

Marco de referencia de calidad

del Gobierno Federal Alemán y de los Estados Federados para Colegios Alemanes en el Extranjero

Nueva edición ampliada y revisada del marco de
calidad del Gobierno Federal Alemán y de los Estados
Federados para Colegios Alemanes en el Extranjero

(2019)

Versión del 11.12.2019

Índice

Introducción	4
1. Resultados y logros del colegio	11
1.1 Formación de la personalidad	11
1.2 Éxitos en el aprendizaje	12
1.3 Satisfacción escolar	13
2. Cultura de enseñanza y aprendizaje	14
2.1 Programas educativos y currículo escolar	14
2.2 Requisitos de desempeño y retroalimentación	15
2.3 Fortalecimiento de la personalidad	16
2.4 Formación lingüística	17
2.5 El aprendizaje en el mundo digital	19
2.6 Concepción de las clases	20
2.7 Ambiente pedagógico	21
3. Cultura escolar	22
3.1 Cultura escolar	22
3.2 Participación	23
3.3 Diversidad	24
3.4 Apoyo escolar	25
3.5 Encuentro	26
3.6 Misión de la política cultural exterior	27
4. Gestión de personal	28
4.1 Planificación del personal	28
4.2 Desarrollo de recursos humanos	30
4.3 Gestión del conocimiento y de la transferencia	32
5. Gestión de recursos	33
5.1 Finanzas	33
5.2 Mercadeo	35
5.3 Gestión de la TI	37
5.4 Adquisición	38
5.5 Bienes inmuebles	39
5.6 Prevención y gestión de crisis	40

	Expectativas de calidad vinculantes	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	-------------------------------------	--

6. Gobernanza	42
6.1 Compresión de roles	42
6.2 Medidas de la junta directiva	43
6.3 Medidas de rectoría	45
6.4 Medidas de la administración	47
6.5 Gestión, planificación, supervisión	48
6.6 Cooperación y comunicación	50
6.7 Marco jurídico	52
6.8 Cooperación con los organismos de apoyo	53
7. Gestión de calidad	55
7.1 Misión y visión	55
7.2 Programa escolar	56
7.3 Concepción de procesos	57
7.4 Cultura de evaluación	58
7.5 Orientación hacia el cliente	59
Autores y agradecimientos	60

Introducción

Contexto y objetivos

Desde el año 2003, el Gobierno Federal Alemán y los Estados Federados apoyan el desarrollo de un **modelo de gestión de calidad pedagógica (MGCP)** para los colegios alemanes en el extranjero (DAS). En la fase introductoria los colegios se familiarizaron con las estructuras, instrumentos y procesos típicos de un **desarrollo escolar** integral y **sistemático**.

El **marco de calidad para colegios alemanes en el extranjero** fue publicado en el año 2006. Desde entonces existen expectativas de calidad transparentes hacia los DAS. De esta manera, los colegios cuentan con una orientación sobre qué objetivos perseguir, qué medidas tomar y qué resultados lograr.

Basado en el rendimiento anterior, el comité del Estado Federal y de los Estados Federados para el trabajo escolástico en el extranjero (BLASchA, por sus siglas en alemán) acordó en el mismo año introducir la **inspección del Estado Federal y de los Estados Federados (BLI, por sus siglas en alemán)** para los colegios alemanes en el extranjero. Dicha inspección va precedida de **autoevaluaciones** así como de una **revisión por pares**. Para apoyar a los colegios en la garantía y mejora de su calidad en los procesos profesionales de desarrollo, se estableció un sistema de apoyo compuesto por **asesores y asesoras de procesos**.

Por medio de objetivos de desarrollo establecidos contractualmente después de una BLI y de una evaluación por parte de la Superintendencia Federal Educativa tres años después de una inspección en el marco de **una visita de balance**, se añadieron otros componentes esenciales al modelo de gestión de calidad pedagógica.

Las indicaciones de calidad de un DAS no han cambiado desde que se presentó el primer marco de calidad. En cambio, el marco de calidad fue modificado y actualizado parcialmente en la presente nueva edición.

Marco de referencia

Una tarea central de cada colegio es que las alumnas y los alumnos¹ reciban de la mejor manera posible por la organización del proceso de aprendizaje el apoyo necesario para adquirir conocimiento y competencias. El resultado del proceso de aprendizaje a través de la enseñanza quedará evidenciado en todas las escuelas bajo la modalidad de certificaciones alemanas, internacionales o nacionales. .

Aspectos de contenido de las áreas de cultura escolar, cultura de enseñanza y aprendizaje, fomento del idioma alemán así como una cultura del *fomento de la formación lingüística* se entrelazan entre sí. La interdependencia de la cultura escolar y la cultura lingüística educativa, así como la difusión del idioma alemán se encuentran en un contexto interno dentro del presente marco de referencia.

Los procesos y sus interrelaciones se centran aún más que antes en el nivel de la gestión escolar. Además, se mencionaron explícitamente temas centrales actuales del desarrollo escolar, tales como la característica cualitativa de "aprender en el mundo digital" o el criterio cualitativo "el colegio cultiva una cultura inclusiva".

¹ El uso del masculino en el Marco de Referencia de Calidad se hace por conveniencia de lectura. El proceso relativo a una formulación alternativa de los géneros no ha sido resuelta por las entidades a cargo de definir las formulaciones del idioma alemán ni por los usos de la sociedad.

El documento reformulado ahora lleva el nombre „Marco de referencia“, ya que este mismo marco de referencia les ofrece a los colegios una guía sobre lo que se entiende por un buen colegio alemán en el extranjero². El marco apoya a los colegios en su desarrollo escolar.

En los años anteriores, la **educación infantil temprana** ha cobrado cada vez más importancia. Eso es así en lo que respecta al aprendizaje del idioma en general y sobre todo al **aprendizaje del alemán**. Es por esto que en partes del presente marco de referencia ya se incluye el trabajo en el jardín de infancia (Kinder) y el preescolar que suelen ser parte integrales de un DAS. Se reserva el derecho de seguir desarrollando este marco de referencia para incluir sistemáticamente los aspectos pertinentes. Hasta ese momento se puede hacer uso del "marco de calidad para Kinder y preescolar" ³.

En el presente documento se complementa ampliamente el **área no pedagógica**. En comparación con Alemania, existen condiciones generales específicas y adicionales que son corresponsables de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en los colegios alemanes en el extranjero. **Las instituciones educativas privadas** operan bajo las condiciones generales de un mercado educativo internacional o regional y generan una parte predominante de los recursos necesarios. Deben posicionarse estratégicamente en el mercado educativo local o nacional. Para ello es necesario que una administración gestionada profesionalmente haga uso eficiente de los recursos proporcionados, incluyendo el personal.⁴

En el marco de esta expansión del modelo MCGP hacia una **gestión de calidad integral de los colegios alemanes en el extranjero (AQM, por sus siglas en alemán)**, el MCGP sigue constituyendo el núcleo de la gestión de calidad, ya que los procesos pedagógicos representan las funciones principales de los colegios. La concepción del marco de referencia ahora en consecuencia también incluye al área no pedagógica en su definición de calidad.

El enfoque de la AQM corresponde a *la noción de la gobernanza*. Por lo tanto, a continuación se ofrece una explicación de la noción correspondiente de la gobernanza escolar.⁵

Gobernanza escolar

La razón de ser de los colegios privados también está anclada en el **mandato educativo** social y estatal y se basa en el "**beneficio del cliente**". Es decir que no son los intereses de los financieros, directivos o empleados los que rigen la razón de ser de la institución, sino los de los miembros de la asociación escolar, esto es, los padres o tutores legales⁶ y en especial de los y las alumnos/as. Únicamente los padres (en algunos casos, dependiendo de la edad, también los padres en conjunto con sus hijos) son los que escogen el colegio privado al cual ingresará su hijo. Es por esto que los mismos colegios se cuestionan en relación a su capacidad de rendimiento y la adaptan a las necesidades de los alumnos y alumnas y de sus padres.⁷

Los colegios alemanes en el extranjero que se encuentren **compitiendo** con otros colegios privados, deberán esforzarse por alcanzar un alto nivel de calidad. Aseguran su existencia si desarrollan, de acuerdo con la junta directiva, rectoría y la dirección administrativa, una

² Los requisitos de calidad que difieran dependiendo del país sede de los colegios no serán considerados por separado en el presente documento. El marco de referencia no corresponde a los requerimientos de los países sede, sino que refleja las expectativas e impulsos a nivel cualitativo de los organismos de financiación (Ministerio Alemán de Asuntos Exteriores, Oficina Central para Colegios Alemanes en el Extranjero, Estados Federados).

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

⁴ Nota: Cuando en el presente marco de referencia se haga mención de la "dirección administrativa", puede tratarse de personas con otros cargos acordes a la estructura organizacional de cada colegio (representante de la junta directiva) y en función de sus competencias.

⁵ El término "gobernanza" se está debatiendo actualmente en la investigación educativa de la siguiente manera: Cómo se puede desarrollar una constelación de actores dentro de las instituciones educativas de manera que los objetivos comunes e individuales de los distintos actores puedan ser alcanzados de la forma más óptima posible.

⁶ A lo largo del documento, los términos "tutores legales" y "padres" serán utilizados de manera sinónima.

⁷ En el marco de los requisitos de calidad de los organismos de financiación.

estrategia y supervisen la aplicación en forma de progresos mensurables. Cada DAS deberá generar la mayor parte de los costos de las operaciones actuales y futuras del colegio y, por lo tanto, tendrá que manejar cuidadosamente sus gastos e ingresos.

Una gobernanza eficiente deberá tener en cuenta los requisitos de una gestión eficaz y el funcionamiento del complejo sistema escolar. El fundamento de un DAS es una gestión eficiente de sus recursos. La calidad de un colegio se determina en distintas áreas cualitativas, como en los resultados académicos incluyendo la formación académica, la posición en el mercado y la imagen pública. El contenido de la gobernanza escolar debe diseñarse desde una perspectiva de guía, dirección y liderazgo. En ella se deben combinar los objetivos de la política exterior cultural y educativa (PECE) y los objetivos específicos del colegio en un **plan estratégico de desarrollo escolar**. Este representa la base constitutiva para la gestión exitosa de la dirección escolar.

En una combinación de tres órganos de gestión estratégica y operativa-administrativa de un DAS, las autoridades escolares⁸ (generalmente la junta directiva electa de la asociación escolar), la dirección escolar, generalmente mediada por Alemania, así como la dirección administrativa son activas dentro del marco de sus respectivas responsabilidades y áreas de trabajo.

El fortalecimiento de la identidad corporativa de todos los participantes de la vida escolar es de suma importancia para el trabajo de cada DAS y del **sistema global de los DAS**. Incluye a la junta directiva así como a los empleados del área comercial-administrativa. Es por ello que la AQM también tiene en cuenta estos procesos y está constantemente orientada a asegurarlos y optimizarlos.

Los órganos responsables del colegio

Los órganos responsables dentro de cada colegio son la junta directiva, la dirección escolar⁹ y la dirección administrativa, cada uno con sus respectivas responsabilidades específicas. En su función de equipo de gestión escolar, garantizan un funcionamiento escolar efectivo.

La **junta directiva** representa la autoridad escolar. En esta función, asegura el espacio adecuado y el material y personal necesarios, es decir, el suministro y el mantenimiento de las instalaciones, incluidos su dotación y la contratación del personal adecuado. Esto brinda las bases para la realización óptima del objetivo de la autoridad escolar establecido en los estatutos: El mantenimiento a largo plazo de un colegio alemán en el extranjero. La autoridad escolar hace uso de estructuras organizacionales efectivas, como el nombramiento de un representante de la junta directiva (RJD). La junta directiva desarrolla, en el marco de sus funciones y con la participación de la dirección escolar, conceptos estratégicamente orientados al aseguramiento a largo plazo del lugar sede en el que se encuentra el colegio.

La junta directiva proporciona las condiciones materiales necesarias para un funcionamiento escolar adecuado, al igual que para el desarrollo de una cultura escolar enfocada en el diálogo y el encuentro. También crea posibilidades para la formación de competencias interculturales. Les permite a los alumnos y alumnas encontrarse en una diversidad cultural y, en particular, que se sientan como en casa tanto en la cultura alemana como en la de su país sede. Por medio de su gestión de personal en cooperación con la dirección escolar, se asegura de que se transmitan las competencias lingüísticas y el conocimiento del idioma, especialmente del alemán.

⁸ Los términos "autoridad escolar" y "junta directiva" serán utilizados de manera sinónima en el presente documento. Esto también incluye autoridades escolares eclesásticas o fundaciones.

⁹ A diferencia de la "dirección escolar ampliada", se entiende bajo la "dirección escolar" al rector/ a la rectora. Además de la dirección escolar mediada por Alemania, las normativas del país sede del colegio alemán también pueden prever una dirección escolar nacional. En estos casos, esta última actúa en particular como enlace con las autoridades escolares nacionales.

La autoridad escolar (asamblea) garantiza estructuras escolares democráticas y permite a los padres y alumnos, así como a los trabajadores y trabajadoras del colegio ser partícipes en la concepción y construcción del colegio como institución por medio de la participación activa en distintos gremios escolares.

Los cambios de personal en las juntas directivas voluntarias requieren una gestión sistemática del conocimiento. Además de información escolar estratégica y relevante en la toma de decisiones, los miembros voluntarios de la junta directiva también deberán obtener conocimientos sobre las estructuras, la misión y las competencias de los organismos de financiación, entre otros. Deberán conocer los principios e instrumentos básicos de la financiación, como por ejemplo el contrato de subvención, el derecho del Gobierno Federal a otorgar fondos, la BLI, la visita de balance, y procedimientos de cierre y de autorizaciones. Por último, pero no por ello menos importante, deberán contar con conocimientos pertinentes de gestión escolar en el área no pedagógica (por ejemplo en el manejo de recursos, incluida la gestión del presupuesto); conocimientos que pueden transferirse desde otros ámbitos de gestión de empresas privadas, pero que deben adaptarse a las particularidades del sistema escolar.

La **dirección escolar**¹⁰ será mediada por la Oficina Central para Colegios Alemanes en el Extranjero (ZfA, por sus siglas en alemán). La dirección escolar dirige el colegio y asume responsabilidad según las líneas directrices de la política cultural y educativa exterior alemana, teniendo en cuenta el contexto político y cultural del país sede del colegio. En sus relaciones con los Estados Federados, es especialmente responsable de la calidad de los programas educativos alemanes y de los diplomas de finalización de estudios que ofrece el colegio, sin menoscabar la responsabilidad del representante de la KMK¹¹ La dirección escolar, de acuerdo con la junta directiva, es responsable de la selección de personal. En el marco de la responsabilidad que tiene sobre el personal, la dirección escolar dirige también al claustro de profesores. En el marco del desarrollo del personal, se encarga de asesorar profesionalmente a los profesores.

La dirección escolar está formada por profesores alemanes a los que se les ha concedido un permiso de ausencia en Alemania y que han sido mediados para ejercer su labor en el DAS. En principio cuentan con experiencia de gestión en el campo de la educación y la enseñanza. La dirección detenta la responsabilidad pedagógica global dentro del colegio, por lo cual, de acuerdo a sus responsabilidades respectivas, se requiere una estrecha comunicación, coordinación o cooperación con la junta directiva en un marco de confianza.

