

إطار توجيه الجودة

الخاص بالحكومة الاتحادية والولايات للمدارس الألمانية في الخارج

طبعة جديدة موسعة ومُنقَّحة
لإطار توجيه الجودة الخاص بالحكومة الاتحادية والولايات
للمدارس الألمانية في الخارج

(2019)

المحتوى

4.....	المقدمة
9.....	1. نتائج وإنجازات المدرسة
9.....	1.1 بناء الشخصية
10.....	1.2 نجاحات التعلم
11.....	1.3 الرضا عن المدرسة
12.....	2. ثقافة التعليم والتعلم
12.....	2.1 المراحل الدراسية والمناهج الدراسية
13.....	2.2 متطلبات الأداء والملاحظات
14.....	2.3 تقوية الشخصية
15.....	2.4 التعليم اللغوي
17.....	2.5 التعلم في العالم الرقمي
18.....	2.6 هيكلية العملية التدريسية
19.....	2.7 مناخ الفصل
20.....	3. الثقافة المدرسية
20.....	3.1 المناخ المدرسي
21.....	3.2 المشاركة
22.....	3.3 التنوع
23.....	3.4 الدعم
24.....	3.5 اللقاءات
25.....	3.6 ميثاق السياسة الثقافية الخارجية
26.....	4. إدارة شؤون الموظفين
26.....	4.1 تخطيط شؤون الموظفين
28.....	4.2 تنمية الموارد البشرية
30.....	4.3 إدارة نقل المعارف وتسليم الأعمال
31.....	5. إدارة الموارد
31.....	5.1 الشؤون المالية
33.....	5.2 التسويق
35.....	5.3 إدارة تكنولوجيا المعلومات
36.....	5.4 المشتريات
37.....	5.5 الممتلكات والمعدات
38.....	5.6 الوقاية وإدارة الأزمات
40.....	6. الحوكمة

40	6.1 فهم الأدوار
41	6.2 عمل مجلس الإدارة
43	6.3 عمل إدارة المدرسة
45	6.4 العمل الإداري
46	6.5 التوجيه، التخطيط، المتابعة
48	6.6 سبل التعاون والتواصل
50	6.7 الشروط الإطارية القانونية
51	6.8 التعاون مع الجهات الممولة
53	7. إدارة الجودة
53	7.1 المهمة والمبادئ التوجيهية
54	7.2 البرنامج المدرسي
55	7.3 هيكلية العمليات
56	7.4 ثقافة التقييم
57	7.5 التركيز على العملاء
58	فهرس الاختصارات

المقدمة

السياق والأهداف

تدعم الحكومة الاتحادية والولايات عملية التطوير المنهجي لإدارة جودة التعليم (PQM) في المدارس الألمانية في الخارج (DAS) منذ عام 2003. وفي المرحلة التمهيدية تعرفت المدارس على هياكل وأدوات وإجراءات التطوير الشامل والمنهجي للمدارس.

نُشر "إطار توجيه الجودة للمدارس الألمانية في الخارج" في عام 2006. ومنذ ذلك الحين توجد توقعات جودة شفافة تجاه المدارس الألمانية في الخارج. وبالتالي فإن المدارس لديها توجه فيما يتعلق بالأهداف التي يجب السعي إليها والتدابير والإجراءات التي يتعين اتخاذها والنتائج التي يجب تحقيقها.

وعلى أساس هذه الأنشطة والإنجازات التمهيدية وافقت لجنة الحكومة الاتحادية والولايات للعمل المدرسي في الخارج في العام نفسه على إجراء التفتيش على المدارس الألمانية في الخارج. ويأتي التفتيش على المدارس الألمانية في مرحلة لاحقة من التقييمات الذاتية ومراجعة الأقران. لقد أنشأ نظام دعم يتألف من مشرفين ومشرفات¹ على العمليات من أجل دعم المدارس في تأمين وتحسين جودتها في عمليات التطوير المهني.

أضيف عنصر أساسي آخر إلى إدارة جودة التعليم في المدارس الألمانية في الخارج بأهداف تنموية متفق عليها تعاقدياً بعد خضوعها للتفتيش والمراجعة من قبل السلطة الإشرافية للحكومة الاتحادية بعد ثلاث سنوات من إجراء التفتيش في إطار عمل لجنة فحص الميزانية.

وظلت سمات الجودة الخاصة بالمدارس الألمانية في الخارج بشكل أساسي دون تغيير منذ تقديم أول إطار توجيهي للجودة. ومن ناحية أخرى، خضع الإطار التوجيهي للجودة في طبعته الجديدة الواقعة بين يديك لتعديلات في بعض أجزاءه وتم استكمالها بأجزاء جديدة.

الإطار التوجيهي

المهمة الأساسية لكل مدرسة هي دعم التلاميذ بأفضل طريقة ممكنة من خلال هيكلة عمليات التدريس والتعلم لاكتساب المعرفة والمهارات. وتبرز نتائج عمليات التعلم في الفصول الدراسية في جميع المدارس في شكل مؤهلات ألمانية أو دولية أو محلية.

الجوانب المتعلقة بالمحتوى في مجالات *الثقافة المدرسية*، و*ثقافة التدريس والتعلم*، و*دعم تعليم اللغة الألمانية وثقافة تعزيز تعليم اللغة* كلها متداخلة مع بعضها بعضاً. وهذا الترابط بين الثقافة المدرسية وثقافة تعليم اللغة، بالإضافة إلى دعم تعليم اللغة الألمانية له عامل مشترك وثيق بالإطار التوجيهي الواقع بين يديك.

كما أن العمليات وعلاقاتها المتبادلة على مستوى إدارة المدرسة أصبحت الآن أكثر تركيزاً من ذي قبل. بالإضافة إلى ذلك يجري تحديد القضايا الرئيسية الحالية في تطوير المدرسة بشكل صريح؛ على سبيل المثال سمة الجودة "التعلم في العالم الرقمي" أو معيار الجودة "المدرسة تزرع ثقافة الإدماج".

والنسخة الجديدة تحمل عنوان "الإطار التوجيهي". وذلك لأن الإطار التوجيهي هذا يمكن المدارس من توجيه نفسها إلى الالتزام بمعايير *المدرسة الألمانية الجيدة في الخارج*². حيث إنه يقدم الدعم اللازم للمدارس في إطار سعيها إلى التطوير.

في السنوات القليلة الماضية أصبح التركيز منصباً أكثر على أهمية التعليم المبكر للأطفال. وهذا ينطبق على تعلم اللغة بشكل عام – وخاصةً على تعلم اللغة الألمانية. وفي بعض الأماكن يختص الإطار التوجيهي هذا في العمل في رياض الأطفال ومرحلة ما قبل المدرسة بالفعل، وهذا العمل غالباً ما يكون جزءاً لا يتجزأ من كامل أعمال المدارس الألمانية في الخارج. فهو مخصص لمزيد من التطوير لهذا الإطار التوجيهي ليشمل الجوانب المناسبة بشكل منهجي. وحتى الآن يدور الحديث عن "إطار توجيه الجودة برياض الأطفال والحضانات"³.

يجري القسم غير التربوي استكمالاً موسعاً وشاملاً. وعلى العكس من المستوى المحلي تشترك الشروط الإطارية الإضافية الخاصة بجودة عمليات التدريس والتعلم في المدارس الألمانية في الخارج في تحمل المسؤولية. فتعمل جهات التعليم الخاص في ظل شروط إطارية خاصة بسوق تعليم دولي أو إقليمي ويوفرون غالبية الموارد اللازمة. حيث يتعين عليهم مواءمة أنفسهم بصورة استراتيجية

¹ يستخدم كامل دليل الإطار التوجيهي صيغة معتدلة "تراعي الجنسين". ومن أجل تسهيل القراءة وتبسيط اللغة تُستخدم صيغة المذكر العام أحياناً. فعملية التعامل مع الصياغات المناسبة والمقابلة ليست في الوقت الحالي داخل الهيئات التي توحد معايير استخدام اللغة الألمانية ولا هي مكتملة اجتماعياً.

² وهذا المقام لا يسهل إلى التعامل مع متطلبات الجودة المختلفة للبلاد المضيفة بصورة منفصلة. فلا يعكس الإطار التوجيهي متطلبات البلدان المضيفة؛ بل يعكس توقعات الجودة ودوافع الجهات الممولة (وزارة الخارجية، الإدارة المركزية للمدارس في الخارج، الولايات).

³ https://www.auslandsschulwesen.de/SharedDocs/Downloads/Webs/ZfA/DE/Qualitaetsrahmen/QR_KiGa.pdf?__blob=publicationFile&v=2

لمتطلبات سوق التعليم المحلي والوطني. وهذا يتطلب وجود إدارة احترافية تحرص على استغلال الموارد المتاحة بصورة جيدة بما في ذلك إدارة الموظفين بصورة فعالة.⁴

مع هذا التوسع في نموذج إدارة جودة التعليم وتحوله إلى إدارة جودة شاملة للمدارس الألمانية في الخارج تظل إدارة جودة التعليم بمثابة جوهر إدارة الجودة، لأن العمليات التربوية تشكل المهام الأساسية للمدرسة. وأصبح إعداد إطار توجيهي الآن يشمل المجال غير التربوي – بصورة منطقية – في تعريف وتحديد الجودة.

يتوافق نهج إدارة الجودة بالمدارس الألمانية في الخارج مع مفهوم *الحوكمة*. ومن ثم سيُشرح مفهوم الحوكمة المدرسية فيما يلي.⁵

الحوكمة المدرسية

إن الحق في وجود مدارس خاصة راسخ في مواثيق التعليم الاجتماعية والحكومية ويستند إلى "نفع العميل". وهذا يعني أن التركيز لا ينصب على مصالح جهات التمويل أو المدراء أو الموظفين، بل على مصالح جميع أعضاء الاتحاد المدرسي؛ بما في ذلك أولياء الأمور⁶ وعلى التلاميذ بصفة خاصة. وذلك لأن الوالدين يختاران – أحياناً بمشاركة أطفالهم بناءً على أعمارهم – المدرسة الخاصة التي يرغبون في إلحاقهم بها. ولذلك تشكك المدارس دائماً في أدائها وتوائمه بناءً على احتياجات التلاميذ وأولياء أمورهم.⁷

تسعى المدارس الألمانية في الخارج، والتي تتنافس مع المدارس الخاصة الأخرى، إلى تحقيق معايير جودة عالية. فهي تضمن بقاءها عندما تضع استراتيجيات مُحَدَّدة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وإدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية وتشرف على تنفيذ تلك الاستراتيجيات في شكل إنجازات قابلة للقياس. ومن ثم يجب على كل مدرسة ألمانية في الخارج تغطية الجزء الأكبر من نفقات تشغيلها في الوقت الحالي وفي المستقبل والتعامل مع هذه النفقات والإيرادات بكل حرص وعناية.

يجب أن تراعي الحوكمة الفعالة متطلبات الإدارة الفعالة والقدرة الوظيفية للنظام المدرسي المعقد. وإدارة الموارد بصورة فعالة تمثل الأساس الذي تقوم عليه المدرسة الألمانية في الخارج. وتحدد جودة المدرسة من خلال مجالات جودة مختلفة – مثل نتائج التعلم المدرسي بما في ذلك التربية ومكانتها في السوق والصورة العامة التي تتمتع بها. كما يجب هيكلة مضمون الحوكمة المدرسية من منظور الإدارة والقيادة. ويجب أن تجمع الحوكمة المدرسية أهداف السياسة الثقافية والتعليمية الخارجية والأهداف الخاصة بالمدرسة في خطة استراتيجية موحدة لتطوير المدرسة. وهذه الخطة تشكل الأساس الجوهرى للعمل الناجح لإدارة المدرسة.

وتعمل إدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية – القادمة عادةً من ألمانيا – في مخطط ثلاثي الأضلاع يشمل التوجيه الاستراتيجي والتشغيلي والإداري المنظم لمدرسة ألمانية في الخارج وذلك في إطار اختصاصات ونطاق مسؤوليات ومهام سلطة المدرسة⁸ (ويُقصَد بها عادةً مجلس إدارة المدرسة المنتخب لأحد الاتحادات المدرسية).

إن تعزيز الهوية المشتركة التضامنية لجميع المشاركين في الحياة المدرسية يمثل عاملاً مهماً لعمل كل مدرسة ألمانية في الخارج وللنظام العام الذي يحمل العلامة *DAS*. وهذا يشمل مجلس إدارة المدرسة والموظفين في المجال التجاري والإداري. ومن ثم تراعي إدارة الجودة بالمدارس الألمانية في الخارج هذه العمليات وتتوجه باستمرار نحو ضمان تنفيذها وتحسينها.

الجهات المدرسية المسؤولة

إن الجهات المسؤولة داخل المدرسة تتمثل في مجلس إدارة المدرسة وإدارة المدرسة⁹ وقسم الشؤون الإدارية ولكلٍ منهم مسؤولياته الخاصة. وبصفتهم فريقاً واحداً لإدارة المدرسة فهم يحرصون على أداء المهام والأنشطة المدرسية.

يمثل **مجلس إدارة المدرسة** سلطة المدرسة. ويتقلده هذا الدور فهو يحرص على توفير التجهيزات واللوازم المكانية والمادية والشخصية اللازمة، وهذا يعني أنه يوفر القاعات والغرف ويشرف على صيانتها بما في ذلك تجهيزها داخلياً وتوظيف طاقم العمل المناسب. وهذا يشكل هذا الأساس الذي يقوم عليه التنفيذ الأمثل لأهداف سلطة المدرسة المنصوص عليها في القانون الأساسي: إدارة طويلة الأمد لمدرسة ألمانية في الخارج. وتستند سلطة المدرسة إلى هياكل تنظيمية فعالة مثل تعيين مفوض عن مجلس الإدارة. كما أن مجلس إدارة المدرسة يطور مفاهيم ذات توجه استراتيجي لضمان عمل المدرسة بصورة طويلة المدى وذلك في إطار نطاق مسؤوليته وبمشاركة إدارة المدرسة.

⁴ ملحوظة: إذا ورد مصطلح "قسم الشؤون الإدارية" في الإطار التوجيهي، فقد يُقصد به الهيكل التنظيمي للمدرسة أو مناصب أخرى (مفوض عن مجلس الإدارة) وهذا بناءً على الاختصاصات وسياق المصطلح.

يستخدم مصطلح "الحوكمة" حالياً في البحث التربوي لمناقشة كيفية تشكيل مجموعة أطراف فاعلة في المؤسسات التعليمية بطريقة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المشتركة والمختلفة للأطراف الفاعلة على النحو الأمثل قدر الإمكان.

⁶ قد يرد فيما بعد مصطلح "الوالدان" بدلاً من "أولياء الأمور" وهما مترادفان.

⁷ في إطار توقعات الجودة للجهات الممولة.

⁸ المصطلحان "سلطة المدرسة" - "مجلس الإدارة" مترادفان فيما يلي وهذا يشمل أيضاً هيئات أو مؤسسات مدرسية كنسبة.

⁹ تتمثل "إدارة المدرسة" في شخص واحد يدير المدرسة ويختلف في اختصاصاته عن "مجلس إدارة المدرسة الموسع". إلى جانب إدارة المدرسة المعنية من ألمانيا يمكن أن تنص أنظمة الدولة المضيفة أيضاً على وجود إدارة مدرسة محلية. وفي هذه الحالة تؤدي وظيفتها كحلقة وصل مع السلطات المدرسية المحلية.

يحرص مجلس إدارة المدرسة على تحقيق الشروط الإطارية المادية اللازمة لضمان عمل المدرسة بصورة منظمة، ولإضفاء طابع مميز للمدرسة، ولخلق فرص تطوير الكفاءات والمهارات الثقافية المشتركة. كما أنه يمكن التلاميذ من الالتقاء ببعضهم بعضاً في إطار التنوع الثقافي، وعلى وجه الخصوص، يمكنهم من الشعور بأنهم في وطنهم في ظل الاحتكاك بالثقافة الألمانية وثقافة البلد المضيف في آن واحد. ومن خلال إدارة شؤون الموظفين بالتعاون مع إدارة المدرسة يضمن المجلس نقل المهارات اللغوية والوعي اللغوي خاصة باللغة الألمانية.

كما يضمن مجلس إدارة المدرسة العمل بهيكل مدرسية ديمقراطية ويمكن أولياء الأمور والتلاميذ والموظفين من المشاركة في هيكلة عمل المدرسة من خلال المشاركة النشطة في اللجان المدرسية المختلفة.

كما تتطلب التغييرات في الموظفين في المجالس التطوعية إدارة معرفية منهجية. وبالإضافة إلى المعلومات المدرسية الاستراتيجية المتعلقة باتخاذ القرارات يحتاج أعضاء مجلس الإدارة التطوعي أيضاً، من بين أمور أخرى، معرفة هيكل وصلاحيات وكفاءات الجهات الممولة. حيث يجب أن يعرفوا الأساسيات والأدوات الأساسية الخاصة بالدعم والتمويل، مثل عقد الدعم والتمويل، وقانون المنح الاتحادي، والتفتيش على المدارس الألمانية، ولجنة فحص الميزانية، وإجراءات إتمام المراحل الدراسية واستحقاقاتها. وأخيراً وليس آخراً يجب أن يكون لديهم المعرفة المتعلقة بمجال إدارة المدرسة في المجال غير التربوي (مثل إدارة الموارد بما في ذلك الإدارة المالية وإدارة الميزانية) - ويكون لديهم المعرفة التي يمكن تطبيقها من مجالات أخرى لإدارة الشركات الخاصة، ولكن يجب مواءمتها مع خصوصيات وسمات القطاع المدرسي قبل تطبيقها.

تُعَيَّن إدارة المدرسة¹⁰ من خلال الإدارة المركزية للمدارس في الخارج. فهي تدير المدرسة وتتحمّل المسؤولية في ضوء السياسة الثقافية والتعليمية الخارجية الألمانية مع مراعاة السياق السياسي والثقافي للبلد المضيف. أما فيما يتعلق بالولايات الاتحادية الألمانية، فهي مسؤولة - بغض النظر عن مسؤولية مفوضي مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية¹¹ - بشكل خاص عن جودة المراحل التدريسية الانتقالية والمؤهلات باللغة الألمانية في مدارسها. كما أن إدارة المدرسة مسؤولة عن اختيار الموظفين - بالاتفاق مع مجلس إدارة المدرسة. وفي ضوء تولي مسؤولية الموظفين تتولى إدارة المدرسة تنظيم اجتماع مجلس المعلمين. وفي ضوء تطوير الموظفين تقدم إدارة المدرسة مشورة مهنية متخصصة للمعلمين.

تتمثل إدارة المدرسة في طاقم تدريس حاصل على إجازة في ألمانيا ومُعار للخارج؛ ويتمتعون عمومًا بخبرة إدارية وقيادية في مجال التربية والتعليم. كما تتحمل إدارة المدرسة المسؤولية التربوية الشاملة داخل المدرسة، حيث يلزم الاتصال الوثيق أو التنسيق أو التعاون مع مجلس إدارة المدرسة على أساس ثقة متبادلة اعتمادًا على المسؤولية المعنية.

