |              |              |
| Personelle Förderung                      | € 1.755.000 pro SJ                         |              |              |
| Finanzielle Förderung                     | Gesamt                                     | € 1.838.300  |              |
|   | Anspruchsförderung                         | € 866.700    |              |
|   | Freiwillige Förderung                      | € 971.600    |              |
| Zahl der Abschlüsse                       | SJ 2014 - 15                               | SJ 2015 - 16 | SJ 2016 - 17 |
| Abitur                                    | 103  | 93           | 104          |
| MSA                                       | 2  | 1            | 8            |
| FHRP                                      | 1  |              |              |

## 2. Zusammenfassung der Ergebnisse der BLI 2.0 im Oktober 2015

Im Mittelpunkt der Entwicklungsarbeit stehen weiterhin die Verbesserung des Deutschniveaus, die Binnendifferenzierung im Unterricht sowie der Ausbau des digitalen Lernraumes.

Das Qualitätsprofil der Schule ist ausgesprochen positiv und weist auf den ersten Blick (Kurzprofil) keine Verbesserungsbereiche, aber deutliche Stärken aus.

Die Stärken liegen in den Bereichen:

- Schule präsentieren
- Schule managen, leiten und führen
- Den Deutschen Abschluss vorbereiten und durchführen
- Schüler unterstützen
- Personal auswählen, einarbeiten, qualifizieren und führen

Die Bewertung der Unterrichtsqualität der DS Madrid zeigt deutlich, dass der Unterricht auf Kompetenzerwerb ausgerichtet und angemessen strukturiert ist sowie dass die Unterrichtsmethoden so ausgewählt werden, dass das selbständige und kooperative Lernen und eigenverantwortliche Handeln altersgemäß gefördert und gefordert wird. Auch der Heterogenität der Schülerschaft wird der Unterricht in Teilbereichen schon gerecht.

Innerhalb einiger Qualitätsbereiche sind wenige Prozesselemente zu verbessern:

- Bilden und Erziehen: Hohe Leistungen im Fach Deutsch
- DAF-Strukturen verankern: Entwicklung und Umsetzung eines DAF-Fortbildungskonzeptes
- DFU-Strukturen verankern: Entwicklung und Umsetzung eines DFU-Fortbildungskonzeptes
- Ressourcen verwalten: professionelle Marktanalyse
- Schule entwickeln: Leistungsüberprüfung anhand von internationalen Standards, Bilanzierung und Neuausrichtung des Schulprogramms

Das Langprofil zeigt folgende Entwicklungsmöglichkeiten auf:

Das Qualitätsmanagement kann durch datengestützte Qualitätsarbeit, die Konkretisierung der Zielsetzungen (SMART), ihre Priorisierung in einer kurz- und langfristigen Entwicklungsplanung mit dahinterliegenden Maßnahmeplänen und Verantwortlichkeiten sowie die Einführung eines pädagogischen Controllings optimiert werden.

Zwar arbeitet die Schule mit einer stützenden Struktur zur Verzahnung der Fachschaften unter der Federführung der DFU-Leitung, aber es fehlt eine verbindliche Teamstruktur, die sicherstellt, dass die Arbeitsergebnisse der Teamarbeit in die schuleigenen Arbeitspläne zurückfließen und im Unterricht verbindlich werden. Synergieeffekte und Ressourcen sind zu beachten.

Optimierungsmöglichkeiten gibt es außerdem in der curricularen Arbeit der Schule im Hinblick auf die Konkretisierung der schuleigenen Arbeitspläne. Aufgabenstellungen und Materialien unter Berücksichtigung der Individualisierung der Lernprozesse werden derzeit von den Lehrkräften entwickelt, sind aber nicht durchgängig in den Teams abgestimmt und durch die Fachkonferenzen verbindlich autorisiert. Als Schwerpunkt der Fachschaftsarbeit ist neben den fachlichen Inhalten insbesondere die Beachtung der Heterogenität der Deutschkenntnisse der Schülerschaft ausbaubar. Die Verankerung eines schulweiten Methodencurriculums DFU in die Arbeitspläne der Fächer, fußend auf dem bestehenden Lerncurriculum, fehlt. Die Vernetzung der Arbeitspläne zwischen den Schulstufen fehlt.

Die vordringlichen Verbesserungsbereiche im Unterricht liegen derzeit in der Reflexion der Lehr- und Lernprozesse, der gezielten Förderung der Deutschkompetenz im Fachunterricht und in der Förderung und Herausforderung des Einzelnen.

Im Rahmen eines systematischen pädagogischen Qualitätsmanagement gilt es, die besonders guten Leistungsbereiche zu bewahren sowie die übrigen Qualitätsbereiche mit der Zielrichtung Exzellenz beharrlich und systematisch – auch unter Einbezug der Prozessbegleitung – weiter zu entwickeln.



### 3. Darstellung eingeleiteter Prozesse und Leistungsergebnisse

#### Aktuelle Entwicklungsschwerpunkte

Im Folgenden werden die von der Schule aktuell verfolgten Entwicklungsschwerpunkte aus den Bereichen Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung sowie schulspezifische Arbeitsschwerpunkte einzeln analysiert und – auf der Grundlage der Eindrücke, Beobachtungen, Gespräche und Unterrichtshospitationen im Rahmen des Bilanzbesuches – kommentiert.

