

# **Marco de orientación a la calidad**

## **del Gobierno y los Estados federales para escuelas alemanas en el extranjero**

Nueva edición ampliada y revisada  
del marco de calidad del Gobierno y los Estados federales  
para escuelas alemanas en el extranjero

(2019)

## Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción.....</b>                                | <b>4</b>  |
| <b>1. Resultados y logros de la escuela.....</b>        | <b>12</b> |
| 1.1 Formación de la personalidad.....                   | 12        |
| 1.2 Progreso del aprendizaje .....                      | 13        |
| 1.3 Satisfacción escolar .....                          | 14        |
| <b>2. Cultura de enseñanza y aprendizaje.....</b>       | <b>15</b> |
| 2.1 Programas educativos y plan de estudios .....       | 15        |
| 2.2 Requisitos de rendimiento y retroalimentación ..... | 16        |
| 2.3 Refuerzo de la personalidad .....                   | 17        |
| 2.4 Formación lingüística .....                         | 18        |
| 2.5 Aprendizaje a través del mundo digital .....        | 20        |
| 2.6 Diseño de las clases .....                          | 21        |
| 2.7 Entorno educativo .....                             | 22        |
| <b>3. Cultura escolar .....</b>                         | <b>23</b> |
| 3.1 Ambiente escolar.....                               | 23        |
| 3.2 Participación .....                                 | 24        |
| 3.3 Diversidad .....                                    | 26        |
| 3.4 Apoyo .....   | 27        |
| 3.5 Encuentro .....                                     | 28        |
| 3.6 Política de acción cultural exterior .....          | 29        |
| <b>4. Gestión de personal.....</b>                      | <b>30</b> |
| 4.1 Planificación del personal.....                     | 30        |
| 4.2 Desarrollo del personal .....                       | 32        |
| 4.3 Gestión de conocimientos y traspaso .....           | 34        |
| <b>5. Gestión de recursos.....</b>                      | <b>35</b> |
| 5.1 Finanzas .....                                      | 35        |
| 5.2 Marketing.....                                      | 37        |
| 5.3 Gestión de TI.....                                  | 39        |
| 5.4 Abastecimiento .....                                | 40        |
| 5.5 Propiedad .....                                     | 41        |
| 5.6 Prevención y gestión de las crisis .....            | 42        |
| <b>6. Gobernanza.....</b>                               | <b>44</b> |
| 6.1 Compresión de los roles.....                        | 44        |
| 6.2 Actuaciones de la junta .....                       | 46        |
| 6.3 Actuación de la dirección escolar.....              | 48        |

|   |           |
|---|-----------|
| 6.4 Actuación administrativa .....              | 50        |
| 6.5 Gestión, planificación y control .....      | 51        |
| 6.6 Cooperación y comunicación .....            | 54        |
| 6.7 Condiciones legales .....                   | 56        |
| 6.8 Colaboración con organismos de fomento..... | 57        |
| <b>7. Gestión de la calidad.....</b>            | <b>59</b> |
| 7.1 Misión y declaración de objetivos .....     | 59        |
| 7.2 Programa escolar .....                      | 60        |
| 7.3 Gestión de procesos .....                   | 61        |
| 7.4 Cultura de evaluación.....                  | 62        |
| 7.5 Orientación al cliente.....                 | 63        |
| <b>Lista de abreviaturas.....</b>               | <b>64</b> |

# Introducción

## Contexto y objetivos

Desde el año 2003, el Gobierno y los Estados federales apoyan el desarrollo sistemático de la gestión de la calidad educativa (PQM) en las escuelas alemanas en el extranjero (DAS). En la fase introductoria, las escuelas se familiarizaron con las estructuras, los instrumentos y los procedimientos del desarrollo escolar integral y sistemático.

En el año 2006 se publicó el «Marco de calidad para escuelas alemanas en el extranjero». Desde entonces, existen expectativas transparentes de calidad para las escuelas alemanas en el extranjero. Gracias al marco de calidad, las escuelas cuentan con una orientación sobre los objetivos a los que han de adherirse, las medidas que han de adoptar y los resultados que deben alcanzar.

Según este trabajo preliminar, el Comité federal-estatal para la coordinación de las escuelas en el extranjero (BLASchA) acordó ese mismo año introducir la Inspección federal-estatal (BLI) para las escuelas alemanas en el extranjero. Una BLI está precedida por autoevaluaciones y por una revisión entre homólogos. Con el fin de respaldar a las escuelas para que garanticen y mejoren su calidad en los procesos de desarrollo profesional, se implantó un sistema de asistencia formado por asesores y asesoras<sup>1</sup> de dichos procesos.

Se añadió otro componente a la gestión de la calidad educativa con objetivos de desarrollo acordados contractualmente después de una inspección federal-estatal y de una revisión por parte de la autoridad supervisora escolar federal tres años después de una inspección como parte de una visita de control.

Las características de calidad de una escuela alemana en el extranjero no han experimentado cambios esenciales desde que se presentó el primer marco de calidad. Por otro lado, el marco de calidad se ha adaptado por partes a esta nueva edición, y también se ha completado.