ويسعى مجلس إدارة المدرسة وإدارة المدرسة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنهجية لتطوير المدرسة بما يتماشى مع متطلبات الجودة التي وضعتها الحكومة الاتحادية وحكومات الولايات في جمهورية ألمانيا الاتحادية. وفي عملية تطوير الأهداف الاستراتيجية يجري الاستعانة بقسم الشؤون الإدارية بطريقة مناسبة.

قسم الشؤون الإدارية هو المسؤول عن إدارة شؤون المدرسة بطريقة قانونية. ويتأتى ذلك عن طريق الحرص على تنفيذ جميع الأعمال الإدارية بكل سرعة ودقة وتطبيق إدارة شؤون الموظفين بطريقة هادفة وذلك بالتنسيق مع إدارة المدرسة، كما أنه يتولى إدارة الشؤون المالية للاتحاد المدرسي بكل دقة وحزم. كما أن قسم الشؤون الإدارية هو المسؤول عن إدارة الجودة في المجال الإداري، وتخطيط وإعداد الميزانية والإدارة المالية التشغيلية بالتعاون الوثيق مع إدارة المدرسة ومجلس الإدارة بصفته المسؤول النهائي (أو مع مفوض عن مجلس الإدارة إذا لزم الأمر)، وكذلك إدارة الممتلكات ومعدات ولوازم مبنى المدرسة.

في قطاع المدارس الألمانية في الخارج هناك حاجة إلى معرفة تجارية عميقة، ومعرفة بالخلفية القانونية المحلية، والمهارات ذات الصلة في مجال اللغة الألمانية أو اللغة المحلية وكذلك قانون الميزانية والمنح الألماني، والتي تتيح، من بين أمور أخرى، إمكانية تقديم طلبات دقيقة للحصول على الدعم المالي والشخصي وإثبات الاستخدام المطلوب.

يعمل مسؤولو الجودة بشكل وثيق وعلى أساس ثقة متبادلة مع بعضهم بعضاً ومع الجهات الممولة¹². ترتبط مسؤوليات واختصاصات مجلس إدارة المدرسة وإدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية ببعضها بعضاً. ومن ثم هناك حاجة إلى عمل اتصالات منظمة وقائمة على الثقة بين الجهات المدرسية المسؤولة وإجراء عمليات محددة شفافة لتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية المشتركة.

هيكل الإطار التوجيهي

يتكون إصدار الإطار التوجيهي الحالي المطور من 7 جوانب جودة و38 سمة جودة.

وبالتالي يجب معرفة أن الجودة هي خاصية للنظام المدرسي بأكمله وأن جميع العناصر الفرعية تعتمد على بعضها بعضاً. وغالبًا ما ترتبط مجالات الجودة التربوية وغير التربوية ارتباطاً وثيقاً وفي بعض الحالات تكون متطابقة. ووفقاً لنهج الحوكمة في إدارة الجودة

¹⁰ راجع "مجالات عمل مديري المدارس في المدارس الألمانية في الخارج"، مجلة متخصصة صادرة عن الإدارة المركزية للمدارس في الخارج (2017). حيث تصف هذه المجلة المتخصصة بطريقة شاملة الكفاءات التي يجب أن تتمتع بها إدارات المدارس الألمانية في الخارج، بالإضافة إلى مجالات عمل إدارتها.

¹¹ المؤتمر الدائم لوزراء التعليم والشؤون الثقافية لولايات جمهورية ألمانيا الاتحادية، ويُعرف بالاختصار (KMK).

¹² "الجهات الممولة" هي وزارة الخارجية والإدارة المركزية للمدارس في الخارج وولايات ألمانيا الاتحادية بما في ذلك وزراء التعليم والشؤون الثقافية.

بالمدارس الألمانية في الخارج يُظهر الإطار التوجيهي الجديد هذه العلاقات والترابطات بعدة طرق. وهو بذلك يشجع الأطراف المدرسية الفاعلة على تطوير تكتلات ومجموعات تسعى إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

ومن جوانب اختلاف هذا الإصدار عن الإصدار السابق أن هذا الإصدار لم يعد به خانة الجمع والتوثيق. بل توجد في هذا الإطار التوجيهي في العمود الأيمن من الجدول عناصر: ملاحظات، أمثلة، خيارات التنفيذ. وهذه أمثلة تطبيق عملية جيدة وتهدف إلى تحديد سمات الجودة في العمود الأيسر من الجدول. ولا تمثل عناصر: ملاحظات، أمثلة، خيارات التنفيذ قوائم مغلقة لا تخضع لتعديلات. بل إنه من المهم ملاحظة أن العمود الأيمن لا يضم أي توقعات للجودة في المدارس.

وفي هذا الإطار التوجيهي سوف يُشار إلى "المفاهيم" في كثير من المواضيع. عندئذٍ تتحقق المدرسة مما إذا كان المفهوم المعني يتوافق مع ملف تعريف المدرسة أو ما إذا كان يمكن الاستغناء عنه.

أهداف الإطار التوجيهي

إن الإطار التوجيهي بنسخته المُحدّثة والموسّعة

- يشكل الأساس لفهم مشترك للجودة لجميع المدارس الألمانية في الخارج ويشكل أساسًا تُبنى عليه عملية تطوير المدارس؛
 - يشكل أساس التقييم الداخلي والخارجي ويساعد على سبيل المثال الزملاء ("الأصدقاء الناقدون" في إطار مراجعة الأقران) في تقديم ملاحظات للمدارس بناءً على معايير محددة حول مستوى تطوير المدرسة وجودتها في المجالات التربوية وربما غير التربوية إذا لزم الأمر؛
 - يشكل الأساس للمدرسة المبني على الاتفاق على خطة عمل مع موظفي الإدارة المركزية للمدارس في الخارج بعد الانتهاء من التفنّيش، وتكون الخطة على شكل عقد تمويل ودعم لأهداف تطوير المدرسة المُلزّمة.
- يعتبر الإطار التوجيهي نفسه بمثابة أداة دعم لجميع المدارس الألمانية في الخارج ويشكل أيضًا الأساس لمنظومة معايير جودة ملزمة ومشتقة من عملية التفنّيش على العملية التعليمية بالولايات. وتركز تلك المعايير على المجالات الأساسية لهذا الإطار التوجيهي. حيث إنها تحدد المعايير التي يُستند إليها في منح ختم الجودة "مدرسة ألمانية ممتازة في الخارج" أو تجديد صلاحية هذا الختم.

تحريرًا في برلين، ديسمبر 2019

وزارة الخارجية

الإدارة المركزية للمدارس في الخارج

المؤتمر الدائم لوزراء التعليم والشؤون الثقافية لولايات جمهورية ألمانيا الاتحادية

7. إدارة الجودة	6. الحوكمة	5. إدارة الموارد	4. إدارة شؤون الموظفين	3. الثقافة المدرسية	2. ثقافة التعليم والتعلم	1. نتائج وإنجازات المدرسة
7.1 المهمة والمبادئ التوجيهية	6.1 فهم الأدوار	5.1 الشؤون المالية	4.1 تخطيط شؤون الموظفين	3.1 المناخ المدرسي	2.1 المراحل الدراسية المناهج الدراسية	1.1 بناء الشخصية
7.2 البرنامج المدرسي	6.2 عمل مجلس الإدارة	5.2 التسويق	4.2 تنمية الموارد البشرية	3.2 المشاركة	2.2 متطلبات الأداء والملاحظات	1.2 نجاحات التعلم
37. هيكلة العمليات	6.3 عمل إدارة المدرسة	5.3 إدارة تكنولوجيا المعلومات	4.3 إدارة نقل المعارف وتسليم الأعمال	3.3 التنوع	2.3 تقوية الشخصية	1.3 الرضا عن المدرسة
7.4 ثقافة التقييم	6.4 العمل الإداري	5.4 المشتريات		3.4 الدعم	2.4 التعليم اللغوي	
7.5 التركيز على العملاء	6.5 التوجيه، التخطيط، المتابعة	5.5 الممتلكات والمعدات		3.5 اللقاءات	2.5 التعلم في العالم الرقمي	
	6.6 سبل التعاون والتواصل	5.6 الوقاية وإدارة الأزمات		3.6 ميثاق السياسة الثقافية الخارجية	2.6 هيكلة العملية التدريسية	
	6.7 الشروط الإطارية القانونية				2.7 مناخ الفصل	
	6.8 التعاون مع الجهات الممولة					

1. نتائج وإنجازات المدرسة

1.1 بناء الشخصية

هناك مفهوم يتعلق بالتربية الديمقراطية مطبق داخل المدرسة. تُشارك المدرسة التلاميذ¹³ في رسم معالم الحياة المدرسية. تعزز الأنشطة التطوعية والاجتماعية للتلاميذ. تُشارك المدرسة التلاميذ في تخطيط العملية التدريسية بما يتناسب مع أعمارهم. يتلقى المعلمون ملاحظات التلاميذ ويناقشونها معهم وفقاً لمواصفات وقوانين محددة.	1.1.1 ينقل العمل التربوي القيم الديمقراطية ويعزز العمل الديمقراطي.	
يجري الاتفاق كتابياً على المفاهيم المنهجية وغير المنهجية لزيادة الوعي بوجهات النظر وأنماط السلوك المختلفة المتأثرة بناءً على خلفيات ثقافية مختلفة. تُراعى الطقوس والاحتفالات الدينية / الثقافية (مع التركيز على الثقافة الألمانية الغربية ودين وثقافة البلد المضيف). تمثل القيم الديمقراطية والإنسانية أساساً بديهيًا للعمل التربوي.	1.1.2 العمل التربوي يحقق تنمية الكفاءات والمهارات الثقافية.	

¹³ يرمز اختصاراً Sus إلى "التلاميذ والتلميذات". وتُشرح الاختصارات الأخرى المستخدمة لمدارس معينة في الخارج في مسرد مصطلحات في الملحق.

1. نتائج وإنجازات المدرسة

1.2 نجاحات التعلم

1.2.1 تعتمد متطلبات الأداء وطرق التدريس على معايير المؤهلات المطلوبة. ينفذ كل معلم مهام استشارية للتلاميذ بطريقة مؤهلة واحترافية. في الاختبارات النهائية يحقق متوسط التلاميذ متوسط الدرجات المطلوبة في جميع المواد وهذا يسري على جميع المدارس الألمانية في الخارج. يحصل التلاميذ على المؤهلات التي يسعون إليها في إطار مساهمهم التعليمي.	1.2.1 تقوم المدرسة بإعداد التلاميذ لاجتياز الاختبارات النهائية بنجاح.
1.2.2 يجري تقييم نتائج العمل الموازي (بالتعاون مع مدرسة ألمانية أخرى في المنطقة إذا لزم الأمر). تشارك المدارس بشكل إلزامي في العمل المقارن من داخل ألمانيا لعدة مراحل دراسية وتطبق نتائج التحليلات في العمل التربوي.	1.2.2 يضمن العمل الموازي والمقارن تحقيق معايير مدرسية موحدة ومعايير تقييم مشتركة.
1.2.3 نسبة عالية من التلاميذ يجرون امتحان إتمام الثانوية العامة (الأببوتور) الألماني الدولي أو البكالوريا الدولية مختلطة اللغات. يحصل التلاميذ الذين لا يتحدثون اللغة الألمانية كلغة أم على شهادة امتحان إتمام الثانوية العامة (الأببوتور) الألماني الدولي أو دبلوم اللغة الألمانية الخاص بمؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية. تُمارس اللغة الألمانية في كامل أرجاء المدرسة (في الفناء، في المحادثات أثناء فترة الراحة، على شكل إذاعات ورسائل إخبارية ومؤتمرات واجتماعات). تشارك المدرسة في "شبكة اللغة الألمانية". يعد تعلم اللغة الألمانية بشكل منهجي في مرحلة مبكرة من الطفولة (روضة الأطفال / مرحلة ما قبل المدرسة) أمرًا مهمًا للغاية فيما بعد في المدرسة.	1.2.3 يتعلم التلاميذ اللغة الألمانية.
1.2.4 تمتد المشاركة إلى مسابقات محلية ودولية. تقام ثلاث مسابقات مهمة على الأقل (مثل المسابقات المعترف بها من قبل مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية؛ مسابقة غرفة الصناعة والتجارة الألمانية ومسابقات وزارة الخارجية الألمانية ومسابقات المدارس الشريكة بالخارج الممولة من وزارة الخارجية الألمانية). يتم تكريم المشاركين الناجحين في المسابقات من قبل المدرسة (مثل العرض الناجح لهم في الوسائط الإعلامية البارزة؛ مثل مجلة "لقاءات"، الموقع الرسمي للمدرسة أو موقع الإدارة المركزية للمدارس في الخارج). تم تعيين موظفين مختصين عن إقامة المسابقات في المدرسة.	1.2.4 يشارك التلاميذ في المسابقات بنجاح.

1. النتائج والإنجازات

1.3 الرضا عن المدرسة

1.3.1	التلاميذ راضون عن عروض وخدمات الدعم والتعليم التي تقدمها المدرسة.	تظهر التقييمات الدورية نسبة عالية من الرضا عن المدرسة. نسبة التغيب دون عذر منخفضة في المدرسة. نسبة التلاميذ الذين يشاركون بنشاط في تشكيل الحياة المدرسية عالية.
1.3.2	أولياء أمور التلاميذ راضون عن المدرسة.	تظهر التقييمات الدورية نسبة عالية من الرضا عن المدرسة. يشارك أولياء الأمور بكل اجتهاد في أعمال اللجان المدرسية وفي الاتحاد الراعي. يود أولياء الأمور لو أنهم يسجلون أطفالهم في المدرسة مجددًا.
1.3.3	يشعر الموظفون بالرضا عن ظروف عملهم في المدرسة.	تظهر التقييمات الدورية نسبة عالية من الرضا عن ظروف العمل بالمدرسة. تُنفذ المهام في إطار تطوير المدرسة بالتزام من جانب كبير من الموظفين (على سبيل المثال عن طريق المشاركة في مشاريع تطوير المدرسة، والمشاركة في زيارة الفصول التعليمية بصورة متبادلة). يتلقى المعلمون دورات تدريبية متقدمة للمعلمين داخليًا ودورات إقليمية متقدمة بصفة دورية وينقلون المعارف المكتسبة من تلك الدورات بصورة مضاعفة إلى طاقم التدريس (المتخصص) من زملائهم.

2. ثقافة التعليم والتعلم

2.1 المراحل الدراسية والمناهج الدراسية

المراحل الدراسية معتمدة من جهات اعتماد رسمية. يُحدث جدول الحصص ويُعتمد من لجنة الحكومة الاتحادية والولايات للعمل المدرسي في الخارج. تراجع المدرسة احتياجاتها من اختيار المراحل الدراسية بصفة دورية مثل شهادة امتحان إتمام الثانوية العامة (الأببتر) الألماني الدولي أو البكالوريا الدولية مختلطة اللغات أو المؤهلات المهنية أو المرحلة المدرسية الإعدادية أو المؤهلات المحلية أو دبلوم اللغة الألمانية.	2.1.1 المراحل الدراسية التي تقدمها المدرسة معتمدة وتلبي الاحتياجات.	
يوجد منهج (مدرسي) تم تطويره داخليًا على أساس المناهج الأساسية ومعتمد من مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية أو/و منظمة البكالوريا الدولية. تُدرج السياقات التاريخية والثقافية وكذلك متطلبات البلد المضيف، إن لزم الأمر، في المناهج الدراسية ويجري تطويرها. تُطور الإرشادات والتعليمات الداخلية للمدرسة بشكل مشترك وتتخذ قرارات بشأنها في المؤتمرات المتخصصة أو مؤتمرات المراحل الدراسية. تُراعى المبادئ التوجيهية واللوائح الداخلية للمدرسة وتنفذ في إطار تخطيط وهيكلة المجال التربوي والتعليمي. المدرسة لديها منهج كفاءات ومهارات للتعلم على شكل حلزوني ("منهج وظيفي") وضعه المعلمون. المدرسة لديها منهج كفاءات ومهارات لاستخدام الوسائط الإعلامية على شكل حلزوني ("منهج وظيفي")؛ ويراعي هذا المنهج أهداف التدريس والتعلم باستخدام الوسائط الإعلامية الرقمية. تُراعى الاختلافات الداخلية والخارجية لمجموعات التعلم في السنة الأخيرة للمرحلة الثانوية بصورة تخدم الأهداف المحددة.	2.1.2 تُواءم المناهج المعتمدة مع الظروف والمعطيات الخاصة بالبلد المضيف وتنفذ وتطور على حسب الحاجة.¹⁴	

¹⁴ يتحمل مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية مسؤولية المناهج الدراسية الخاصة بالمراحل الدراسية التي تمنح مؤهلات صادرة عن الولايات الألمانية؛ أما المناهج الدراسية التي تمنح البكالوريا الدولية مختلطة اللغات فتتحمّل منظمة البكالوريا الدولية مسؤوليتها.