Die Leistungsergebnisse werden der Übersicht halber tabellarisch dargestellt. Die Zielerreichung wird in vier Kategorien wiedergegeben:

|    |  |
|----|--|
| ++ | voll erfüllt / abgeschlossen                   |
| +  | zum Teil erfüllt                               |
| -  | Nachbesserungsbedarf                           |
| -- | großer Nachbesserungsbedarf / nicht realisiert |
|    | keine Einschätzung möglich                     |

## a. Schulentwicklungsziele laut Fördervertrag

### *Entwicklungsschwerpunkt 1: Förderung des Erwerbs von Lernkompetenzen*

| Zeitplanung       | Ziele<br>(Merkmal gem. QR /<br>QP)                                | Entwicklungsprojekte  | Begleitende Maßnahmen  | Kommentar zum Grad der<br>Zielerreichung  |
|-------------------|---|---|--|---|
| 12.2016 – 12.2018 | <b>QP 4:</b> Kompetenzen erwerben                                 | Fächerübergreifendes Kompetenztraining Klasse 11/12: Recherche und Präsentation | Durchführung von Trainings für den Erwerb fächerübergreifender Kompetenzen für die SuS der Sek I und Sek II (Kl. 5, Kl. 7)     | Die Trainings wurden durchgeführt, evaluiert und sind in die reguläre Jahresplanung übergegangen..  |
| 09.2017 – 06.2019 | <b>QP 4:</b> Kompetenzen erwerben                                 | Nutzung der digitalen Lernplattform `moodle` für den Kompetenzerwerb            |  | Die Trainings wurden in der Stufen 6 durchgeführt, evaluiert und sind in die reguläre Jahresplanung übergegangen.   |
| 09.2018 – 06.2020 | <b>QP 4:</b> Kompetenzen erwerben                                 |   | Durchführung Kollegialer Hospitationen mit dem Beobachtungsschwerpunkt „Lern- und Arbeitstechniken“                            | s. Kommentierung KH   |
| 09.2019 – 06.2021 | <b>QP 4:</b> Kompetenzen erwerben                                 |   | Nutzung der Lernplattform (Moodle) durch die Lehrkräfte und SuS für Schüler-Schüler, bzw. Schüler-Lehrerfeedbacks (s.a. ESP 3) | Die Umsetzung der Planung zu diesem Entwicklungsschwerpunkt (ESP) wird erst im kommenden Schuljahr 19/20 realisiert. Die Planung ist vorhanden, die Realisierung startet. |
| 09.2021 – 06.2023 | <b>QP 5:</b> Unterricht gestalten<br><b>QP 6:</b> Schüler stärken | Medienkonzept und Mediennutzung   |  | Die Umsetzung der Planung dieses ESP wird erst im kommenden Schuljahr 19/20 realisiert. Die Planung ist vorhanden, die Realisierung startet.                              |

## Entwicklungsschwerpunkt 2: Verbesserung der Kooperation der Lehrkräfte

| Zeitplanung       | Ziele<br>(Merkmal gem. QR /<br>QP)                                      | Entwicklungsprojekte   | Begleitende Maßnahmen   | Kommentar zum Grad der<br>Zielerreichung  |
|-------------------|---|--|---|---|
| 12.2016 – 10.2018 | <b>QP 14:</b> Personal auswählen, einarbeiten, qualifizieren und führen | Einführung von neuen Lehrkräften   |   | Konzepte zur Qualifikationsphase, zur Einführung neuer Lehrkräfte und zum Coaching liegen vor und werden gelebt.  |
| 09.2017 – 06.2020 | <b>QR 5:</b> Lehrerkooperation  | Verbindliche Verzahnung von Strukturen in DaF und DFU“ (Fortbildungskonzept und schulinterne Arbeitspläne) |   | Konzept zur Verzahnung von DAF/DFU liegt vor. Eine Erweiterung zum Gesamtsprachenkonzept wird angeregt.   |
| 09.2018 – 06.2020 |   |  | Durchführung Kollegialer Hospitationen mit dem Beobachtungsschwerpunkt „Schüleraktivierende Lernformen im Bereich DaF und DFU“                          | Konzept zu den Hospitationen liegt vor und wird angenommen. Eine Erweiterung des Konzeptes wird angeregt, um Impulse für die Unterrichtsentwicklung der Schule zu geben.. |
| 09.2019 – 06.2021 | <b>QP 14:</b> Personal auswählen, einarbeiten, qualifizieren und führen |  | Durchführung von Rückmeldungen über die Schulqualität unter Mitarbeitern, Eltern und Schülern (s.o. ESP 1)<br><i>(vorgezogen auf 03.2017 – 02.2020)</i> | Bis auf das Feedback für die Steuergruppe abgeschlossen.  |
| 09.2020 – 06.2023 | <b>QP 14:</b> Personal auswählen, einarbeiten, qualifizieren und führen | Aufbau von Klassenteams und Pädagogischen Lerngemeinschaften (PLG)   |   | Die Umsetzung der Planung erfolgt ab dem Schuljahr 20/21.   |



| Zeitplanung       | Ziele<br>(Merkmal gem. QR /<br>QP) | Entwicklungsprojekte | Begleitende Maßnahmen  | Kommentar zum Grad der<br>Zielerreichung                     |
|-------------------|------------------------------------|----------------------|--|--|
| 09.2021 – 06.2023 | <b>QP 15:</b> Schule<br>entwickeln |                      | Erfassung und Bilanzierung<br>pädagogischer Leistungsdaten<br>als Ausgangspunkt für eine<br>datengestützte<br>Schulentwicklung bzw. für die<br>Ableitung von<br>Entwicklungszielen | Die Umsetzung der Planung<br>erfolgt ab dem Schuljahr 21/22. |
| 09.2022 – 06.2023 | <b>QP 15:</b> Schule<br>entwickeln |                      | Umsetzung schuleinheitlicher<br>Standards und gemeinsamer<br>Bewertungsmaßstäbe  | Die Umsetzung der Planung<br>erfolgt ab dem Schuljahr 22/23  |