La junta directiva y la dirección escolar persiguen objetivos de desarrollo escolar estratégicos de manera sistemática, los cuales se ajustan a los requisitos de calidad impuestos por el Gobierno Federal Alemán y los Estados Federados de la República Federal Alemana. La dirección administrativa será tenida en cuenta de manera adecuada a la hora de desarrollar objetivos estratégicos.

La **dirección administrativa** está encargada del buen funcionamiento de la administración escolar. Prestará especial atención a la ejecución rápida y adecuada de todas las transacciones administrativas, a la implementación selectiva de la gestión de recursos humanos en consulta con la dirección escolar, así como a la gestión prudente de las finanzas de la organización escolar. La dirección administrativa es responsable de la gestión de calidad

¹⁰ Véase el informe especializado "Campos de acción de las rectoras/los rectores de colegios alemanes en el extranjero" que aún no ha sido publicado por la Oficina Central para Colegios Alemanes en el Extranjero (2017). Dicho informe especializado describe exhaustivamente las competencias que deberían tener las directivas de los DAS así como sus campos de acción.

¹¹ Conferencia permanente de ministros de cultura y educación de los Estados Federados.

en el área administrativa, así como de la planeación y el establecimiento del presupuesto y de la gestión financiera operativa en una estrecha cooperación con la dirección escolar y de la última junta directiva a cargo (especialmente del RJD). Igualmente es responsable de la gestión de las instalaciones y del equipamiento de las mismas.

Para **el trabajo administrativo de los colegios alemanes en el extranjero** se requieren excelentes conocimientos de la administración de empresas, del contexto jurídico del país sede, competencias pertinentes en la lengua alemana y en la lengua del país sede, así como del derecho alemán presupuestario y de subvenciones. Dichas competencias y conocimientos son fundamentales para la solicitud idónea de subvención financiera y personal, así como para la referencia de utilización de la misma.

Los responsables de la calidad trabajan en conjunto de manera estrecha y fiable, así como con los organismos de financiación¹² Las responsabilidades y competencias de la junta directiva, la dirección escolar y la dirección administrativa están relacionadas entre sí. Para alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales comunes, es indispensable que los órganos escolares responsables mantengan una comunicación estructurada y fiable, así como que se atengan a procesos transparentes establecidos para dicho fin.

Estructura del marco de referencia

El siguiente marco de referencia, con sus puntos adicionales desarrollados, consta de 7 **áreas de calidad** y 38 **características de calidad**.

A este respecto hay que tener en cuenta que la *calidad* es una característica de todo el sistema escolar y que todos los elementos que lo constituyen son interdependientes. Las áreas pedagógicas y no pedagógicas de calidad a menudo están estrechamente relacionadas y en parte también son congruentes. Acorde al enfoque de gobernanza de la AQM, el nuevo marco de referencia señala estas interrelaciones en numerosas ocasiones. De esta manera se incita a los actores escolares a formar constelaciones que permitan alcanzar objetivos comunes.

En comparación con los marcos de referencia anteriores, en el presente marco ya no se encuentra la columna de *estudio y documentación*. En su lugar, se incluyeron *indicaciones, ejemplos, opciones de ejecución* en la columna derecha del marco de referencia. Se trata de ejemplos de buenas prácticas y sirven para concretar las características de calidad que se encuentran en la columna izquierda. Las *indicaciones, los ejemplos y las opciones de ejecución* no representan listas cerradas. Una indicación importante en este entramado es que el orden de la columna derecha no tiene implicancias respecto de las expectativas de calidad para el colegio.

En el **marco de referencia** se predica en muchas oportunidades respecto de “conceptos”. Cada colegio debe establecer si un concepto particular es aplicable o puede ser obviado.

¹² El término organismos de financiación; abarca al Ministerio Alemán de Asuntos Exteriores, a la Oficina Central para Colegios Alemanes en el Extranjero, así como a los Estados Federados de la República Federal Alemana, incluyendo a los ministros de cultura y educación de los Estados Federados.

Función del marco de referencia

El marco de referencia, en su versión ampliada y actualizada:

- constituye la base para una **comprensión conjunta de la calidad** en todos los colegios alemanes en el extranjero y sirve de fundamento para el desarrollo escolar;
- es la base para la **evaluación** interna y externa y les brinda a los pares ("colegas críticos" en el marco de una evaluación de revisión por pares) la posibilidad de proporcionar a los colegios **retroalimentación** basada en criterios específicos sobre el estado del desarrollo y la calidad escolares en áreas pedagógicas y no pedagógicas;
- constituye el fundamento para establecer un **plan de acción** por parte del colegio en conjunto con los trabajadores de la ZfA después de una BLI, el cual se incluye en el contrato de subvención en forma de objetivos vinculantes de desarrollo escolar;

El marco de referencia se entiende como instrumento de apoyo para todos los DAS y forma la base para el **perfil de calidad** resultante **de la inspección del Estado Federal y de los Estados Federados (BLI)**. El perfil de calidad se centra en las áreas principales del marco de referencia. Define los criterios para la concesión o renovación del distintivo de calidad "Colegio Alemán en el Extranjero de Excelencia".

Berlín, diciembre de 2019

Ministerio de Relaciones Exteriores

Oficina Central para Colegios Alemanes en el Extranjero

Conferencia permanente de ministros de cultura y educación de los Estados Federados

1. Resultados y logros del colegio	2. Cultura de aprendizaje	3. Cultura escolar	4. Gestión de personal	5. Gestión de recursos	6. Gobernanza	7. Gestión de calidad
1.1 Formación de la personalidad	2.1 Programas educativos Currículo escolar	3.1 Ambiente escolar	4.1 Planificación de recursos humanos	5.1 Finanzas	6.1 Comprensión de roles	7.1 Misión y declaración de objetivos
1.2 Éxitos en el aprendizaje	2.2 Requisitos de desempeño y retroalimentación	3.2 Participación	4.2 Desarrollo del personal	5.2 Mercadeo	6.2 Medidas de la junta directiva	7.2 Programa escolar
1.3 Satisfacción escolar	2.3 Fortalecimiento de la personalidad	3.3 Diversidad	4.3 Gestión del conocimiento y de la transferencia	5.3 Gestión de la TI	6.3 Medidas de la dirección escolar	7.3 Diseño de procesos
	2.4 Formación lingüística	3.4 Apoyo		5.4 Adquisición	6.4 Medidas administrativas	7.4 Cultura de evaluación
	2.5 Aprendizaje en el mundo digital	3.5 Encuentro		5.5 Instalaciones	6.5 Planificación, control y supervisión	7.5. Orientación al cliente
	2.6 Concepción de las clases	3.6 Misión de la política y cultura exterior alemanas		5.6 Prevención y gestión de crisis	6.6 Cooperación y comunicación	
	2.7 Ambiente pedagógico				6.7 Marco legal jurídico	
					6.8 Cooperación con los organismos de financiación	

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

1.	Resultados y logros del colegio	
1.1	Formación de la personalidad	
1.1.1	La labor pedagógica transmite valores pedagógicos y fomenta el actuar democrático.	Existe un concepto interno de educación para, hacia y sobre la democracia, el cual es implementado debidamente. El colegio involucra a sus alumnos y alumnas ¹³ en la construcción de la vida escolar. Promueve actividades voluntarias o sociales de sus alumnos y alumnas. El colegio involucra a sus alumnos y alumnas en la concepción de sus clases de manera acorde a sus edades. La retroalimentación de los estudiantes es recopilada por parte de todos los profesores de acuerdo con las especificaciones acordadas y se discute con ellos.
1.1.2	La labor pedagógica logra la formación de competencias interculturales.	Se han establecido por escrito conceptos curriculares y extracurriculares para la sensibilización con respecto a perspectivas y formas de comportamiento acuñadas culturalmente. Los rituales y fiestas de las culturas y religiones relevantes se toman en cuenta (de especial relevancia son las culturas alemana y occidental, así como la cultura y religión del país sede). Los valores democráticos y humanitarios básicos no son negociables.

¹³ Las abreviaciones específicas utilizadas en relación a los colegios extranjeros serán listadas en el anexo del presente documento en forma de glosario.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

1.	Resultados y logros del colegio	
1.2	Éxitos en el aprendizaje	
1.2.1	El colegio prepara a los alumnos de manera exitosa para sus exámenes finales.	Los requisitos de desempeño y la metodología utilizada en clase se orientan a los estándares de los diplomas de estudios a los cuales aspiran los alumnos. Los profesores están calificados individualmente para realizar ejercicios de asesoramiento con sus alumnos. En los exámenes finales, los alumnos alcanzan, en el promedio de todas sus materias y de todos los alumnos y alumnas, un mínimo de los resultados promedio de todos los DAS. Los alumnos obtienen el diploma de estudios al que aspiraba su grado.
1.2.2	Trabajos en paralelo y trabajos comparativos aseguran estándares escolares uniformes y criterios de evaluación comunes.	Los resultados de trabajos en paralelo se evalúan (si es necesario en cooperación con un DAS de la región). Los colegios deberán participar de manera vinculante en trabajos comparativos en sus países sede para varios de sus grados y transforman las consecuencias de los análisis en medidas pedagógicas.
1.2.3	Los alumnos y alumnas aprenden el idioma alemán.	Un alto porcentaje de los alumnos obtienen el Abitur o el Bachillerato Internacional GIB (Gemischtsprachiges Internationales Baccalaureate). Los alumnos que no tienen el alemán como lengua materna obtienen el Abitur o el Deutsches Sprachdiplom del órgano de ministros de cultura y educación de los Estados Federados (diploma de alemán como lengua extranjera). El alemán está presente en el colegio (en el patio escolar, en las conversaciones durante las pausas, en forma de anuncios, comunicados, así como en conferencias y reuniones). El colegio hace parte de la red "Netzwerk Deutsch". El aprendizaje preescolar y sistemático del alemán (Kinder/ preescolar) es de gran importancia en el colegio.
1.2.4	Los alumnos y alumnas participan exitosamente en distintas competencias.	La participación incluye competencias tanto nacionales y locales como internacionales. Por lo menos tres competencias importantes se llevan a cabo (por ejemplo, por competencias reconocidas por la conferencia de ministros de cultura y educación de los Estados Federados, competencias DIHK, así como AA y PASCH). Los participantes que tengo éxito en dichas competencias serán homenajeados por el colegio (por ejemplo por medio de algún tipo de presentación en los medios dirigidos al público, como en la revista „Encuentro“, la página web del colegio o la página web de la ZfA). Las personas de contacto para las competencias serán nombradas por el colegio.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

1.	Resultados y logros del colegio	
1.3	Satisfacción escolar	
1.3.1	Los alumnos y alumnas están satisfechos con las ofertas de formación y de apoyo del colegio.	Encuestas llevadas a cabo regularmente muestran un alto nivel de satisfacción escolar. Las ausencias no justificadas en el colegio no son comunes. El porcentaje de alumnos que participa activamente en la concepción de la vida escolar es alto.
1.3.2	Los padres están satisfechos con el colegio.	Encuestas llevadas a cabo regularmente muestran un alto nivel de satisfacción escolar. Los padres participan activamente en los gremios escolares y en la asociación escolar. Los padres volverían a inscribir a sus hijos en el colegio.
1.3.3	Los trabajadores y las trabajadoras del colegio están satisfechos con sus condiciones laborales en el colegio.	Encuestas llevadas a cabo regularmente muestran un alto nivel de satisfacción laboral. Las tareas en el marco del desarrollo escolar son realizadas comprometidamente por parte de la mayor parte del claustro (por ejemplo su participación en proyectos de desarrollo escolar, participación en visitas mutuas de las clases entre colegas). Los profesores participan regularmente en capacitaciones internas de docentes (SchILF, por sus siglas en alemán) y capacitaciones regionales (ReFo, por sus siglas en alemán) y transmiten los conocimientos adquiridos en forma de multiplicadores en el claustro de profesores (especializado según la materia).

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

2.	Cultura de aprendizaje	
2.1	Programas educativos y currículo escolar	
2.1.1	Los programas educativos ofrecidos por el colegio han sido aprobados y son necesarios.	Los programas educativos han sido aprobados por los organismos de acreditación. La grilla horaria está actualizado y aprobado por el comité del Estado Federal y de los Estados Federados para el trabajo escolástico en el extranjero (BLASchA, por sus siglas en alemán: Bund-Länder-Ausschuss für schulische Arbeit im Ausland). Programas educativos como el Abitur, el GIB, diplomas de formación profesional, títulos alemanes para la conclusión de la enseñanza secundaria, títulos del país sede, diploma de certificación del conocimiento de la lengua alemana (DSD).
2.1.2	El currículo aprobado ha sido modificado según las condiciones específicas del país sede del colegio, es implementado y desarrollado en profundidad según sea necesario. ¹⁴	Existe un currículo interno diseñado sobre la base del currículo central y aprobado por la KMK/ la IBO. Los contextos históricos y culturales, así como las exigencias del país sede se incorporan al currículo escolar y se desarrollan a profundidad. Las normativas internas del colegio se desarrollan y acuerdan conjuntamente en conferencias especializadas o en conferencias de programas educativos. Las normativas internas del colegio son tenidas en cuenta y aplicadas a la planeación y a la concepción pedagógico-didáctica. El colegio cuenta con un currículo de competencias docentes („currículo metodológico“) en espiral desarrollado por los profesores. Este tiene en cuenta los objetivos plantados del aprendizaje y del aprendizaje con medios digitales. La diferenciación interna y externa de los grupos de aprendizaje se garantiza deliberadamente en el último año de la educación secundaria inferior.

¹⁴ La conferencia de los ministros de cultura y educación de los Estados Federados alemanes cargará con la responsabilidad curricular de los programas educativos que culminen con la titulación expedida por los Estados Federados alemanes. La organización del Bachillerato Internacional (IBO) cargará con la responsabilidad curricular del bachillerato internacional (GIB).