2. ثقافة التعليم والتعلم

2.2 متطلبات الأداء والملاحظات

2.2.1	عمليات التحقق من نجاح التعلم وتقييم الأداء والملاحظات تخدم تطوير التعلم لدى التلاميذ.	يتلقى التلاميذ ملاحظات أداء واضحة ومتباعدة مزودة بمعلومات محددة عن تطورهم. يجري التقييم المرحلي على قدم المساواة مع التقييم الشامل؛ أي يجري تسجيل أداء التلميذ بشكل مستمر بالتوازي مع عملية تعلمه الفردي ويُبلغ به على وجه التحديد بناءً على قدراته وتطوره، وهذا لا يأتى في نهاية عملية التعلم فحسب، بل على سبيل المثال في شكل اختبارات وأعمال وأنشطة بالفصل. فيما يتعلق بالعمل الشامل: • يجري تقييم الأداء في سياق التدريس المستهدف المختلف وكذلك المطابق للهدف بطريقة موجهة نحو إمكانات وقدرات التلاميذ وبصورة غير تمييزية بينهم. يجب أن تحدد الملاحظات للتلاميذ تقييماً واقعياً لأدائهم.
2.2.2	متطلبات الأداء شفافة.	اتفقت المدرسة على المبادئ الأساسية لتقييم الأداء. بالنسبة لجميع المواد الدراسية؛ هناك قرارات ملموسة ومحدثة بشأن تقييم الأداء (خاصةً من الناحية المتخصصة واللغوية) وهي معروفة لكل من التلاميذ وأولياء أمورهم. تتبع القرارات المتعلقة بتقييم الأداء توصيات لجنة الحكومة الاتحادية والولايات للعمل المدرسي في الخارج ومبادئ منظمة البكالوريا الدولية. <i>انظر أيضاً بند 3.3.4</i> توقعات الأداء وكذلك إجراءات ومعايير المراجعة والتقييم متاحة تُطبق على جميع المشاركين. تُبرم اتفاقيات خطية بين المدرسة وأولياء الأمور والتلاميذ - إذا لزم الأمر - تتضمن تحمل المسؤولية المشتركة عن نجاح التعلم وتتضمن اتفاقيات تتعلق بدعم التعلم.
2.2.3	تشجع المدرسة التلاميذ في استعدادهم للأداء.	يمكن تلبية متطلبات الأداء في الفصل وتشكل تحدياً لجميع التلاميذ. تقدّر المدرسة إنجازات التلاميذ المتميزة. <i>انظر أيضاً البنود 2.3 و 3.1</i>

2. ثقافة التعليم والتعلم

2.3 تقوية الشخصية

يوضح المعلمون عملة تطور التلاميذ الموهوبين بشكل خاص على أساس منتظم ويخلقون مفاهيم مشتركة للدعم الفردي حسب الحاجة الفردية للتلاميذ، ويجري تنسيقها مع أولياء الأمور. يتوافق التصنيف المرتبط بالمدرسة في المراحل الدراسية مع قدرات وإمكانات أداء التلاميذ وتُراعى أحكام البلد المضيف. تقدم المدرسة فرصًا وإجراءات تعليمية للموهوبين وذوي الأداء العالي والتلاميذ ذوي الاهتمامات الخاصة (الإثراء والمشاركة في الدروس على مستوى أعلى وتخطي الصفوف الزائدة وعروض أماكن التعلم خارج إطار المدرسة).	2.3.1 تعزز المدرسة الاهتمامات المواهب الفردية للتلاميذ في إطار العملية التدريسية وخارج سياق المنهج الدراسي.	
التعلم التعاوني له نصيب كبير في مختلف المواد. أدخلت واستُخدمت أنماط تعلم تعاونية متخصصة في منهج كفاءات ومهارات التعلم. تقوم المدرسة بتنفيذ مشروعات وإجراء رحلات وتدريبات داخلية مناسبة بصورة منتظمة، ويتم إعدادها ومتابعتها مع التلاميذ وترتكز على المناهج الدراسية. تستخدم الرحلات المدرسية وأماكن التعلم خارج إطار المدرسة للتعلم الاجتماعي.	2.3.2 تعزز المدرسة التعلم الاجتماعي من خلال تنظيم وتيرة التدريس والتعلم.	
أدخلت واستُخدمت أنماط تعلم تعزز مهارات التصميم والإبداع لدى التلاميذ في منهج كفاءات ومهارات التعلم؛ مثل: - المهام والواجبات طويلة المدى - التعلم القائم على المشاريع والمهام الأسبوعية المدرسة تقدم عروض خارج إطار المنهج لدعم مهارات التصميم والإبداع.	2.3.3 تعزز عروض الخدمات التي تقدمها المدرسة الإبداع ومهارات التصميم لدى التلاميذ في سياق العمل المستقل.	

2. ثقافة التعليم والتعلم

2.4 التعليم اللغوي

2.4.1	يتضمن المفهوم الداخلي للمدرسة لتعزيز اللغة الألمانية جوانب من التعليم اللغوي والتعليم المتخصص.
يراعي هذا التصور جميع المراحل الدراسية بما في ذلك مراحل ما قبل المدرسة. يتضمن المفهوم أيضاً إرشادات وتعليمات تنفيذية لأعمال حفظ المفردات والقواعد النحوية والتعامل مع أحادية اللغة والتقييم وما إلى ذلك. يتضمن المفهوم لوائح للربط بين تعلم اللغة (التربوي) والتعلم المهني المتخصص. المفهوم ينظم المسؤوليات. تعدل المدرسة مفهومها بانتظام حسب الحاجة وتطبق هذا المفهوم (على سبيل المثال من خلال استخدام أدوات التقييم مثل إجراء استطلاعات لتحديد مستوى اللغة وإجراءات التشخيص). توجد في المدرسة ارتباطات بين جميع المواد فيما يتعلق بالمبادئ التربوية الأساسية للغة (بما في ذلك أساليب التدريس والتعلم في إطار تدريس اللغة الألمانية كلغة أجنبية والتدريس المتخصص باللغة الألمانية). يتحمل المعلمون مسؤولية ضمان اكتساب جميع التلاميذ للمهارات اللغوية التعليمية التي تعد شرطاً أساسياً للتعلم الناجح في جميع المواد والتي تظهر في نتائج الاختبارات (مثل دبلوم اللغة الألمانية واختبارات إتمام المرحلة الإعدادية وامتحان إتمام الثانوية العامة (الأببثور) الألماني الدولي وامتحانات البكالوريا الدولية مختلطة اللغات). تنشئ المدرسة هياكل (مثل دورات التدريب المتقدم، وإنشاء وتطوير مواد تدريس وتعلم، وزيارة فصول الزملاء المعلمين وما إلى ذلك) التي تتيح العمل اللغوي المستمر والمستدام. يعتبر مفهوم تعزيز اللغة الألمانية أساساً لتطوير مفهوم شامل لتعليم اللغة.	تستند حصص مادة اللغة الألمانية إلى المتطلبات والمقومات اللغوية للتلاميذ مع مراعاة الظروف الخاصة لموقع المدرسة. يعتمد تقوية التلاميذ في اللغة الألمانية كلغة أجنبية على <i>الخطة الإطارية الخاصة بتدريس اللغة الألمانية كلغة أجنبية لقطاع المدارس في الخارج</i> التابع للإدارة المركزية للمدارس في الخارج. يراعي استخدام وتطبيق مواد التدريس والتعلم المفهوم الداخلي للمدرسة لتعزيز اللغة الألمانية.
2.4.2	تعزز حصص مادة اللغة الألمانية المهارات اللغوية التعليمية.
يعزز التدريس المتخصص باللغة الألمانية المهارات اللغوية التعليمية والمتخصصة للتلاميذ بصفة خاصة. يستند التدريس المتخصص باللغة الألمانية إلى الكفاءات والمهارات ويراعي التعلم المتخصص واللغوي في ضوء استخدام طرق التدريس والتعلم المتخصصة في إطار التدريس المتخصص باللغة الألمانية. كل من المتطلبات اللغوية والمتخصصة تتسم بالشفافية للتلاميذ. يتيح الدعم اللغوي المستهدف للتلاميذ إمكانية إنجاز المهام بشكل مستقل وبطريقة ذاتية التوجيه.	تجمع دروس اللغة الألمانية المتخصصة بين اللغة التعليمية والتعلم المتخصص.
2.4.3	تجمع دروس اللغة الألمانية المتخصصة بين اللغة التعليمية والتعلم المتخصص.

السمات	ملاحظات، أمثلة، خيارات التنفيذ
--------	--------------------------------

2. ثقافة التعليم والتعلم		
2.4 التعليم اللغوي		
2.4.4	تُستغل التعددية اللغوية باعتبارها مصدرًا وموردًا مهمًا ويجري تعزيزها.	تهيئ المدرسة الظروف لجميع التلاميذ لاكتساب وتطوير عدة لغات على مستوى عالٍ. تتبادل اتحادات التلاميذ المواد اللغوية الأفكار والمعلومات وتتفق على مبادئ أساسية للتربية اللغوية لتدريس اللغة وتعمل بصورة مشتركة وثيقة. هناك استخدام واع ومفيد للتعددية اللغوية واللغة (اللغات) المستخدمة في اندماجهم الثقافي في جميع المواد والأنشطة المقدمة في المدرسة. تحرص المدرسة على تقدير المهارات والكفاءات الخاصة باللغات التي ليست من ضمن اللغات التي تستعملها المدرسة. إمعان التفكير في اللغات يعد جزءًا لا يتجزأ من العملية التدريسية بالفصل.

2. ثقافة التعليم والتعلم

2.5 التعلم في العالم الرقمي

يحق لجميع المعلمين والتلاميذ استخدام الوسائط الإعلامية الرقمية الموجودة في الفصل. يمتلك التلاميذ أجهزة كمبيوتر محمولة / أجهزة لوحية معدة تحديداً لأغراض التعلم وذلك اعتماداً على أعمارهم. تتوفر شبكة إنترنت لاسلكي WLAN خاصة بالمدرسة للتلاميذ في الفصل لتلبية الاحتياجات. <i>انظر أيضاً بند 5.3.2</i>	2.5.1 تعزز البنية التحتية التقنية التعلم باستخدام الوسائط الإعلامية الرقمية.	
منهج كفاءات ومهارات استخدام الوسائط الإعلامية يمثل جزءاً لا يتجزأ من تطوير العملية التدريسية داخل الفصل. في إطار منهج كفاءات ومهارات استخدام الوسائط الإعلامية تُراعى نطاقات المهارات الخاصة باستراتيجية مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية "التعلم في العالم الرقمي". يخضع منهج كفاءات ومهارات استخدام الوسائط الإعلامية لفحوصات منتظمة ويجري تعديله. يستخدم المعلمون الوسائط الرقمية في دروسهم في ضوء منهج كفاءات ومهارات استخدام الوسائط الإعلامية وفيما يتعلق بتحقيق أهداف التعلم المتخصصة وفوق المتخصصة الأخرى. يصبح المعلمون أكثر احترافاً بصفة مستمرة على سبيل المثال على أساس إطار الكفاءة الأوروبي للمعلمين.	2.5.2 تطبق المدرسة مفهوماً تربوياً للاستخدام التعليمي الفعال للوسائط الإعلامية الرقمية في الفصل.	
يجب مراعاة استخدام الوسائط الإعلامية الرقمية في إطار خطط عمل المدرسة وربطها بالأهداف التعليمية والمبادئ التوجيهية للمدرسة. تُستخدم الوسائط الإعلامية الرقمية بشكل مستقل من قبل التلاميذ في مراحل التعلم المستقل أو التعاوني وتدعم التعلم الفردي. يدعم استخدام الوسائط الإعلامية الرقمية عمليات التعلم، مثل تلك الموضحة في نموذج SAMR¹⁵.	2.5.3 يعد التعلم باستخدام الوسائط الإعلامية الرقمية جزءاً لا يتجزأ من عمليات التدريس والتعلم.	
يتضمن منهج كفاءات ومهارات استخدام الوسائط الإعلامية وجه "الاستخدام المسؤول للوسائط الإعلامية الرقمية". يستند التثقيف والتوعية بشأن حساسية ومخاطر وفوائد وفرص الفضاء الإلكتروني إلى أعمار التلاميذ. تدابير وإجراءات الوقاية والتدخل التعليمية والتقنية راسخة. <i>انظر أيضاً البنود 5.3.3 و 5.3.4</i>	2.5.4 تعزز المدرسة من الاستخدام المسؤول للوسائط الإعلامية الرقمية.	

¹⁵ طور نموذج SAMR على يد روبين بوينيتورا عام 2006 لتحليل مدى الاندماج التكنولوجي والتقني في العملية التدريسية بالمدرسة. ويسعى هذا النموذج إلى قياس درجة الاندماج التكنولوجي والتقني على أربعة مستويات بدءاً من عملية التحسين إلى التحول: الاستبدال، التوسع، التعديل، إعادة التعريف. المصدر: <https://de.wikipedia.org/wiki/SAMR-Modell>؛ وقت الاطلاع على المصدر: 2019/02/28

2. ثقافة التعليم والتعلم

2.6 هيكل العملية التدريسية

تطبيق العملية التدريسية (تخطيط المناهج، مواد العمل المستخدمة، إعطاء الدروس والتفكير المشترك) المناهج المدرسية بلغة متخصصة. درجة صعوبة المتطلبات والمهام مناسبة للتلاميذ. تشجع العملية التدريسية التلاميذ على العمل الجاد والاستعداد لبذل الجهد.	2.6.1 العملية التدريسية لها مستوى مناسب من المتطلبات.	
يشرح المعلمون أهداف العملية التدريسية والمسار المخطط لها. تعليمات العمل متماسكة ومصاغة بوضوح. تتحقق أهداف التدريس في نهاية مراحل العمل. العملية التدريسية منظمة بشكل جيد؛ حيث تستند خطوات وإنجازات التعلم على بعضها بعضًا بطريقة تعلم فعالة. تصبح النقاط الرئيسية أو نقاط التحول¹⁶ المهمة للحصص الدراسية واضحة. تُحفظ النتائج الجزئية بطريقة لا تُنسى وبشكل متواصل.	2.6.2 عمليات وأهداف التدريس شفافة ومنظمة بوضوح للتلاميذ.	
صُممت العملية التدريسية بحيث تكون الحصص اقتصادية في الوقت. المواد المطلوبة متوفرة. الأجهزة المطلوبة جاهزة للعمل. الوقت المستهلك خارج الإطار التدريسي قليل. يجري التدريس والتعلم في جو هادئ بعيدًا عن أي مشتتات. يوضح المعلم من خلال تصرفاته الذاتية أن وقت الحصة ثمين (تصرف نموذجي). تُراعى متطلبات التعلم المختلفة للتلاميذ من خلال اتباع أساليب منهجية مختلفة، وأنماط تعلم، وطرق تعلم، ومواد أو أنظمة مساعدة. الأساليب والطرق المختارة فعالة من حيث وقت التعلم.	2.6.3 يُستغل وقت التدريس والتعلم بطريقة فعالة تخدم مسار التعلم (وكذلك في الحصص الاحتياطية).	

¹⁶ في ضوء مراحل العملية التدريسية المهمة القائمة على توحيد المعارف والعلوم أو في ضوء نقاط التحول التي يحدث فيها تحول للمواضيع أو الطرق أو الشكل الاجتماعي للعملية التدريسية.

2. ثقافة التعليم والتعلم

2.7 مناخ الفصل

أجواء العمل ودية وبناءة وتهدف إلى تحقيق إنجازات. يوضح المعلم الأمور التي ينتظر من التلاميذ أن يفعلوها بكل شفافية في الحصة. يمتدح المعلم التلاميذ بشكل مناسب. يُشجّع التلاميذ المتحفظون بشكل خاص. يسمح المعلم باستخدام طرق تعلم مختلفة غير مباشرة ويرى أن الأخطاء فرصة للتعلم.	2.7.1 تتوفر أجواء عمل تشجع على التعلم في إطار العملية التدريسية داخل الفصل.	
يعزز المعلم الثقة بالنفس لدى التلاميذ ويثبتهم ويشجعهم. يدعم المعلم عامل التمايز بين التلاميذ على أساس الجودة والكم واللغة. يراعي المعلم احتياج التلاميذ الجدد إلى الدعم. تُطوّر إمكانيات وقدرات التلاميذ القادرين على تحقيق إنجازات كبيرة (ويُستعان بهم في العملية التدريسية). يراعي المعلم مستويات تقدم التلاميذ في العملية التعليمية ويعطي ملاحظات عليها. تتسم الملاحظات والتعليقات النقدية من المعلم بأنها بناءة ومتباعدة (بناءً على نقاط القوة والتطور وعلى أساس الاحترام المتبادل وتكون مدعومة بحجج وبراهين). يتصرف المعلم في الوقت المناسب وبصورة متسقة في حالة حدوث اضطرابات داخل الفصل.	2.7.2 سلوك المعلمون يتسم بالاحترافية والاحترام.	
يشارك جميع التلاميذ في العملية التدريسية داخل الفصل. التلاميذ مهتمون بالمناهج الدراسية. يتعامل التلاميذ مع بعضهم بعضًا بصورة إيجابية ويساعدون بعضهم بعضًا. يتدرب التلاميذ على "التعليم والتعلم المتبادل". يتقald التلاميذ القادرون على تحقيق (إنجازات عالية) مناصب توجيهية (نظام مساعد للمعلم). ستغل اختلاف أجناس التلاميذ في زيادة فرص التعلم (مثلاً: يساعد المتحدثون الأم التلاميذ الآخرين ممن يتحدثون لغات أجنبية أخرى في تعلم اللغة).	2.7.3 يعمل التلاميذ على تحقيق الأهداف وبصورة بناءة.	
يتوافق حجم غرفة الفصل والتكنولوجيا والمعدات المتوفرة بها مع متطلبات المناهج الدراسية. لمعرفة مزيد من المعلومات عن التجهيزات التقنية والتكنولوجية انظر البنود 2.5 و 5.3 يستطيع جميع التلاميذ استخدام الوسائط الإعلامية المزودة بمواد تعليمية مثل المراجع وترتيب جلوس التلاميذ يدعم العملية التعليمية. تدعم التجهيزات والمعدات المتوفرة في الفصل أو معمل التجارب أنشطة العملية التعليمية. تُعرض نتائج التعلم بكل وضوح في الفصل. الفصل نظيف ويجري الاعتناء به وبنظافته جيدًا.	2.7.4 تساهم بيئة التعلم على خلق أجواء عمل تشجع على التعلم.	

3. الثقافة المدرسية

3.1 المناخ المدرسي

3.1.1	تخلق المدرسة جوًا من القبول المتبادل.	طورت المدرسة نموذجًا لحل النزاعات بالطرق السلمية. تستخدم المدرسة بنية تحتية وقائية فعالة (على سبيل المثال؛ برنامج حل نزاعات أو معلم استشاري أو مجلس تمثيل التلاميذ أو من خلال معلم أهل ثقة). يتم التصدي للتنمر بشكل وقائي وفعال. تتسم خطة العمل للتعامل مع السلوكيات العنيفة وتعاطي المخدرات بالشفافية ويتم تطبيقها بشكل منهجي. تُنفذ تدابير وإجراءات منهجية لحماية الأطفال (ربما بناءً على اللوائح المتطلبات القانونية للبلد المضيف).
3.1.2	وضعت المدرسة قواعد سلوك وإجراءات ملزمة لتنظيم سلوكيات التعامل بين جميع الأطراف بالمدرسة.	وافقت لجنة الحكومة الاتحادية والولايات للعمل المدرسي في الخارج على اللوائح الداخلية التنظيمية. تُطور أنظمة قواعد ملزمة على جميع الأطراف الفاعلة بالمدرسة (التلاميذ والمدرسين والموظفين في المجال غير التربوي) في عملية تشاركية. تُوضح أنظمة القواعد بصورة دورية. تُنفذ إجراءات تدابير توقيع العقوبات باستمرار على أساس اتفاقات شفافة.