### Entwicklungsschwerpunkt 3: Optimierung des individualisierten und inklusiven Lernens

| Zeitplanung       | Ziele<br>(Merkmal gem. QR /<br>QP)     | Entwicklungsprojekte                                    | Begleitende Maßnahmen  | Kommentar zum Grad der<br>Zielerreichung   |
|-------------------|--|---|--|--|
| 12.2016 – 06.2019 | <b>QP 17:</b> Inklusiv arbeiten        | Kooperation mit Einrichtungen aus dem Bereich Inklusion |  | Kooperationskonzept und Lernangebote stehen und werden gelebt.   |
| 12.2016 – 06.2021 | <b>QP 7:</b> Unterricht differenzieren | Learning Management Systeme                             |  | LMS werden regelmäßig im Unterricht eingesetzt.  |
| 09.2018 – 06.2020 | <b>QP 7:</b> Unterricht differenzieren |   | Durchführung Kollegialer Hospitationen mit dem Beobachtungsschwerpunkt „Individualisiertes und differenziertes Lernen“ | Hospitationen werden durchgeführt. Siehe Anmerkung im Text.  |
| 09.2019 – 06.2022 | <b>QP 17:</b> Inklusiv arbeiten        |   | Förderung der SuS im E-Zweig - Verbesserung der Fördermaßnahmen für die SuS des E-Zweiges                              | Integration der Schüler im Seiteneinstieg bis Klasse 9 erfolgt. Konzept zur Förderung wird erarbeitet. |
| 09.2020 – 06.2023 | <b>QP 17:</b> Inklusiv arbeiten        |   | Förderung von Haupt- und Realschülern - Verbesserung der Fördermaßnahmen für die SuS des Haupt- und Realschulzweiges   | Es besteht in diesem Bereich noch erhöhter Planungsbedarf.   |

## Nicht-pädagogische Schulentwicklungsziele

Die Deutsche Schule Madrid ist mit ihrer durchgehenden Fünzfügigkeit eine der größten Deutschen Auslandsschulen. Die Schule gehört ohne Zweifel wegen ihrer Größe, der politischen Bedeutung des Standortes und nicht zuletzt wegen der vom deutschen Staat zur Verfügung gestellten Liegenschaft zu den herausgehobenen Deutschen Auslandsschulen. Eine solche Stellung der Schule bedeutet auch eine hohe Verpflichtung für die Leitung der Schule.

Neben den besonderen pädagogischen Herausforderungen, die sich aus der Größe des Systems, dem Umzug in die neue Liegenschaft und aus den hohen Erwartungen insbesondere der Eltern ergeben, stehen auch die Mitglieder des Vorstandes und der Verwaltung vor große Aufgaben.

In den Fördervertrag für die Deutsche Schule Madrid wurde daher ein Kapitel aufgenommen, der nicht-pädagogische Schulentwicklungsziele beinhaltet. Dieser Passus bezieht sich auf die Darstellung von Zielen und Maßnahmen für die Bewirtschaftung der DS Madrid unter der Berücksichtigung angemessener finanzieller Mittel u.a. für die

- Wartung und Instandhaltung der Liegenschaft
- Pädagogischen Bedarfe
- Personalkostenentwicklung

Die Grundlage für die Erreichung der nicht-pädagogischen Ziele der Schule ist das gelingende Zusammenspiel der Entscheidungsträger im Vorstand, der Schulleitung und der Geschäftsführung bzw. Verwaltung. Im Orientierungsrahmen Qualität für die Deutschen Auslandsschulen wird dieses Zusammenspiel unter dem Begriff Governance gefasst.

Alle Entscheidungsträger der Schule sind sich dieser Tatsache bewusst und haben sich insbesondere nach den letzten Vorstandswahlen auf den Weg gemacht, die Strukturen der Leitung der Schule zu durchleuchten und ggf. neue Strukturen einzuziehen.

Der Vorstand der Schule besteht aus zehn von der Mitgliederversammlung des Schulvereins gewählten Vorständen. Aus seiner Mitte wählt der Vorstand einen Vorstandsvorsitzenden. Der Vorstand wird alle zwei Jahre neu gewählt.

Eine Geschäftsführerin wurde im Jahre 2018 neu eingestellt. Der Schulleiter amtiert seit 5 Jahren und sein im Sommer 2020 auslaufender Vertrag soll um zwei Jahre verlängert werden.

Das friktionslose Funktionieren der Systems der Leitung Schule hängt nun stark von der eindeutigen Definition der jeweiligen Aufgaben der Stakeholder ab. Wer trifft welche Entscheidungen in der Schule? In welchen Bereichen ist Zusammenarbeit notwendig? Wie wird der Informationsfluss sichergestellt?

Derzeit arbeiten die Entscheidungsträger der Schule gemeinsam daran, diese Strukturen einzuziehen. In allen Gesprächen mit dem Vorstand, der Schulleitung und der Geschäftsführung wurde der Wille deutlich, gemeinsam an diesen Strukturen zu arbeiten und das gegenseitige Vertrauen zu stärken.

Die Sichtweise des Vorstands auf die Leitungsstruktur der Schule hat er in einer kurzen Information an die Schulgemeinschaft im Juni 2019 zum Ausdruck gebracht:

*„Unter der Leitung eines von der Zentralstelle für Auslandsschulen (ZfA) entsandten Experten haben wir uns intensiv mit der Aufgabenteilung zwischen den Gremien beziehungsweise der Gestaltung der Zusammenarbeit beschäftigt. Für uns als Vorstand stand dabei die Frage im Mittelpunkt, wie wir uns nicht zu sehr ins Tagesgeschäft einmischen – denn das liegt im Wesentlichen in den Händen der Beauftragten des Vorstandes, der Geschäftsführerin – und dennoch immer ausreichend informiert sind, um die von uns geforderten Entscheidungen verantwortungsvoll treffen zu können. Gegenseitiges Vertrauen ist dabei unabdingbar und um dies zu erlangen eine gut funktionierende Kommunikation Voraussetzung. Die Ämter bleiben, die Personen, die sie ausfüllen wechseln, daher sollte der Workshop den Anfang eines Prozesses bilden, an dessen Ende ein Geschäftsverteilungsplan steht, der über alle Wechsel hinweg seine Gültigkeit behält.“*

Das hierin zum Ausdruck kommende auf Vertrauen und Respekt basierende Leitungsmodell der Schule wird von der ZfA vollkommen unterstützt.

Die Klarheit der Strukturen und der Verantwortungsbereiche wird es ermöglichen, dass die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt von den dafür Verantwortlichen getroffen werden

Es hat sich darüber hinaus gezeigt, dass es möglicherweise lohnenswert wäre, die Anzahl der Vorstandsmitglieder auf acht zu begrenzen. Eine solche Begrenzung könnte die Entscheidungsprozesse und den Informationsfluss vereinfachen.