## Marco de orientación

La tarea central de cada escuela consiste en apoyar a los alumnos y alumnas de la mejor manera posible a través del diseño de procesos de enseñanza-aprendizaje que faciliten la adquisición de conocimientos y competencias. Los resultados de los procesos de aprendizaje en el aula quedan patentes en todas las escuelas a través de las calificaciones alemanas, internacionales o locales.

Los aspectos de contenido de ámbitos como *cultura escolar*, *cultura de enseñanza y aprendizaje*, *promoción del idioma alemán* y *cultura de promoción de la formación lingüística*, están interrelacionados. La interdependencia de la cultura escolar y la cultura lingüística educativa, así como la promoción de la lengua alemana, están intrínsecamente relacionadas en el marco de orientación actual.

Los procesos y la interrelación entre ellos se están enfocando ahora, más que antes, al ámbito de la gestión escolar. Además, los temas clave de actualidad que forman parte del desarrollo escolar se identifican explícitamente; por ejemplo, la característica de calidad

---

<sup>1</sup>En la redacción del marco de orientación se utiliza un lenguaje moderado «sensible con el género». En aras de una mejor legibilidad y simplicidad lingüística, se utiliza ocasionalmente el masculino genérico. Actualmente, el proceso de abordar las expresiones adecuadas no es competencia de los comités que se ocupan de la estandarización de la lengua alemana, ni es un proceso que esté establecido a nivel social.

«Aprendizaje a través del mundo digital» o el criterio de calidad «La escuela cultiva una cultura de inclusión».

La nueva versión se denomina «Marco de orientación», ya que a través de él las escuelas se orientan acerca de lo que se entiende como una *buena escuela alemana en el extranjero*.<sup>2</sup> Este marco de orientación sirve de apoyo para el desarrollo escolar.

En los últimos años, se ha puesto más de relieve la importancia de la educación en la primera infancia. Esto se aplica a la adquisición de idiomas en general, y especialmente a la adquisición del idioma alemán. En algunos lugares, este marco de orientación ya incluye el trabajo en guarderías y preescolar, que frecuentemente forman parte de una escuela alemana en el extranjero. Se podrán incluir sistemáticamente aspectos relevantes en este marco para poder ir completándolo. Hasta entonces, se puede utilizar el «Marco de calidad para guarderías y preescolar»<sup>3</sup>.

El área no educativa se está ampliando. A diferencia de Alemania, las condiciones especiales y adicionales del marco deben propiciar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en las escuelas alemanas en el extranjero. Las instituciones educativas privadas actúan en el marco de un mercado educativo internacional o regional y generan la mayoría de los recursos necesarios. Estas instituciones han de posicionarse estratégicamente en el mercado educativo local o nacional. Para ello, es necesario que una administración gestionada profesionalmente haga un uso eficiente de los recursos aportados, incluido el personal.<sup>4</sup>

Con esta ampliación del modelo de gestión de la calidad educativa (PQM) a una gestión integral de la calidad de las escuelas alemanas en el extranjero (AQM), la gestión de la calidad educativa sigue constituyendo el núcleo de la gestión de la calidad, ya que los procesos educativos forman parte de las responsabilidades principales de la escuela. El marco de orientación también incluye actualmente el ámbito no educativo en la definición de calidad.

El enfoque de la gestión de la calidad de las escuelas alemanas en el extranjero se corresponde con el *entendimiento de la gobernanza* por parte de la escuela. Por tanto, se expone a continuación una explicación del concepto de gobernanza escolar<sup>5</sup>.

## **Gobernanza escolar**

La razón de ser de las escuelas privadas está anclada en la labor educativa social o estatal y se basa en el «beneficio del cliente», es decir, el foco no reside en los intereses de personas del sector financiero, en ejecutivos o empleados, sino más bien en los intereses de miembros de la asociación escolar, es decir, tutores legales<sup>6</sup> y, especialmente, alumnos y alumnas. Los padres se deciden, posiblemente junto con sus hijos, dependiendo de la edad, por escuelas privadas dentro de la oferta escolar. Por eso, las escuelas indagan sobre su

---

<sup>2</sup>Los diferentes requisitos de calidad del país anfitrión han de tenerse en cuenta de manera global y no por separado. El marco de orientación no refleja los requisitos de los países de residencia, sino las expectativas de calidad y el impulso de los organismos de fomento (Ministerio Federal de Asuntos Exteriores, Agencia Central de Escuelas en el Extranjero y Estados federales).

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

<sup>4</sup>Indicación: si se menciona a la «dirección administrativa» en el marco de orientación, esto podría hacer referencia a otros funcionarios (representantes/representantes de la junta directiva) según sus responsabilidades, dependiendo de la estructura organizativa escolar correspondiente.

<sup>5</sup>Bajo el término «gobernanza», se está debatiendo actualmente en el ámbito de la investigación educativa el modo de gestionar a un conjunto de agentes escolares que trabajen en armonía dentro de las organizaciones educativas, de modo que puedan lograr objetivos comunes y diferentes de la manera más óptima posible.