3. الثقافة المدرسية

3.2 المشاركة

انظر أيضًا البنود 1.1.1 و 3.6.2

يشارك مجلس تمثيل التلاميذ المنتخب في اللجان المدرسية (وكذلك في تطوير المدرسة مثلاً). يُستدعى مجلس تمثيل التلاميذ للمشاركة بصفة رسمية في إطار اجتماعات مجلس إدارة المدرسة. يتلقى ممثلو التلاميذ معلومات محدثة عن عمل اللجان المدرسية. يدعم المعلم أنشطة التلاميذ (معلم أهل ثقة، معلم استشاري). ينظم التلاميذ فعاليات دورية على مسؤوليتهم الخاصة. يشارك التلاميذ في هيكل المدرسة باعتبارها محلاً للتعليم والمعيشة. يحصل المعلمون من التلاميذ - على حسب أعمارهم - على ملاحظاتهم في إطار مجموعات التعلم المسؤولين عنها ويستخدمونها لإضفاء الطابع المهني والاحترافي على أفعالهم وأنشطتهم (من خلال طرح استبيانات أو بطرق مشابهة / استخدام أدوات مماثلة للتدريس)	3.2.1 تتاح للتلاميذ فرصة المشاركة والمساهمة بنشاط في الحياة المدرسية وتطوير المدرسة.
تقدم إدارة المدرسة معلومات منتظمة (خطية) حول التطورات في المدرسة إلى أولياء الأمور. تستخدم المدرسة وسائط إعلامية حديثة لتدقيق المعلومات. تقوم إدارة المدرسة بإبلاغ مجلس الآباء بالمستجدات بصفة منتظمة. تستغل إدارة المدرسة الفعاليات المعلوماتية للآباء الراسخة بقوة في الخطة السنوية للمدرسة بالإضافة إلى اجتماعات أولياء الأمور في الفصل لإبلاغ أولياء الأمور بالأحداث والتطورات والخطط والهيكل.	3.2.2 تقوم المدرسة بإبلاغ أولياء الأمور بشكل شامل ومنتظم بما يحدث في المدرسة.
يتلقى ممثلو أولياء الأمور معلومات محدثة عن عمل اللجان المدرسية. هناك ممثلون عن أولياء الأمور في جميع اللجان. يشارك أولياء الأمور بنشاط في هيكل الفعاليات المدرسية. يُستدعى رئيس مجلس تمثيل أولياء الأمور للمشاركة بصفة رسمية في إطار اجتماعات مجلس إدارة المدرسة.	3.2.3 تتاح للوالدين فرصة المشاركة والمساهمة بنشاط في الحياة المدرسية وتطوير المدرسة.
تقوم المدرسة بإبلاغ المجموعات المدرسية عن جميع التغييرات ذات الصلة بالمجموعة المعنية بمساعدة الوسائط الإعلامية المناسبة. يشارك الموظفون في فعاليات المدرسة بكل نشاط. عينت إدارة المدرسة جهة تنفيذية تمثل جميع المجموعات المدرسية. يتوفر ميثاق أساسي ينظم مهام وإجراءات الجهة التنفيذية وتم الاتفاق عليها مع إدارة المدرسة وطاقم التدريس. يتولى ممثلو الفرق أو المؤتمر المفوضون تقديم تقارير (إلى المؤتمر ككل) بانتظام عن التطورات الجارية في نطاقهم. تتوفر قرارات المؤتمر والفرق لجميع المعلمين في شكل ملفات أو مجلدات مؤتمرات محددة بوضوح. أُنْتُخِبَ مجلس تمثيل للموظفين (أيضاً: مجلس استشاري) ويتمتع بحقوقه كاملةً في المشاركة. تتوفر قرارات المؤتمر والفرق لجميع المعلمين في شكل ملفات أو مجلدات مؤتمرات محددة بوضوح. تشارك المجموعات المتخصصة في شراء مواد التدريس والتعلم.	3.2.4 تتاح للموظفين فرصة المشاركة والمساهمة بنشاط في الحياة المدرسية وتطوير المدرسة.

السمات	ملاحظات، أمثلة، خيارات التنفيذ
--------	--------------------------------

3. الثقافة المدرسية

3.3 التنوع

3.3.1	المدرسة تزرع ثقافة الاندماج.	يجري تنفيذ مفهوم اندماج خاص بكل مدرسة. يتضمن المفهوم الشروط الإطارية اللازمة (المعلمين المؤهلين أو مؤهلاتهم؛ المتطلبات والمقومات المكانية والمادية للعمل الشامل). تبين خطط عمل المواد إجراءات وأشكال التمايز الداخلي. تجري ملائمة المعدات والتجهيزات الداخلية للفصل بناءً على الاحتياجات الخاصة.
3.3.2	تعزز المدرسة عملية تحسين مهارات التلاميذ الفردية.	طورت المدرسة مفهومًا للدعم الفردي. طورت المدرسة إجراءات للوقوف على وضع التعلم الخاص بالتلاميذ. حددت المدرسة مجموعة من التدابير والإجراءات الخاصة القائمة على الاحتياجات للدعم التربوي الخاص. توثق المدرسة عملية تطوير التعلم الفردي وفقًا لإجراءات شفافة. يتم تنفيذ خطط الدعم بانتظام على أساس الإجراءات المتفق عليها.
3.3.3	تقدم المدرسة الدعم في حل المشاكل المتعلقة بالعملية التدريسية.	يقوم المعلمون، وخاصة قادة الفصل، بإجراء جلسات استشارية قائمة على الاحتياجات مع أولياء الأمور والتلاميذ خلال أوقات الاستشارة. تعتبر الكفاءة الاستشارية جزءًا من عروض التدريب المتقدم المتوفرة (مثل مهارات التشخيص ومهارات إجراء المقابلات). تتوجه دروس التقوية بناءً على الاحتياجات القائمة.
3.3.4	تدمج المدرسة تلاميذ جدد بشكل منهجي.	تقدم المدرسة دعم لغوي ومساعدات لتحقيق الاندماج. يتوفر مفهوم خاص بتدابير متباينة للاندماج الاجتماعي والمدرسي ويجري تنفيذه. يخضع القادمون الجدد لمفهوم تقييم وتقدير متدرج. يتوفر مفهوم لتنفيذ توصيات لجنة الحكومة الاتحادية والولايات للعمل المدرسي في الخارج وهو جزء أساسي من لوائح منح الشهادات والانتقال إلى المراحل التالية.

ملاحظات، أمثلة، خيارات التنفيذ	السمات
3. الثقافة المدرسية	
3.4 الدعم	
توجد في المدرسة خدمات استشارية قائمة على الاحتياجات (مثل أخصائي نفسي في المدرسة، معلم استشاري). يستفيد أولياء الأمور والتلاميذ من أوقات استشارة المعلمين والمعلمين الاستشاريين والعمل الاجتماعي في المدرسة والأخصائيين النفسيين بالمدرسة. تُنسق الخدمات الاستشارية على المستوى الداخلي والخارجي.	3.4.1 تقدم المدرسة الدعم في حل المشاكل الشخصية.
تطبق المدرسة مفهومًا وقائيًا يُراعى فيه سمات الوقاية الخاصة بالمدرسة (مثل منع العنف والوقاية من الإدمان). تُقام ورش عمل لتحقيق الوقاية. يُراعى عامل الوقاية بشكل كافٍ في المناهج الدراسية (مثل برامج لا يونز كويست، فاوستلوس).	3.4.2 تعمل المدرسة بشكل وقائي على تعزيز الرفاهية الجسدية والعقلية والاجتماعية للتلاميذ.
يُنفذ مفهوم تعليمي (مفهوم إيقاعي). تقدم المدرسة مجموعة واسعة من الأنشطة خارج إطار المناهج الدراسية. تتوفر خدمة الإشراف على الواجبات المنزلية بناءً على الاحتياجات القائمة. تتوفر أماكن إقامة للتلاميذ والمعلمين؛ كما يوجد مقصف بالمدرسة.	3.4.3 تعتمد العملية التشغيلية بالمدرسة طوال اليوم على مفهوم تعليمي.
المدرسة لديها مفهوم لتقديم المشورة حول المسار التعليمي المدرسي وتنفذه وتلازمه إذا لزم الأمر. تعمل المدرسة جنبًا إلى جنب مع المؤسسات التعليمية المرسلة والمستقبلية (مثلًا تقديم معلومات حول مستوى الأداء واختيار المواد). أيام الاستشارة راسخة في الخطة السنوية للمدرسة.	3.4.4 تشرف المدرسة على السيرة التعليمية لتلاميذها.
المدرسة تطبق مفهوم توجيه وظيفي ودراسي. تقدم المدرسة الدعم في اتخاذ قرار اختيار الوظيفة من خلال تحليل الإمكانيات وتقديم الاستشارة اللازمة. هناك فعاليات معلوماتية مرسخة في الخطة السنوية للمدرسة حول التوجيه الوظيفي والدراسي. تنظم المدرسة ورش عمل تتعلق بالدراسة الجامعية وتنظم زيارات لشركات وتدريب داخل شركات تستمر عدة أيام. يقدم المستشار المفوض بشؤون الدراسة والعمل معلومات دورية حول فرص العمل والدراسة في البلد المضيف وفي ألمانيا. يجري التحقق من فعالية التوجيه الوظيفي والدراسي.	3.4.5 تقدم المدرسة الدعم في التوجيه الوظيفي والدراسي.
توفر المدرسة معلومات حول فرص التدريب والدراسة؛ وبذلك فإنها تستغل إمكانيات الحصول على معلومات عن ألمانيا في مجالي الدراسة والتعليم من خلال الاتصالات المنتظمة ذات الصلة مع الهيئة الألمانية للتبادل العلمي (الداد) والجامعات الألمانية.	3.4.6 تقوم المدرسة بإعداد التلاميذ للدراسة / التدريب في ألمانيا وتعزز من مكانة ألمانيا في مجالي الدراسة والتدريب.

3. الثقافة المدرسية

3.5 اللقاءات

يعكس تقويم الفعاليات السنوي للمدرسة التقاليد الثقافية للبلد المضيف وألمانيا في علاقة متوازنة. هناك تعاون وثيق مع مؤسسات وهيئات ثقافية ألمانية أخرى (مثل شبكة اللغة الألمانية). تتوفر مجموعة مسرحية أو كورال أو أوركسترا مدرسية لإثراء الحياة المدرسية. تُستغل الممتلكات والمعدات داخل المدرسة في تنظيم فعاليات التقاء ثقافي في إطار تنفيذ السياسة الثقافية والتعليمية الخارجية.	تمثل المدرسة مركزًا للقاءات بين الثقافات.	3.5.1
تُنظم إقامة عدة أسابيع في ألمانيا سنويًا لمجموعات معينة من التلاميذ في مدارس اللقاءات الثقافية. تتيح الشراكات المدرسية في البلد المضيف تحقيق أنشطة التلاميذ والمعلمين المشتركة (الثقافة والرياضة) بصفة منتظمة. تشارك المدرسة في اجتماعات دولية للتلاميذ (على سبيل المثال نموذج محاكاة الأمم المتحدة). تستفيد المدرسة بصورة فعالة من الشراكات المدرسية ولقاءات التلاميذ في إطار شبكة المدارس الشريكة بالخارج الممولة من وزارة الخارجية الألمانية / المدارس الألمانية في الخارج.	تحرص المدرسة على تحقيق التبادل الثقافي والفكري بين تلاميذها وتلاميذ مدارس ألمانية ودولية شريكة.	3.5.2
يشارك التلاميذ في مشاريع اجتماعية تُقام في البلد المضيف. المدرسة لديها برنامج للمنح الدراسية. يتعامل التلاميذ من أصول مختلفة مع بعضهم بعضًا بطريقة محايدة، على سبيل المثال من خلال عمل علاقات والتواصل مع بعضهم بعضًا دون تحيز. انظر أيضًا بند 1.1.2	تدعم المدرسة اللقاءات بين التلاميذ بأشخاص من خلفيات اجتماعية مختلفة.	3.5.3

3. الثقافة المدرسية

3.6 ميثاق السياسة الثقافية الخارجية

تشجع المدرسة على ممارسة وتطبيق اللغة الألمانية خارج إطار العملية التدريسية بالفصل. تستند المدرسة إلى الثقافة الألمانية سواء في إطار العملية التدريسية بالفصل أو خارجها. تدعم المدرسة الموظفين في تعلم اللغة الألمانية. تمثل المدرسة مركزاً للقاءات بين الثقافات. تُعقد اللقاءات بين الثقافات على أساس الاحترام والتقدير المتبادل بين جميع الأطراف. تتمتع المدرسة بشبكة علاقات مؤسسية في البلد المضيف.	3.6.1 تساهم المدرسة في تعزيز اللغة والثقافة الألمانية. <i>انظر أيضًا بند 1.2.3</i> <i>انظر أيضًا بند 2.4</i>	3.6.1
المدرسة لديها هياكل مشاركة محددة تطبقها. يشعر جميع أعضاء المجتمع المدرسي بالالتزام بالقيم الديمقراطية.	3.6.2 تعمل المدرسة في ظل القيم الديمقراطية. <i>انظر أيضًا بند 1.1.1</i>	3.6.2
تنقل المدرسة صورة حديثة وإيجابية لألمانيا بصفتها عضوًا في الاتحاد الأوروبي. تُبرز الخصائص المميزة لها بصفتها مدرسة ألمانية في الخارج بطرق متنوعة داخل المدرسة وخارجها. اللغة الألمانية هي اللغة المتداولة و/أو اللغة الرسمية في المدرسة (في الوثائق والمحاضر وفي اجتماعات اللجان). تبرز أهمية تقدير المدرسة بصفتها مدرسة ألمانية، وحصولها على الدعم اللازم من جمهورية ألمانيا الاتحادية وحصولها على شارات وأختام الجودة من شبكة المدارس الشريكة بالخارج الممولة من وزارة الخارجية الألمانية ودبلوم اللغة الألمانية والتفتيش وكذلك حصولها على شهادات منظمة البكالوريا الدولية.	3.6.3 تشكل المدرسة هيكلها بطريقة فعالة للصالح العام بصفتها مدرسة ألمانية.	3.6.3

4. إدارة شؤون الموظفين

4.1 تخطيط شؤون الموظفين

يشعر الموظفون بنسبة عالية من الرضا عن ظروف العمل. تتوفر مكاتب وغرف للمعلمين أو غرف عمل وقاعات اجتماعات في المدرسة ومجهزة بمعدات تخدم كافة الاحتياجات (حواسيب، شبكة اتصال بالإنترنت، طابعات، آلات تصوير). الرواتب تنافسية ومناسبة وينطبق عليها اللوائح المحلية المعمول بها. يحلل مسؤولو قسم الموارد البشرية مدة عمل الموظفين ويستخلصون النتائج. يجري مسؤولو قسم الموارد البشرية استطلاعات دورية للوقوف على مناخ العمل بين الموظفين.	4.1.1 تحرص الجهة الراعية وإدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية على خلق ظروف عمل جذابة.	
يشكل عقد العمل القانوني أساس كل علاقة عمل تعاقدية في المدرسة. تُدفع اشتراكات التأمين الاجتماعي والضرائب بصورة قانونية وتوثق عمليات الدفع. هناك ملف خاص بكل موظف بالمدرسة. المدرسة لديها إجراءات شفافة ومحددة في اختيارها للموظفين العاملين لديها.	4.1.2 يجري تعيين جميع الموظفين وفقاً للأنظمة واللوائح القانونية والداخلية.	
هناك ملفات تعريف قوية للوظائف تتضمن توصيفات دقيقة للمهام والمتطلبات ومهارات اتخاذ القرارات والمقومات المتخصصة والتوقعات. تعد ملفات تعريف الوظائف مناسبة كأساس للاختيار الأولي للمتقدمين للوظائف وتقييمهم واتخاذ قرار الاختيار وتوجيه الموظفين.	4.1.3 تستخدم المدرسة ملفات تعريف قوية للوظائف في إطار عملية اختيار الموظفين.	
تُراعى عقود العمل المحدد فيها الأجور واتفاقيات العمل الفردية. هناك جداول تصنيفية. تُنسق عملية منح العلاوات وتوثق بصورة خطية.	4.1.4 المدرسة لديها نظام أجور يعتمد على معايير موضوعية.	
يجري توقع رحيل الموظفين عن المدرسة وبالتالي تُسجل حاجة المدرسة إلى موظفين جدد على المدى المتوسط. هناك تخطيط لشؤون الموظفين على المدى المتوسط. يوضح تخطيط شؤون الموظفين على المدى المتوسط حاجة المدرسة إلى موظفين جدد وكذلك يوضح إجراءات الاستعداد لتولي مناصب معينة. تُراعى المدة الزمنية المحددة في العقود. تُحدد حاجة المدرسة إلى موظفين إضافيين بصورة مبكرة؛ مثلاً من خلال إدخال وتقديم خدمات إضافية.	4.1.5 تتخذ الجهة الراعية وإدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية قرارات مستقبلية بشأن حاجتها إلى موظفين جدد في المستقبل.	

السمات	ملاحظات، أمثلة، خيارات التنفيذ
--------	--------------------------------

4. إدارة شؤون الموظفين

4.1 تخطيط شؤون الموظفين

4.1.6	اختيار الموظفين وتعيينهم وملاحظاتهم شفافة ومستهدفة.	هناك مفهوم إجراءات وتدابير مُنسق بين مجلس الإدارة وإدارة المدرسة بشأن تطوير الموظفين. يُكافأ الموظفون المجتهدون والمؤهلون بنظام حوافز شفاف وثابت.
4.1.7	يجري تعيين المعلمين المرسلين من قبل الإدارة المركزية للمدارس في الخارج في مناصبهم المناسبة لمؤهلاتهم.	يجري تعيين المعلمين المرسلين بناءً على قدراتهم ومؤهلاتهم التدريسية. يجري تعيين المعلمين المرسلين خاصةً في وظائف تدعم الهيكل التنظيمي للمدرسة. تلتزم المدرسة بلوائح وقوانين الالتزام بالإطار التدريسي وبالقوانين المنظمة لعدد الحصص الدراسية.
4.1.8	يُقدّر المعلمون المحليون بصفقتهم مصدرًا مهمًا للموارد البشرية.	يتم تعيين المعلمين المحليين على أساس تخطيط الموظفين. المدرسة لها حضور في المعارض وفي الإعلانات على وسائل إعلامية وحضور عبر الإنترنت. تستغل المدرسة خدمات الدعم المقدمة من الإدارة المركزية للمدارس في الخارج لاستقطاب معلمين محليين وتقديم دورات تدريبية متقدمة لهم. يتلقى المعلمون المحليون دورات تدريبية متقدمة مستهدفة وتُضمَّن في عملية تطوير الموظفين.