### **Wartung und Instandhaltung der Liegenschaft**

Der Vorstand der Schule ist sich sehr bewusst, dass die Übernahme der neuen Liegenschaft durch den Schulverein mit hohen finanziellen Verpflichtungen verbunden war. Das Auslaufen von Gewährungsfristen erhöht die Kosten für die Instandhaltung der Liegenschaft. Die mittlere Finanzplanung sieht daher den Aufbau einer Instandhaltungsrücklage vor, die ausreichend ist, um etwaige plötzlich auftretende Reparaturen in Auftrag geben zu können. Der Aufbau dieser Rücklage erfolgt kontinuierlich in den kommenden Jahren.

### **Pädagogische Bedarfe**

Die hohe Qualität der pädagogischen Arbeit, die sich immer wieder auch in der hohen Zahl der Abschlüsse und in der Qualität des Unterrichts (s. BLI-Bericht) äußert, muss finanziell abgesichert werden. Neben der Bereitstellung u.a. von Lernmaterialien, den neuen Herausforderungen der Digitalisierung von Schulen ist in einem neuen Gebäude immer auch die Ausgestaltung der pädagogischen Lernumgebung eine herausragende Aufgabe. Die Inbesitznahme eines Schulgebäudes durch die Schulgemeinschaft muss gelenkt und finanziell abgesichert sein. Schülerinnen und Schüler suchen sich ansonsten Wege, ihr Lernumfeld so zu gestalten wie es sicher nicht lernförderlich wäre. Alle Entscheidungsträger in Vorstand und Verwaltung haben zugesichert, die pädagogischen Bedarfe in ausreichendem Maße zu unterstützen.

### **Personalkostenentwicklung**

Die Qualität der pädagogischen Arbeit einer Schule hängt immer auch von der Ausbildung, der Weiterbildung und der Motivation der lehrenden Kollegen ab. Diese Motivation hochzuhalten ist die Kunst des Schulleitungshandeln, aber auch die Aufgabe von Vorstand und Verwaltung. Das Kollegium der Deutschen Schule in Madrid arbeitet so motiviert, weil es an Entscheidungen beteiligt wird, weil die Planung von Schulentwicklungsprozessen sehr durchdacht und transparent ist und weil die Schulleitung die Bedürfnisse der Lehrerinnen und Lehrer in besonderem Maße in den Blick nimmt.

Der Vorstand der Schule ist sich seiner Verantwortung bewusst, durch eine transparente und gerechte Gehaltspolitik die pädagogische Arbeit der Schule entscheidend mitbestimmen zu können.

### **Digitalisierung von Unterricht**

Im Fördervertrag tauchen die Erfordernisse für einen zeitgemäßen auch digitalen Unterricht noch nicht auf. Dennoch ist im Rahmen des Bilanzbesuchs immer wieder von verschiedenen Seiten auch auf die Bedeutung der digitalen Infrastruktur für die Schule hingewiesen worden. Die Bereitstellung der

notwendigen Infrastruktur ist ein weiteres wichtiges zunächst nicht-pädagogisches Entwicklungsziel. Hier ist die Notwendigkeit der vertrauensvollen Zusammenarbeit der Akteure besonders hervorzuheben. Die Pädagogen müssen in ihrer Planung stets auch die administrativen Gesichtspunkte mit im Blick haben, wie auch die Verwaltung die pädagogische Seite stets hören muss, um die Akzeptanz von Investitionsentscheidungen zu gewährleisten, damit die Dinge, die angeschafft werden, auch tatsächlich im Unterricht gewinnbringend eingesetzt werden.

Der Vorstand des Schulvereins der DS Madrid hat immer wieder deutlich gemacht, dass ihm die Verantwortung für diese Bereiche, die die Grundlage für die pädagogische Arbeit der Schule darstellen, sehr wohl bewusst ist. Im Dialog mit der Schulleitung und der Geschäftsführung wird über die Einnahmen wie auch über die Ausgabenseite des Schulbudgets nachgedacht und eine entsprechende mittelfristige Finanzplanung festgelegt. Entscheidend für die Akzeptanz der zu treffenden Entscheidungen wird sein, dass alle beteiligten Akteure gehört werden und die Transparenz der Entscheidungen gewahrt bleibt.

## **Pädagogische Schulentwicklungsziele**

### **Allgemeine Bemerkungen**

Die Deutsche Schule Madrid zeigt sich als eine hoch entwickelte Schule, die von einem sehr akzeptierten Team in der Schulleitung geleitet wird. Die Planung der Schulentwicklungsprozesse erfolgt von langer Hand und ist frei von Aktionismus. Das zeigt sich insbesondere durch die didaktische Jahresplanung und den akribisch erarbeiteten Aktionsplan, der die Schulentwicklungsbereiche für die kommenden Jahre nicht nur benennt, sondern bereits detailliert aufführt. Der von der Steuergruppe erarbeitete Aktionsplan legt diese Arbeitsbereiche fest. In ihm werden die durch die BLI festgestellten Entwicklungserfordernisse und auch die im Fördervertrag genannten Schulentwicklungsziele operationalisiert. Der Aktionsplan nimmt darüber hinaus Impulse der eigenen Lehrerschaft auf und spiegelt somit die Reflexion des eigenen Tuns.

Alle Schulentwicklungsprozesse durchlaufen zunächst einen gründlichen Planungsprozess bevor sie in die Praxis umgesetzt werden. Durch die sehr gute Struktur der Planung der Schulentwicklungsprozesse vermeidet die Steuergruppe, dass allzu oft nachjustiert werden muss. Es geht eine große Ruhe und Transparenz von der Steuerung der Schulentwicklung aus. Hierfür ist sicher auch das vertrauensvolle Zusammenspiel von Steuergruppenleitung und Schulleitung verantwortlich zu machen.