<sup>6</sup>En lugar de «tutores legales», también se utilizará el término «padres» como sinónimo de aquí en adelante.

capacidad de rendimiento y la orientan a las necesidades de alumnos y alumnas, así como de sus padres.<sup>7</sup>

Las escuelas alemanas en el extranjero que participan en concursos con otras escuelas privadas se esfuerzan por alcanzar un alto nivel de calidad. Aseguran su éxito si desarrollan una estrategia de común acuerdo con la junta directiva, la dirección escolar y la dirección administrativa, y controlan la implementación a través de progresos cuantificables. Cada una de las escuelas alemanas en el extranjero tiene que registrar la mayoría de los costes de las operaciones escolares actuales y futuras y, por tanto, debe gestionar eficientemente los gastos y beneficios.

Una gobernanza eficaz debe tener en cuenta los requisitos para lograr una gestión eficiente, y debe conocer el funcionamiento del complejo sistema escolar. El fundamento de una escuela alemana en el extranjero es la gestión eficaz de los recursos. La calidad de una escuela está determinada por diferentes áreas de calidad, como los resultados del aprendizaje escolar, incluida la educación, la posición de mercado y la imagen pública. La gobernanza escolar debe diseñarse desde una perspectiva de gestión y liderazgo. La gobernanza escolar debe aunar los objetivos de la política educativa y cultural extranjera (AKBP) y los objetivos específicos de la escuela en un plan estratégico de desarrollo escolar. Esto constituye la base para una gestión escolar exitosa.

En una tríada de control estratégico y operativo-administrativo de una escuela alemana en el extranjero, las autoridades escolares<sup>8</sup> (en concreto, por norma general, la junta directiva electa de una asociación escolar), la dirección escolar, en la que media principalmente Alemania, y la dirección administrativa se muestran activas en relación con sus respectivas responsabilidades y funciones.

El refuerzo de la identidad corporativa de todas aquellas personas que participan en la vida escolar es importante para el trabajo de cada escuela alemana en el extranjero y para el sistema en general que lleva la marca DAS o marca de escuela alemana en el extranjero. Incluye a la junta escolar, así como a los empleados y empleadas del área comercial y administrativa. Por tanto, la gestión de la calidad de las escuelas alemanas en el extranjero también tiene en cuenta estos procesos y está continuamente orientada a protegerlos y optimizarlos.

## Los responsables escolares

Los responsables escolares son la junta escolar, la dirección escolar<sup>9</sup> y la dirección administrativa, cada una de ellas con responsabilidades concretas dentro de las diferentes escuelas. Como equipo de gestión escolar, el personal se asegura de que la escuela funcione sin problemas.

La **junta escolar** representa a las autoridades escolares. A través de este cargo, la junta vela por el espacio, el material y el personal adecuados, es decir, se encarga del abastecimiento y del mantenimiento de las instalaciones, y se preocupa de proporcionar el equipamiento necesario y de contratar al personal conveniente. Esto constituye la base para la implementación óptima del objetivo de la autoridad escolar, que figura en los estatutos: el

---

<sup>7</sup> En el marco de las expectativas de calidad de los organismos de fomento.

<sup>8</sup> Los términos «autoridad escolar» y «junta escolar» se utilizan como sinónimos a partir de ahora, y esto también puede incluir a las autoridades o fundaciones escolares eclesásticas.

<sup>9</sup> A diferencia de la «dirección general escolar», el término «dirección escolar» solo se refiere al director o a la directora de la escuela. Además de la dirección escolar mediada desde Alemania, los reglamentos del país anfitrión también contemplan una dirección escolar a nivel nacional. En estos casos, esto funciona en particular como un vínculo con las autoridades escolares nacionales.

mantenimiento a largo plazo de una escuela alemana en el extranjero. La autoridad escolar utiliza formas de organización eficientes, como el nombramiento de un representante de la junta (BdV). La junta escolar desarrolla conceptos estratégicamente orientados a la seguridad a largo plazo de la escuela dentro del ámbito de su responsabilidad y contando con la colaboración de la dirección escolar.

La junta escolar garantiza las condiciones materiales necesarias para el correcto funcionamiento de la escuela, para promover el encuentro y para crear oportunidades de desarrollo de la competencia intercultural. Permite que los alumnos y alumnas se encuentren en un ambiente de diversidad cultural y, en especial, que se sientan cómodos con su propia cultura y con la alemana. A través de su gestión de personal en cooperación con la dirección escolar, la junta se asegura de que se enseñen habilidades lingüísticas y de que se transmitan conocimientos del idioma, especialmente del alemán.

La autoridad escolar garantiza un sistema democrático que permite que los padres y estudiantes, así como los empleados y empleadas, se impliquen en la gestión de la escuela a través de la participación activa en diferentes comités escolares.

Los cambios de personal en las juntas voluntarias requieren una gestión sistemática de conocimientos. Además de la información escolar estratégica y relevante para la toma de decisiones, los miembros voluntarios de la junta también necesitan, entre otros aspectos, un conocimiento de la organización, de la misión y de las competencias de los organismos de fomento. Los miembros deben conocer los fundamentos e instrumentos de financiación esenciales, como el convenio de subvención, la ley federal de subvenciones, la inspección federal-estatal (BLI), la visita de balance, así como los procedimientos y autorizaciones relativos a los títulos. Por último, pero no menos importante, deben tener conocimientos relevantes sobre gestión escolar en el área no educativa (por ejemplo, gestión de recursos, incluida la gestión presupuestaria); conocimientos que pueden transferirse desde otras áreas de la gestión de empresas privadas, pero que deben adaptarse a las características específicas del sistema escolar.