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

2.	Cultura de aprendizaje	
2.2	Requisitos de desempeño y retroalimentación	
2.2.1	La evaluación del éxito en el aprendizaje, la evaluación de desempeño y la retroalimentación son esenciales para el desarrollo del aprendizaje de los alumnos y alumnas.	Los alumnos y alumnas obtienen retroalimentación clara y diferenciada sobre su desempeño con sugerencias concretas para su desarrollo. La evaluación formativa es equivalente a la formación sumativa, es decir que el rendimiento de los alumnos se registra continuamente de forma paralela al proceso de aprendizaje individual y se transmite específicamente de manera orientada al potencial y al desarrollo y no únicamente al final de un proceso de aprendizaje, por ejemplo en forma de tests y exámenes. En relación con el trabajo inclusivo: • La evaluación de desempeño en el marco de la enseñanza basada en objetivos iguales y diferenciales se lleva a cabo de forma orientada al potencial individual y no discriminatoria. • La retroalimentación a los alumnos debe garantizar una evaluación realista de su propio desempeño.
2.2.2	Los requisitos de desempeño son transparentes.	El colegio estableció principios básicos para la evaluación de desempeño. Para todas las materias existen medidas concretas y actuales sobre la evaluación de desempeño (tanto específicas de la materia como lingüísticas), las cuales están a disposición de los alumnos y alumnas así como de sus padres. Las medidas sobre la evaluación de desempeño siguen las recomendaciones del comité del Estado Federal y de los Estados Federados para el trabajo escolarístico en el extranjero (BLASchA, por sus siglas en alemán) o, en su debido caso, los principios de la IBO. Véase también el punto 3.3.4 Las expectativas de rendimiento así como los procedimientos y criterios para la revisión y la evaluación están a disposición de todos los participantes. En función de sus necesidades, se establecerán acuerdos escritos entre el colegio, los padres y los alumnos, que incluyan la responsabilidad conjunta de los resultados de aprendizaje y acuerdos de apoyo al aprendizaje.
2.2.3	El colegio estimula a los alumnos y alumnas en su disposición de desempeño.	Los requisitos de desempeño en clases pueden cumplirse y al mismo tiempo representan un desafío para todos los alumnos y alumnas. El colegio homenajea los desempeños sobresalientes de los alumnos. Véanse también los puntos 2.3 y 3.1

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

2.	Cultura de aprendizaje	
2.3	Fortalecimiento de la personalidad	
2.3.1	El colegio fomenta los intereses y las capacidades individuales de los alumnos y alumnas en las clases y en el área extracurricular.	Los profesores abordan regularmente el desarrollo de los estudiantes especialmente capacitados y desarrollan en conjunto marcos de apoyo individuales de acuerdo a las necesidades de los alumnos, los cuales son acordados con los padres. La clasificación escolar en los programas educativos corresponde a las aptitudes y a las posibilidades de rendimiento de los alumnos y alumnas y tiene en cuenta las normativas del país sede del colegio. El colegio proporciona ofertas de aprendizaje y procedimientos específicos para estudiantes altamente dotados, de alto rendimiento y alumnos y alumnas con intereses especiales (<i>modelo de enriquecimiento (Enrichment)</i>, participación en clases de un curso superior, saltarse clases, ofertas de espacios extraescolares).
2.3.2	El colegio fomenta el aprendizaje social por medio de mecanismos de enseñanza y de aprendizaje.	Las distintas materias cuentan con un alto porcentaje de aprendizaje cooperativo. En el currículo de competencias docentes están establecidos la introducción y el uso de formas de aprendizaje cooperativas de manera específica para cada materia. Periódicamente, el colegio lleva a cabo proyectos, excursiones y prácticas laborales adecuadas que se hallan en el currículo escolar y que son preparadas y revisadas posteriormente en conjunto con los alumnos y alumnas. Las excursiones escolares y los espacios de aprendizaje extraescolares son utilizados para el aprendizaje social.
2.3.3	La oferta escolar fomenta la creatividad y la capacidad creativa de los alumnos y alumnas en el marco del actuar autónomo.	En el currículo de competencias docentes están previstos la introducción y el uso de formas de aprendizaje que fomenten la capacidad creativa y la creatividad, como por ejemplo: ▪ Tareas a largo plazo ▪ Clases que giren en torno a proyectos y en las que se desarrollen planes de trabajo semanales El colegio ofrece actividades extracurriculares para el fomento de la creatividad y de la capacidad creativa.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

2.	Cultura de aprendizaje	
2.4	Formación lingüística	
2.4.1	Un concepto escolar para la difusión del idioma alemán incluye aspectos del aprendizaje de la lengua y de los contenidos educativos.	En concepto tiene en cuenta a todos los grados, incluyendo al área de preescolar. El concepto incluye a su vez indicaciones de implementación para el vocabulario y la gramática, sobre cómo abordar el monolingüismo, sobre la evaluación, etc. El concepto contiene normas sobre la interrelación entre la formación lingüística (y educativa) y el aprendizaje de materias específicas. El concepto regula las responsabilidades. El colegio adapta su concepto regularmente según las necesidades específicas y lo implementa de manera acorde (por ejemplo por medio del uso de instrumentos de evaluación como encuestas estándar de idiomas y procedimientos de diagnóstico pedagógico). En el colegio existen acuerdos entre todas las materias con respecto a los principios pedagógicos básicos del lenguaje (también sobre los métodos de enseñanza y aprendizaje del DaF / DFU). Los profesores asumen la responsabilidad de que todos los alumnos y alumnas puedan adquirir competencias educativas y lingüísticas que son requisito para los resultados de aprendizaje exitosos en todas las materias y que son visibles en los resultados de los exámenes (por ejemplo el DSD, MSA, DIA, GIB). El colegio crea estructuras (por ejemplo por medio de capacitaciones o de la creación y el desarrollo de materiales de enseñanza y de aprendizaje, observación entre colegas, etc.), que permitan un trabajo lingüístico continuo y duradero. La base para el desarrollo de un concepto integral de formación lingüística será el concepto para la difusión del idioma alemán.
2.4.2	Las clases en la materia "alemán" fomentan las competencias educativas y lingüísticas.	Las clases en la materia "alemán" se rigen por los requisitos lingüísticos de los alumnos y alumnas, teniendo en cuenta las condiciones específicas del país sede del colegio. La enseñanza del alemán como lengua extranjera se basa en el plan marco DaF para la labor escolar en el extranjero de la ZfA. El uso y la implementación de materiales de enseñanza y aprendizaje tienen en cuenta el concepto escolar interno para la difusión del idioma alemán.
2.4.3	Las clases en alemán de materias específicas conectan al aprendizaje de la lengua con el de las materias específicas.	Las clases en alemán de materias específicas (DFU por sus siglas en alemán) fomentan de manera especializada las competencias educativas y lingüísticas de los alumnos y alumnas, así como sus conocimientos lingüísticos especializados según las materias. Las DFU están orientadas a las aptitudes, tienen en cuenta el aprendizaje especializado y lingüístico por medio del uso de métodos de enseñanza y aprendizaje específicos para las DFU. Tanto los requisitos de los contenidos específicos de las materias como los requisitos lingüísticos son transparentes para los alumnos y alumnas. El apoyo lingüístico especializado les permite a los alumnos y alumnas llevar a cabo sus tareas de forma independiente y autónoma.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

2.	Cultura de aprendizaje	
2.4	Formación lingüística	
2.4.4	El multilingüismo se utiliza y promueve como recurso.	El colegio crea las condiciones para que todos los alumnos y alumnas puedan aprender y desarrollar sus conocimientos de varios idiomas a un nivel de alta exigencia. Los consejos de las materias de idiomas intercambian ideas, acuerdan los principios pedagógicos básicos de la enseñanza de idiomas y crean sinergias. En todas las materias y áreas escolares existe un manejo consciente y propicio del multilingüismo y de la(s) lengua(s) en su integración cultural. El colegio también asegura la apreciación de las competencias en lenguas que no pertenecen al canon de las lenguas escolares. La reflexión sobre las lenguas es parte integral de la enseñanza.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

2.	Cultura de aprendizaje	
2.5	Aprendizaje en el mundo digital	
2.5.1	La infraestructura técnica apoya el aprendizaje con medios digitales.	Los profesores y los alumnos y alumnas tienen acceso a medios digitales durante las clases. Acorde a sus edades, los alumnos y alumnas disponen de portátiles y tablets en clase, los cuales estén configurados debidamente para fines de enseñanza. Según sea necesario, la red inalámbrica escolar estará a disposición de los alumnos y alumnas para que hagan uso de ella en clase. <i>Véase también el punto 5.3.2</i>
2.5.2	El colegio implementa un concepto didáctico para el uso eficaz de medios digitales en clase con fines de aprendizaje.	Un currículo de competencias mediáticas es una parte integral del desarrollo de las clases. El currículo de competencias mediáticas tiene en cuenta las áreas de competencia de la estrategia de la KMK: "La educación en el mundo digital". El currículo de competencias mediáticas se revisa y actualiza periódicamente. Los profesores utilizan los medios digitales en las clases según lo establecido en el currículo de competencias mediáticas y persiguiendo objetivos de aprendizaje técnicos, así como otros objetivos de aprendizaje interdisciplinarios. Los profesores se capacitan continuamente, por ejemplo, sobre la base del Marco Europeo de Competencias para Profesores.
2.5.3	El aprendizaje con medios digitales es una parte integral de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	El uso de medios digitales debe tenerse en cuenta en los planes de trabajo escolares y está vinculado a los objetivos educativos y a la declaración de la misión del colegio. Los medios digitales son utilizados de forma independiente por los alumnos y alumnas en fases de aprendizaje, tanto responsable como cooperativo, y apoyan el aprendizaje individualizado. El uso de medios digitales apoya procesos de aprendizaje como los que se describen en el modelo SAMR.¹⁵
2.5.4	El colegio promueve un uso responsable de los medios digitales.	El currículo de competencias mediáticas contiene el aspecto del "uso responsable de los medios digitales". La información y sensibilización sobre los peligros, riesgos, pero también sobre los beneficios y oportunidades del ciberespacio se lleva a cabo y es apropiada para cada edad. Se han establecido medidas educativas y técnicas de prevención e intervención. <i>Véanse también los puntos 5.3.3 y 5.3.4.</i>

¹⁵ El modelo SAMR es un modelo desarrollado por Rubén Puentedura en 2006 para el análisis de la integración técnica en la enseñanza escolar. Este modelo intenta medir el grado de integración tecnológica en cuatro niveles, que van desde la mejora hasta la transformación: sustitución, aumento, modificación y redefinición (SAMR por sus siglas en inglés: Substitution, Augmentation, Modification, Redefinition).

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

2.	Cultura de aprendizaje	
2.6	Concepción de las clases	
2.6.1	Las clases cuentan con un nivel adecuado de requisitos	En las clases (la planeación de clases, los materiales de trabajo utilizados, la realización de las clases y la reflexión en conjunto) se implementan los estándares educativos así como los programas escolares internos en su contenido lingüístico y específico de las materias. Los objetivos y contenidos de la hora de clase/sesión se refieren al estado actual de los estándares educativos o de los requisitos curriculares (planes de estudio) para el nivel de grado y la materia específica. El nivel de dificultad de los requisitos y de las tareas es adecuado. Las clases ponen a prueba la voluntad de los alumnos y alumnas de trabajar duro y de desempeñarse.
2.6.2	Los procesos y objetivos de las clases son transparentes para los alumnos y están claramente estructurados.	Los profesores explican los objetivos de las clases y transcurso previsto de las mismas. Las instrucciones de trabajo son coherentes y están claramente formuladas. El logro de los objetivos de enseñanza se refleja al final de las fases de trabajo. Las clases están estructuradas de manera coherente. Los pasos de aprendizaje se basan los unos en los otros de una manera efectiva. Los puntos clave o de articulación importantes¹⁶ de la clase/sesión son aclarados. Se asegura que los resultados parciales sean memorables y continuos.
2.6.3	Los tiempos de enseñanza y aprendizaje son utilizados de manera eficaz y orientada al aprendizaje (incluso durante las clases de reemplazo).	Las clases son eficientes en el tiempo. Los materiales necesarios están disponibles. El equipo necesario está listo para su uso. La proporción de tiempo de enseñanza utilizado para otros fines es baja. La enseñanza y el aprendizaje tienen lugar en un ambiente tranquilo. A través de sus propias acciones, los profesores dejan claro que el tiempo de enseñanza es valioso (función de modelo a seguir). Las diferentes necesidades de aprendizaje de los alumnos y alumnas se tienen en cuenta mediante diferentes enfoques metódicos, formas de aprendizaje, itinerarios de aprendizaje, materiales o sistemas de ayuda. Los métodos elegidos son eficientes en términos de tiempo de aprendizaje.

¹⁶ En el sentido de fases de enseñanza que son particularmente importantes para la consolidación del conocimiento o de las articulaciones en las que se produce un cambio de tema, de método o de forma social.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

2.	Cultura de aprendizaje	
2.7	Ambiente pedagógico	
2.7.1	El ambiente de trabajo en las clases es propicio para el aprendizaje.	El ambiente de trabajo es amistoso, constructivo y orientado al rendimiento. El profesor transmite de manera transparente lo que espera de alumnos y alumnas en clase. El maestro elogia a los alumnos y alumnas de una manera apropiada. Se motiva específicamente a los alumnos y alumnas que sean más reservados. El profesor permite desvíos de aprendizaje y utiliza los errores como una oportunidad de aprendizaje.
2.7.2	Los profesores actúan de manera profesional y respetuosamente.	El profesor apoya el autoestima de los alumnos y alumnas, la confirma y la fomenta. El profesor fomenta a alumnos individuales por medio de diferenciaciones cualitativas, cuantitativas y lingüísticas. El profesor tiene en cuenta la necesidad de apoyo de alumnos y alumnas nuevos. Se desarrolla el potencial de alumnos y alumnas de alto rendimiento (por ejemplo al hacerlos partícipes del proceso de enseñanza). El profesor percibe los avances de sus alumnos y alumnas en términos de aprendizaje y se los transmite. Si el profesor transmite retroalimentación crítica, lo hace de manera constructiva y diferenciada (orientado hacia las fortalezas, el desarrollo, de manera respetuosa y apoyada argumentalmente). El profesor actúa con prontitud y coherencia en caso de alteraciones y disturbios en las clases.
2.7.3	Los alumnos y alumnas trabajan de manera constructiva y orientada a sus objetivos.	Todos los alumnos y alumnas participan en clase. Los alumnos y alumnas muestran interés por los contenidos académicos. Los alumnos y alumnas se perciben mutuamente de manera positiva e interactúan entre sí. Los alumnos y alumnas practican "la enseñanza y el aprendizaje mutuos". Los alumnos y alumnas (de alto rendimiento) asumen un papel de mentor (<i>sistema de ayuda</i>). La heterogeneidad se utiliza como una oportunidad de aprendizaje (por ejemplo, los hablantes nativos apoyan a los alumnos y alumnas de lenguas extranjeras en su aprendizaje del idioma).
2.7.4	El entorno académico contribuye a crear un ambiente de trabajo propicio para el aprendizaje.	El tamaño de las aulas de clase, la tecnología y el equipamiento de las mismas cumplen con los requisitos curriculares. <i>Para mayor información sobre el tema del equipamiento digital véanse también los puntos 2.5 y 5.3.</i> Los aparatos electrónicos con material didáctico como libros de referencia son de fácil acceso. La disposición de los asientos favorece el proceso de aprendizaje. El equipamiento del aula o del aula especializada apoya las actividades de enseñanza. Los resultados del aprendizaje se presentan claramente en el aula. El aula está limpia y bien mantenida.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

3.	Cultura escolar	
3.1	Ambiente escolar	
3.1.1	Los alumnos cultivan un clima de aceptación mutua.	El colegio ha desarrollado un modelo para la resolución pacífica de conflictos. El colegio utiliza, supervisa y adapta una infraestructura preventiva (por ejemplo, del programa de resolución de conflictos, profesores asesores, representantes estudiantiles, profesores de confianza). El acoso es contrarrestado de manera preventiva y activa. Un plan de acción para hacer frente a los comportamientos violentos y el uso indebido de drogas es transparente y se aplica sistemáticamente. Se aplican medidas de protección sistemática de los niños (si es necesario sobre la base de los requisitos legales de los países sede).
3.1.2	El colegio ha acordado reglas de conducta y procedimientos vinculantes para el trato en común de todos los actores escolares.	El <i>Reglamento Interno</i> está aprobado por la BLASchA. Los sistemas de reglas para todos los participantes (alumnos, profesores, personal del área no pedagógica) se han desarrollado y decidido en un proceso participativo. Los sistemas de reglas son conocidos por todos los participantes y se publican regularmente. Las medidas de sanción se aplican de forma coherente sobre la base de acuerdos transparentes.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