4. إدارة شؤون الموظفين

4.2 تنمية الموارد البشرية

4.2.1 جميع الموظفين لديهم مهارات تصرف مهنية واحترافية.	كل موظف في الإدارة لديه مؤهل يتوافق مع مهمته. يمتلك كل معلم المؤهلات المناسبة لمهمته (مؤهل تدريسي، تصريح بالتدريس، مؤهل لمهام خاصة). يعمل المعلمون والموظفون وفقاً لملفات تعريف وظائفهم.
4.2.2 تساعد الزيارات المنهجية للصفوف التعليمية من قبل المعلمين على تحسين جودة التدريس.	تقوم إدارة المدرسة بزيارة المعلمين في الفصول وإجراء جلسات استشارة لهم. يستخدم قادة المؤتمرات المتخصصون (خاصة قادة تدريس اللغة الألمانية كلغة أجنبية / التدريس المتخصص باللغة الألمانية) معرفتهم لتنفيذ المناهج الدراسية الخاصة بالمدرسة من خلال الذهاب إلى الفصول وتقديم المشورة للمعلمين. يقوم المعلمون بزيارة بعضهم بعضاً بشكل منهجي في الفصول بهدف تحسين الجودة، بناءً على أهداف محددة (زيارة فصول الزملاء المعلمين)؛ وهناك فرق تعمل لتحقيق هذا الغرض. يتم تقييم واستخدام نتائج الزيارات للفصول بشكل منهجي. تُشتق دوافع التوجيه في جودة التدريس والالتزام بالمناهج الدراسية.
4.2.3 توفر اجتماعات الموظفين والمدراء والاتفاقيات المستهدفة للموظفين التوجيه والأمان.	يجري الأشخاص المسؤولون (إذا تم تفويضهم نيابةً عن إدارة المدرسة) مقابلات شخصية موحدة (كل سنة دراسية / سنة تقويمية) مع الموظفين في مجال عملهم. تجري مراعاة نتائج زيارات الفصول بالنسبة للمعلمين. يجري توثيق مسارات ونتائج الاجتماعات المنعقدة مع الموظفين. تُبرم اتفاقيات خطية توضح الأهداف المزمع تحقيقها.
4.2.4 تستخدم المدرسة باستمرار دورات التدريب المتقدم لإضفاء الطابع المهني على موظفيها.	تستغل المدرسة دورات التدريب الإقليمية المتقدمة التي تقدمها الإدارة المركزية للمدارس في الخارج. تستغل المدرسة دورات التعليم المدمج التي تقدمها الإدارة المركزية للمدارس في الخارج. تتوافق الدورات التدريبية المتقدمة للمعلمين داخلياً والدورات الإقليمية المتقدمة مع عملية تطوير المدرسة. يشارك كل معلم في دورة تدريبية متقدمة واحدة على الأقل لمدة يوم واحد أو عدة أيام في السنة. يستفيد قسم الشؤون الإدارية من فرص التدريب المقدم بصفة منتظمة. يشارك الموظفون من المجال غير التربوي في عديد من دورات التدريب المتقدم بصفة منتظمة. أثناء التخطيط تُراعى الاحتياجات التخصصية والتربوية للمدرسة والموظفين (ضمان الالتزام بمعايير الأداء والعملية التعليمية / الاحترافية / الشؤون الإدارية المهنية).

4. إدارة شؤون الموظفين

4.2 تنمية الموارد البشرية

4.2.5

إن تأهيل الموظفين وتقديم دورات تدريبية متقدمة لهم يمثل أساساً راسخاً في عقيدة المدرسة.

يقف مسؤولو الموارد البشرية على مهارات الموظفين ويحددونها (وذلك من خلال عقد اجتماعات مع الموظفين وزيارتهم في الفصول مثلاً).

يعرف الموظفون كيفية تطوير معارفهم ومهاراتهم وطريقة الاستفادة منها في المدرسة.

يشمل مفهوم عقد دورات تدريبية / تطوير الموظفين كل من المجال غير التربوي والمجال التربوي.

تعزز الهياكل المدرسية الداخلية من إضفاء الطابع المهني على الموظفين؛ مثل

- نظام الإشراف / شراكات التعلم
- إسداء المشورة من خلال متقلدي المناصب القيادية

السّمات	ملاحظات، أمثلة، خيارات التنفيذ
---------	--------------------------------

4. إدارة شؤون الموظفين

4.3 إدارة نقل المعارف وتسليم الأعمال

4.3.1	يستخدم الموظفون نظام تخزين خاص بكل منصب ووظيفة.	يحق لجميع الموظفين استخدام نظام التخزين الرقمي. هذا الاستحقاق يستند إلى أساس اتفاق مبرم يتسم بالشفافية. تُنظم طرق اكتساب الخبرات والمعارف ونقلها إلى الآخرين وطرق توفير المعلومات لمن لا يشاركون بشكل مباشر (بما في ذلك التوثيق). يتم الالتزام بتعليمات حماية البيانات. تتوفر هياكل معلوماتية وأدوات اتصال شفافة (مثل الملصقات ودفتر الإشعارات والرسائل وتقنية الجري بصورة دائرية والاستراحات لتلقي معلومات). يضع الموظفون جميع المستندات ذات الصلة في نظام التخزين الخاص بالوظائف المعنية ويحافظون عليها. يتلقى الموظفون جميع المعلومات المهمة من نظام التخزين باستمرار.
4.3.2	تُنظم عملية تسليم الأعمال الرسمية من الموظفين المغادرين إلى الموظفين المعيّنين حديثاً / المتبنيين حديثاً.	يصف المفهوم المحدد إجراءات وتدابير ومسؤوليات التبديل بين الموظفين. تُنظم عملية التسليم بشكل شامل لجميع الأشخاص ذوي المناصب القيادية. تُنفذ هذه الإجراءات بشكل روتيني من قبل جميع الموظفين؛ وتشمل هذه الإجراءات عقد اجتماعات تسليم مبكر بما في ذلك تسليم الوثائق. تشرف إدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية على تبديل الموظفين من خلال عقد اجتماعات معهم.
4.3.3	يجري إنشاء المعرفة التنظيمية وأرشفتها وتقسيمها على حسب الوظائف.	هناك إدارة تسليم أعمال راسخة في المدرسة: • يستند التواصل مع الأشخاص المعيّنين إلى معايير محددة. • وجميع الأطراف المشاركة تتحمل مسؤولياتها ويستطيعوا إثبات ذلك. تتوفر نتائج تقييم للعمليات وهياكل تنظيمية وتولي للمسؤوليات.

5. إدارة الموارد

5.1 الشؤون المالية

5.1.1	يعتمد تخطيط الميزانية السنوية على بيانات أساسية موثوقة ومفهومة.	يُراعى مستوى التطور السنوي لعدد التلاميذ والرسوم المدرسية (رسوم القبول والتسجيل والرسوم المدرسية الفعلية) ومعدل التضخم/تقلبات أسعار الصرف. تُراعى الحاجة إلى الموظفين (الكادر) التربوي وغير التربوي.
5.1.2	يجري تخطيط الميزانية السنوية وفقاً لعملية منسقة وشفافة.	هناك جدول زمني وجدول عمليات. الخطوات المتخذة معروفة لجميع الأطراف المشاركة. تخضع هذه الخطوات والإجراءات لفحوصات منتظمة ويجري تعديلها إذا لزم الأمر.
5.1.3	منح التخفيضات الاجتماعية يستند إلى نظام شفاف قابل للفحص والتدقيق.	يوفر مفهوم التخفيضات الاجتماعية معلومات عن المعايير والشروط وإجراءات تقديم الطلبات. هذا المفهوم معروف لجميع الأطراف في المدرسة.
5.1.4	سيولة تشغيل وإدارة المدرسة مضمونة ومؤمنة.	توجد خطة سيولة احترافية ويجري تحديثها بانتظام. تُراجع خطة السيولة باستمرار وتتخذ إجراءات ضرورية إذا لزم الأمر.
5.1.5	وُضعت الخطة المالية متوسطة الأجل بحيث تمتلك المدرسة الموارد اللازمة للوفاء بمهامها التعليمية.	تُدرج تدابير وإجراءات في الخطة المالية تخدم تحقيق الإدماج ومنع الأزمات وتحقيق الأمن. تُراعى بيانات تطوير المدرسة الاستراتيجية (مثلاً من خلال إنشاء فرع جديد للمدرسة أو إدراج مؤهل دراسي جديد). تُعرض مشاريع الاستثمار في خطة استثمارية منفصلة. تقيم إدارة المدرسة التخطيط المالي بشكل منهجي وتتخذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب.
5.1.6	يتم توفير خطط مالية متوسطة وطويلة الأجل للجان والموظفين المسؤولين بشكل مناسب.	تتعقد الجمعية العامة للأعضاء (أو الهيئة المماثلة) مرة واحدة على الأقل سنوياً. تشارك إدارة المدرسة في التخطيط المالي.
5.1.7	تمتلك المدرسة موارد كافية لتمويل الأحداث غير المتوقعة من مواردها الخاصة.	تعتمد المدخرات / الموارد المتاحة مجاًناً على نفقات المدرسة الاعتيادية على مدار العام الدراسي.
5.1.8	هناك تخطيط طويل الأجل للاستثمارات مع التركيز عليها من الناحية الاستراتيجية.	يمكن الاطلاع على القرارات الاستراتيجية في خطة الاستثمارات. القرارات الاستراتيجية والمشاريع الاستثمارية مؤمنة مالياً.

5. إدارة الموارد

5.1 الشؤون المالية

5.1.9

المدرسة تفتح مصادر إضافية للتمويل.

يجري تنفيذ مفهوم تدبير الموارد من جهات خارجية. تُنظم المسؤوليات بشفافية؛ تُوصف المهام والمسؤوليات اللازمة في توصيف وظيفي واحد على الأقل.

توثق المدرسة تدابير وإجراءات الحصول على مصادر تمويل إضافية. تبني المدرسة شبكة تدعم الحصول على مصادر تمويل إضافية بصفة مستمرة. إن الحصول على مصادر تمويل إضافية يتماشى مع المبادئ التوجيهية وميثاق السياسة التعليمية للمدرسة.

السمات	ملاحظات، أمثلة، خيارات التنفيذ
--------	--------------------------------

5. إدارة الموارد

5.2 التسويق

5.2.1	تُرصَد التغييرات التي تطرأ على السوق وعلى البيئة المحيطة بالمدرسة من خلال سلطة المدرسة وتحللها.	مجلس المدرسة يجري تحليلات للسوق والبيئة أو يراجع التحليلات على فترات منتظمة. تُناقش نتائج التحليلات مع إدارة المدرسة واللجان المختصة. تتخذ إدارة المدرسة عندئذ التدابير والإجراءات المستمدة من التحليلات.
5.2.2	تُراعى المدرسة التطورات السوقية والبيئية في ظل التوجه الاستراتيجي للمدرسة.	هناك خطط استراتيجية منتظمة لتطوير المدرسة. تشارك الإدارة المركزية للمدارس في الخارج في التغييرات المزمعة على هياكل المدرسة في مرحلة مبكرة. يجري تحديد الفئات المستهدفة وملف تعريف المدرسة طويلة الأجل.
5.2.3	تؤمن المدرسة تطورها الهيكلي بمساعدة مفهوم تسويق احترافي.	يتوفر مفهوم تسويق مزود به عناصر سياسة الرسوم المدرسية والخدمات المدرسية وسياسة التواصل وتصور عن سوق التعليم المرغوب. تُنفذ الخطة الاستراتيجية لعرض المدرسة بصورة ناجحة للعامّة والفئات المستهدفة (أولياء الأمور والتلاميذ) بصورة مستمرة.
5.2.4	تُقيّم تدابير وإجراءات التسويق بانتظام وبصورة منهجية.	تجري المدرسة دراسات استقصائية لأولياء الأمور والفئات المستهدفة المحتملة. تُقيّم تدابير وإجراءات التسويق بصورة منهجية.
5.2.5	تُلبي المدرسة متطلبات العملاء بصورة منهجية	هناك مفهوم متسق لزيادة أو استقرار عدد التلاميذ ويجري تنفيذه. عدد التلاميذ مستقر أو متزايد. هناك معايير محددة لقبول التلاميذ الجدد.
5.2.6	تعيّن المدرسة معلمين أكفاء ومُهلين.	إن سمعة المدرسة الكبيرة داخل وخارج موقع المدرسة تزيد من اهتمام المعلمين المؤهلين للالتحاق والعمل بها بصورة كبيرة. تستهدف الإجراءات المتخذة لاستقطاب المعلمين الفئات المعنية.
5.2.7	المدرسة تطبق مفهوم للخدمة العامة.	المدرسة لديها موقع إلكتروني تفاعلي معلوماتي محدث. تقييم المدرسة الطلب على المدرسة عن طريق الوسائط الإعلامية (مثل الموقع الإلكتروني "ومواقع التواصل الاجتماعي"). يُظهر تحليل الوسائط الإعلامية أن هناك عدد كبير من العملاء والأطراف المهتمة يهتمون بالمدرسة. المدرسة لها حضور منتظم في الفعاليات الداخلية والخارجية والمنشورات والمؤسسات (بما في ذلك الوسائط الإعلامية التابعة للإدارة المركزية للمدارس في الخارج). تُقام فعاليات أيام الباب المفتوح والعروض التقديمية بصفة منتظمة. يشارك ممثلون عن المدرسة في المعارض التعليمية بصورة منتظمة. تُراعى لوائح حماية البيانات المعمول بها حالياً.

5. إدارة الموارد

5.2 التسويق

يجري تعيين مفوض تسويقي للمدرسة. يؤدي جميع الموظفين دورًا فعالاً في التسويق.	5.2.8 يتحمل موظفو المدرسة مسؤولية التسويق.	
يتم إبلاغ الموظفين بالتطورات المدرسية على فترات منتظمة. تشارك الأطراف الفاعلة في الحياة المدرسية في فعاليات المدرسة بكل نشاط. يشعر المعلمون وأولياء الأمور والتلاميذ بالرضا عن خدمات الدعم المقدمة من الإدارة. يمكن التواصل مع المعلمين والإدارة بصورة منظمة وشفافة. تدعم الإدارة أولياء الأمور (إذا لزم الأمر في تسليم الفواتير الإلكترونية ، والخصم المباشر من البنوك، وقضايا التأمين المتعلقة بالمدرسة، وتحسين عملية التوصيل بالحافلات، وشبكة الحواسيب الداخلية) والمعلمين بصفتهم مقدمين خدمات (إذا لزم الأمر في مسائل التأشيرات وقضايا النقد الأجنبي). يتلقى جميع الموظفين تدريبات مستمرة على كيفية التواصل مع العملاء وأولياء أمور التلاميذ.	5.2.9 التركيز على العملاء وعلى تقديم الخدمات المختلفة داخل المدرسة يعد أساساً حياً لمفهوم التسويق. انظر أيضًا بند 7.5	

5. إدارة الموارد

5.3 إدارة تكنولوجيا المعلومات

5.3.1	تستفيد إدارة المدرسة من الإمكانيات المتاحة للرقمنة.	تعمل إدارة المدرسة على تطوير الرقمنة باستمرار باستخدام أحدث تطبيقات البرامج. تخضع مكونات الأجهزة والبرامج المثبتة عليها لصيانة دورية وتُتخذ إجراءات معينة / يجري إصلاحها - إذا لزم الأمر - في إطار عقود صيانة مع شركات متخصصة. يتلقى المستخدمون الدعم اللازم في أقرب وقت ممكن إذا واجهوا أي مشاكل (مكتب المساعدة).
5.3.2	تجهيزات ومعدات تكنولوجيا المعلومات تدعم العمل التربوي. <i>انظر أيضًا بند 2.5.1</i>	يشكل المفهوم التقني لتكنولوجيا المعلومات الأساس لتجهيز الفصول الدراسية والمعامل. تجهيزات ومعدات تكنولوجيا المعلومات تلبي متطلبات التدريس الحديث. يساهم مسؤول التواصل التربوي في مجال تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتنفيذ مفهوم تكنولوجيا المعلومات. يتلقى المستخدمون الدعم اللازم في أقرب وقت ممكن إذا واجهوا أي مشاكل (دعم فني من مكتب المساعدة). تُتخذ إجراءات وتدابير مناسبة لمنع الوصول إلى محتويات ضارة للأطفال أو الشباب أو محتويات لا تراعي حقوق الإنسان (من خلال تفعيل جدار الحماية بالحواسيب "الفاير وول" مثلاً).
5.3.3	تُحفظ البيانات بشكل منهجي.	تُخزن البيانات المخزنة إلكترونياً وتؤمن حتى لا تُفقد. يتعذر الوصول إلى هياكل تنظيمية وتقنية للمدرسة إلا من خلال تصاريح معينة. تُراعى جوانب حفظ البيانات في مستندات العقد (مثل شراء البرامج أو السوفت وير). يجري إبلاغ الموظفين وأولياء الأمور التلاميذ بأنظمة ولوائح وإجراءات حماية البيانات. تتوفر تراخيص قانونية.
5.3.4	حماية البيانات الشخصية مكفولة.	تُجمع البيانات الشخصية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي وتُحفظ وتُعالج، وإذا لزم الأمر، تُحذف وفقاً للوائح حماية البيانات. يجري إبلاغ الأشخاص المعنيين بلوائح وأنظمة حماية البيانات (تعليمات حماية البيانات). يجري تعيين مفوض بشؤون حماية البيانات. هناك توصيف يوضح مهام المفوض بشؤون حماية البيانات.

5. إدارة الموارد

5.4 المشتريات

5.4.1	هناك تدابير وإجراءات احترافية راسخة في المدرسة تنظم عملية شراء الأغراض والمواد المطلوبة.	إعطاء طلبيات بالشراء يستند على أساس المقومات والمعايير الاقتصادية للمدرسة. تُوصف الإجراءات والعمليات. تُراعى الجوانب التربوية (من خلال مشاركة إدارة المدرسة).
5.4.2	تُنظَّم الصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بعملية الشراء بشكل واضح.	يجري تعيين مسؤولين عن الميزانية. هناك قواعد تنظيمية مكتوبة تعتمد على المبالغ المخصصة للشراء.
5.4.3	يتم إبلاغ قسم الشؤون الإدارية بكامل عمليات الشراء.	لا تُجرى عمليات الشراء إلا بعد الحصول على موافقة قسم الشؤون الإدارية أو بعد إعلامها؛ وتُنسق مع إدارة المدرسة. ينظر قسم الشؤون الإدارية في الطلبات وهو مسؤول عن إعطاء طلبيات الشراء. بالنسبة للمشتريات الصغيرة هناك تفويضات لرؤساء الأقسام المختصة في إطار ميزانيتها المخصصة لقسمها سنوياً.
5.4.4	تتوافق إجراءات المشتريات للاستثمارات (المشتركة) الممولة من قبل الحكومة الاتحادية مع معايير وشروط التمويل.	معايير وشروط التمويل مستوفية. تُقدم طلبات التمويل مستوفية البيانات وفي الوقت المناسب. تُعد إثباتات الاستخدام في الوقت المحدد ومستوفية البيانات. تتوافق عمليات الشراء الممولة مع متطلبات ولوائح الإدارة المركزية للمدارس في الخارج: • تجري مقارنة الخدمات المتاحة. • تُجرد الأغراض التي تم شراؤها وتُميز.
5.4.5	تخضع عمليات الشراء لفحوصات منتظمة ويجري تحسينها.	يجري فحص جودة وأسعار جميع مقدمي الخدمات على فترات زمنية ثابتة (على الأقل بعد ثلاث سنوات). تُراعى طرق الشراء البديلة (مثلاً عن طريق التسوق الإلكتروني عبر الإنترنت - أو من خلال مقارنة الأسعار على منصات مقارنة عبر الإنترنت). يجري رصد سوق الموردين ويُنظر إلى موردين جدد - إذا لزم الأمر - في إطار إجراءات الشراء.