La **dirección escolar**<sup>10</sup> está mediada por la Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero (ZfA). Dirige la escuela y asume la responsabilidad en términos de política cultural y educativa exterior alemana, teniendo en cuenta el contexto político y cultural del país anfitrión. En relación con los estados federales alemanes, es responsable especialmente de la calidad de los cursos y calificaciones de alemán en sus escuelas, independientemente de los representantes de la <sup>11</sup>KMK (Educación de la República Federal de Alemania). La dirección escolar es responsable de la selección de personal, de común acuerdo con la junta escolar. La dirección escolar, que es responsable del personal, se encarga de guiar al profesorado. En el contexto de desarrollo del personal, asesora profesionalmente al profesorado.

La dirección escolar está formada por profesores del servicio de intercambio que han recibido una licencia de Alemania y que, por lo general, tienen experiencia de gestión en el ámbito de la educación y la enseñanza. La dirección escolar es responsable de la educación en la escuela a nivel global y, de acuerdo con sus competencias respectivas, es necesaria una estrecha y fiable comunicación, coordinación y cooperación con el consejo escolar.

---

<sup>10</sup> Véase «Ámbitos de actuación para directores y directoras de escuelas alemanas en el extranjero», documento técnico de la Agencia Central de Escuelas en el Extranjero (2017). Este documento técnico describe de manera integral las competencias que caracterizan la gestión de escuelas alemanas en el extranjero, así como los ámbitos de actuación que competen a la dirección de escuelas alemanas en el extranjero.

<sup>11</sup> Conferencia Permanente de Ministros de Educación y Asuntos Culturales de los estados federales de la República Federal de Alemania.

La junta escolar y la dirección escolar se adhieren sistemáticamente a objetivos estratégicos de desarrollo escolar que estén en consonancia con los requisitos de calidad establecidos por los gobiernos federal y estatal de la República Federal de Alemania. La dirección administrativa se involucra de manera adecuada en el desarrollo de objetivos estratégicos.

La **dirección administrativa** es responsable del correcto funcionamiento de la administración escolar. Al ocuparse de ello, presta especial atención a la tramitación inmediata y adecuada de todas las operaciones administrativas, a la puesta en práctica de la gestión de personal en coordinación con la dirección escolar, y a la gestión cautelosa de las finanzas de la asociación escolar. La dirección administrativa es responsable de la gestión de la calidad en el área administrativa, de la planificación y preparación de los presupuestos y de la gestión financiera operativa, en estrecha colaboración con la dirección escolar y la junta de responsabilidad última (si es necesario, el representante de la junta). También se ocupa de la gestión de la propiedad y del equipamiento del edificio.

En el sistema escolar alemán en el extranjero, es necesario contar con amplios conocimientos comerciales, conocimientos del trasfondo jurídico local, competencias relevantes en alemán o en la lengua local, así como conocimiento de la ley alemana presupuestaria y de subvenciones, que permiten, entre otras cosas, la presentación de una solicitud competente de ayuda financiera y personal y de los justificantes solicitados.

Los responsables de calidad trabajan en estrecha colaboración y confianza entre ellos y con los organismos de fomento<sup>12</sup>. Las responsabilidades y competencias de la junta escolar, la dirección escolar y la dirección administrativa están interrelacionadas. Es necesaria una comunicación estructurada y fiable entre los responsables de la escuela, así como procesos definidos de manera transparente para lograr los objetivos estratégicos y operativos conjuntos.

### **Estructura del marco de orientación**

El actual marco de orientación actualizado consta de 7 áreas de calidad y de 38 características de calidad.

Es importante tener en cuenta que la *calidad* compete a todo el sistema escolar y que todos los subelementos son interdependientes. Los ámbitos de calidad educativa y no educativa suelen estar estrechamente vinculados y, en algunos casos, también son congruentes. De acuerdo con el enfoque de gobernanza de gestión de la calidad de las escuelas alemanas en el extranjero, el nuevo marco de orientación muestra estos vínculos de diferente forma. Con ello, anima a los agentes escolares a crear grupos de trabajo que permitan alcanzar objetivos comunes.

A diferencia del marco de calidad anterior, ya no existe la columna de *encuestas y documentación*. En cambio, las *indicaciones, ejemplos y opciones de implementación* aparecen en el marco de orientación en la columna de la derecha. Estos son ejemplos de buenas prácticas y sirven para concretar las características de calidad de la columna de la izquierda. Las *indicaciones, ejemplos y opciones de implementación* no representan listas cerradas. En este contexto, es importante señalar que la columna de la derecha, en consecuencia, no contiene ninguna expectativa de calidad en las escuelas.

---

<sup>12</sup> Se entiende por «organismos de fomento» el Ministerio Federal de Asuntos Exteriores, la Agencia Central de Escuelas en el Extranjero y los Estados federales de la República Federal de Alemania, incluida la KMK (Educación de la República Federal de Alemania).



En el marco de orientación, se hace referencia a «conceptos» en numerosas partes. La escuela comprueba si un concepto corresponde al perfil de la escuela correspondiente o si es prescindible.