3.	Cultura escolar	
3.2	Participación	<i>véanse también 1.1.1 y 3.6.2</i>
3.2.1	Los alumnos y alumnas cuentan con posibilidades de participación y concepción para ser activamente partícipes de la vida escolar y del desarrollo escolar.	Una representación estudiantil elegida participa en los comités escolares (por ejemplo, en el desarrollo escolar). La representación estudiantil es invitada a la parte pública de la reunión de la junta directiva. Los representantes estudiantiles reciben información actualizada sobre el trabajo de los organismos escolares. Un profesor apoya las actividades de los estudiantes (profesor de confianza, consejero). Los alumnos y alumnas organizan regularmente eventos bajo su propia responsabilidad. El cuerpo estudiantil está involucrado en el diseño de la escuela como un espacio de aprendizaje y de vida. Los profesores obtienen retroalimentación de sus grupos de aprendizaje de manera acorde con las edades de sus alumnos y alumnas y la utilizan para profesionalizar sus propias acciones (cuestionarios o métodos / instrumentos de enseñanza similares).
3.2.2	El colegio mantiene a los padres informados de las actividades y acontecimientos escolares, de manera integral y periódica.	Los padres reciben regularmente información escrita por parte de la dirección escolar sobre cambios y evoluciones escolares. El colegio hace uso de medios de comunicación modernos para el flujo de información. La dirección escolar informa regularmente al consejo de padres. La dirección escolar utiliza eventos informativos para los padres que hagan parte esencial del plan anual, así como tardes de los padres representantes de clase para informar a los padres sobre eventos, desarrollos, planes y estructuras.
3.2.3	Los padres cuentan con posibilidades de participación y concepción para ser parte activa de la vida y del desarrollo escolares.	Los padres representantes reciben información actual sobre el trabajo de los organismos escolares. Los padres proporcionan los representantes necesarios en todos los comités. Los padres participan activamente en la organización de eventos escolares. La representación de los padres (el representante/ presidente de la representación de padres) es invitado a la parte pública de la reunión de la junta directiva.
3.2.4	Los trabajadores del colegio cuentan con posibilidades de participación y concepción para ser parte activa de la vida y del desarrollo escolares.	El colegio informa a los grupos escolares sobre todos los cambios relevantes para el grupo respectivo por medio de los medios de comunicación apropiados. Los empleados participan activamente en los eventos del colegio. La dirección escolar ha establecido un grupo directivo en el que están representados todos los grupos escolares. Se dispone de un documento básico sobre las tareas y procedimientos del grupo directivo, que se ha acordado con la dirección de la escuela y el claustro. El equipo delegado y los representantes de la conferencia informan regularmente (a toda la conferencia) sobre los desarrollos actuales en su campo. Las decisiones de la conferencia y del equipo están disponibles para todos los profesores en forma de archivos claros o carpetas sobre las respectivas conferencias. Se elige un representante del personal (también: junta de maestros) que ejerce sus derechos de participación. Las decisiones de la conferencia o del equipo están disponibles para todos los profesores en forma de archivos o carpetas de conferencias claramente organizados.

		Los grupos temáticos participan en la adquisición de materiales de enseñanza y aprendizaje.
--	--	---

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

3.	Cultura escolar	
3.3	Diversidad	
3.3.1	El colegio cultiva una cultura de inclusión.	Se implementa un concepto de inclusión específico para cada país sede. El concepto comprende las condiciones marco necesarias (profesores cualificados o su cualificación; requisitos espaciales y materiales para el trabajo inclusivo). Los planes de trabajo de las materias reflejan procedimientos y formas de diferenciación interna. Las instalaciones y su equipamiento se adaptan a las necesidades especiales.
3.3.2	El colegio promueve el desarrollo de las competencias individuales de los alumnos.	El colegio ha desarrollado un concepto de apoyo individual. El colegio ha establecido un procedimiento para registrar los resultados del aprendizaje de alumnos y alumnas. El colegio ha definido un catálogo de medidas de apoyo educativo especial. El colegio documenta el desarrollo del aprendizaje individual de acuerdo con un procedimiento escolar transparente. Los planes de apoyo se procesan e implementan regularmente sobre la base del procedimiento acordado.
3.3.3	El colegio ofrece apoyo con problemas relacionados con la enseñanza.	Los profesores, especialmente los directores de clase, llevan a cabo horas de consulta con los padres y alumnos y alumnas orientadas a sus demandas y necesidades específicas. La competencia en el asesoramiento forma parte de la formación continua (por ejemplo, habilidades de diagnóstico, habilidades de conversación). Las clases suplementarias se establecen en función de las necesidades.
3.3.4	El colegio integra de manera sistemática a los nuevos alumnos y alumnas.	El colegio ofrece apoyo lingüístico y asistencia para la integración. Existe y se está aplicando un concepto con medidas diferenciadas para la integración social y escolar. Los alumnos incorporados de forma tardía están sujetos a una evaluación y a un concepto de evaluación ajustados a sus conocimientos. Se ha desarrollado un concepto para la implementación de las recomendaciones de BLASchA y el mismo forma parte del reglamento

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

3.	Cultura escolar	
3.4	Apoyo	
3.4.1	El colegio brinda apoyo en caso de problemas personales.	El colegio cuenta con servicios de asesoramiento adaptados a las necesidades (por ejemplo, departamento de psicología escolar, profesores de asesoramiento). Se utilizan horas de consulta de parte de los profesores, los profesores de orientación, el trabajo social del colegio y los psicólogos del colegio para los tutores legales, así como para los alumnos y alumnas. Se coordinan los servicios de asesoramiento internos y externos.
3.4.2	El colegio trabaja de manera preventiva para el fomento del bienestar corporal, mental y social de los alumnos.	El colegio implementa un concepto preventivo en el que se tengan en cuenta las características especiales del colegio con respecto a la prevención (por ejemplo, prevención de la violencia, de las adicciones, etc.). Se llevan a cabo días de proyectos dedicados a proyectos específicos (por ejemplo, cyberbullying, deporte contra la violencia). En el currículo (escolar) se tienen en cuenta de manera adecuada temas relacionados con la prevención (por ejemplo, Lions Quest, sin puños/ Faustlos).
3.4.3	La operación de la jornada completa se basa en un concepto educativo.	Se implementa un concepto pedagógico (concepto de ritmos escolares). El colegio ofrece una amplia gama de actividades extracurriculares. La supervisión y el asesoramiento en la realización de las tareas se ofrece de acuerdo a las necesidades de los alumnos. Hay espacios para que los estudiantes y profesores se retiren y/o se queden; también hay una cantina disponible.
3.4.4	El colegio acompaña la biografía educativa de sus alumnos y alumnas.	El colegio ha establecido, implementado y, en caso necesario, modifica su concepto de orientación profesional escolar. El colegio lleva a cabo una orientación profesional escolar de manera sistemática. Los días de consulta están establecidos en el plan anual.
3.4.5	El colegio apoya a los alumnos en su carrera y en la orientación de estudios.	El colegio implementa un concepto de orientación profesional y de estudios. El colegio ofrece apoyo en la elección de la carrera profesional a través de análisis de potencial y asesoramientos. Los eventos informativos sobre orientación profesional y de estudios están firmemente anclados en el plan anual. El colegio organiza jornadas universitarias, visitas a empresas y prácticas de varios días. Un asesor de estudios y de carrera informa regularmente sobre las posibilidades de carrera y de estudio en el país sede y en Alemania. Se comprueba la eficacia de la orientación profesional y de estudios.
3.4.6	El colegio prepara a los alumnos para los estudios y la formación en Alemania y refuerza a Alemania como lugar de estudio y formación.	El colegio proporciona información sobre las oportunidades de formación y estudio; y aprovecha las posibilidades de información sobre Alemania como lugar de estudio y de formación a través de contactos regulares con el DAAD y las universidades alemanas.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
3.	Cultura escolar	
3.5	Encuentro	
3.5.1	El colegio funciona como lugar central de encuentro intercultural.	El calendario anual de eventos refleja las tradiciones culturales del país sede y de Alemania en una proporción equilibrada. Existe una intensa cooperación local con otros mediadores culturales e instituciones alemanas (por ejemplo, con la red Netzwerk Deutsch). Un grupo de teatro, un coro o una orquesta escolar están disponibles y enriquecen la vida escolar. Los espacios de las instalaciones se utilizan en el marco de la orden AKBP para eventos de encuentro.
3.5.2	La escuela mantiene intercambios de estudiantes con colegios alemanas e internacionales asociados.	Para ciertos grupos de alumnos de los colegios de encuentro, se realiza una estancia anual de varias semanas en Alemania. Las asociaciones escolares en el país sede del colegio ofrecen actividades conjuntas para alumnos y profesores (cultura, deporte) a intervalos regulares. El colegio participa en reuniones internacionales de estudiantes (por ejemplo, en el Modelo de Naciones Unidas). El colegio utiliza activamente las asociaciones entre colegios y las reuniones de estudiantes en el marco de la red PASCH / DAS.
3.5.3	El colegio fomenta el encuentro de la comunidad escolar con personas de distintos orígenes sociales.	Los alumnos participan en proyectos sociales en el país sede del colegio. El colegio cuenta con un programa de becas. Los alumnos y alumnas de diferentes orígenes se tratan entre sí de forma imparcial, por ejemplo, manteniendo contactos y comunicándose entre sí sin prejuicios. <i>Véase también el punto 1.1.2</i>

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

3.	Cultura escolar	
3.6	Misión de la política cultural exterior alemana	
3.6.1	El colegio contribuye a la promoción de la lengua y la cultura alemanas. <i>Véase también el punto 1.2.3</i> <i>Véase también el punto 2.4</i>	El colegio también promueve el uso de la lengua alemana fuera de las aulas de clase. El colegio establece referencias a la cultura alemana tanto dentro como fuera del aula. El colegio apoya a sus empleados en el aprendizaje del idioma alemán. El colegio actúa como centro de encuentros interculturales. Los encuentros interculturales se llevan a cabo de una manera respetuosa y apreciativa. El colegio mantiene relaciones institucionalizadas en el país sede.
3.6.2	En el colegio se viven valores democráticos. <i>Véase también el punto 1.1.1</i>	El colegio ha definido estructuras de participación y las pone en práctica. Todos los miembros de la comunidad escolar están comprometidos con los valores democráticos.
3.6.3	La escuela se perfila públicamente con éxito como un <i>colegio alemán</i>.	El colegio transmite una imagen positiva y moderna de Alemania como miembro de la Unión Europea. Las características especiales de ser un colegio alemán en el extranjero se destacan de muchas maneras, tanto dentro como fuera de la escuela. El idioma alemán es el idioma oficial del colegio (en documentos, actas, en reuniones de los órganos escolares). El reconocimiento como colegio alemán, la subvención por parte de la República Federal Alemana, los determinantes de calidad PASCH, DSD y BLI, así como los certificados IBO están visiblemente expuestos en un lugar destacado.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

4.	Gestión de personal	
4.1	Planeación de recursos humanos	
4.1.1	La autoridad escolar, la dirección escolar y administrativa garantizan condiciones laborales atractivas para el empleado.	Los empleados expresan un alto grado de satisfacción con las condiciones laborales. El colegio cuenta con oficinas, salas de profesores así como salas de trabajo y de reuniones y estas mismas están dotadas acorde a las necesidades para su uso (computadores, acceso a internet, impresoras, fotocopadoras). Los salarios son competitivos, corresponden a los salarios locales y son adecuados. Los encargados del personal analizan la permanencia de los empleados y sacan conclusiones acordes a estos análisis. Los encargados del personal llevan a cabo encuestas sobre el entorno laboral con los empleados.
4.1.2	La contratación de todos los empleados se realiza con sujeción a las normativas legales e internas.	Todo vínculo laboral escolar está basado en un contrato laboral legalmente válido. Todas las cotizaciones sociales e impuestos son pagados y documentados debidamente. Para cada empleado se abre un expediente personal. El colegio cuenta con un proceso de selección transparente y meritocrático.
4.1.3	El colegio hace uso de perfiles pertinentes de las vacantes para la selección de personal.	Se hace uso de perfiles pertinentes de las vacantes con descripciones detalladas de las tareas, los requisitos, la capacidad de decisión, las condiciones técnicas y las expectativas específicas. Los perfiles de los puestos sirven como base para la pre-selección de candidatos así como para su evaluación, la decisión respecto a la selección y la iniciación de los empleados.
4.1.4	El colegio cuenta con un sistema de remuneración basado en criterios objetivos.	Se tienen en cuenta los convenios salariales y colectivos. Se mantienen tablas de clasificación salarial. Todos los servicios adicionales se han acordado y documentado por escrito.
4.1.5	La autoridad escolar, dirección escolar y administrativa toman decisiones preliminares con respecto a las futuras necesidades de personal.	Se anticipa el retiro de empleados, se incrementan las necesidades de personal a medio plazo. Se lleva a cabo una planeación de personal a medio plazo. Dicha planeación a medio plazo indica las necesidades de personal así como las medidas de preparación específica para la asunción de puestos de trabajo. Se tienen en cuenta los periodos de vigencia de los contratos laborales. Las necesidades adicionales de personal, por ejemplo debido a nuevas ofertas, se identifican con antelación.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

4.	Gestión de personal	
4.1	Planeación de recursos humanos	
4.1.6	La selección y contratación de, así como la retroalimentación al personal se llevan a cabo de manera transparente y focalizada.	Se ha acordado un concepto de medidas de desarrollo del personal entre la junta directiva y la dirección (escolar y administrativa). Los empleados especialmente comprometidos y competentes son recompensados por medio de un sistema de incentivos.
4.1.7	Los profesores mediados por la Oficina Central para Colegios Alemanes en el Extranjero (ZfA) cumplen las funciones determinadas para su cargo.	Los profesores mediados por el gobierno alemán ocupan cargos que corresponden a su escalafón de su país de origen. Los profesores mediados por el gobierno alemán ocupan sobre todo cargos relevantes para las funciones de soporte de la estructura escolar. El colegio cumple con los requisitos relativos a la obligación de enseñanza y a las normativas de las horas acreditables.
4.1.8	Los profesores locales son contratados como importantes recursos de personal.	Se contratan profesores locales. El colegio hace uso de presentaciones en ferias, anuncios en los medios de comunicación y presencia en línea. El colegio hace uso de las ofertas de apoyo presentadas por la ZfA para la adquisición y capacitación de profesores locales. Los profesores locales son capacitados de manera específica e incluidos en el desarrollo del personal.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

4.	Gestión de personal	
4.2	Desarrollo del personal	
4.2.1	Todos los empleados cuentan con competencias profesionales de acción.	Cada empleado de la administración cuenta con calificaciones acordes a su función. Cada profesor cuenta con calificaciones acordes a su función (título profesional, acreditación como docente, cualificación para tareas especiales). Los profesores/empleados actúan de acuerdo con sus perfiles de trabajo.
4.2.2	Las visitas sistemáticas a las clases de profesores ayudan a mejorar la calidad de las mismas.	La dirección escolar lleva a cabo visitas a las clases de los profesores y sesiones de consulta. Las directivas de conferencias especializadas (en particular las de DaF y DFU) hacen uso de sus conocimientos para la implementación del currículo interno escolar en la medida en que visitan clases y ofrecen consultorías a los profesores. Los profesores visitan sistemáticamente las clases de sus colegas para mejorar la calidad, orientados siempre a objetivos específicos (<i>visitas de clase entre colegas</i>). Para ello se establecen y utilizan estructuras de equipo. Los resultados de las visitas a clases son evaluados e implementados sistemáticamente. Se derivan impulsos de control de la calidad de la enseñanza y de la implementación del currículo.
4.2.3	Las reuniones entre supervisores y empleados así como el establecimiento de objetivos le ofrecen a los empleados orientación y seguridad.	Los encargados del personal llevan a cabo reuniones estandarizadas (año escolar/año calendario) con el personal de su área encargada (en caso de ser delegados por la dirección escolar). En el caso de los profesores se incluirán los resultados de las visitas a las clases. El transcurso y los resultados de la reunión con el personal se documentan adecuadamente. En caso necesario se establecerán objetivos por escrito.
4.2.4	El colegio hace uso consecuente de capacitaciones para la profesionalización de sus empleados.	Se hace uso de las ofertas de capacitaciones regionales para profesores de la ZfA. Se hace uso de las ofertas de aprendizaje combinado (blended learning) de la ZfA. Las medidas de capacitación para profesores, tanto interna como regional, están alineadas con el desarrollo escolar. Cada profesor participa en por lo menos una capacitación anual de uno o varios días de duración. La dirección administrativa participa en las ofertas de capacitación de la ZfA o de otros proveedores de capacitación. Los empleados de las áreas no relacionadas con lo pedagógico participan en capacitaciones regularmente. En la planeación de las capacitaciones se tendrán en cuenta las necesidades profesionales y pedagógicas del colegio y de cada empleado (garantía de los estándares educativos y de desempeño/ de los procedimientos administrativos profesionales).