Die BLI 2.0 hat der Schule hervorragende Arbeit attestiert, jedoch auch einige wenige Felder benannt, in denen noch Verbesserungsbedarfe bestehen. Im Fördervertrag sind diese Bereiche als Schulentwicklungsziele ebenso formuliert. Die überfachliche pädagogische Arbeit ging im Anschluss an die BLI daran, die ausgewiesenen verbesserungswürdigen Themen zu benennen und deren Bearbeitung inhaltlich wie auch zeitlich zu planen. Der Aktionsplan weist nunmehr drei übergeordnete Schulentwicklungsbereiche auf. Diese werden über einen Zeitraum von sechs Jahren bearbeitet. Die vorausschauende Planung ist sehr positiv zu beurteilen, allerdings darf dabei nicht versäumt werden, auch aktuell auftretende Probleme anzugehen. So ist es zum Beispiel Eltern von Kindern, die als Realschüler eingestuft wurden, schwer zu erklären, dass die verbesserte Integration ihres Kindes erst Entwicklungsthema im Jahr 2022 sein wird.

## 1. Förderung des Erwerbs von Lernkompetenzen

### *Entwicklungsschwerpunkt 1: Förderung des Erwerbs von Lernkompetenzen*

| 2016-2017 |     | 2017-2018  |       |     |     | 2018-2019   |       |     |     | 2019-2020  |       |     |     | 2020-2021 |       |     |     | 2021-2022                       |       |     |     | 2022-2023 |       |     |     |
|-----------|-----|--|-------|-----|-----|---|-------|-----|-----|--|-------|-----|-----|-----------|-------|-----|-----|---------------------------------|-------|-----|-----|-----------|-------|-----|-----|
| 1-3       | 4-6 | 9-10   | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10  | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10   | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10      | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10                            | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10      | 11-12 | 1-3 | 4-6 |
|           |     | Fächerübergreifendes Kompetenztraining Klasse 11/12                  |       |     |     |   |       |     |     |  |       |     |     |           |       |     |     |                                 |       |     |     |           |       |     |     |
|           |     | Nutzung der digitalen Lernplattform „moodle“ für den Kompetenzerwerb |       |     |     |   |       |     |     |  |       |     |     |           |       |     |     |                                 |       |     |     |           |       |     |     |
|           |     |  |       |     |     | Kollegiale Hospitationen „Lern- und Arbeitstechniken“ |       |     |     |  |       |     |     |           |       |     |     |                                 |       |     |     |           |       |     |     |
|           |     |  |       |     |     |   |       |     |     | Nutzung der digitalen Lernplattform „moodle“ für Feedbacks |       |     |     |           |       |     |     |                                 |       |     |     |           |       |     |     |
|           |     |  |       |     |     |   |       |     |     |  |       |     |     |           |       |     |     | Medienkonzept und Mediennutzung |       |     |     |           |       |     |     |

Die **fächerübergreifenden Kompetenztrainings** zur Vorbereitung auf die neuen Prüfungsformate des DIA wurden sehr frühzeitig geplant. Sie sind mittlerweile evaluiert und fließen in die tägliche Arbeit mit ein. Die hervorragenden Ergebnisse des DIA zeigen, dass die Arbeit dieses Kompetenztrainings von Erfolg gekrönt wurde.

Das Projekt **Nutzung der Lernplattform „moodle“** kann ebenfalls als abgeschlossen bewertet werden. Die Arbeit mit den Schülerinnen und Schüler der sechsten Klassen wurde sehr positiv bewertet. Mit der Überstellung des Projekts in die Jahresplanung ergibt sich aber die Aufgabe der weiteren Entwicklung von Lern- und Arbeitsmaterialien.

Die **kollegialen Hospitationen zu den Lern- und Arbeitstechniken** werden durchgeführt. Ein Beobachtungsbogen wurde erarbeitet und wird eingesetzt. Die Schule hat sich entschieden, bei der Teilnahme an den kollegialen Unterrichtshospitationen auf Freiwilligkeit zu setzen und damit gute Erfahrungen gemacht.

Zu wenig berücksichtigt wurde in der Planung, dass die Hospitationen auch wichtige Impulse für die gesamte Unterrichtsentwicklung der Schule liefern können. Die Rückkopplung der Ergebnisse der einzelnen Hospitationen und ihrer Nachbesprechungen in Fachschaften und in die Steuergruppe sollte noch stärker berücksichtigt werden. Aus den Ergebnissen, die sich in den Nachbesprechungen herauskristallisieren, sollen Impulse für Fortbildungen und Themen für pädagogische Konferenzen etc. erwachsen.

Viele Schulen im Inland haben sehr positive Erfahrungen mit einem sogenannten „Triadenmodell“ gemacht, bei dem sich drei Lehrer zu Vorbereitungen von Unterricht, Hospitationen und Reflexionen des Unterrichts zusammentun. Mehrere dieser Triaden treffen sich dann einmal pro Halbjahr, um in einem größeren Kontext über den Unterricht und die Erkenntnisse aus den Nachbesprechungen zu reflektieren. Somit wird sichergestellt, dass die kollegialen Hospitationen nicht allein der individuellen Fortbildung dienen, sondern ihren Beitrag zur Unterrichtsentwicklung der Schule leisten.

Vor diesem Hintergrund ist auch die Frage der Verbindlichkeit der Teilnahme an den kollegialen Hospitationen noch einmal aufzugreifen und ggf. zu überdenken.

Die Module **„Nutzung der digitalen Plattform moodle für Feedbacks“** und die Weiterentwicklung des **„Medienkonzepts und der Mediennutzung“** sind in Vorbereitung. Viele der Bausteine des Projektes, das erst offiziell ab September 2021 beginnen wird, sind bereits jetzt in Arbeit. Kollegen nehmen an Re-Fo teil, konzeptionelle Vorarbeiten werden auch auf der curricularen Ebene bereits in Angriff genommen.

Hierin zeigt sich wiederum die langfristige und sorgfältige Planung der Schulentwicklungsprozesse an der DS Madrid.