5. إدارة الموارد

5.5 الممتلكات والمعدات

تتوفر بالمدرسة معامل كافية مزودة بتجهيزات مناسبة. تتوفر أجهزة تدفئة أو مكيفات هواء لضبط بيئة العمل والجو أثناء التعلم بناءً على حالة الطقس. جميع جوانب السلامة المعمول بها محلياً مستوفية ومطبقة.	5.5.1 توفر الممتلكات والمعدات بيئة التعلم اللازمة لبرنامج التعليم والتدريب بالمدرسة. <i>انظر أيضًا بند 3.3.1</i>	
يُجرد المخزون بصفة منتظمة. يجري إصلاح الأعطال والعيوب في أقرب وقت ممكن. تبادر المدرسة بإجراء استثمارات ضرورية. تخضع العقود لفحوصات منتظمة ويجري تحسينها (من خلال الاستعانة بجهات خارجية). يُدمج مقدمي الخدمات الخارجيين في العمليات الخاصة بالمدرسة.	5.5.2 يتم التعامل مع الممتلكات والمعدات من حيث تشغيلها أو صيانتها بصورة اقتصادية.	
يستطيع زوار المدرسة الذهاب إلى وجهتهم داخل المدرسة بسهولة. تحرص المدرسة على نظافة ممتلكاتها ومعدات. بالكاد توجد علامات تدل على وقوع أضرار أو تلفيات بمبنى المدرسة أو آثار تدل على أنه أستخدم من قبل. حديقة المدرسة نظيفة ويُعتنى بها. لا توجد أي آثار تخريب متعمد على ممتلكات المدرسة.	5.5.3 الممتلكات والمعدات بالمدرسة ملائمة ومعتنى بها.	
تستغل المدرسة إمكانات توفير الطاقة. تستخدم المدرسة طاقات متجددة. يجري التخلص من النفايات ويُعاد تدويرها.	5.5.4 تُراعى الجوانب البيئية في إطار إدارة الممتلكات.	

5. إدارة الموارد

5.6 الوقاية وإدارة الأزمات

5.6.1	تعمل المدرسة بمفهوم لتحقيق الوقاية وإدارة الأزمات.	مفهوم الوقاية وإدارة الأزمات معروف لجميع الأطراف الفاعلة بالمدرسة. تُجرى تمارين أمان وسلامة بصفة منتظمة. السلامة المهنية مشمولة ضمن خطة عمل المدرسة. تقوم المدرسة بمراجعة المفهوم مرة واحدة على الأقل في السنة. هذا المفهوم مطبق لدى البعثة الدبلوماسية في الخارج.
5.6.2	الممتلكات والمعدات مؤمنة ومصانة.	تُطبق معايير الأمان والسلامة المنصوص عليها في البلد المضيف على الأقل. يُستعان بخبرة تقليدية المناصب القيادية المحليين. تُجرى عمليات تفتيش منتظمة لممتلكات ومعدات المدرسة وتُقيم بعد ذلك. يُجرد المخزون المتوفر. تُنفذ إجراءات التحسين على الفور وتوثق. يُدعى مشرف الأمن التابع للبعثة الدبلوماسية في الخارج إلى المدرسة لإجراء التفتيشات اللازمة.
5.6.3	يؤدي مشرف الأمن وفريق إدارة الأزمات مهامهم المحددة بشكل احترافي.	هناك توصيفات وظيفية محددة للمشاركين. يتصرف المشاركون في نطاق مهامهم. كل المسؤولين لديهم المعلومات اللازمة. تلتزم إدارة المدرسة بالامتثال للقواعد الداخلية نيابة عن مجلس الإدارة. تُعقد دورات تدريبية بصفة منتظمة.
5.6.4	تخضع سبل الاتصال في حالات الأزمات لأنظمة واضحة.	قنوات الاتصال موثقة وشفافة. قنوات الاتصال معروفة للمجتمع المدرسي بأكمله. حُدّد المسؤول عن إجراء الاتصالات بين المدرسة والموظفين والصحافة والجمهور. تخضع قنوات الاتصال لفحوصات منتظمة ويجري تعديلها.
5.6.5	تنشئ المدرسة شبكة يمكنها تقديم الدعم في حالة وقوع أزمات.	تُحدث بيانات الاتصال لجميع الموظفين بشكل منهجي في جميع الأوقات في حالة وقوع أزمات. تتوفر أرقام الهواتف الحالية للشرطة ورجال الإطفاء والبعثات الدبلوماسية والوزارات في المواقع المركزية داخل المدرسة. يساهم الشركاء الخارجيون والداخليون في تمارين الأمان والسلامة. مسؤولو التواصل معروفون. تشارك الشبكة في الفعاليات العامة / المعلومات ذات الصلة. تُبلغ الإدارة المركزية للمدارس في الخارج عن المواقف الأمنية للمدرسة في مرحلة مبكرة.

5. إدارة الموارد

5.6 الوقاية وإدارة الأزمات

مسؤولية استخدام "وسائل التواصل الاجتماعي" ومراقبتها محددة. المجتمع المدرسي على دراية باللوائح والقوانين. يعرف المستخدمون الشروط / القوانين الأساسية لاستخدام الوسائط الإعلامية. تُستخدم برامج حماية وأمان مُحدثة. يخضع تنفيذ هذه المفاهيم لفحوصات منتظمة. يجري تعديل هذه المفاهيم بصفة منتظمة. يتولى مفوض شؤون حماية البيانات مراقبة وتنسيق هذه الإجراءات والتدابير.	5.6.6 تتوفر استراتيجيات ومفاهيم منسقة في المدرسة لتنظيم التعامل مع "وسائل التواصل الاجتماعي". انظر أيضًا بند 2.5.4	
أدخل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية. تُراعى المجالات الفرعية للسلامة المهنية (ملابس العمل، الطب المهني، تحليل مكان العمل، إدارة السلامة المهنية، مبيعات معدات السلامة المهنية، بيئة العمل، متطلبات النظافة، تكنولوجيا السلامة، معدات الوقاية الشخصية، تجهيزات مكان العمل، منظمة السلامة). تحرص المدرسة على فحص تصميمات مكان العمل باستمرار للتأكد من أنه مريح من الناحية الهندسية. تُستخدم معدات الحماية الشخصية المناسبة والملابس الواقية. أماكن العمل مطابقة لأنظمة وقوانين الأمن والسلامة المهنية. إجراءات السلامة المهنية معروفة ويجري تنفيذها. يُستعان بمجلس تمثيل الموظفين. هناك متخصص معين في مجال الصحة والسلامة المهنية.	5.6.7 تعمل المدرسة بمفهوم تحقيق السلامة المهنية وحماية الصحة.	

6. الحوكمة

6.1 فهم الأدوار

6.1.1 تتمتع المدرسة بهيكل شفاف يتوافق مع الشروط الإطارية لعمل المدرسة الألمانية في الخارج بما في ذلك متطلبات وقوانين البلد المضيف. هناك مخطط تنظيمي منشور بالمدرسة. يخضع الهيكل التنظيمي لفحوصات منتظمة ويجري تعديله. تُراعى أهداف السياسة الثقافية والتعليمية الخارجية. انظر أيضًا بند 3.6 يُمثل للوائح وقوانين البلد المضيف.	
6.1.2 يتصرف جميع المسؤولين بطريقة ومهنية ومتخصصة واعية بالأدوار. يتصرف المشاركون وفقًا للأدوار والهيكل المنشورة للمخطط التنظيمي. يتفق المشاركون على أدوارهم ووظائفهم ويقومون بتدوينها (مثل خطة توزيع الأعمال، مخطط الوظيفة).	
6.1.3 يتحمل مجلس إدارة المدرسة مسؤوليته من خلال تمثيل سلطة المدرسة. ينشئ مجلس إدارة المدرسة الإطار العام لضمان عمل المدرسة بصورة سليمة. ينسق مجلس إدارة المدرسة وإدارة المدرسة أفكارهما حول التوجه الاستراتيجي للمدرسة بمشاركة قسم الشؤون الإدارية.	
6.1.4 تتولى إدارة المدرسة الإدارة وفقًا للعقد المبرم مع مدير المدرسة. تنسق إدارة المدرسة ومجلس إدارة المدرسة أفكارهما حول التوجه الاستراتيجي للمدرسة بمشاركة قسم الشؤون الإدارية. تعمل إدارة المدرسة وفقًا لعقد الخدمة.	
6.1.5 قسم الشؤون الإدارية هو المسؤول عن إدارة الشؤون الإدارية والموارد وفقًا للنظام الأساسي. يعمل قسم الشؤون الإدارية وفقًا للنظام الأساسي والعقد المبرم مع مدير المدرسة. ما زال مجلس إدارة المدرسة هو المسؤول عن الميزانية.	
6.1.6 يعمل مجلس الإدارة وإدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية لوائح العقد المبرم مع مدير المدرسة والقوانين المعتمدة من قبل وزارة الخارجية الاتحادية وتعمل معًا بشكل بناء. يحترم مجلس الإدارة وإدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية مجالات العمل الخاصة بكل منهم. تُحدد وتُوصف المهام المشتركة ومجالات المسؤولية المشتركة. يعمل مجلس الإدارة وإدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية بوضوح على أساس لوائح تنظيمية داخلية مناسبة.	
6.1.7 يعتمد الهيكل التنظيمي على فهم منهجي للتعاون المتبادل (نهج الحوكمة). يعقد مجلس الإدارة وإدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية اجتماعات منتظمة مشتركة لمناقشة قضايا المسؤوليات المنفصلة والمشاركة. تشارك إدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية في جميع اجتماعات مجلس الإدارة. يتخذ مجلس إدارة المدرسة القرارات الاستراتيجية غير التربوية بالتعاون مع إدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية. لدى المشاركين فهم للحوكمة يتميز بالاستعداد للنقاش وبمناخ مفتوح لتبادل الأفكار والخبرات. يجري الحفاظ على سلام المدرسة؛ حيث تُتخذ الخطوات اللازمة للتهئية والتوصل إلى حل توافقي في حالة وجود خلافات في الرأي. يمثل المشاركون نماذج يُحتذى بها للمجتمع المدرسي.	

6. الحوكمة

6.2 عمل مجلس الإدارة

يعمل مجلس إدارة المدرسة بتوجيه استراتيجي. يحترم نطاق مسؤوليات إدارة المدرسة. توثق أساسيات العمليات المهنية والسلوك الاحترافي المهني ويلقى قبولاً من قبل جميع أعضاء مجلس الإدارة. يقيم مجلس إدارة المدرسة عمله على فترات منتظمة. تتخذ جميع قرارات مجلس الإدارة وتوثق في اجتماعات مجلس الإدارة الرسمية؛ لأسباب تتعلق بالسرعة والمرونة قد تُصدر قرارات سريعة بعد إجراء استفتاء والحصول على موافقة جميع أعضاء المجلس وتوثق تلك القرارات بطريقة شفافة. تتخذ القرارات في إطار تحقيق مصلحة المجتمع المدرسي وتطويره؛ حيث تنظم مدونة لقواعد السلوك للتعامل مع المصالح الفردية. يبني مجلس إدارة المدرسة قراراته على بيان المبادئ التوجيهية للمدرسة ورسالة ومهمة المدرسة والتخطيط الاستراتيجي لها. يتم إضفاء الطابع المؤسسي على التخطيط الاستراتيجي (مثل الاجتماعات المغلقة) ويجري تعديله. يعمل ممثلو مجلس المدرسة في الجهة التنفيذية.¹⁷ يشارك مجلس الإدارة في تطوير أو تغيير المبادئ التوجيهية. تشمل إدارة تسليم الأعمال لأعضاء مجلس الإدارة الجدد الآتي • المعلومات الأساسية حول كيفية الاضطلاع بأعمالهم ومهامهم • اجتماعات معلوماتية مع أهم مسؤولي المدرسة.	6.2.1 يعمل مجلس إدارة المدرسة باحترافية.	6.2.1
الاختصاصات والمسؤوليات والمهام وسلطات اتخاذ القرارات موصوفة. عمليات اتخاذ القرارات مرسومة في اللائحة التنظيمية الداخلية و/أو في مخطط الوظائف. يؤدي أعضاء مجلس الإدارة واجباتهم وفقاً للتوصيفات الوظيفية. تؤسس لجان / مجموعات عمل وتعمل وفقاً لتوصيات المجلس. تتحرر محاضر اجتماعات مجلس إدارة المدرسة. انظر أيضاً بند 3.6 توثق القرارات المتخذة.	6.2.2 نطاقات ومجالات المسؤوليات داخل مجلس الإدارة محددة بوضوح وشفافة وتنفذ وفقاً للقوانين والنظام الأساسي.	6.2.2
يعمل أعضاء مجلس الإدارة بصورة شرفية. لا يهدف مجلس الإدارة إلى تحقيق أرباح. يجري استثمار الفائض في الميزانية في تشغيل وإدارة المدرسة مجدداً ولا يُوزع. سُجلت المدرسة محلياً واعترف بها على أنها مؤسسة غير ربحية.	6.2.3 يعمل مجلس الإدارة لخدمة الصالح العام.	6.2.3

¹⁷ تؤكد هذه الملحوظة على أن أعضاء مجلس إدارة المدرسة يشاركون، إن أمكن، في عمليات تطوير المدرسة بصورة منطقية؛ وهذه القرارات المتخذة بالطبع لا تؤثر على المستويات الأخرى.

6. الحوكمة

6.2 عمل مجلس الإدارة

6.2.4	يراعي مجلس الإدارة نطاق مسؤولياته الخاصة بصفته أعلى سلطة في المدرسة.	قرر مجلس الإدارة وإدارة المدرسة بالتنسيق مع بعضهما بعضًا على اتباع إجراءات ¹⁸ على أساسها تُتخذ القرارات المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين. يلتزم مجلس الإدارة بواجب الرعاية في إطار مسؤولياته. يتلقى مجلس الإدارة ملاحظات الموظفين عن عمل المجلس باستمرار. انظر أيضًا بند 1.3.3
6.2.5	يقلل مجلس الإدارة من مخاطر العمل.	يقف مجلس الإدارة على مخاطر العمل بانتظام، وعلى هذا الأساس، يضع خطة عمل لتأمين استمرارية تقديم خدمات المدرسة في موقعها إذا لزم الأمر. يستغل مجلس إدارة المدرسة أشكال وسبل التعاون الإقليمي.
6.2.6	تُنظم اجتماعات مجلس الإدارة والاجتماعات العامة للأعضاء بشكل فعال.	هناك إعداد ومتابعة منهجية لاجتماعات مجلس الإدارة والاجتماعات العامة للأعضاء. يُرسل جدول أعمال منظم مدرج به مسودات القرارات في الوقت المناسب. تُعقد اجتماعات مجلس الإدارة على فترات زمنية محددة. تُسجل مواعيد انعقاد الاجتماعات في التقويم السنوي. تُحرر محاضر بجميع الاجتماعات. إدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية والبعثة الدبلوماسية بالخارج مدعوون إلى حضور جميع الاجتماعات.
6.2.7	يضمن الهيكل التنظيمي تنفيذ أعمال مجلس الإدارة بشكل فعال.	يعمل مجلس الإدارة على أساس هيكل تنظيمي وظيفي وأوصاف عمليات محددة. يستفيد مجلس الإدارة من الخبرات الخارجية إذا دعت الحاجة. إذا فُوض مجلس الإدارة ممثلًا عنه، يجب عندئذٍ احترام اختصاصات ومسؤوليات قسم الشؤون الإدارية وإدارة المدرسة. ¹⁹ الممثل عن مجلس الإدارة • يخفف من أعباء مجلس الإدارة بصفته نائبًا، • يقدم تقاريره إلى مجلس الإدارة ويكون مسؤولاً أمامه، • يمثل مجلس الإدارة تجاه إدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية، • لا يحق له إصدار تعليمات، • يعمل مع إدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية على أساس الثقة المتبادلة.
6.2.8	لغة التفاوض في اجتماعات مجلس الإدارة هي في الأساس اللغة الألمانية.	يجب الحرص على المشاركة في الاجتماعات العامة واجتماعات مجلس الإدارة باللغة الألمانية. جميع المحاضر والمستندات والوثائق المدرسية ذات الصلة تُحرر أيضًا باللغة الألمانية.

¹⁸ وفقًا للأحكام والقوانين ذات الصلة من النظام الأساسي والعقد المبرم مع مدير المدرسة.

¹⁹ إذا اجتمع قسم الشؤون الإدارية والممثل عن مجلس الإدارة في شخص واحد (جمع بين أكثر من منصب)، يشترط هذا عندئذٍ توضيح مجالات ونطاق المسؤوليات وتنسيق أعمال مجلس الإدارة وإدارة المدرسة بصورة وثيقة وبشكل بناء أولاً.

6. الحوكمة

6.3 عمل إدارة المدرسة²⁰

لدى إدارة المدرسة رؤية تعليمية لمدرسة جيدة ارتباطاً بموقع المدرسة وأهداف السياسة الثقافية والتعليمية الخارجية والمؤهلات المطلوبة. تضمن إدارة المدرسة تحقيق هذه الرؤية في إطار تطوير المدرسة. تحرص إدارة المدرسة على أن تلقى أهداف تطوير المدرسة قبولاً لدى الأطراف الفاعلة في المدرسة. تنقل إدارة المدرسة احتياجاتها الحالية للتغيير في المجتمع المدرسي.	تطور إدارة المدرسة منظوراً تعليمياً مستقبلياً جذاباً للمدرسة.	6.3.1
مشاريع تطوير المدرسة موجهة لخدمة مسار تعلم التلاميذ. يزور أعضاء إدارة المدرسة الفصول بصفة منتظمة ثم تعقد اجتماعات لاحقة. تحرص إدارة المدرسة على أن يضم البرنامج المدرسي أهدافاً وتدابير لتحسين جودة التدريس. تحرص إدارة المدرسة على مراعاة التطورات الاجتماعية والتربوية (مثل التعامل مع عامل التنوع، الإدماج، الرقمنة، التدريس المركز على اللغة، التعلم الديمقراطي). يحاسب المتحدثون باسم اتحاد التلاميذ²¹ إدارة المدرسة (الموسعة إذا لزم الأمر) عن عملها. في إطار مفهوم التدريب المتقدم بالمدارس ينصب التركيز على تطوير العملية التدريسية. بعد تطوير العملية التدريسية جزءاً لا يتجزأ من تطوير الموظفين (زيارة الفصول، توصيفات وظائف المناصب القيادية).	تحقق إدارة المدرسة فهماً أساسياً مشتركاً للتدريس الجيد في المجتمع المدرسي.	6.3.2
تصدر إدارة المدرسة تكاليفات التطوير المناسبة إلى الجهة التنفيذية أو مجموعات العمل. تتحقق إدارة المدرسة من تحقيق أهداف تكاليفات العمل (المتابعة). المشاركة في تطوير العملية التدريسية هي محور ارتكاز اجتماعات الموظفين والمدراء وتحديد الأهداف المزمع تحقيقها. يعمل أعضاء مستوى الإدارة الأوسط في مجموعات عمل مناسبة؛ يتولون وظائف قيادية (بناءً على توصيفاتهم الوظيفة أو توصيف مهامهم).	تحرص إدارة المدرسة ومستوى القيادة الأوسط على تطوير العملية التدريسية باعتبارها واجباً قيادياً مركزياً لها.	6.3.3
تم تجهيز الفصول الدراسية والمعامل بطريقة تلي متطلبات التدريس الحديث. تعمل إدارة المدرسة بشكل واضح مع مجلس إدارة المدرسة فيما يتعلق بتصميم مبنى المدرسة. يُمثّل للشروط العامة الخاصة بالبلد المضيف. مبنى وفناء المدرسة مصانين جيداً.	تحرص إدارة المدرسة، جنباً إلى جنب مع مجلس إدارة المدرسة وطاقم التدريس والموظفين غير التربويين، على جعل المدرسة مكاناً للتعلم والعيش.	6.3.4

²⁰ راجع "مجالات عمل مديري المدارس في المدارس الألمانية في الخارج"، مجلة متخصصة صادرة عن الإدارة المركزية للمدارس في الخارج. وفي هذا المقام نود الإشارة مجدداً إلى أنه يمكن أن تنص أنظمة الدولة المضيفة أيضاً على وجود إدارة مدرسة محلية. وفي هذه الحالة تؤدي وظيفتها كحلقة وصل مع السلطات المدرسية المحلية.