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

4.	Gestión de personal	
4.2	Desarrollo del personal	
4.2.5	La cualificación y capacitación continua de los empleados están firmemente establecidas.	Los encargados del personal se informan debidamente sobre las capacidades de los empleados (por medio de reuniones con los empleados, observaciones de su trabajo, entre otros). Los empleados saben cómo ampliar aún más sus conocimientos y utilizarlos debidamente en su función para el colegio. El concepto de desarrollo y capacitación incluye a los empleados de las áreas pedagógicas y no pedagógicas. Las estructuras escolares internas refuerzan la profesionalización de los empleados. • Sistemas de mentoría / Asociaciones de aprendizaje • Asesoría por medio de los titulares de las funciones

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

4.	Gestión y desarrollo del personal	
4.3	Gestión de conocimiento y de transferencia	
4.3.1	Los empleados hacen uso de un sistema de registro específico de su función.	Todos los empleados tienen acceso a un sistema de registro digital. El acceso se regula basado en un acuerdo transparente. Se establece previamente cómo se registran y transfieren el conocimiento y las competencias y cómo se proporciona información a las partes que no estén directamente implicadas (por medio de, por ejemplo, documentación adecuada). Se respetan las normas de privacidad (de datos). Se hace uso de estructuras de información transparentes así como de instrumentos de comunicación (tales como carteles, libros de comunicación, circulares, pausas específicas para la transmisión de información). Los empleados introducen todos los documentos relevantes para las funciones específicas en el sistema de registro establecido. Los empleados hacen uso regular de toda la información relevante presente en el sistema de registro.
4.3.2	Se regula la transferencia de las funciones de empleados que dejan el colegio a los empleados recién contratados o a los funcionarios recién nombrados.	Existe un concepto que describe las medidas a tomar en caso de cambios en el personal. Para todas las personas con cargos directivos (miembros de la junta directiva, dirección escolar, funcionarios, dirección administrativa) se lleva a cabo una transferencia integral. Estas medidas son implementadas de manera rutinaria por todos los empleados. Parte de estas medidas son las conversaciones en una fase temprana para la transferencia de funciones incluyendo la transferencia de documentos. La dirección escolar y administrativa acompañan el cambio de personal a través de reuniones con el personal.
4.3.3	El conocimiento organizacional se genera, archiva y comparte según la función específica.	La gestión de transferencia está establecida: • El procedimiento para la comunicación adecuada para los destinatarios ha sido definido. • Todos los participantes asumen su responsabilidad de manera demostrable. • Se dispone de resultados de la evaluación de procesos, las estructuras organizativas así como la percepción de las responsabilidades.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

5	Gestión de recursos	
5.1	Finanzas	
5.1.1	La planificación anual del presupuesto se lleva a cabo sobre la base de datos confiables y fundamentados.	Se tienen en cuenta el desarrollo del número de estudiantes, los gastos de escolaridad (costos de admisión, registro y la matrícula escolar) y la tasa de inflación así como las fluctuaciones de divisas. Se tiene en cuenta la necesidad de personal docente y no docente.
5.1.2	La planificación anual del presupuesto se lleva a cabo siguiendo un proceso acordado y transparente.	Se dispone de un calendario y de un cronograma. Los participantes del proceso tienen conocimiento de las etapas del mismo. El proceso es verificado y eventualmente modificado regularmente.
5.1.3	La concesión de reducciones sociales se basa en un sistema transparente y verificable.	Un concepto de reducción social brinda información sobre los criterios, condiciones y procesos de solicitud. La comunidad escolar tiene conocimiento de dicho concepto.
5.1.4	La liquidez en la operación escolar está garantizada.	Se dispone de un plan de liquidez profesional el cual es actualizado regularmente. El plan de liquidez se revisa continuamente, en caso necesario se toman las medidas requeridas.
5.1.5	El plan de financiación a mediano plazo está diseñado de tal manera que el colegio dispone de los recursos necesarios para el cumplimiento de su misión educativa y formativa.	Las medidas respectivas de inclusión, de prevención de crisis y seguridad están incluidas en el plan de financiación. Se tienen en cuenta los datos estratégicos de desarrollo escolar (por ejemplo la creación de nuevas sedes escolares, nuevos diplomas de fin de estudios, etc.). Los proyectos de inversión se presentan en un plan de inversión por separado. La dirección escolar evalúa sistemáticamente la planificación financiera y toma las posibles medidas necesarias con antelación.
5.1.6	Las planificaciones financieras a mediano y largo plazo se presentan ante los gremios y funcionarios de forma adecuada.	Se informa a la asamblea general (u órgano comparable) por lo menos una vez al año. La dirección escolar participa en la planificación financiera.
5.1.7	El colegio cuenta con suficientes recursos para financiar por cuenta propia los costos generados por acontecimientos imprevistos.	Las reservas/ fondos disponibles corresponden mínimo a los gastos escolares regulares en el curso de un año escolar.
5.1.8	Se dispone de una planificación a largo plazo de las inversiones con orientación estratégica.	Las decisiones estratégicas se reflejan en el plan de inversión. Las decisiones estratégicas y los proyectos de inversión cuentan con seguridad financiera.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

5	Gestión de recursos	
5.1	Finanzas	
5.1.9	El colegio cuenta con fuentes de financiación adicionales.	Se implementa un concepto de recaudación de fondos de terceros. Las responsabilidades se regulan de manera transparente. Por lo menos en una descripción de puestos de trabajo se especifican las áreas correspondientes de trabajo y las responsabilidades del cargo. El colegio documenta las medidas para la adquisición de otras fuentes de financiación. El colegio trabaja constantemente en la ampliación de una red que apoye la adquisición de fuentes de financiación adicionales. El acceso a fuentes de financiación adicionales está en concordancia con la misión de la escuela y su misión educativa.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

5.	Gestión de recursos	
5.2	Mercadeo	
5.2.1	La autoridad escolar observa y analiza los cambios en el mercado y el entorno locales.	La junta directiva encarga la realización periódica de análisis de mercado y del entorno y revisa los análisis correspondientes. Los resultados de los análisis se discuten con la dirección escolar y los organismos responsables. La dirección escolar toma medidas que se derivan de dichos análisis.
5.2.2	La dirección escolar coordina su orientación escolar estratégica con los cambios en el mercado y en el entorno.	Se llevan a cabo planificaciones del desarrollo escolar regularmente. Se involucra en una etapa temprana a la ZfA en los cambios estructurales previstos del colegio. Se definen los grupos objetivo (clientela estudiantil, etc.) y el perfil escolar deseado a largo plazo.
5.2.3	El colegio asegura su desarrollo estructural por medio de un concepto de mercadeo profesional.	Se dispone de un concepto de mercadeo que incluya elementos como la política de matrícula escolar, la oferta escolar, la política comunicacional y el concepto deseado de mercadeo educacional. Se implementa consistentemente el plan estratégico para la presentación exitosa del colegio al público (padres, alumnos y alumnas).
5.2.4	Las medidas de mercadeo son evaluadas regular- y sistemáticamente.	El colegio lleva a cabo encuestas con los padres actualmente miembros de la comunidad escolar así como con los grupos objetivo potenciales. Las medidas de mercadeo son evaluadas sistemáticamente.
5.2.5	El colegio asegura sistemáticamente la demanda de los clientes.	Se desarrolla y aplica un concepto coherente para la incrementación o estabilización del número de estudiantes. El desarrollo del número de estudiantes es estable o va en aumento. Se han definido criterios para la admisión de estudiantes.
5.2.6	El colegio contrata a profesores altamente cualificados.	El alto reconocimiento del colegio dentro y fuera de su lugar de ubicación genera un gran interés por parte de profesores altamente cualificados. Las medidas de adquisición seleccionadas llegan al grupo objetivo.
5.2.7	El colegio implementa un concepto profesional de relaciones públicas.	El colegio cuenta con una página web interactiva, informativa y constantemente actualizada. El colegio evalúa la demanda de sus medios de comunicación (por ejemplo de su página web, sus "redes sociales"). El análisis muestra que dichos medios son utilizados por un gran número de clientes y personas interesadas en el colegio. El colegio participa regularmente en eventos externos e internos, publicaciones e instituciones (incluyendo, entre otros, los medios de comunicación de la ZfA). Se realizan regularmente <i>jornadas de puertas abiertas</i> y presentaciones. Los representantes del colegio participan regularmente en ferias escolares. Se tienen en cuenta las normas actuales de protección de datos.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

5.	Gestión de recursos	
5.2	Mercadeo	
5.2.8	Los empleados del colegio son conscientes de su responsabilidad en términos de mercadeo.	Se ha nombrado un representante de mercadeo. Todos los empleados desempeñan un papel activo en el mercadeo escolar.
5.2.9	La orientación al cliente y un ambiente que gire en torno a la prestación de servicios en el colegio son componentes vitales para el concepto de mercadeo. <i>Véase también el punto 7.5</i>	Los empleados son informados regularmente sobre el desarrollo del colegio. Las personas involucradas en la vida escolar participan activamente en los eventos. Los profesores, padres y los alumnos y alumnas se muestran satisfechos con el apoyo prestado por la administración. La accesibilidad de los profesores y de la administración se da y regula de forma transparente. La administración actúa como proveedor de servicios para los padres (entrega de facturas electrónicas, débito automático, temas relacionados con seguros, optimización del transporte en bus, intranet) y para los profesores (asesoramiento en temas relacionados con la visa, cuestiones de divisas). Todos los empleados son capacitados regularmente en el contacto con los clientes y los padres.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

5	Gestión de recursos	
5.3	Gestión de la TI	
5.3.1	La administración escolar hace uso de las distintas posibilidades ofrecidas por la digitalización.	La administración escolar desarrolla la digitalización de manera continua por medio del uso de aplicaciones de software actuales. Los equipos e instalaciones de hardware son mantenidos regularmente y, en caso necesario, se toman medidas apropiadas/ se llevan a cabo reparaciones (contratos de mantenimiento). Los usuarios reciben asistencia en caso de problemas (Help-Desk).
5.3.2	El equipamiento de TI apoya el trabajo pedagógico. <i>Véase también el punto 2.5.1</i>	El equipamiento de los salones de clase y de las salas especializadas está basado en un concepto de TI. El equipamiento corresponde a los requisitos de la enseñanza moderna. La persona de contacto en temas pedagógicos para el área de TI está involucrada en el desarrollo e implementación del concepto de TI. Los usuarios reciben asistencia en caso de problemas (apoyo por parte de un Help-Desk). Todo contenido perjudicial para menores es filtrado por software (firewall, entre otros).
5.3.3	Se dispone de una copia de seguridad de los datos.	Los datos registrados de manera electrónica están protegidos contra la pérdida de datos. Los accesos no autorizados se evitan técnica- y organizativamente. Se tienen en cuenta aspectos de la protección de datos en los documentos contractuales (por ejemplo, la adquisición de software). Los empleados, padres y estudiantes son informados sobre regulaciones y medidas con respecto a la protección de datos. Se dispone de licencias aprobadas.
5.3.4	Se garantiza la protección de datos personales.	Los datos personales de todos los miembros de la comunidad estudiantil son recopilados, guardados, procesados y eventualmente borrados según las disposiciones de protección de datos. Las partes afectadas serán informadas sobre las disposiciones de protección de datos (directivas). Se ha nombrado un encargado de la protección de datos. Se dispone de una descripción de las tareas del encargado de la protección de datos.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

5	Gestión de recursos	
5.4	Adquisición	
5.4.1	Se ha establecido un proceso profesional para la adquisición de objetos y materiales requeridos.	Los contratos se adjudican sobre la base de criterios económicos. Los procedimientos y procesos respectivos han sido descritos de manera adecuada. Se tienen en cuenta los aspectos pedagógicos (y se garantiza la participación de la dirección escolar).
5.4.2	Las facultades y responsabilidades dentro del proceso de adquisición están claramente definidas.	Se han nombrado encargados del presupuesto. Se dispone de regulaciones establecidas por escrito que dependen de la cantidad de adquisición.
5.4.3	La dirección administrativa está informada de los procesos de adquisición en su totalidad.	Las adquisiciones sólo se activan tras la aprobación o por conocimiento del jefe de la administración y deben coordinarse con la dirección escolar. El jefe de la administración examina las solicitudes y es el responsable de la adjudicación de contratos. Para adquisiciones menores se delega la adjudicación a las directivas de los distintos departamentos en el marco de sus presupuestos anuales.
5.4.4	El proceso de adquisición en el caso de inversiones (co-)financiadas por el gobierno federal alemán corresponde a los criterios y a las condiciones de subvención.	Se cumple con los criterios y las condiciones de subvención. La solicitud de subvención se presenta a su debido tiempo y en su totalidad. Los comprobantes de uso se presentan dentro de los plazos establecidos y de forma completa. Los procedimientos de adquisición relevantes para la subvención corresponden a lo establecido por la ZfA: • Se lleva a cabo una comparación de ofertas disponibles. • Los objetos adquiridos son inventariados y marcados.
5.4.5	Los procesos de adquisición son verificados y optimizados regularmente.	La calidad y el precio de todos los licitadores son comprobados en intervalos fijos (al menos después de 3 años). Se tienen en cuenta canales alternativos de adquisición (por ejemplo compras en línea, comparación de precios en portales de comparación en internet). El mercado de proveedores es monitoreado y, en caso necesario, se consideran nuevos proveedores para los procedimientos de licitación.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