Um die Akzeptanz des Einsatzes digitaler Medien im Unterricht zu erhöhen, ist es wichtig, von Beginn an auch weniger computeraffine Kolleginnen und Kollegen in die Planung mit einzubeziehen. Die Diskussion sollte im Kollegium nicht allein von den Spezialisten geführt werden.

## 2. Verbesserung der Kooperation der Lehrkräfte

### Entwicklungsschwerpunkt 2: Verbesserung der Kooperation der Lehrkräfte

| 2016-2017                        |     | 2017-2018  |       |     |     | 2018-2019  |       |     |     | 2019-2020  |       |     |     | 2020-2021  |       |     |     | 2021-2022   |       |     |     | 2022-2023                   |       |     |     |  |
|----------------------------------|-----|--|-------|-----|-----|--|-------|-----|-----|--|-------|-----|-----|--|-------|-----|-----|---|-------|-----|-----|-----------------------------|-------|-----|-----|--|
| 1-3                              | 4-6 | 9-10   | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10   | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10   | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10   | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10  | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10                        | 11-12 | 1-3 | 4-6 |  |
| Einführung von neuen Lehrkräften |     |  |       |     |     |  |       |     |     |  |       |     |     |  |       |     |     |   |       |     |     |                             |       |     |     |  |
|                                  |     | Verzahnung von Strukturen in DaF / DFU – Fortbildungskonzept und schulinterne Arbeitspläne |       |     |     |  |       |     |     |  |       |     |     |  |       |     |     |   |       |     |     |                             |       |     |     |  |
|                                  |     |  |       |     |     | Kollegiale Hospitationen „Schüleraktivierende Lernformen in DaF / DFU“ |       |     |     |  |       |     |     |  |       |     |     |   |       |     |     |                             |       |     |     |  |
|                                  |     |  |       |     |     |  |       |     |     | Durchführung von Rückmeldungen zur Schulqualität (L, E, S) |       |     |     |  |       |     |     |   |       |     |     |                             |       |     |     |  |
|                                  |     |  |       |     |     |  |       |     |     |  |       |     |     | Aufbau von Klassenteams und Pädagogischen Lerngemeinschaften |       |     |     |   |       |     |     |                             |       |     |     |  |
|                                  |     |  |       |     |     |  |       |     |     |  |       |     |     |  |       |     |     | Erfassung und Bilanzierung pädagogischer Leistungsdaten |       |     |     |                             |       |     |     |  |
|                                  |     |  |       |     |     |  |       |     |     |  |       |     |     |  |       |     |     |   |       |     |     | Schuleinheitliche Standards |       |     |     |  |

Das Wissens- und Übergabemanagement ist an Deutschen Auslandsschulen vor dem Hintergrund des häufigen Personalwechsels eine sehr wichtige Aufgabe. Der **Einführung von neuen Lehrkräften** kommt darin eine besondere Bedeutung zu. Die Arbeit an einer Deutschen Auslandsschule unterscheidet sich deutlich von der an einer Inlandsschule, die Lehrkräfte müssen insbesondere in den Anfangsmonaten besonders begleitet werden. Die hierzu angebotenen Module der Schule hinsichtlich der organisatorischen, pädagogischen und unterrichtlichen Abläufe werden gut angenommen und haben sich bewährt.

Auch für die DS Madrid wird die Lehrersuche und Lehrereinstellung immer schwieriger. Um personelle Engpässe zu vermeiden, hat die Schule ein einjähriges Seiteneinsteigerprogramm erarbeitet. Die Zuerkennung der Lehr- und Prüfungsberechtigung durch die KMK et sich noch schwierig.

Die **Verzahnung von DAF und DFU** ist in der Planung vollendet, das Konzept befindet sich in der Phase der Durchführung. Das Konzept berücksichtigt die Zusammenarbeit auf der institutionellen Ebene (Fachleiter), der Ebene der Lehrkräfte (Festlegung von Standards) und auch die curriculare Ebene. Die dort festgelegten Absprachen werden im Unterricht eingehalten. Dies ist zum Beispiel bei der Einführung von Vokabeln erkennbar, der Sprachstempel wird verbindlich eingesetzt. Die Schule arbeitet in diesem Bereich sehr professionell und vorbildlich.

In der Deutschen Schule Madrid, die eine häufig mehrsprachige Schülerinnen und Schüler hat, wird an

einem über das DAF/DFU-Konzept hinausgehenden Gesamtsprachenkonzept gearbeitet („Qualitätszirkel Sprachförderung“). Das ist vorbildlich. In einem solchen Konzept sollte die Mehrsprachigkeit der Schülerinnen und Schüler noch stärker als Chance und Ressource betrachtet werden und noch stärker beim Sprachenlernen Bezüge zu weiteren Fremdsprachen gesucht werden.

Die **kollegialen Hospitationen** werden auch zu diesem Entwicklungsziel stattfinden. Sie werden vorbereitet durch Fortbildungen und durch die Entwicklung eines spezifischen Beobachtungsbogens. (vgl. Anmerkungen zu ESP 1).

Bei der Etablierung einer Feedbackkultur geht die Schule sehr planmäßig und systematisch vor. Die Schule insgesamt, die Schulleitung durch das Kollegium, lässt sich alle zwei Jahre ein Feedback geben. Vorbildlich erscheint die **Planung und die Durchführung des Feedbackgebens**.

Etwas zu kurz kommen allerdings die Gedanken zu spontanem Feedback, das ein Lehrer sich z.B. am Ende einer Unterrichtsreihe oder eines einzelnen Unterrichts zu einem Aspekt des Unterrichts geben lässt. Das Einfordern eines solchen Feedbacks ist oft sehr wertvoll und unterstützt die Planung des weiteren Unterrichts unmittelbar.

Das Projekt **Aufbau von Klassenteams und Pädagogische Lerngemeinschaften** befindet sich noch in der Aufbauphase. Der Beginn des Projekts ist für das Schuljahr 2020/21 geplant. Einzelne Bausteine (digitale Materialbörse, Office 365 zur Vernetzung der PLG, Überlegungen zu Lernentwicklungsgesprächen etc.) liegen aber bereits vor und können eingepasst werden.