²¹ يتباين استخدام مصطلحات مثل (Fachsprecher - Fachleiter - Fachobleute - Fachschaftssprecher - Fachschaftsvorsitzende) في المدارس الألمانية في الخارج، ولكنها عبارة عن مرادفات إلى حد كبير.

6. الحوكمة

6.3 عمل إدارة المدرسة

تنظم خطة توزيع الأعمال المكتوبة المسؤوليات داخل إدارة المدرسة الموسعة. ينفذ أعضاء إدارة المدرسة الموسعة أعمالهم الموكلة إليهم كفريق. يمكن تضمين المعلمين المحليين في إدارة المدرسة الموسعة؛ وتستخدم إمكاناتهم كحلقة وصل مع البلد المضيف بشكل واضح. تتعقد اجتماعات الفريق بصفة منتظمة. توثق المحاضر النتائج. يتولى الأعضاء مجالات المسؤولية في عمل اللجان المدرسية.	6.3.5 تستغل إدارة المدرسة الموسعة إمكانات جميع الأعضاء للتعامل مع أهم القضايا المدرسية.	
تفحص إدارة المدرسة فهمها للقيادة ودورها. تحفز إدارة المدرسة الموظفين وتتبع أسلوب تواصل تقديري. تجمع إدارة المدرسة (الموسعة إذا لزم الأمر) ملاحظات القيادة بصفة منتظمة. تتولى إدارة المدرسة (الموسعة إذا لزم الأمر) تقييم نتائج التقييم الخارجي المتعلقة بأعمال القيادة (على سبيل المثال من جهة التفتيش الخاص بالحكومة والولايات الاتحادية). تستخدم النتائج لمواءمة إجراءات الإدارة الخاصة بها.	6.3.6 تتبع إدارة المدرسة فهمًا مهنيًا للقيادة.	

6. الحوكمة

6.4 العمل الإداري

تتعدد اجتماعات دورية بين قسم الشؤون الإدارية وإدارة المدرسة. يشارك قسم الشؤون الإدارية في جميع اجتماعات مجلس الإدارة. يشارك قسم الشؤون الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يشارك قسم الشؤون الإدارية بشكل عام في اجتماعات إدارة المدرسة الموسعة.	6.4.1 يحرص قسم الشؤون الإدارية على دعم العمل المدرسي بشكل سلس ويتعاون بكل ثقة مع إدارة المدرسة ومجلس الإدارة.	
يتم تعيين الكفاءات اللازمة لقسم الشؤون الإدارية.	6.4.2 قسم الشؤون الإدارية مسؤول عن التعامل مع الموارد بشكل اقتصادي على المستوى التشغيلي.	
يدعم قسم الشؤون الإدارية مجلس إدارة المدرسة وإدارة المدرسة في هيكلة وتطوير المدرسة في ضوء السياسة الثقافية والتعليمية الخارجية. المستندات المقدمة للجهات الممولة صحيحة: • تتطابق البيانات الاقتصادية في طلب التمويل مع المستندات الداخلية للمدرسة. • الأرقام الختامية التي أبلغ بها مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية يتطابق مع البيانات الواردة في المستندات المقدمة إلى الإدارة المركزية للمدارس في الخارج. • طلبات التمويل تلبي المتطلبات الرسمية للإدارة المركزية. • تُقدم الطلبات في الوقت المحدد. يُشار إلى طابع المدرسة باعتبارها مدرسة ألمانية في الخارج معترف بها ومدعومة من قبل ألمانيا في شكل مناسب في المنشورات.	6.4.3 تعمل المدرسة وفقاً لتوجهات السياسة الثقافية والتعليمية الخارجية ومعايير وشروط التمويل. انظر أيضاً بند 6.8.3	
يُراجع الحساب الختامي المالي سنوياً على يد مراجع حسابات خارجي. يُؤخذ رأي البعثة الدبلوماسية في الخارج بشأن طلب التمويل و / أو إثبات الاستخدام.	6.4.4 هناك إجراءات تنظيمية للفحوصات تشمل فيها البعثة الدبلوماسية في الخارج.	
تراعي تقارير المراجعة قوانين البلد المضيف.	6.4.5 تُكفل سلامة الإدارة الاقتصادية تجاه البلد المضيف.	

6. الحوكمة

6.5 التوجيه، التخطيط، المتابعة

تُعقد اجتماعات استراتيجية منتظمة (مثل الاجتماعات المغلقة). يتضمن التخطيط الاستراتيجي تقييمات للتحليلات التنظيمية المنهجية وتحليلات العوامل الخارجية المؤثرة. تستند قرارات الأهداف الاستراتيجية إلى معلومات موجهة نحو السوق (المتابعة الاستراتيجية). هناك تطورات في أعداد التلاميذ والرسوم المدرسية بالإضافة إلى تطورات سوق المدارس مع مرور الوقت. تُنفذ أهداف التخطيط الاستراتيجي في مشاريع تشغيلية أو في العمليات. توثق أهداف خطط تطوير المدرسة ذات التوجه الاستراتيجي والتدابير المناسبة لإدارة المدرسة في صورة خطية. يتأتى تحقيق الأهداف من خلال التخطيط الجيد للمشروعات. عينت إدارة المدرسة جهة تنفيذية تمثل جميع الأطراف الفاعلة بالمدرسة. بالتعاون مع الجهة التنفيذية توائم إدارة المدرسة عمليات إدارة الجودة بالمدارس الألمانية في الخارج مع الأهداف الاستراتيجية وتقدم تقارير عنها في اجتماعات مجلس الإدارة. لقد طورت الجهة التنفيذية خطة عمل وتشجع على تنفيذها على هذا الأساس.	6.5.1 يضع مجلس الإدارة وإدارة المدرسة استراتيجية مشتركة بمشاركة قسم الشؤون الإدارية بما يتماشى مع إدارة الجودة بالمدارس الألمانية في الخارج.	
يراجع مستوى الإدارة والقيادة تحقيق أهداف إجراءات تطوير المدرسة بطريقة شفافة ويحرص على إجراء التعديلات اللازمة. المدرسة لديها إجراءات متدرجة للمتابعة وتدوين الملاحظات وتستخدمها. تُفحص عملية تطبيق المناهج الدراسية باستمرار من قِبل إدارة المدرسة (الموسعة) (تفويض المنسقين أو إدارة القسم). تراجع إدارة المدرسة عملية الاضطلاع بالمسؤوليات بالتعاون مع الأشخاص المعنيين وكذلك اللجان والفرق بطريقة شفافة وتحرص على إجراء التعديلات اللازمة. يراجع متقلي المناصب القيادية تحقيق أهداف إجراءات تطوير المدرسة بطريقة شفافة في نطاق اختصاصاتهم.	6.5.2 يحرص مجلس إدارة المدرسة وإدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية على التحقق من الوصول إلى الأهداف المزمعة من هذه التدابير والإجراءات.	

6. الحوكمة

6.5 التوجيه، التخطيط، المتابعة

6.5.3	المدرسة لديها نظام متابعة راسخ يدعم تنفيذ المهام بصورة مؤثرة وفعالة.	وُضع مفهوم للمتابعة الاستراتيجية والتشغيلية ويعمل كأساس لعملية التخطيط والتوجيه. يعتبر هذا المفهوم، في المجال التربوي وغير التربوي، أساس إجراءات متابعة التنفيذ ويتضمن إجراءات التقييم والتوجيه اللاحق. أدوات المتابعة الاستراتيجية محددة. أدوات المتابعة التشغيلية محددة: • هناك دورة ميزانية شفافة. • تُوثق عمليات المحاسبة بصورة قانونية سليمة. • تساعد المحاسبة الإدارية على حساب التكاليف بناءً على أسباب صرفها. • تُسجل المؤشرات العددية (العامة والتربوية والتشغيلية الاقتصادية) بصفة مستمرة. تُوضع الميزانية والقوائم المالية بصورة قانونية سليمة.
6.5.4	يربط نظام المتابعة بين المستوى الاستراتيجي والتشغيلي.	تُنظم عملية التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وإجراءات التوجيه من الناحية الإجرائية (الوقت، الموظفون). بالنسبة لمشاريع التنمية والتطوير التربوية وغير التربوية فقد أُتفق على خطط مشروعات وعمل تشمل مسؤوليات الامتثال للأهداف وتنفيذها بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والمادية. تستند المتابعة على ذلك وتوفر معلومات لعملية التوجيه. تحددت اللجان المسؤولة والموظفين المسؤولين (بالإضافة إلى المسؤولية الاستراتيجية). يجري تحديد الأهداف بشكل دوري. إعداد التقارير • يساعد على توفير معلومات تخطيط ومتابعة بصفة منتظمة • يختلف باختلاف دائرة المتلقين يكون على أساس فترات زمنية محددة.
6.5.5	تحرص المدرسة على متابعة الاستخدام الصحيح والمناسب للموارد.	تُنظم المهارات والكفاءات المالية وحقوق تحرير التوقعات بصورة واضحة. الفحوصات الداخلية تتوافق مع المتطلبات القانونية المنصوص عليها في النظام الأساسي. الفحوصات الخارجية تتوافق مع المتطلبات القانونية.
6.5.6	يجري التحقق من تحقيق الأهداف الواردة في الاتفاقيات المبرمة مع الموظفين. انظر أيضًا بند: 4 إدارة شؤون الموظفين	تعقد إدارة المدرسة اجتماعات الموظفين والمدراء لإبرام اتفاقيات توضح الأهداف المزمع تحقيقها²²؛ يمكن تفويض قسم الشؤون الإدارية لعقد تلك الاجتماعات مع الموظفين غير التربويين. تمثل اجتماعات الموظفين والمدراء أداة متابعة. تهدف اجتماعات الموظفين إلى إعادة توجيه وتعديل عمليات التطوير، وإذا لزم الأمر، تقود إلى إجراء تعديلات أو تقديمات لازمة للتوجه المستهدف، ومجالات المسؤولية، واستخدام الموارد، ومتطلبات التأهيل والتدابير.

²² يمكن تفويض تلك المهمة للمدارس الكبيرة.

6. الحوكمة

6.6 سبل التعاون والتواصل

قنوات الاتصال المعيارية الموصوفة بصورة خطية تدعم التدفق الفعال للمعلومات وتبادلها.	6.6.1 يتم إبلاغ مجلس الإدارة وإدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية بجميع الأمور ذات الاهتمام المشترك من خلال قنوات اتصال داخلية محددة.
تقوم المدرسة بإبلاغ جميع المجموعات المدرسية عن جميع البيانات والتغيرات ذات الصلة بالمجموعة المعنية بمساعدة الوسائط الإعلامية المناسبة. تستطيع جميع الأطراف المدرسية الفاعلة الحصول على المعلومات المتعلقة بهم. يجري توثيق إدارة المعلومات بالمدرسة.	6.6.2 يتمتع جميع أعضاء المجتمع المدرسي بإمكانية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة.
تُقدّم مستندات مهمة للفئات المستهدفة (مثل أولياء الأمور عند الالتحاق بالمدرسة والموظفين عند بدء العمل). تبرم المدرسة عقود تدريب مع أولياء الأمور. تُعرض المسؤوليات في مجال إدارة المدرسة بشفافية على الموقع الإلكتروني وفي الاجتماعات العامة للأعضاء على فترات منتظمة.	6.6.3 يجري إبلاغ الأعضاء الجدد في المجتمع المدرسي بأهم مبادئ العمل المدرسي بشكل منهجي.
يطبق الموظفون قواعد مفهوم التواصل (مثل لوائح اللغات والتصميم والحدود الزمنية للتعامل مع رسائل البريد الإلكتروني).	6.6.4 يُدمج مفهوم تواصل في مفهوم الهوية المشتركة التضامنية ويُطبق.
تنظم الاتفاقيات الخطية التعاون مع شركاء خارجيين (مثل الشركات والجامعات والغرفة الألمانية للصناعة والتجارة). في ضوء التعاون مع مدارس في شبكة المدارس الشريكة بالخارج الممولة من وزارة الخارجية الألمانية ومدارس البلد المضيف تُنظّم لقاءات بين التلاميذ داخل وخارج إطار المدرسة بصورة منهجية. تنظم المدرسة عمليات تبادل أفكار وخبرات بين التلاميذ مع مدارس شريكة في ألمانيا. تفتح المدارس الشريكة أبوابها (مثلاً لتقديم دورات تدريبية للتلاميذ أو للمشاركة في مشاريع مدرسية). تتعاون المدرسة مع جمعيات محلية ودولية في إطار سعيها لتنفيذ مهامها.	6.6.5 تتمتع المدرسة بشبكة علاقات تعاون ملزمة مع مدارس أخرى وشركاء خارجيين على المستوى الإقليمي والدولي.

6. الحوكمة

6.6 سبل التعاون والتواصل

تتبادل المدرسة المعلومات مع مدارس ألمانية أخرى في الخارج والجهات الممولة. تعمل المدرسة بشكل وثيق مع المدارس الألمانية في المنطقة. تشارك المدرسة في الدورات الإقليمية المتقدمة والمجلس الاستشاري التعليمي واجتماعات الشبكة الإقليمية ومجالس الإدارات وأقسام الشؤون الإدارية وغيرها من فعاليات الإدارة المركزية للمدارس في الخارج إذا لزم الأمر. تشارك الجهة الراعية وإدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية في اجتماعات الشبكة الإقليمية. يشارك كل من إدارة المدرسة وقسم الشؤون الإدارية وممثلي مجلس الإدارة في اجتماعات الإدارة المركزية للمدارس في الخارج لمجموعات مستهدفة محددة. يظهر شعار المدرسة الألمانية في الخارج في كافة منشورات المدرسة. يظهر شعار مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية في كافة المنشورات الصادرة عن المدارس ذات المؤهلات الألمانية. تدعم المدرسة شبكة المدارس الألمانية في الخارج. تستفيد المدرسة من شبكة المدارس الألمانية في الخارج لتطوير المدرسة (مثلاً من خلال تبادل الخبرات والتعاون مع مجالس الإدارة المركزية للمدارس في الخارج).	6.6.6 تدرك المدرسة أنها جزء من شبكة المدارس الألمانية في الخارج ومن ثم تنظم عمليات تبادل ناجحة في إطار إدارة الجودة بالمدارس الألمانية في الخارج.	
تدعم المدرسة شبكة الخريجين / ملف الخريجين وتعد اجتماعات منتظمة معهم. تستفيد المدرسة بخريجيه السابقين بتحقيق شراكة تعاون ورعاية ودعم للمدرسة. تهدف الاحتفاليات المدرسة والفعاليات الثقافية (حفلات موسيقية، مسرح، معارض، قراءات)، وفعاليات يوم الباب المفتوح، ولقاءات الخريجين وما إلى ذلك إلى تحقيق الخدمة العامة. تُشرك المدرسة الخريجين في هياكل التواصل (مثل الكتاب السنوي للمدرسة، والمشاركة في الفعاليات المدرسية).	6.6.7 تتمتع المدرسة بشبكة علاقات واتصالات دورية مع خريجيه.	

6. الحوكمة

6.7 الشروط الإطارية القانونية

أهداف وأغراض مجلس إدارة المدرسة تتناغم مع أهداف المدارس الألمانية في الخارج. صيغ أساس العلامة التجارية "التعليم الألماني" / للمدارس الألمانية في الخارج على أنه هدف. التكاليف والمهام في ضوء السياسة الثقافية والتعليمية الخارجية محددة ومعروفة. يستند النظام الأساسي للمدرسة إلى نموذج النظام الأساسي للمدارس الألمانية في الخارج. تمت الموافقة على النظام الأساسي للمدرسة وتعديلاته من قبل وزارة الخارجية الألمانية.	6.7.1 المدرسة لديها قانون ونظام أساسي يتوافق مع الشروط الإطارية لعمل المدارس الألمانية في الخارج.	
هناك اعتراف كتابي بالمدرسة كمؤسسة تعليمية. هناك اعتراف متبادل بالشهادات التي تُمنح في المدرسة.	6.7.2 المدرسة معترف بها قانونيًا كمؤسسة تعليمية في البلد المضيف.	
الممثلون القانونيون (الكفالة) مدونون في السجل. يتصرف الممثلون القانونيون وفقًا للقواعد والأسس القانونية في البلد المضيف ولديهم سلطة تمثيل كافية. يجري توثيق وتحقيق الصالح العام.	6.7.3 الممثلون القانونيون للمدرسة مسجلون ومعترف بهم من قبل السلطات المختصة في البلد المضيف (الكفالة).	
هناك عقود عمل خطية سارية لجميع الموظفين. تُراعى جميع لوائح العمل القانونية للبلد المضيف (الأمن والسلامة المهنية والرسوم/الضرائب وما إلى ذلك).	6.7.4 عقود وعلاقات العمل لجميع الموظفين متوافقة مع قانون الدولة. <i>انظر أيضًا بند 4.1</i>	
تفي المدرسة بمتطلبات قانون المدارس في الخارج واللوائح الإدارية التكميلية. تمت الموافقة على المناهج الدراسية والمراحل الدراسية والشهادات من قبل المؤسسات المختصة (مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية ومنظمة البكالوريا الدولية).	6.7.5 المدرسة تلي المتطلبات القانونية المفروضة على المدارس الألمانية في الخارج. <i>انظر أيضًا بند 2.1</i>	

6. الحوكمة

6.8 التعاون مع الجهات الممولة

6.8.1 تتعاون المدرسة بشكل بناء مع الإدارة المركزية للمدارس في الخارج.	تستفيد المدرسة من مشورة ودعم موظفي الإدارة المركزية للمدارس في الخارج؛ لا سيما في المرحلة التابعة للتفتيش الخاص بالحكومة والولايات (طبقاً لتقارير التفتيش؛ خطة العمل)، ولجنة فحص الميزانية (أيضاً طبقاً لتقريرها) وأيضاً أثناء الزيارات الاستشارية للمدرسة. تُنسّق التغييرات في هياكل المدرسة (مثل إجراء توسعات أو تعديلات في المراحل الدراسية) مع الإدارة المركزية للمدارس في الخارج قبل تقديم طلبات بها. يتم الالتزام بالمسار المحدد للتعامل مع الشؤون الرسمية.
6.8.2 تبلغ المدرسة الإدارة المركزية للمدارس في الخارج مباشرةً بالأحداث المهمة بالنسبة للجهات الممولة.	يجري إبلاغ الإدارة المركزية للمدارس في الخارج بشأن الأحداث المتعلقة بالسياسة الثقافية والتعليمية الخارجية أو التمويل. المدرسة على تواصل مستمر مع موظفي الإدارة المركزية للمدارس في الخارج. تُحدث بيانات المدرسة في قاعدة بيانات الإدارة المركزية للمدارس في الخارج.
6.8.3 تعمل المدرسة وفقاً لمعايير وشروط التمويل. <i>انظر أيضاً بند 6.4.3</i>	تُقدّم طلبات التمويل في الوقت المناسب. تُعدّ إثباتات الاستخدام في الوقت المحدد ومستوفية البيانات. تتوافق عمليات الشراء الممولة مع متطلبات ولوائح الإدارة المركزية للمدارس في الخارج: • تجري مقارنة الخدمات المتاحة. • تُجرد الأغراض التي تم شراؤها وتُميز. • المستندات المقدمة للجهات الممولة صحيحة: • تتطابق البيانات الاقتصادية في طلب التمويل مع المستندات الداخلية للمدرسة. • الأرقام الختامية التي أبلغ بها مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية يتطابق مع البيانات الواردة في المستندات المقدمة إلى الإدارة المركزية للمدارس في الخارج. • تُقدّم طلبات التمويل مستوفية البيانات وبصورة مفهومة. • تُقدّم الطلبات في الوقت المحدد. يُشار إلى طابع المدرسة باعتبارها مدرسة ألمانية في الخارج معترف بها ومدعومة من قبل ألمانيا في شكل مناسب في المنشورات.
6.8.4 تدعم المدرسة الإدارة المركزية للمدارس في الخارج في الخدمة العامة.	تُرسل التقارير الصحفية المتعلقة بنتائج ونجاحات تعلم التلاميذ وتمويل المدرسة من ألمانيا وهيكل المدرسة أو السياسة الثقافية والتعليمية الخارجية وإلى مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية إذا لزم الأمر. تدعم المدرسة الإدارة المركزية للمدارس في الخارج في نطاق استقطاب المعلمين (مثلاً من خلال حضور معارض والمشاركة فيها).