### **Función del marco de orientación**

El marco de orientación, en su forma actualizada y ampliada,

- constituye la base para un entendimiento común de la calidad para todas las escuelas alemanas en el extranjero y sirve como base para el desarrollo escolar;
- sirve como base para la evaluación interna y externa y permite, p. ej., que los homólogos («amigos críticos» en el contexto de la revisión entre homólogos) proporcionen retroalimentación a las escuelas en función de criterios y acerca del desarrollo y la calidad de la escuela en áreas educativas y, si es necesario, no educativas;
- constituye el fundamento para que la escuela acuerde un plan de acción junto con los empleados y empleadas de la Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero (ZfA) después de una inspección federal-estatal (BLI), que se incluye en el acuerdo de subvención en forma de objetivos vinculantes de desarrollo escolar.

El marco de orientación se entiende como un instrumento de apoyo para todas las escuelas alemanas en el extranjero, y también constituye la base para el perfil de calidad vinculante de la inspección federal-estatal que se deriva de él. El perfil de calidad se centra en los ámbitos principales de este marco de orientación y define los criterios para la concesión o la renovación del sello de calidad «Excelente escuela alemana en el extranjero».

Berlín, diciembre de 2019

Ministerio Federal de Asuntos Exteriores

Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero

Conferencia Permanente de Ministros de Educación y Asuntos Culturales de los estados federales de la República Federal de Alemania

| <b>1.<br/>Resultados y logros de la escuela</b> | <b>2.<br/>Cultura de enseñanza y aprendizaje</b>     | <b>3.<br/>Cultura escolar</b>                | <b>4.<br/>Gestión del personal</b>         | <b>5.<br/>Gestión de recursos</b>         | <b>6.<br/>Gobernanza</b>                    | <b>7.<br/>Gestión de la calidad</b>      |
|---|--|--|--|---|---|--|
| 1.1<br>Formación de la personalidad             | 2.1<br>Programas educativos<br>Plan de estudios      | 3.1<br>Ambiente escolar                      | 4.1<br>Planificación del personal          | 5.1<br>Finanzas                           | 6.1<br>Compresión de los roles              | 7.1<br>Misión y declaración de objetivos |
| 1.2<br>Progreso del aprendizaje                 | 2.2<br>Requisitos de rendimiento y retroalimentación | 3.2<br>Participación                         | 4.2<br>Desarrollo personal                 | 5.2<br>Marketing                          | 6.2<br>Actuaciones de la junta              | 7.2<br>Programa escolar                  |
| 1.3<br>Satisfacción escolar                     | 2.3<br>Refuerzo de la personalidad                   | 3.3<br>Diversidad                            | 4.3<br>Gestión de conocimientos y traspaso | 5.3<br>Gestión de TI                      | 6.3<br>Actuación de la dirección escolar    | 7.3<br>Gestión de procesos               |
|   | 2.4<br>Formación lingüística                         | 3.4<br>Apoyo                                 |  | 5.4<br>Abastecimiento                     | 6.4<br>Actuación administrativa             | 7.4<br>Cultura de evaluación             |
|   | 2.5<br>Aprendizaje a través del mundo digital        | 3.5<br>Encuentro                             |  | 5.5<br>Propiedad                          | 6.5<br>Gestión, control de la planificación | 7.5.<br>Orientación al cliente           |
|   | 2.6<br>Diseño de las clases                          | 3.6<br>Cometido político de cultura exterior |  | 5.6<br>Prevención y gestión de las crisis | 6.6<br>Cooperación y comunicación           |  |
|   | 2.7<br>Entorno educativo                             |  |  |   | 6.7<br>Condiciones legales                  |  |
|   |  |  |  |   | 6.8<br>Colaboración con organismos de       |  |

---

---

fomento

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 1. Resultados y logros de la escuela

### 1.1 Formación de la personalidad

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 1.1.1 | La labor pedagógica transmite valores democráticos y promueve la acción democrática. | <p>En la escuela se pone en práctica un concepto estipulado sobre educación democrática.</p> <p>La escuela implica a los AyA<sup>13</sup> en la gestión de la vida escolar.</p> <p>La escuela promueve actividades voluntarias y sociales de los AyA.</p> <p>La escuela incluye a los AyA en la planificación de las clases, según su edad.</p> <p>Se recaba feedback de los estudiantes acerca de todos los profesores, de conformidad con las especificaciones acordadas, y se debate con los AyA.</p>       |
| 1.1.2 | El trabajo educativo logra el desarrollo de la competencia intercultural.            | <p>Se acuerdan por escrito conceptos curriculares y extracurriculares para crear sensibilización sobre diferentes perspectivas y formas de comportamiento de carácter cultural.</p> <p>Se toma conciencia sobre rituales y festivales de culturas/religiones relevantes (la cultura alemana u occidental, así como la cultura y religión del país anfitrión, son particularmente importantes).</p> <p>Los valores democráticos y humanitarios básicos constituyen una base evidente del trabajo educativo.</p> |

<sup>13</sup> La abreviatura «AyA» significa «alumnos y alumnas». Otras abreviaturas utilizadas para escuelas específicas en el extranjero se explican en un glosario del anexo.