5	Gestión de recursos	
5.5	Instalaciones	
5.5.1	Las instalaciones ofrecen el ambiente de aprendizaje adecuado para el programa de educación y formación del colegio. <i>Véase también el punto 3.3.1</i>	Se dispone de suficientes salas especializadas con el equipamiento adecuado. En caso necesario se dispone de sistemas de calefacción y aire acondicionado para garantizar un ambiente de aprendizaje y de trabajo agradable. Se cumplen todos los aspectos de seguridad establecidos por la ley del país sede.
5.5.2	El mantenimiento económico y la operación de las instalaciones están garantizados.	Regularmente se lleva a cabo un inventario. Se eliminan los defectos. Se da inicio a las inversiones necesarias. Los contratos son verificados y optimizados regularmente (outsourcing). Los prestatarios de servicios externos se integran en los flujos de procesos.
5.5.3	La apariencia de las instalaciones es atractiva y estas se encuentran bien mantenidas.	Los visitantes del colegio pueden orientarse rápidamente en sus instalaciones. Se garantiza la limpieza de las instalaciones. Los daños en las edificaciones y las marcas de uso son mínimos. Si se dispone de ellas, las zonas verdes de las instalaciones reciben su debido mantenimiento. No hay rastros visibles de vandalismo.
5.5.4	Se tienen en cuenta aspectos ecológicos en la administración de las instalaciones.	Se aprovechan los potenciales para el ahorro energía. Se utilizan energías renovables. Se evita la acumulación de residuos o estos mismos son reciclados.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

5	Gestión de recursos	
5.6	Prevención y gestión de crisis	
5.6.1	El colegio trabaja con un concepto de prevención y de crisis.	Todos los participantes conocen el concepto de prevención y de crisis. Regularmente se llevan a cabo ejercicios de seguridad. La seguridad laboral está integrada. El concepto es verificado por lo menos una vez al año. El concepto actual está a disposición de la representación extranjera.
5.6.2	La seguridad de las instalaciones está garantizada.	Deberán cumplirse, como mínimo, las normas de seguridad establecidas en el país sede. Se recurre a la experiencia de los titulares de cargos nacionales. Regularmente se llevan a cabo inspecciones del inmueble y evaluaciones subsecuentes. Se dispone de un inventario actual. Se documentan e implementan rápidamente las medidas de mejora. El encargado de seguridad de la representación extranjera es invitado a las inspecciones del inmueble.
5.6.3	El encargado de seguridad y el equipo de crisis asumen las tareas designadas de manera profesional.	Se dispone de descripciones de funciones definidas para todos los participantes. Los participantes actúan acorde a sus funciones. Todos los responsables cuentan con las informaciones necesarias. La dirección escolar ejerce la autoridad interna en nombre de la junta directiva. Regularmente se llevan a cabo capacitaciones.
5.6.4	La comunicación en situaciones de crisis está sujeta a normas claras.	Los canales de comunicación están documentados y son transparentes. Toda la comunidad escolar conoce los canales de comunicación. Se determina quién es responsable de mantener el contacto entre el colegio y los empleados, la prensa y el público de manera responsable. Los canales de comunicación se verifican y modifican regularmente.
5.6.5	El colegio establece una red que puede proporcionar apoyo en caso de crisis.	Los datos de contacto de todos los empleados están a disposición en todo momento y se actualizan sistemáticamente en caso de crisis. En los lugares centrales del colegio se dispone de los números de teléfono actuales de la policía, los bomberos, la representación extranjera y, en caso necesario, de los ministerios. Los socios externos e internos participan en los ejercicios de seguridad. Se tiene conocimiento sobre las personas de contacto. La red es integrada en eventos destacados y en información relevante. La ZfA es informada en una fase temprana sobre los eventos relacionados con la seguridad.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

5	Gestión de recursos	
5.6	Prevención y gestión de crisis	
5.6.6	Se dispone de estrategias y conceptos establecidos en el colegio para el uso de las “redes sociales” <i>Véase también el punto 2.5.4</i>	Se ha definido la responsabilidad para el uso y la observación de las “redes sociales”. La comunidad escolar conoce las regulaciones acordadas. Los usuarios conocen las condiciones básicas esenciales y las leyes para el uso de los medios de comunicación. Se hace uso de softwares actuales. Se verifica regularmente la implementación de los conceptos. Los conceptos son modificados regularmente. El encargado de la protección de datos verifica y coordina las medidas respectivas.
5.6.7	El colegio trabaja con un concepto de seguridad laboral y de protección en salud.	Se ha introducido la gestión profesional de seguridad laboral y de protección en salud. Se tienen en cuenta las subcategorías de la seguridad laboral y la protección en salud (ropa de trabajo, medicina del trabajo, análisis del puesto de trabajo, gestión de seguridad laboral y de protección en salud, ventas de seguridad laboral, ergonomía, requisitos de higiene, tecnología de seguridad, EPP, equipamiento laboral, organización de la seguridad). Se verifica regularmente el diseño ergonómico del puesto de trabajo. Se ha usado de equipamiento de protección personal (EPP) y de ropa de protección adecuados. Los puestos de trabajo corresponden a los requisitos de seguridad actuales. Se conocen e implementan las medidas de seguridad laboral y de protección en salud. Los representantes de los empleados están involucrados. Se ha nombrado a un especialista en seguridad laboral y protección en salud.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

6	Gobernanza (governance)	
6.1	Comprensión de roles	
6.1.1	El colegio cuenta con una estructura transparente acorde a lo establecido en las condiciones generales de los colegios alemanes en el extranjero, incluyendo las normativas del país sede.	Se ha publicado un organigrama. La estructura organizativa se verifica y modifica regularmente. Se tienen en cuenta los objetivos de la política exterior cultural y educativa alemana (AKBP). <i>Véase también el punto 3.6.</i> Se cumplen las normas del país sede.
6.1.2	Todos los responsables actúan acorde a lo requerido por su cargo, de manera funcional y profesional.	Los participantes actúan según las funciones y las estructuras publicadas en el organigrama. Los participantes se ponen de acuerdo sobre sus respectivos roles y funciones y los establecen por escrito (por ejemplo en un plan de distribución de responsabilidades dentro del colegio, en un diagrama funcional, etc.).
6.1.3	La junta directiva es consciente de su responsabilidad en función de representante de la autoridad escolar.	La junta directiva crea las condiciones generales para un funcionamiento óptimo del colegio. La junta directiva y la dirección de la escuela se ponen de acuerdo con respecto a sus ideas sobre la orientación estratégica del colegio con la participación de la dirección administrativa.
6.1.4	La dirección escolar asume la dirección del colegio según lo establecido en el contrato laboral para rectores.	La junta directiva y la dirección de la escuela se ponen de acuerdo con respecto a sus ideas sobre la orientación estratégica del colegio con la participación de la dirección administrativa. La dirección escolar actúa acorde a lo establecido en su contrato laboral.
6.1.5	Según lo establecido en los estatutos, la dirección administrativa es responsable de la gestión administrativa y de recursos.	La dirección administrativa actúa acorde a lo establecido en los estatutos y en el contrato laboral para rectores. Se preservan las responsabilidades de la junta directiva con respecto al presupuesto.
6.1.6	La junta directiva, la dirección escolar y la dirección administrativa trabajan en conjunto de manera constructiva en el marco de sus respectivas responsabilidades.	La autoridad escolar, la dirección escolar y la dirección administrativa respetan las regulaciones establecidas en el contrato laboral del rector y los estatutos aprobados por el Ministerio Alemán de Relaciones Exteriores y trabajan juntos de manera constructiva. La junta directiva, la dirección escolar y la dirección administrativa respetan las distintas áreas de acción. Se definen y describen las interfaces y las áreas de responsabilidad conjunta. La autoridad escolar, la dirección escolar y la dirección administrativa actúan con claridad sobre la base de las normas de procedimiento correspondientes.
6.1.7	La estructura organizativa está basada en la comprensión sistemática de la cooperación mutua (enfoque de la gobernanza).	La junta directiva, la dirección escolar y la dirección administrativa se juntan regularmente en reuniones para debatir cuestiones de responsabilidad separada y conjunta. La dirección escolar participa en todas las reuniones de la junta directiva. La junta directiva toma las decisiones estratégicas y no pedagógicas en cooperación con la dirección escolar y administrativa. Los participantes cuentan con una comprensión global de la gobernanza que se caracteriza por una voluntad de un debate sano y un clima de intercambio abierto. Se garantiza la paz escolar. En caso de diferencias de opinión se adoptan las medidas necesarias para aliviar las tensiones y resolver los conflictos de forma

		consensuada. Los participantes actúan como modelos a seguir para la comunidad escolar.
--	--	--

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

6	Gobernanza (governance)	
6.2	Medidas de la junta directiva	
6.2.1	La junta directiva actúa de manera profesional.	La junta directiva actúa con orientación estratégica. La junta directiva respeta las áreas de responsabilidad de la dirección escolar. Los principios rigentes para procedimientos y acciones profesionales están documentados y son aceptados por todos los miembros de la junta directiva. La junta directiva evalúa su trabajo periódicamente. Todas las decisiones de la junta directiva son tomadas y documentadas en el marco de una reunión oficial de la junta directiva. Por razones de rapidez y flexibilidad, las resoluciones circulares se pueden tomar y documentar de forma transparente. Todas las decisiones son tomadas para el bien de la comunidad estudiantil y de su desarrollo. Un código de conducta regula el manejo de los intereses particulares individuales. La junta directiva toma sus decisiones orientada en las líneas directrices, la misión del colegio y en el plan estratégico. El plan estratégico está institucionalizado (por ejemplo por medio de jornadas cerradas) y es modificado periódicamente. La junta directiva coopera en una comisión de estrategia y eventualmente en un grupo directivo.¹⁷ La junta directiva está involucrada en la creación y modificación de las líneas directrices. Todos los nuevos miembros reciben a su ingreso a la junta directiva ▪ todas las informaciones básicas para el ejercicio de su trabajo, ▪ y participan en charlas informativas con los funcionarios más importantes del colegio.
6.2.2	Las áreas de responsabilidad dentro de la junta directiva son transparentes, están claramente definidas y son llevadas a cabo de acorde a lo establecido en los estatutos.	Las responsabilidades, tareas y las facultades de decisión están descritos. Los procedimientos de toma de decisiones se reflejan en el reglamento interno y/o en el diagrama funcional. Los miembros de la junta directiva llevan a cabo sus funciones según lo establecido en las descripciones de las mismas. Se han creado comités o grupos de proyecto que actúan de conformidad con sus competencias. Las reuniones y decisiones son documentadas de forma protocolaria. <i>Véase también el punto 3.6.</i> Las decisiones tomadas son documentadas debidamente.
6.2.3	La autoridad escolar actúa según los principios de las entidades sin ánimo de lucro.	Los miembros de la junta directiva trabajan sin ánimo de lucro. La autoridad escolar no actúa con fines lucrativos. Todos los excedentes se reinvierten en la operación escolar y no se distribuyen. Se ha realizado exitosamente un reconocimiento o un registro local como organización sin ánimo de lucro.

¹⁷ Esta y la siguiente referencia enfatizan el hecho de que los miembros del consejo escolar también están involucrados discursivamente en los procesos de desarrollo escolar siempre que sea posible; por supuesto, las decisiones tomadas en otros niveles no se ven afectadas por esto. El cual se encuentra en concordancia con las regulaciones establecidas en los estatutos escolares y en el contrato laboral

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

6	Gobernanza (governance)	
6.2	Medidas de la junta directiva	
6.2.4	La junta directiva es consciente de su responsabilidad como empleador.	La junta directiva, en conjunto con la dirección escolar, establecen un procedimiento específico¹⁸ sobre el cual se toman las decisiones sobre el personal. La junta directiva cumple con su deber de velar por el bienestar de sus empleados. Se recopila la retroalimentación de los empleados con respecto al trabajo de la junta directiva en su función de empleador. <i>Véase también el punto 1.3.3.</i>
6.2.5	La junta directiva se asegura de minimizar los riesgos empresariales.	La junta directiva es consciente de los riesgos empresariales actuales, y, sobre esta base, elabora un plan de acción para asegurar la oferta escolar en el lugar sede. La junta directiva hace uso de formas regionales de cooperación.
6.2.6	Las reuniones de la junta directiva y las asambleas de miembros son organizadas de manera efectiva.	Se llevan a cabo una preparación y un trabajo posterior sistemáticos para las reuniones de la junta directiva y las asambleas de miembros. En una fase temprana se envía un orden del día estructurado con proyectos de resolución. Las reuniones de la junta directiva se llevan a cabo en un periodo definido. Las fechas de las reuniones se registran en el calendario anual. Todas las reuniones son protocoladas. La dirección escolar, la dirección administrativa y la representación extranjera son invitados a todas las reuniones.
6.2.7	La estructura organizacional asegura el trabajo efectivo de la junta directiva.	La junta directiva trabaja sobre la base de una estructura organizacional funcional y de descripciones definidas de los procesos a seguir. La junta directiva recurre a asesoramiento externo en caso de que sea necesario. Si la junta directiva nombra a un representante (RJD), las áreas de responsabilidad de la dirección administrativa y escolar serán respetadas y no interferidas.¹⁹ El representante de la junta directiva (RJD): ▪ releva a la junta directiva en sus funciones, ▪ rinde cuentas ante la junta directiva y es responsable ante ella, ▪ representa a la junta directiva ante la dirección escolar y la dirección administrativa, ▪ no cuenta con autoridad para impartir instrucciones, ▪ coopera confiadamente con la dirección escolar y la administración.
6.2.8	El idioma de negociación utilizado en las reuniones de la junta directiva generalmente es el alemán.	Se debe garantizar la posibilidad de participación en alemán en las juntas generales y reuniones de la junta directiva. Los documentos de consulta escolares relevantes y los protocolos también están disponibles en alemán.

¹⁸ El cual se encuentra en concordancia con las regulaciones establecidas en los estatutos escolares y en el contrato laboral para rectores.