6. الحوكمة

6.8 التعاون مع الجهات الممولة

تستفيد المدرسة من خدمات الاستشارة والدعم التي يقدمها مفوض مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية. تبلغ المدرسة مفوض مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية بالأحداث المتعلقة به. يساهم مفوض مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالآتي مثلاً • شؤون امتحانات الحصول على مؤهلات ألمانية، • هيكلية المراحل الدراسية، • إعداد جداول الحصص الدراسية، • موازنة العيوب، • تطوير العملية التدريسية، • تعيين وتأهيل المعلمين المحليين الذين لم يتلقوا تدريبات مهنية في ألمانيا.	6.8.5 تتعاون المدرسة بشكل بناء مع مفوض مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية.
تُقدم الطلبات وتُسجل الامتحانات (بما في ذلك دبلوم اللغة الألمانية) في الوقت المحدد وفقاً للإجراءات المتفق عليها. تُقدم الطلبات الفردية للموافقة على قبول التلاميذ إلى أمانة مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية في الوقت المناسب. تُقدم تسجيلات الامتحانات في الوقت المناسب وبطريقة كاملة وموجهة.	6.8.6 الطلبات المقدمة من المدرسة إلى مؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية موضوعية وفي الوقت المناسب.
البعثة الدبلوماسية في الخارج مدعوة إلى جميع اجتماعات مجلس الإدارة وغيرها من الفعاليات. يتم إبلاغ البعثة الدبلوماسية بالأحداث المهمة التي تقع في المدرسة. يشارك ممثلو المدرسة في الفعاليات التي ينظمها الشركاء الخارجيين. تتعاون المدرسة مع جهات حكومية ذات صلة.	6.8.7 تحرص المدرسة على التبادل مع البعثة الدبلوماسية والسلطات في البلد المضيف.

7. إدارة الجودة

7.1 المهمة والمبادئ التوجيهية

7.1.1	المدرسة لديها مبادئ توجيهية تعكس المهمة (المهام والصورة الذاتية) للمدرسة.	تتوفر مبادئ توجيهية تعكس ثقافة المدرسة في الخارج. ينصب تركيز المبادئ التوجيهية على تعليم التلاميذ وتحقيق جودة عالية في التدريس. يعتبر تعزيز تعلم اللغة الألمانية بصفقتها جزءاً أساسياً من تعزيز اللغة التعليمية والكفاءة بين الثقافات جزءاً من المبادئ التوجيهية للمدرسة. تضم المبادئ التوجيهية بيانات حول كيفية التعامل بشكل بناء مع التنوع. تخضع المبادئ التوجيهية لفحوصات منتظمة ويجري تعديلها إذا لزم الأمر.
7.1.2	تتوافق العمليات والأهداف مع مهمة المدرسة، وإن لزم الأمر، مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	الاتجاه الاستراتيجي للمدرسة محدد وثابت. تُتخذ قرارات مجلس الإدارة وإدارة المدرسة وفقاً للاستراتيجية. الأهداف الاستراتيجية للمدرسة معروفة لصانعي القرار. توفر الأهداف الاستراتيجية التوجيه للبرنامج المدرسي. <i>انظر أيضاً بند 7.2.1</i>
7.1.3	تعيش المدرسة في ظل الهوية المشتركة التضامنية للمدارس الألمانية في الخارج.	المبادئ التوجيهية معروفة لأصحاب المصلحة (مجلس الإدارة، والموظفين، وأعضاء الجمعية، وأولياء الأمور، والتلاميذ، والجهات الممولة) ويعملون على إثرها. تُنظم عملية التقديم الخارجي للمدرسة بشكل موحد من خلال التصميم التضامني للمدرسة ويُنفذ وفقاً لذلك (على سبيل المثال من خلال وضع شعار المدرسة على رأس الخطابات والملابس الرياضية). تُعابش ثقافة المدرسة في الخارج في المدرسة الألمانية في الخارج؛ وهذا يشمل - على وجه الخصوص - عناصر "اللقاء بين الثقافات" و"التعددية اللغوية" و"تعزيز تعلم اللغة الألمانية" و"المشاركة" و"التربية من أجل الديمقراطية".

7. إدارة الجودة

7.2 البرنامج المدرسي

7.2.1	أهداف وإجراءات البرنامج المدرسي موجهة نحو تحقيق المبادئ التوجيهية للمدرسة.	تُستمد أهداف التطوير من بيانات توجيه العمل للمبادئ التوجيهية. يرتبط تطوير التدريس وتطوير الموظفين بشكل نظامي ²³ ومنهجي ببعضهم بعضًا. يتضمن البرنامج المدرسي أهدافًا وتدابير من المجالات التربوية وغير التربوية.
7.2.2	يتم تنفيذ النقاط الأساسية للتطوير باستخدام أهداف طريقة سمارت.	يحدد البرنامج المدرسي كيفية توضيح أهداف وتدابير التطوير قصيرة وطويلة المدى - وتحديد أولوياتها وتنفيذها. تُحدد الإنجازات (الجزئية) للأهداف. المسؤوليات محددة. صيغت الأهداف بطريقة سمارت (محددة وقابلة للقياس وجاذبة وواقعية ومحددة بتوقيتات).
7.2.3	تعد أهداف التطوير المتعلقة بالعملية التدريسية جزءًا أساسيًا من البرنامج المدرسي.	أهداف وتدابير تطوير العملية التدريسية راسخة في البرنامج المدرسي. تُستخدم أساليب إدارة المشروعات في إطار تطوير العملية التدريسية. تقدم التقييمات التي تركز على جودة التدريس دوافع وتشكل الأساس لمزيد من العمل (يمكن مراجعة التدابير أو تعديلها أو تطويرها من جديد إذا لزم الأمر).
7.2.4	يأخذ البرنامج المدرسي خطوات متقدمة سنويًا على أساس التقييمات.	يُحدد عامل نجاح تلك التدابير باستخدام مؤشرات محددة. يُوثق تحقيق الأهداف. تُستخدم نتائج الفحص واستبيانات الرضا عن المدرسة - إذا لزم الأمر - في إعادة ضبط وتوجيه عملية التطوير وقد تؤدي إلى ضرورة إجراء تعديلات أو تسويات لازمة.
7.2.5	تصبح التدابير المكتملة بنجاح جزءًا من ملف تعريف المدرسة.	يؤدي تحقيق الأهداف إلى تأمين الروتين المدرسي. تصبح المشاريع المنجزة بنجاح جزءًا من ملف تعريف المدرسة (عروض وخدمات المدرسة)؛ ويُعدّل مفهوم التسويق.

²³ يُفهم من "نظامي" أنه يُنظر في التدابير الفردية في سياقها في ظل عوامل أخرى والتنسيق معها من أجل تحقيق التضامن وزيادة الفعالية.

7. إدارة الجودة

7.3 هيكلية العمليات

7.3.1	تُحدد وتُوثق جميع العمليات المتعلقة بالشؤون الداخلية للمدرسة وتُحدد الاختصاصات والمسؤوليات.	إدارة العمليات عبارة عن وحدة شاملة: يُراعى التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية ومشاركة وقيادة المشاركين في العمليات تُوثق العمليات المدرسية من خلال توصيفات العمليات. تُصاغ عمليات الدعم والقيادة بناءً على الاحتياجات. إدارة المدرسة هي المسؤولة عن العملية/التربوية الشاملة. مجلس إدارة المدرسة وإدارة المدرسة مسؤولون بشكل مشترك عن العملية المدرسية الشاملة. يُراعى الوضع القانوني للبلد المضيف فيما يتعلق بالمسؤوليات المنظمة لشؤون الموظفين. يُستعان بخبرة الإدارة المحلية للمدرسة فيما يتعلق بالوضع القانوني للبلد المضيف. تنسق الجهة التنفيذية عمليات تطوير المدرسة.
7.3.2	أهداف العمليات محددة.	الأهداف محددة قبل بدء العمليات. هناك مؤشرات محددة ومقاييس ثابتة لكل هدف. يجري قياس مدى تحقيق الأهداف من خلال مؤشرات عديدة.
7.3.3	العمليات موجهة لتلبية متطلبات العملاء. <i>انظر أيضًا بند 7.5</i>	تثبت نتائج التقييمات مدى توجيه العمليات المحددة لتلبية متطلبات العملاء. تربط سلاسل العمليات الأقسام المنفردة / المجالات معاً؛ الواجهات موصوفة. أهداف الموظفين موجهة لتلبية متطلبات العملاء.
7.3.4	تُجرى العمليات بصورة سلسلة.	تُوثق إدارة العمليات بصورة خطية وتُتاح لجميع المشاركين فيها. المشاركون في العمليات لديهم حق استخدام الوثائق ذات الصلة. المسؤولون عن العمليات محددون. يتلقى مستخدمو العمليات تدريبات متقدمة بناءً على احتياجاتهم.

7. إدارة الجودة

7.4 ثقافة التقييم

7.4.1	تستند المدرسة إلى التقييمات الخارجية والداخلية بصورة منهجية وهادفة لتحسين الجودة.	تُوثق نتائج التقييمات الداخلية للجودة (تقييمات عامة وخاصة). تعتمد التقييمات على عمل الموظفين. تُسجل نتائج التقييمات. تُعرض الاستنتاجات في شكل أهداف وتدابير ملموسة. تستخدم المدرسة المنظور الخارجي النقدي للتقييمات الخارجية لتحديد مواطن المشاكل أو لتحسين مواطن المشاكل التي أكتشفت.
7.4.2	تراجع المدرسة بيانات الأداء والتطوير الخاصة بها وتسجلها بانتظام.	لدى كل من الأطراف المسؤولة بيانات أداء وتطوير محددة. بيانات الأداء هي نقطة البداية لمشاريع التطوير. يركز نهج المدرسة المستهدف على أولويات تطوير محددة يمكن عرض التغييرات فيها كبيانات أداء (مثل مستويات الرضا، ونسب الخريجين، ونسب الإعادة). يعتمد تطوير المدرسة على البيانات. تتابع المدرسة باستمرار أداء التلاميذ (مثلاً من خلال العمل المقارن ونتائج الامتحانات)، واستخلاص النتائج وتطبيقها.
7.4.3	يجري تقييم العمليات المحددة وتحسينها باستمرار. <i>انظر أيضًا بند 7.3</i>	يحدد المسؤولون عن العمليات نقاط القوة والضعف ويقدمون اقتراحات للتعديل. يُضفى الطابع الرسمي على إجراءات "التحسين المستمر". يعتمد ضمان الجودة والتطوير على معايير محددة. تُجرى فحوصات على الهيكل التنظيمي وتُقدّم اقتراحات للتحسين. يستند تقييم العمليات إلى معايير احترافية ومهنية.
7.4.4	تتضمن ثقافة التقييم تقييمًا قائمًا على الاحتياجات وتقديم الملاحظات على جميع المستويات وبين جميع الأطراف الفاعلة.	هناك إجراءات ثابتة للتقييم الداخلي (متابعة العملية التدريسية، طرح استبيانات لقياس مدى الرضا، اتباع إجراءات محددة للملاحظات): • تُنفذ هذه الإجراءات باستمرار؛ • تُحدد إجراءات ضمان الجودة (مثلاً من خلال تحديد الأهداف / التساؤلات، المجالات الجزئية المقرر تقييمها، أدوات التقييم، التوقيتات، عدد المرات، المجموعات المشاركة، الإجراءات المنهجية، سيادة استخدام البيانات). يرتبط تقييم جودة العمل المدرسي بجميع مجالات المدرسة بناءً على الاحتياجات القائمة. تشارك جميع الأطراف الفاعلة بناءً على نطاق اختصاصاتهم ومسؤولياتهم. يتبع المسؤولون عن القيادة ثقافة ملاحظات ثابتة (في نطاق مسؤولياتهم)؛ أي أنهم يستخدمون إجراءات مناسبة لإعطاء الملاحظات بما يتماشى مع سلوكيات الإدارة، وينقلون النتائج ويستنبطون إجراءات التحسين من نتائج ("ملاحظات القيادة").

7. إدارة الجودة

7.5 التركيز على العملاء

انظر أيضًا بند 7.3.3

تجري المدرسة استطلاعات كل سنتين على الأقل لقياس مدى الرضا عن المدرسة. تُقيم نتائج التقييمات ويُشتق منها إجراءات وتدابير للتحسين. يملك المجتمع المدرسي بأكمله إمكانية التعبير عن مدى رضاه عن المدرسة بطريقة منظمة ورسمية وبصورة خطية.	تُستخدم إجراءات التقييم بانتظام لتحسين مدى رضا العملاء. انظر أيضًا بند 7.4	7.5.1
طورت المدرسة مفهومًا محددًا للشكاوى. طرق الشكاوى معروفة لجميع أفراد المجتمع المدرسي ويُلتزم بها. طرق حل النزاعات موضحة وموصوفة. المسؤولون عن التواصل في حالات النزاعات معروفون لجميع الأطراف المشاركة. هناك استجابات معينة لكل حالة.	هناك إدارة شفافة للنزاعات والشكاوى في المدرسة ويجري تطبيقها.	7.5.2

فهرس الاختصارات

AKBP

Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik (السياسة الثقافية والتعليمية الخارجية)

AQM

Auslandsschulqualitätsmanagement (إدارة الجودة بالمدارس الألمانية في الخارج)

DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst (الهيئة الألمانية للتبادل العلمي "الداد")

DaF

Deutsch als Fremdsprache (اللغة الألمانية كلغة أجنبية)

DAISY

Deutsche Auslandsscholararbeit Informationssystem (قاعدة بيانات عمل المدارس الألمانية في الخارج)

DAS

Deutsche Auslandsschule؛ ويُطلق عليها أيضاً: Deutsche Schule im Ausland (مدرسة ألمانية في الخارج)

DFU

Deutschsprachiger Fachunterricht (التدريس المتخصص باللغة الألمانية)

DIHK

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (الغرفة الألمانية للصناعة والتجارة)

DSD

Deutsches Sprachdiplom der Kultusministerkonferenz (دبلوم اللغة الألمانية الخاص بمؤتمر وزراء التعليم والشؤون الثقافية)

IBO

International Baccalaureate Organization (منظمة البكالوريا الدولية)

KLR

Kosten- und Leistungsrechnung (المحاسبة الإدارية)

KMK

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland

(المؤتمر الدائم لوزراء التعليم والشؤون الثقافية لولايات جمهورية ألمانيا الاتحادية)

Länder

Die 16 Länder der Bundesrepublik Deutschland (ولايات جمهورية ألمانيا الاتحادية الستة عشر)

MSA

Mittlerer Schulabschluss (شهادة المرحلة الإعدادية)

OLK

Ortslehrkräfte (المعلمون المحليون)

PASCH

Partnerschulen (Schulen im Ausland mit aus Mitteln des Auswärtigen Amtes geförderttem Deutschunterricht) (المدارس الشريكة بالخارج الممولة من وزارة الخارجية الألمانية)

PBG

Prozessbegleitung (الإشراف على العمليات)

PQM

Pädagogisches Qualitätsmanagement (إدارة الجودة التربوية)

RNT

Regionale Netzwerktagungen (اجتماعات الشبكة الإقليمية)

ReFo

Regionale Lehrkräftefortbildung (دورات إقليمية متقدمة للمعلمين)

SchiLF

Schulinterne Lehrkräftefortbildung (دورات تدريبية متقدمة للمعلمين داخليًا)

المؤلفون

أعدَّ هذا الإطار التوجيهي الواقع بين أيديكم على يد مجموعة عمل تابعة للإدارة المركزية للمدارس في الخارج بالتعاون مع ممثلين من الحكومة والولايات الاتحادية. وقد استند هذا العمل إلى خبرات مجالس الإدارات وإدارات المدارس وأقسام الشؤون الإدارية التابعة لمدارس ألمانة في الخارج. كما أسدى المجلس الاستشاري العلمي التابع للإدارة المركزية للمدارس في الخارج مشورته في هذا العمل.

المكتب الاتحادي للإدارة

- الإدارة المركزية للمدارس في الخارج -

50728 كولونيا

الأقسام المختصة 4 و 5 التابعة للإدارة المركزية للمدارس في الخارج

البريد الإلكتروني: Bettina.Fischer@bva.bund.de

الهاتف: +49(0)22899 358 8730 أو +49(0)221 758 8730

البريد الإلكتروني: Wiebke.Groehn@bva.bund.de

الهاتف: +49(0)22899 358 8724 أو +49(0)221 758 8724

الموقع الإلكتروني: www.auslandsschulwesen.de