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 1. Resultados y logros de la escuela

### 1.2 Progreso del aprendizaje

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 1.2.1 | La escuela prepara con éxito a los alumnos y alumnas para los exámenes finales.                              | <p>Los requisitos de rendimiento y los métodos de enseñanza se orientan a los estándares de los títulos académicos a los que se aspira.</p> <p>Los profesores asesoran a sus AyA.</p> <p>En los exámenes finales, los AyA alcanzan la media de todas las asignaturas, y todos ellos obtienen, como mínimo, el promedio de las calificaciones de todas las escuelas alemanas en el extranjero.</p> <p>Los AyA obtienen el título que desean durante el curso.</p>   |
| 1.2.2 | El trabajo análogo y comparativo garantiza estándares escolares uniformes y criterios de evaluación comunes. | <p>Se evalúan los resultados del trabajo análogo (posiblemente en cooperación con una escuela alemana de la región).</p> <p>Las escuelas participan de manera vinculante en estudios comparativos en diferentes cursos y a nivel nacional, y los resultados de los análisis los traducen en acciones educativas.</p>   |
| 1.2.3 | Los alumnos y alumnas aprenden el alemán.  | <p>Un alto porcentaje de AyA supera el examen final de estudios (<i>Abitur</i>) o el programa del diploma bilingüe del IB (GIB).</p> <p>Los AyA que no hablan alemán como primer idioma obtiene el <i>Abitur</i> o el Diploma de idioma alemán de la Conferencia de Ministros de Educación.</p> <p>El idioma alemán está presente en toda la escuela (en el patio, durante los descansos, en forma de anuncios y mensajes, así como en conferencias y reuniones).</p> <p>La escuela participa en el «Netzwerk Deutsch».</p> <p>La adquisición sistemática del idioma alemán en la primera infancia (guardería/preescolar) es muy importante en la escuela.</p>   |
| 1.2.4 | Los alumnos y alumnas participan con éxito en concursos.   | <p>La participación se extiende a concursos nacionales e internacionales.</p> <p>Se celebran al menos tres concursos importantes (por ejemplo, concursos reconocidos por la KMK [Educación de la República Federal de Alemania], concurso DIHK [Cámaras de Comercio e Industria Alemanas] o concursos AA y PASCH).</p> <p>Aquellos que participan con éxito en concursos son premiados por la escuela (por ejemplo, a través de una buena presentación en medios de comunicación reconocidos, como en la revista «Encounter», en la página web de la escuela o en la ZfA [Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero]).</p> <p>Las personas responsables de los concursos se nombran en la escuela.</p> |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 1. Resultados y logros

### 1.3 Satisfacción escolar

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 1.3.1 | Los alumnos y alumnas se sienten satisfechos con las ofertas de formación y con los servicios de apoyo de la escuela. | <p>Las encuestas periódicas muestran un alto nivel de satisfacción escolar.</p> <p>El absentismo injustificado es mínimo en la escuela.</p> <p>La proporción de AyA que participa activamente en la gestión de la vida escolar es elevada.</p>  |
| 1.3.2 | Los padres se sienten satisfechos con la escuela.   | <p>Las encuestas periódicas muestran un alto nivel de satisfacción escolar.</p> <p>Los padres trabajan activamente en comités y asociaciones escolares.</p> <p>Los padres volverían a inscribir a sus hijos en esta escuela.</p>  |
| 1.3.3 | Los empleados y empleadas están satisfechos con sus condiciones laborales en la escuela.                              | <p>Las encuestas periódicas muestran un alto nivel de satisfacción laboral.</p> <p>Las tareas relacionadas con el desarrollo escolar se realizan con el compromiso de una gran parte del personal (por ejemplo, participación en proyectos de desarrollo escolar y participación mutua en la observación de las clases).</p> <p>Los profesores participan regularmente en SchiLF (formación del propio centro) y en ReFo (formación avanzada regional) y transmiten los conocimientos adquiridos en el colegio.</p> |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 2. Cultura de enseñanza y aprendizaje

### 2.1 Programas educativos y plan de estudios

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 2.1.1 | Los programas ofrecidos por la escuela están aprobados y se ajustan a las necesidades.   | <p>Los programas son aprobados por los organismos de acreditación.</p> <p>El horario está actualizado y aprobado por la coordinación de las escuelas en el extranjero (BLASchA).</p> <p>La escuela comprueba periódicamente si son adecuados los diferentes programas educativos, como el Abitur (examen final de estudios), el GIB (programa del diploma bilingüe del IB), los títulos profesionales, la MSA (graduación de secundaria), los títulos locales y el DSD (diploma de lengua alemana).</p>   |
| 2.1.2 | Los planes de estudio aprobados se adaptan a las circunstancias del país, se implementan y se desarrollan según sea necesario. <sup>14</sup> | <p>Existe un plan de estudios (escolar) desarrollado internamente según el plan de estudios básico y aprobado por la KMK o la IBO.</p> <p>Los contextos históricos y culturales, así como los requisitos del país anfitrión, si corresponde, se incorporan al plan de estudios y se continúan desarrollando.</p> <p>Las directrices internas de la escuela se desarrollan y se deciden conjuntamente en conferencias especializadas o en conferencias educativas.</p> <p>Las directrices internas de la escuela se tienen en cuenta y se reflejan en la planificación y la gestión pedagógica-didáctica.</p> <p>La escuela cuenta con un plan de estudios en espiral sobre competencias de aprendizaje («currículo de técnicas de estudio») desarrollado por profesores.</p> <p>La escuela cuenta con un plan de estudios en espiral sobre competencia mediática («plan de estudios mediático»), que tiene en cuenta los objetivos de enseñanza y aprendizaje a través de los medios digitales.</p> <p>La diferenciación interna y externa de los grupos de aprendizaje está dirigida al último año de la educación secundaria (I).</p> |