¹⁹ Si la representación de la junta directiva y la dirección administrativa están unidas en una sola persona (unión personal), esto presupone una clarificación de las áreas de responsabilidad y una coordinación constructiva especialmente estrecha de la junta directiva y la dirección escolar.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

6	Gobernanza (governance)²⁰	
6.3	Medidas de la dirección escolar	
6.3.1	La dirección escolar transmite una perspectiva de futuro educativo atractiva para el colegio.	La dirección escolar formula su visión pedagógica de un buen colegio acorde al lugar en el que este se encuentra y orientada a la política exterior cultural y educativa alemana (AKBP), así como al diploma de finalización de estudios al que se aspira. La dirección escolar incluye esa visión en el desarrollo escolar. La dirección escolar se asegura regularmente que los objetivos escolares sean aceptados por los actores escolares. La dirección escolar informa a la comunidad escolar de las necesidades actuales de cambio.
6.3.2	La dirección escolar garantiza una comprensión básica conjunta de la <i>buena enseñanza</i> en la comunidad escolar.	Los proyectos de desarrollo escolar están orientados en el aprendizaje de los alumnos y alumnas. Los miembros de la dirección escolar llevan a cabo visitas regulares a las clases, incluyendo consultas posteriores. La dirección escolar garantiza que el programa escolar incluya objetivos y medidas para el mejoramiento de la calidad de las clases. La dirección escolar asegura que se tengan en cuenta fenómenos sociales y pedagógicos actuales (como por ejemplo el trato en términos de homogeneidad, inclusión, digitalización, enseñanza sensible al idioma, formación democrática, etc.). Los directores de las áreas de trabajo²¹ dan cuenta de su trabajo a la dirección escolar (en su debido caso, a la dirección escolar ampliada). El desarrollo de la enseñanza es un punto central del concepto de educación continua en el colegio. El desarrollo de las clases hace parte del desarrollo del personal (visitas a las clases, descripciones de los puestos de trabajo de funcionarios).
6.3.3	La dirección escolar y los directivos de nivel intermedio consideran el desarrollo de la enseñanza como una tarea central de gestión.	La dirección escolar emite las correspondientes misiones de desarrollo a los comités o a los grupos de proyectos. La dirección escolar verifica el cumplimiento de objetivos de las órdenes de trabajo. ("controlling"). La participación en el desarrollo de las clases hace parte de las reuniones entre superiores y empleados y del establecimiento de objetivos. Miembros de las directivas a nivel intermedio trabajan en conjunto en grupos de proyectos correspondientes. Dentro de estos grupos asumen funciones directivas (sobre la base de descripciones de los puestos de trabajo y de las funciones correspondientes).
6.3.4	La dirección escolar concibe el colegio como un lugar adecuado para convivir y estudiar en conjunto con la junta directiva, el claustro de profesores y el personal de las áreas no pedagógicas.	Los salones de clase y las salas especializadas están equipados para cumplir con los requisitos de la enseñanza moderna. La dirección escolar demuestra que trabaja de manera conjunta con la junta directiva en el diseño de las edificaciones del colegio. Se tienen en cuenta las condiciones generales del país sede. Los edificios y las instalaciones del colegio están bien mantenidos.

²⁰ Véase el documento especializado "Áreas de acción para rectores de colegios alemanes en el extranjero", aún no publicado por la Oficina Central de Colegios Alemanes en el Extranjero (ZfA). En este punto se señala de nuevo que, además del rector designado por Alemania, el reglamento del país sede también puede prever un rector nacional. En estos casos, la administración escolar nacional actúa en particular como enlace con las autoridades escolares nacionales.

²¹ Términos como orador experto, líder experto, encargados de las áreas de trabajo, directores de las áreas de trabajo se utilizan de manera inconsistente en los DAS, pero en gran medida son sinónimos.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

6	Gobernanza (governance)	
6.3	Medidas de la dirección escolar	
6.3.5	La dirección escolar ampliada utiliza el potencial de sus miembros para tratar los asuntos más importantes relacionados con el colegio.	Un plan escrito de distribución de actividades asigna las responsabilidades de los miembros de la dirección escolar ampliada. Los miembros de la dirección escolar ampliada realizan sus tareas en equipo. Los profesores locales pueden hacer parte de la dirección escolar ampliada. Se demuestra el uso de su potencial como vínculo al país sede. Regularmente se llevan a cabo reuniones de equipo, cuyos resultados son documentados en protocolos correspondientes. Los miembros asumen áreas de responsabilidad en el marco del trabajo de los organismos escolares.
6.3.6	La dirección escolar actúa siguiendo su comprensión de liderazgo.	La dirección de la escuela comprueba su comprensión del liderazgo y el comportamiento de roles. La dirección de la escuela motiva a los empleados y practica un estilo de comunicación apreciativa. La dirección escolar (ampliada) obtiene regularmente retroalimentación de liderazgo. La dirección escolar (ampliada) evalúa los resultados de evaluaciones externas relacionadas con la gestión escolar (por ejemplo por parte de la BLI). La dirección escolar hace uso de dichos resultados para adaptar y modificar su gestión.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

6	Gobernanza (governance)	
6.4	Medidas administrativas	
6.4.1	La dirección administrativa apoya el funcionamiento eficiente del colegio cooperando estrechamente con la dirección y la junta directiva.	Regularmente tienen lugar reuniones entre la dirección administrativa y la dirección escolar. La dirección administrativa participa en todas las reuniones de la junta directiva. La dirección administrativa está involucrada en las decisiones estratégicas. La dirección administrativa participa en las reuniones de la dirección escolar ampliada.
6.4.2	La dirección administrativa se encarga del manejo económico de los recursos a nivel operativo.	Las competencias necesarias han sido asignadas a la dirección administrativa.
6.4.3	El colegio trabaja según la orientación de la política exterior cultural y educativa alemana, así como según los criterios y condiciones de subvención. <i>Véase también el punto 6.8.3</i>	La dirección administrativa apoya a la junta directiva y a la dirección escolar en su misión de concebir y desarrollar el colegio según las pautas de la política exterior cultural y educativa alemana. Los documentos enviados a los organismos de financiación son correctos: • Los datos económicos presentados en la solicitud de subvención coinciden con los registrados en los documentos internos del colegio. • Las cifras finales comunicadas a la KMK (Conferencia de ministros de educación y cultura de los Estados Federados) corresponden a las que figuran en los documentos de la ZfA. • Las solicitudes de subvención corresponden a los requisitos formales de la ZfA. • Las solicitudes se han recibido dentro del plazo establecido. En publicaciones relevantes se menciona de forma adecuada el carácter del colegio como colegio alemán en el exterior reconocido y subvencionado por Alemania.
6.4.4	Se ha establecido un procedimiento de verificación periódica incluyendo la participación de la representación extranjera.	Los estados financieros anuales son verificados anualmente por un auditor externo. Se dispone de la opinión sobre la solicitud de subvención y/o sobre los comprobantes de utilización de recursos por parte de la representación extranjera.
6.4.5	Se garantiza el actuar correcto y transparente de la gestión económica en relación al país sede.	Los reportes de evaluación tendrán en cuenta la legislación del país sede.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

6	Gobernanza (governance)	
6.5	Planificación, control y supervisión	
6.5.1	La junta directiva y la dirección escolar desarrollan en conjunto una estrategia acorde a lo establecido por la AQM.	Periódicamente se llevan a cabo comisiones de estrategia (por ejemplo jornadas cerradas). Las planificaciones estratégicas incluyen evaluaciones de análisis sistemáticos organizativos y de factores externos. Las decisiones sobre objetivos estratégicos se basan en información orientada al mercado (supervisión estratégica). Se dispone de la información sobre el desarrollo del número de estudiantes, de los costos de matrícula y sobre el desarrollo del mercado escolar a lo largo del tiempo. Los objetivos de la planificación estratégica se implementan en proyectos y en procesos operativos. La gestión escolar dispone por escrito de los objetivos de las planificaciones estratégicas del desarrollo escolar y las medidas correspondientes. El cumplimiento de objetivos se consigue mediante la planificación de proyectos. La dirección escolar encarga a un comité en el que están representados todos los participantes de la comunidad escolar. En cooperación con el comité, la dirección escolar alinea los procesos AQM con los objetivos estratégicos (en caso necesario, con los de la comisión de estrategia). El comité ha desarrollado un plan de trabajo y lo utiliza como base para generar impulsos.
6.5.2	La junta directiva, la dirección escolar y administrativa verifican el cumplimiento de objetivos de las medidas adoptadas.	El nivel gerencial y directivo verifican el cumplimiento de objetivos de las medidas de desarrollo escolar de manera transparente y se aseguran de que se realicen las modificaciones necesarias. El colegio ha establecido y utiliza un procedimiento de supervisión y reacción. La dirección escolar (o la dirección escolar ampliada) verifican continuamente la implementación del currículo del colegio (por medio de la delegación de coordinadores y de los directores de las áreas específicas). La dirección escolar verifica la percepción de las responsabilidades en conjunto con las personas, los órganos y los equipos pertinentes de manera transparente y se asegura de que se realicen las modificaciones necesarias. Los funcionarios verifican el cumplimiento de objetivos de medidas de desarrollo escolar en el marco de sus responsabilidades.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

6	Gobernanza (governance)	
6.5	Planificación, control y supervisión	
6.5.3	Se ha establecido un sistema de supervisión que apoya el cumplimiento eficaz y eficiente de tareas.	Se ha concebido un concepto para la supervisión estratégica y operativa y sirve de base para el procedimiento de planificación y control. El concepto sirve de base para los procedimientos de control de implementación en las áreas pedagógicas y no pedagógicas e incluye los procedimientos de evaluación y de seguimiento (reajustes). Se han definido los instrumentos estratégicos de supervisión. Se han definido los instrumentos operativos de supervisión: • Se ha establecido un ciclo presupuestario transparente. • La contabilidad se lleva correctamente. • La contabilidad de costos y actividades permite la imputación de costos según la causa. • Regularmente se compilan las cifras pertinentes (generales, pedagógicas y administrativas). El balance y la cuenta de pérdidas y ganancias se generan debidamente.
6.5.4	El sistema de supervisión conecta a los niveles estratégico y operativo.	La coordinación entre la planificación estratégica y operativa y los procedimientos de control está regulada por procedimientos específicos (en términos de tiempo, personal, etc.). Se han acordado planes de medidas y trabajo para los proyectos de desarrollo pedagógicos y no pedagógicos que incluyan las responsabilidades para el cumplimiento de objetivos y su implementación así como declaraciones sobre los recursos humanos y materiales. La supervisión se basa en dichas informaciones y proporciona información para el sistema de control. Se han definido los órganos y funcionarios (con responsabilidades estratégicas). Los objetivos se establecen periódicamente. Los informes • proporcionan información relevante para la planificación y el control • son apropiados para los destinatarios en momentos determinados.
6.5.5	Se garantiza el control del uso adecuado y oportuno de los fondos.	Las competencias financieras y las autorizaciones de firma están claramente reguladas. La evaluación interna por parte de los órganos voluntarios corresponde a las normativas estatutarias. La evaluación externa cumple con los requisitos legales.
6.5.6	El cumplimiento de objetivos con respecto a los objetivos acordados con los empleados se verifica periódicamente. <i>Véase también el punto número 4: Gestión de personal</i>	La dirección escolar lleva a cabo reuniones entre supervisores y empleados con establecimientos de objetivos correspondientes.²² Reuniones de ese tipo pueden ser dirigidas por la dirección administrativa en el caso del personal no pedagógico. Las reuniones entre empleados y supervisores son utilizadas como instrumentos de supervisión. Las reuniones de evaluación de personal son utilizadas para el seguimiento de procesos de desarrollo y pueden dar lugar a los ajustes o actualizaciones necesarios de la orientación de los objetivos, las áreas de responsabilidad, el uso de recursos, la necesidad de cualificación y las medidas adoptadas.

²² Esta tarea también puede ser delegada a colegios más grandes.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

6	Gobernanza (governance)	
6.6	Cooperación y comunicación	
6.6.1	La junta directiva, la dirección escolar y administrativa están informados de todos los asuntos de interés común gracias a canales de comunicación internos definidos.	Se dispone de canales de comunicación estandarizados y descritos de forma escrita que aseguran un intercambio y difusión de información eficientes.
6.6.2	Todos los miembros de la comunidad escolar tienen acceso a toda la información relevante.	El colegio informa a todos los grupos escolares de los datos y cambios relevantes para cada grupo mediante el uso de medios adecuados. Todos los actores escolares pueden tener acceso a toda la información relevante para ellos. Se dispone de la debida documentación de la gestión de la información del colegio.
6.6.3	Se informa sistemáticamente a los nuevos miembros de la comunidad escolar sobre las aspectos básicos más importantes del trabajo escolar.	Se hace entrega de documentos importantes a los grupos destinatarios (por ejemplo a los padres en el momento de la admisión y a los empleados al iniciar sus funciones laborales). El colegio concluye un contrato de formación con los padres. Las responsabilidades referentes a la gestión escolar se presentan periódicamente de manera transparente en las reuniones de los miembros escolares.
6.6.4	Un concepto de comunicación está integrado en el concepto de identidad corporativa (Corporate Identity) y es implementado debidamente.	Los empleados siguen las reglas establecidas en el concepto de comunicación (por ejemplo normas del lenguaje, diseño, límites de tiempo para el procesamiento de correos electrónicos).
6.6.5	El colegio sostiene cooperaciones vinculantes con otros colegios y socios extraescolares a nivel regional e internacional.	Acuerdos escritos regulan la cooperación con socios extraescolares (por ejemplo empresas, universidades, cámaras alemanas de comercio en el extranjero (AHK)). Los estudiantes se encuentran entre si de manera sistemática tanto dentro como fuera del colegio en el marco de las cooperaciones con colegios de la red PASCH y con colegios locales. El colegio tiene un programa de intercambio de estudiantes con colegios asociados en Alemania. Los socios ofrecen sus instalaciones (por ejemplo para cursos de aprendizaje de los estudiantes o la participación en proyectos escolares). Para cumplir con su deber, el colegio acude a asociaciones locales e internacionales.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

6	Gobernanza (governance)	
6.6	Cooperación y comunicación	
6.6.6	El colegio se considera parte de la red de colegios alemanes en el extranjero y cultiva el intercambio exitoso en el marco de la AQM.	El colegio intercambia informaciones con otros colegios alemanes en el extranjero y con los organismos de financiación. El colegio trabaja en estrecha colaboración con los colegios alemanes de la región. El colegio participa en capacitaciones regionales (ReFo), en la junta asesora educativa, en reuniones regionales de la red (RNT), las reuniones asesoras de la junta directiva y de la dirección administrativa y en caso necesario en otros eventos de la ZfA. La autoridad escolar y la dirección escolar y administrativa participan en las reuniones regionales de la red. La dirección escolar, la dirección administrativa y el representante de la junta directiva participan en las reuniones de la ZfA específicas para cada grupo objetivo. El logo de colegios alemanes en el extranjero está presente en todas las publicaciones del colegio. El logo de la KMK estará presente en las publicaciones referentes a los diplomas de finalización de estudios alemanes de los que disponga el colegio. El colegio brinda apoyo a la red de los colegios alemanes en el extranjero. El colegio hace uso de la red de colegios alemanes en el extranjero para su desarrollo escolar (por ejemplo por medio de intercambios de experiencias, cooperaciones con los consejos asesores de la ZfA).
6.6.7	El colegio mantiene el contacto regular con sus graduados.	El colegio mantiene una red de ex-alumnos/ un archivo de ex-alumnos y organiza eventos de manera periódica. El colegio consigue que los antiguos alumnos se conviertan en socios colaboradores, patrocinadores y promotores. Las fiestas escolares, los eventos culturales (música, teatro, exposiciones, lecturas), las jornadas de puertas abiertas, las reuniones de ex-alumnos, entre otros, son utilizados específicamente para el trabajo de relaciones públicas. El colegio integra a los ex-alumnos en las estructuras de comunicación (por ejemplo por medio del anuario escolar, la participación en eventos escolares, etc.).