Das Teilziel der **Erfassung und Bilanzierung von päd. Leistungsdaten** ist hier unter dem Thema der Verbesserung der Kooperation der Lehrkräfte angesiedelt, es ist aber sicher genauso unter dem Aspekt der Individualisierung und Differenzierung von Unterricht zu betrachten. Die Schule macht dies ohne Zweifel. Das Projekt wurde in das Jahr 2018 vorgezogen, das unterstreicht die Bedeutung, die dem Thema beigemessen wird. Die Leistungs- und Entwicklungsdaten werden systematisch erfasst und als Grundlage für die Analyse der Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler genommen. Schließlich fließen diese Analysen in die Beratung von Schülern und Eltern ein.

In Deutschland arbeiten viele Grund- und Förderschulen mit dem Instrument der Lernentwicklungsgespräche, aus deren Erfahrungen kann die Schule möglicherweise lernen.

Maßnahmenbeginn der **Entwicklung schuleinheitlicher Standards** ab September 2022

### 3. Optimierung des individualisierten und inklusiven Lernens

#### Entwicklungsschwerpunkt 3: Optimierung des individualisierten und inklusiven Lernens

| 2016-2017   |     | 2017-2018 |       |     |     | 2018-2019  |       |     |     | 2019-2020 |       |     |     | 2020-2021 |       |     |     | 2021-2022 |       |     |     | 2022-2023 |       |     |     |  |  |  |  |  |
|---|-----|-----------|-------|-----|-----|--|-------|-----|-----|-----------|-------|-----|-----|-----------|-------|-----|-----|-----------|-------|-----|-----|-----------|-------|-----|-----|--|--|--|--|--|
| 1-3   | 4-6 | 9-10      | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10   | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10      | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10      | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10      | 11-12 | 1-3 | 4-6 | 9-10      | 11-12 | 1-3 | 4-6 |  |  |  |  |  |
| Kooperation mit Einrichtungen aus dem Bereich Inklusion |     |           |       |     |     |  |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |  |  |  |  |  |
| Learning Management Systeme (individualisiertes Lernen) |     |           |       |     |     |  |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |  |  |  |  |  |
|   |     |           |       |     |     | Kollegiale Hospitationen „Individualisiertes und differenziertes Lernen“ |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |  |  |  |  |  |
|   |     |           |       |     |     | Förderung der SuS im E-Zweig – Verbesserung der Fördermaßnahmen          |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |  |  |  |  |  |
|   |     |           |       |     |     | Förderung der SuS im HR-Zweig – Verbesserung der Fördermaßnahmen         |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |           |       |     |     |  |  |  |  |  |

Das von der DS Madrid vorgelegte Inklusionskonzept in seiner Fassung vom Mai 2019 sieht die **Zusammenarbeit mit außerschulischen Kooperationspartnern** im curricularen und extracurricularen Bereich vor. Diese Kooperationen dienen einerseits der sozialen und schulischen Integration und der Sensibilisierung der Schülerinnen und Schüler auf der anderen Seite. Sehr positiv zu werten ist, dass die inklusiven Maßnahmen als eine Bereicherung der pädagogischen Arbeit angesehen und entsprechend gelebt werden. Die inklusiven Angebote der Schule werden immer im Zusammenhang mit Prozessen der Individualisierung und Differenzierung im Unterricht und außerhalb des Unterrichts gesehen. Die Schule arbeitet in unterschiedlichen Bereichen mit außerschulischen Partnern zusammen und wirkt so auch positiv in die Gesellschaft hinein.

Die Arbeit mit **Learning Management Systems** sieht die DS Madrid als eine weitere Möglichkeit an, den Unterricht und die individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler zu systematisieren. Die eingeführten Programme werden durch Fortbildungen flankiert, die Nutzung der LMS wird dokumentiert. Verzögerungen durch personelle Wechsel sind aufgetreten, dies wird im lebenden System Schule und besonders an einer deutschen Auslandsschule immer wieder vorkommen. Die DS Madrid hält weiterhin an ihrem Konzept des Einsatzes von LMS fest und passt ihre Planung an.

**Kollegiale Hospitationen** finden auch zum Entwicklungsziel „Individualisiertes und differenziertes Lernen“ statt (vgl. Anmerkungen zu ESP 1).

Das Konzept zur **Verbesserung der Förderung von Schülerinnen und Schülern des E-Zweiges** startet im Schuljahr 2019/20. Die Planung des Konzeptes ist abgeschlossen, die Durchführung beginnt im September. Ein Jahr später beginnt die Umsetzung des Konzeptes zur **Förderung der SuS im HR-Zweig**. Das Konzept liegt vor.

An dieser Stelle zeigen sich Nachteile einer 6-Jahresplanung. Die Notwendigkeit einer verbesserten Förderung von SuS des Seiteneinstieges und des HR-Zweiges ist spätestens seit dem BLI-Bericht evident. Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen erfolgt erst mit Beginn dieses Schuljahres bzw. des kommenden Schuljahres. Eltern dieser Kinder haben sicher die Erwartung, dass ihre Kinder mit Eintritt in die Schule bestmöglich gefördert werden. Hier könnte es also zu Konflikten kommen.