<sup>14</sup> La KMK (Educación de la República Federal de Alemania) es responsable a nivel curricular de los programas educativos con calificaciones otorgadas por los estados federales alemanes; el IBO (Organización Internacional de Bachillerato) es responsable del programa educativo que conduce al Bachillerato Internacional (GIB) en idiomas mixtos.

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 2. Cultura de enseñanza y aprendizaje

### 2.2 Requisitos de rendimiento y retroalimentación

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 2.2.1 | <p>El control de éxito en el aprendizaje, la evaluación del rendimiento y la retroalimentación favorecen el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes.</p> | <p>Los AyA reciben una retroalimentación sobre el rendimiento clara y diferenciada con información concreta sobre su progreso.</p> <p>La evaluación formativa se lleva a cabo a la par que la evaluación sumativa, es decir, el rendimiento del estudiante se registra continuamente en paralelo al proceso de aprendizaje individual, y se informa específicamente de una manera orientada al potencial y al desarrollo, y no solamente al final de un proceso de aprendizaje, p. ej. a través de pruebas y trabajos de clase.</p> <p>Con respecto al trabajo inclusivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación del rendimiento en el contexto de la enseñanza con objetivos diferentes y con objetivos coincidentes se lleva a cabo de una forma no discriminatoria y orientada al potencial.</li> </ul> <p>La retroalimentación a los AyA debe garantizar una evaluación realista de su propio rendimiento.</p> |
| 2.2.2 | <p>Los requisitos de rendimiento son transparentes.</p>  | <p>La escuela ha acordado principios para la evaluación del rendimiento y los requisitos son transparentes.</p> <p>Para todas las asignaturas existen resoluciones concretas y actualizadas sobre la evaluación del rendimiento (tanto específicas de la asignatura como lingüísticas) que son conocidas tanto por los AyA como por sus padres.</p> <p>Las resoluciones sobre la evaluación del rendimiento siguen las recomendaciones del comité BLASchA y los principios de la IBO. <i>Véase también 3.3.4</i></p> <p>Las expectativas de rendimiento, así como los procedimientos y los criterios para la revisión y evaluación, están disponibles para todas las partes interesadas.</p> <p>Según las necesidades, se realizan contratos por escrito entre la escuela, los padres y los AyA, donde se incluye la responsabilidad conjunta del éxito en el aprendizaje, así como acuerdos sobre el apoyo en dicho proceso.</p>      |
| 2.2.3 | <p>La escuela refuerza la disposición al rendimiento de los alumnos y alumnas.</p>   | <p>Los requisitos de rendimiento en clase se pueden alcanzar y constituyen un reto para todos los AyA.</p> <p>La escuela reconoce los logros sobresalientes de los estudiantes.</p> <p><i>Véase también 2.3 y 3.1</i></p>  |



| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 2. Cultura de enseñanza y aprendizaje

### 2.3 Refuerzo de la personalidad

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 2.3.1 | <p>La escuela promueve los intereses y el talento individual de los alumnos y alumnas tanto en las horas de clase como en el ámbito extracurricular.</p> | <p>Los profesores hablan regularmente sobre el progreso de AyA con un talento especial, y crean conjuntamente conceptos de apoyo individual según corresponda, en coordinación con los padres.</p> <p>La clasificación escolar en los programas educativos corresponde al talento y a la capacidad de rendimiento de los AyA, y tiene en cuenta las disposiciones del país anfitrión.</p> <p>La escuela ofrece oportunidades y procedimientos de aprendizaje para AyA con una alta capacidad, con un alto rendimiento y con intereses especiales (<i>enriquecimiento</i>, participación en clases de un nivel superior, salto a clases de niveles más altos y ofertas de lugares en los que llevar a cabo un aprendizaje extracurricular).</p> |
| 2.3.2 | <p>La escuela promueve el aprendizaje social a través de la organización de la enseñanza y el aprendizaje.</p>   | <p>El aprendizaje cooperativo tiene una gran importancia en las distintas asignaturas.</p> <p>En el currículo de competencias de aprendizaje, la introducción y el uso de formas cooperativas de aprendizaje se determina según la especificidad.</p> <p>La escuela lleva a cabo útiles proyectos, excursiones y prácticas periódicamente, que se preparan y revisan junto con los AyA, y se implantan en el currículo escolar.</p> <p>Los viajes escolares y los lugares de aprendizaje extracurricular se utilizan para el aprendizaje social.</p>   |
| 2.3.3 | <p>La oferta escolar promueve la creatividad y la competencia organizativa de los alumnos y alumnas como parte de su actuación independiente.</p>        | <p>El currículo de competencias de aprendizaje prevé la introducción y el uso de formas de aprendizaje que promuevan la competencia organizativa y la creatividad, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas a largo plazo</li> <li>• Proyecto de enseñanza y plan de trabajo semanal</li> </ul> <p>La escuela cuenta con ofertas extracurriculares para promover la creatividad y la competencia organizativa.</p>   |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 2. Cultura de enseñanza y aprendizaje