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

6	Gobernanza (governance)	
6.7	Marco legal jurídico	
6.7.1	El colegio cuenta con unos estatutos que coinciden con las condiciones generales para un colegio alemán en el extranjero.	Los objetivos y propósitos de la autoridad escolar concuerdan con los objetivos de los colegios alemanes en el extranjero. El objetivo del sistema global de „Educación Alemana“ / DAS está definido como una meta. Los contratos están definidos según lo establecido por la política exterior cultural y educativa alemana. Los estatutos del colegio se orientan en los estatutos de muestra para colegios alemanes en el extranjero. Los estatutos y todas sus modificaciones son aprobados por el ministerio de asuntos exteriores alemán (AA).
6.7.2	El colegio es reconocido legalmente como institución educativa en el país sede.	Se dispone por escrito de un reconocimiento del colegio como institución educativa. Se concede un reconocimiento mutuo de los títulos.
6.7.3	Los representantes legales del colegio están registrados y son reconocidos por las autoridades competentes del país sede. (titularidad).	Los representantes legales (titulares) están inscritos en el registro. Los representantes legales actúan según lo establecido en el fundamento jurídico del país sede y disponen de poder de representación suficiente. Se documenta el estado de la organización sin fines de lucro.
6.7.4	Las condiciones laborales de todos los empleados están documentadas contractualmente de acuerdo con la legislación nacional. <i>Véase también el punto 4.1.</i>	Los empleados cuentan con contratos de trabajo válidos. Se cumplen todas las normas de la legislación laboral (protección laboral y en salud, tasas/impuestos, etc.).
6.7.5	El colegio cumple con los requisitos legales de un colegio alemán en el extranjero. <i>Véase también el punto 2.1.</i>	El colegio cumple con los requisitos de la ley para colegios alemanes en el extranjero y las disposiciones administrativas complementarias. Los currículos, los programas educativos y los títulos de finalización de estudios han sido aprobados por las instituciones competentes (Conferencia de ministros de educación y cultura de los Estados Federados, Organización del bachillerato internacional (IBO)).

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

6	Gobernanza (governance)	
6.8	Cooperación con los organismos de financiación	
6.8.1	El colegio coopera de manera constructiva con la ZfA.	El colegio utiliza el consejo y el apoyo de los trabajadores de la ZfA, sobre todo después de una inspección del Estado Federal y de los Estados Federados (BLI) (con respecto al reporte de la inspección, el plan de acción), para visitas de auditoría (también con respecto al reporte correspondiente) y para visitas de consultoría escolar. Antes de presentar las solicitudes de modificación de las estructuras escolares (la velocidad de o los cambios en los programas educativos), el colegio las coordina con la ZfA. Se siguen los canales oficiales.
6.8.2	El colegio informa a la ZfA de manera inmediata sobre acontecimientos relevantes para los organismos de financiación.	El colegio informa lo más pronto posible a la ZfA de acontecimientos relevantes para la política exterior cultural y educativa o para la financiación. Se mantiene regularmente el contacto con los trabajadores de la ZfA. Los datos disponibles en los sistemas de información de la ZfA están actualizados.
6.8.3	El colegio trabaja acorde a los criterios y a las condiciones de subvención. <i>Véase también el punto 6.4.3</i>	La solicitud de subvención se presenta dentro de los plazos establecidos. Los comprobantes de uso se presentan dentro de los plazos establecidos y están completos. Los procedimientos de adquisición relevantes para la subvención cumplen con las especificaciones de la ZfA: • Se lleva a cabo una comparación de ofertas disponibles. • Los objetos adquiridos son inventariados y marcados debidamente. • Los documentos enviados a los organismos de financiación son correctos: • Los datos económicos presentados en la solicitud de subvención coinciden con los registrados en los documentos internos del colegio • Las cifras finales comunicadas a la KMK (Conferencia de ministros de educación y cultura de los Estados Federados) corresponden a las que figuran en los documentos de la ZfA. • Las solicitudes de subvención se presentan de manera comprensible y completa. • Las solicitudes se han recibido dentro del plazo establecido. En publicaciones relevantes se menciona de forma adecuada el carácter del colegio como colegio alemán en el exterior reconocido y subvencionado por Alemania.
6.8.4	El colegio apoya a la ZfA en su trabajo de relaciones públicas.	Los comunicados de prensa que traten temas relacionados con los logros de aprendizaje o los resultados de los alumnos y alumnas así como con la subvención del colegio por parte del gobierno alemán, la estructura escolar o la política exterior cultural y educativa alemana serán transmitidos a la ZfA (y en su debido caso también a la KMK). El colegio apoya a la ZfA en la contratación de profesores (por medio de presentaciones en ferias, etc.).

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

7.	Gestión de calidad	
7.1	Misión y líneas directrices	
7.1.1	El colegio dispone de líneas directrices que aclaren y reflejen la misión del colegio (tareas y filosofía del colegio/percepción propia).	Se dispone de líneas directrices que reflejen la cultura de colegios alemanes en el extranjero. La educación de los estudiantes y una enseñanza de alta calidad representan el núcleo de la líneas directrices. La promoción de la lengua alemana como parte esencial de la promoción de la lengua educativa y de las competencias interculturales forma parte de las líneas directrices. Las líneas directrices contienen declaraciones sobre el tratamiento de la heterogeneidad. Las líneas directrices son verificadas y modificadas regularmente, según sea necesario.
7.1.2	Los procesos y objetivos están alineados con la misión y, en caso necesario, con el plan de estrategia del colegio.	Se ha definido la orientación estratégica del colegio. Las decisiones de la junta directiva y de la dirección escolar se toman acorde a la estrategia escolar. Los órganos decisorios están informados sobre los objetivos estratégicos del colegio. Los objetivos estratégicos sirven de orientación para el programa escolar (véase el punto 7.2.1.)
7.1.3	La identidad corporativa del colegio alemán en el extranjero se materializa.	Las partes interesadas (miembros de la junta directiva, empleados, miembros de la organización, padres, alumnos y alumnas, organismos de financiación) están familiarizadas con las líneas directrices y viven de acuerdo a ellas. La imagen externa del colegio está regulada de manera uniforme por un diseño corporativo y es implementada conforme a este (por ejemplo mediante un logotipo en el encabezado de las cartas, uniformes deportivos). Se vive una <i>cultura escolar de los colegios alemanes en el extranjero</i> dentro de los mismos. Esta incluye sobre todo los elementos "encuentro intercultural", "multilingüismo", "difusión del idioma alemán", "participación" y "formación hacia y sobre la democracia".

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

7.	Gestión de calidad	
7.2	Programa escolar	
7.2.1	Los objetivos y medidas del programa escolar están orientados en el cumplimiento de las líneas directrices.	Los objetivos de desarrollo se derivan de las afirmaciones de guía para la acción de las líneas directrices. El desarrollo de las clases, organizativo y de personal están relacionados entre sí de manera sistémica²³ y sistemática. El programa abarca objetivos y medidas de las áreas pedagógicas y no pedagógicas.
7.2.2	Los enfoques de desarrollo son implementados mediante objetivos SMART (específicos, medibles, atractivos, realistas y planificados).	El programa escolar define la manera en la que se aclaran, priorizan e implementan los objetivos y medidas a corto y largo plazo. Se establecen etapas para el cumplimiento (parcial) de objetivos. Se nombran las responsabilidades. Los objetivos son formulados de acuerdo a la abreviación SMART (de manera específica, medible, atractiva, realista y planificada).
7.2.3	Objetivos de desarrollo relacionados con las clases son parte esencial del programa escolar.	Los objetivos y medidas de desarrollo de clases son parte integral del programa escolar. Se utilizan métodos de gestión de proyectos para el desarrollo de las clases. Las evaluaciones centradas en la calidad de las clases generan impulsos y constituyen la base para el trabajo futuro (las medidas pueden ser revisadas o desarrolladas de nuevo).
7.2.4	El programa escolar se actualiza anualmente acorde a las evaluaciones.	El éxito de las medidas aplicadas se mide mediante indicadores. Se documenta el cumplimiento de objetivos. Los resultados de esta verificación y de encuestas de satisfacción se utilizan para el seguimiento de los procesos de desarrollo y tienen como consecuencia las modificaciones y actualizaciones necesarias.
7.2.5	Medidas aplicadas exitosamente harán parte del perfil escolar.	El cumplimiento de objetivos lleva a rutinas escolares establecidas. Proyectos finalizados con éxito harán parte del perfil escolar (de la oferta escolar). Se adapta el concepto de mercadeo.

²³ Bajo el término „sistémico“ se entiende que ciertas medidas individuales se observan y se ajustan de acorde a su contexto y en interacción con otros factores con el fin de lograr sinergias y una mayor eficacia.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

7	Gestión de calidad	
7.3	Concepción de procesos	
7.3.1	Todos los procesos escolares internos han sido definidos, documentados y las responsabilidades han sido determinadas.	La gestión de procesos es integral: Se tiene en cuenta la orientación estratégica, la estructura organizativa y la integración y dirección de participantes en los procesos. La documentación de procesos escolares se lleva a cabo por medio de descripciones procesuales. Los procesos de apoyo y de dirección se formulan de acuerdo a las necesidades respectivas. La dirección escolar está a cargo del proceso <i>pedagógico</i> en su totalidad. La junta directiva y la dirección escolar son responsables del proceso escolar en su totalidad. La situación jurídica de los países sede se tiene en cuenta en lo que respecta a la responsabilidad personal. La experiencia de la dirección nacional del colegio se utiliza en relación con la situación jurídica del país sede. El grupo de control coordina los procesos de desarrollo.
7.3.2	Se han determinado los objetivos de los procesos.	Los objetivos son establecidos antes de que se le de inicio a un proceso. Se han definido parámetros e indicadores por cada objetivo. El cumplimiento de los objetivos se mide utilizando índices.
7.3.3	Los procesos están orientados al cliente. <i>Véase también el punto 7.5.</i>	Los resultados de las evaluaciones son prueba de la orientación al cliente de los procesos definidos. La cadena de procesos junta a las distintas áreas / departamentos entre si. Se han descrito las interfaces. Los objetivos de acción de los empleados están orientados al cliente.
7.3.4	Se garantiza un flujo de proceso sin inconvenientes.	La gestión de procesos está documentada por escrito y está a disposición de todos los participantes. Todos los partícipes del proceso tienen acceso a los documentos pertinentes. Se han determinado los responsables de los procesos. Los usuarios del proceso son capacitados acorde a sus necesidades.

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
7.	Gestión de calidad	
7.4	Cultura de evaluación	
7.4.1	El colegio hace uso sistemático y específico de las evaluaciones internas y externas para mejorar la calidad.	Se dispone de documentaciones sobre los resultados de las evaluaciones de calidad internas (evaluación general, evaluación de enfoque). Las evaluaciones también se refieren al despliegue de personal. Los resultados de las evaluaciones son contabilizados. Las conclusiones se formulan en forma de objetivos y medidas concretas. El colegio utiliza la visión crítica de las evaluaciones externas para identificar áreas problemáticas y mejorar áreas problemáticas previamente identificadas.
7.4.2	El colegio contabiliza regularmente sus datos de rendimiento y desarrollo.	Los respectivos responsables han definido datos de rendimiento y desarrollo. Los datos de rendimiento son el punto e partida de proyectos de desarrollo. El enfoque específico del colegio se centra en puntos focales de desarrollo seleccionados cuyos cambios pueden presentarse como datos de rendimiento (por ejemplo los valores de satisfacción, las tasas de finalización de estudios, tasas de repetición de curso). El desarrollo escolar se lleva a cabo bajo la protección de datos. El colegio supervisa continuamente el rendimiento de los alumnos y alumnas (por ejemplo, trabajos de comparación, resultados de exámenes), saca conclusiones y las implementa.
7.4.3	Los procesos definidos son evaluados y optimizados regularmente. <i>Véase también el punto 7.3</i>	Los encargados de los procesos determinan las fortalezas y debilidades y proponen las modificaciones respectivas. Se ha formalizado el procedimiento de la „mejora continua“. El aseguramiento y el desarrollo de la calidad están basados en criterios. Se dispone de un análisis organizativo con propuestas de mejora. La evaluación de procesos se lleva a cabo acorde a estándares profesionales
7.4.4	La cultura de evaluación incluye la evaluación y retroalimentación según las necesidades en todos los niveles y entre todos los actores.	Los procedimientos internos de evaluación han sido establecidos (observación de las clases, encuestas de satisfacción, procedimientos de retroalimentación): — Se llevan a cabo regularmente. — Se han establecido procedimientos para el aseguramiento de la calidad (por ejemplo mediante el establecimiento de objetivos/ interrogantes), subdivisiones a evaluar, instrumentos de evaluación, periodos determinados, frecuencia, grupos participantes, procedimientos metódicos, soberanía de datos). La evaluación de la calidad del trabajo escolar se refiere a todas las áreas escolares según sus necesidades. Todos los actores participan según sus funciones. El personal directivo ejemplifica una cultura de retroalimentación dentro de su propia área de responsabilidad, es decir, utiliza procedimientos de retroalimentación adecuados que hagan referencia a las acciones de liderazgo, comunica los resultados y deriva medidas de mejora de los hallazgos de dichos procedimientos. („Retroalimentación de liderazgo“).

	Merkmale	Información, ejemplos, opciones de ejecución
--	----------	--

7.	Gestión de calidad	
7.5	Orientación al cliente	<i>Véase también el punto 7.3.3</i>
7.5.1	Los procedimientos de evaluación son utilizados regularmente para la optimización de la satisfacción del cliente. <i>Véase también el punto 7.4.</i>	El colegio aumenta la satisfacción al menos cada dos años. Los resultados de evaluaciones se analizan y de ellos se derivan e implementan medidas de mejora. La comunidad escolar en su totalidad tiene la oportunidad de expresarse de manera estructurada y formalizada sobre insuficiencias.
7.5.2	Se ha establecido y se implementa una gestión transparente de conflictos y quejas.	El colegio ha elaborado un concepto de quejas. Todos los miembros de la comunidad escolar conocen y se adhieren a las vías de reclamación. Se describen las vías de solución de conflictos. Los participantes saben quienes son las personas de contacto en caso de conflicto. En cualquier caso, hay una retroalimentación sobre la solicitud.

Autores y agradecimientos

El presente marco de referencia fue elaborado por un grupo de trabajo de profesores de la Oficina Central de Colegios Alemanes en el Extranjero y de los Estados Federados de la República Federal de Alemania, junto con los directores administrativos de los colegios alemanes en el extranjero. El Consejo Consultivo Científico de la Oficina Central para los Colegios Alemanes en el Extranjero actuó con carácter consultivo.

Oficina Federal de Administración
- Oficina Central para Colegios Alemanes en el Extranjero -
50728 Colonia
Áreas ZfA 4 y ZfA 5

Correo electrónico: Bettina.Fishcer@bva.bund.de
Teléfono: +49(0)22899 358 8730 o +49(0)221 758 8730

Correo electrónico: Wiebke.Groehn@bva.bund.de
Teléfono: +49(0)22899 358 8724 o +49(0)221 758 8724

Página web: www.auslandsschulwesen.de