## b Weitere Vereinbarungen laut Fördervertrag

|  |    |
|--|----|
| <b>Umsetzung des Inklusionskonzeptes</b>   |    |
| <b>Kommentar und Grad der Zielerreichung</b>   |    |
| Das Inklusionskonzept der DSM umfasst zahlreiche Einzelkonzepte, die die unterschiedlichsten Aspekte von Inklusionsbedarf aufgreifen, mit Maßnahmen belegen und diese in nachvollziehbarer und behutsamer Form beschreiben. Im Laufe der während des Bilanzbesuchs geführten Gespräche wurde an verschiedenen Stellen deutlich, dass die Konzepte im Schulalltag Anwendung finden und geschätzt werden. Jüngstes Beispiel für den Ideenreichtum bei der Umsetzung der Inklusion ist <b>der Einsatz von....</b> | ++ |
| <b>Öffentlichkeitsarbeit / Sichtbarkeit der fördernden Stellen</b>   |    |
| <b>Kommentar und Grad der Zielerreichung</b>   |    |
| Die Sichtbarkeit der fördernden Stellen ist gewährleistet. Der Wunsch zu Austausch und Kooperation wird durch Schulvereinsvorstand und durch die Schulleitung zum Ausdruck gebracht.   | ++ |
| <b>Dokumentation der Schulentwicklung in einem Aktionsplan</b>   |    |
| Die Deutsche Schule Madrid ist eine voll entwickelte Schule, in der klare Strukturen bestehen, Ziele entwickelt und durch Prozesssteuerung erreicht und evaluiert werden. Der mit dem Schulleiterjahresbericht verschickte Aktionsplan gibt die aktuellen Arbeitsschwerpunkte hinsichtlich der Schulentwicklung wieder. Der Aktionsplan ist sorgfältig geplant, die einzelnen Entwicklungsschritte bauen erkennbar aufeinander auf und sind durch Projektmanagementmethoden hinterlegt.                        | ++ |
| <b>Gewährung von Sozialermäßigungen für einkommensschwache Familien</b>  |    |
| Die Vorgaben des Fördervertrags zwischen Bund und Schulträger (§ 9 ASchulG) werden erfüllt.  | ++ |

#### 4. Leistungsbilanz

Die Deutsche Schule Madrid präsentiert sich als Exzellente Auslandsschule, die die Impulse der Bund-Länder-Inspektion aufgegriffen und in eine hervorragend strukturierte mehrjährige Planung umgesetzt hat. Die wenigen von der BLI identifizierten Bereiche, die noch Verbesserungen zulassen, wurden systematisch analysiert. Dies erscheint als ein wesentliches Merkmal der DS-Madrid: Der Planung der Schulentwicklungsprozesse wird sehr viel Zeit zugestanden, so entsteht bei der Umsetzung der geplanten Maßnahmen weniger Unruhe.

Weiterhin waren es nicht allein die Beobachtungen der BLI, die die Bereiche der Schulentwicklungsprozesse identifiziert haben. Die Steuergruppe agiert mit Unterstützung der Schulleitung stets umsichtig und setzt eigene Entwicklungsthemen. Als Teil des Pädagogischen Qualitätsmanagements der Schule initiiert, begleitet und evaluiert die Steuergruppe in professioneller Weise Prozesse der Schulentwicklung. Die Umsetzung der Schulentwicklungsziele ist weit fortgeschritten oder bereits abgeschlossen. Sorgfältig erarbeitete Konzepte informieren gleichermaßen schulintern als auch externe Interessenten über Beratungs- und Unterstützungsangebote, die im Schulalltag angeboten und durch entsprechend ausgebildetes Personal begleitet werden.

In allen Schulbereichen wurde die Schulentwicklung auf der Grundlage klarer strategischer Ziele kontinuierlich weiterbetrieben und die Schule somit für die Zukunft gut aufgestellt. In diesem Zusammenhang sind auch die Weichenstellungen der weiteren Digitalisierung zu sehen.

Das Zusammenspiel von Vorstand, Schulleitung und Geschäftsführung zeigt sich deutlich verbessert. Die Strukturen der Zusammenarbeit stehen noch nicht völlig, jedoch ist der Weg beschrieben und das Vertrauen der handelnden Personen gewachsen.

Immer wieder als Kritikpunkt wurde die Klimatisierung der Räume genannt, die zu bestimmten Zeiten die Arbeit erschwert.

Der Umgang mit Inklusionsbedarf zeugt von einer offenen und integrierenden Schulkultur, die dem Anspruch an eine Begegnungsschule auch bei besonderen Bedarfen gerecht wird.

Ein außerordentlich hoher Identifikationsgrad der gesamten Schulgemeinde mit „ihrer“ Schule ist stets wahrnehmbar. In allen Gesprächen wurde diese Identifikation mit der Schule immer wieder betont, auch wenn einzelne Aspekte kritisiert wurden.

Die engagierten und motivierten Mitglieder des Schulvereinsvorstands, der Schulleitung, der Verwaltung und des Kollegiums zeigen ein hohes Maß an Verantwortung für die zahlreichen übernommenen und übertragenen Aufgaben. Die Zusammenarbeit zwischen den handlungstragenden Personen läuft in der DS-Madrid inzwischen wieder deutlich besser.

**Die erfolgreiche Verwendung der Fördermittel im abgelaufenen Zeitraum und auch die weitere Förderwürdigkeit der Schule im genannten Förderzeitraum können -anhand der Beobachtungen, Gespräche, Dokumentenanalyse und Einschätzungen im Rahmen des Bilanzbesuches und aufgrund der Abschlusszahlen der letzten Jahre- aus Sicht der Regionalbeauftragten grundsätzlich bestätigt werden.**

## 5. Empfehlungen

| <b>Handlungsfelder für die konzeptionelle Weiterarbeit<sup>1</sup></b>  |
|---|
| Weiterentwicklung DaF-DFU Konzepts in Richtung eines Gesamtsprachenkonzepts   |
| Erarbeitung und Umsetzung einer Strategie zur weiteren Digitalisierung der Schule   |
| Weiterentwicklung des Konzepts der kollegialen Unterrichtshospitationen hinsichtlich der Ausschöpfung seiner Möglichkeiten zur Unterrichtsentwicklung der Schule insgesamt. |
| Arbeit an einem Funktionendiagramm zur Konkretisierung der Verantwortungsbereiche in der Führung der Schule   |
| Die weitere Ausgestaltung der Liegenschaft als Gesamtverantwortung der Führung der Schule   |

**Vielen Dank der Schulgemeinde für die sorgfältige Vorbereitung des Bilanzbesuchs, die Gesprächsbereitschaft und den damit verbundenen Zeit- und Arbeitsaufwand.**

---

<sup>1</sup> Die Anordnung entspricht der vorgeschlagenen Priorisierung.