### 2.4 Formación lingüística

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 2.4.1 | <p>El concepto de la escuela para promover la lengua alemana incluye aspectos de aprendizaje lingüístico, así como del contenido de las asignaturas.</p> | <p>El enfoque tiene en cuenta todas las etapas, incluida el área de preescolar.</p> <p>El concepto también incluye consejos de implementación para el trabajo de vocabulario y gramática, sobre monolingüismo, evaluación, etc.</p> <p>El concepto incluye normas para la interrelación de la adquisición del lenguaje (educativo) y el aprendizaje especializado.</p> <p>El concepto regula las responsabilidades.</p> <p>La escuela adapta regularmente su concepto según sea necesario e implementa este concepto (por ejemplo, utilizando instrumentos de evaluación como pruebas de nivel de idioma y procedimientos de diagnóstico).</p> <p>En la escuela se aplican unas pautas similares en todas las asignaturas en relación con los principios educativos básicos y lingüísticos (incluidos los métodos de enseñanza y aprendizaje de DaF/DFU).</p> <p>Los profesores son responsables de garantizar que todos los AyA puedan adquirir competencias lingüísticas, que son un requisito previo para un aprendizaje exitoso en todas las asignaturas y que se reflejan en los resultados de los exámenes (por ejemplo, DSD, MSA, DIA, GIB).</p> <p>La escuela aplica un sistema que permite llevar a cabo un trabajo lingüístico continuo y sostenible (por ejemplo, mediante la formación continua, la creación y desarrollo de materiales para la enseñanza y el aprendizaje en la escuela, la observación de clases por parte de miembros de la dirección del colegio, etc.).</p> <p>El concepto de promoción del alemán sirve como base para desarrollar un concepto general para la formación lingüística.</p> |
| 2.4.2 | <p>La enseñanza en la asignatura de alemán promueve las competencias lingüísticas.</p>   | <p>Las clases de alemán se basan en las necesidades lingüísticas de los AyA, teniendo en cuenta las condiciones especiales de la ubicación de la escuela.</p> <p>La promoción de AyA en alemán como lengua extranjera se basa en el <i>plan general de DaF para escuelas en el extranjero</i> de la ZfA (Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero).</p> <p>El uso y la aplicación de los materiales de enseñanza y aprendizaje tiene en cuenta el concepto interno de la escuela para promover el idioma alemán.</p>   |
| 2.4.3 | <p>Las clases especializadas en alemán combinan el aprendizaje tanto de la lengua como a nivel de contenidos.</p>  | <p>La enseñanza de asignaturas impartidas en alemán (DFU) promueve las competencias de formación y especialización de los AyA.</p> <p>La DFU está orientada a las competencias y tiene en cuenta el aprendizaje de idiomas y por asignaturas mediante la utilización de métodos de enseñanza y aprendizaje específicos de la DFU.</p> <p>Tanto el contenido de la asignatura como los requisitos lingüísticos son claros para los AyA.</p> <p>El apoyo lingüístico específico permite a los AyA realizar tareas de forma independiente y autodirigida.</p>  |

|  |                 |  |
|--|-----------------|--|
|  | Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|--|-----------------|--|

## 2. Cultura de enseñanza y aprendizaje

### 2.4 Formación lingüística

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 2.4.4 | El multilingüismo se utiliza y promueve como recurso. | <p>La escuela crea las condiciones para que todos los AyA puedan adquirir y progresar en varios idiomas a un nivel exigente.</p> <p>Los educadores de asignaturas de idiomas intercambian ideas, se ponen de acuerdo sobre los principios básicos, pedagógicos y lingüísticos que han de aplicarse a la enseñanza y logran sinergias.</p> <p>Existe un uso consciente y beneficioso del multilingüismo y del/de los idioma(s) que se integran en la cultura de AyA, que se aplica en todas las asignaturas y áreas de actividad de la escuela.</p> <p>La escuela se asegura de que se valoren también las competencias en aquellos idiomas que no forman parte del canon de los idiomas que se estudian en la escuela.</p> <p>En las clases se realiza una reflexión sobre los idiomas.</p> |
|-------|---|---|

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 2. Cultura de enseñanza y aprendizaje

### 2.5 Aprendizaje a través del mundo digital

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 2.5.1 | La infraestructura técnica promueve el aprendizaje a través de medios digitales.  | <p>Los profesores y los AyA tienen acceso a los medios digitales en las clases. Dependiendo de su edad, los AyA cuentan con ordenadores portátiles/tablets configurados con fines didácticos.</p> <p>Si es necesario, existe en clase una red WLAN de la escuela para los AyA.</p> <p><i>Véase también 5.3.2</i></p>  |
| 2.5.2 | La escuela implementa un concepto didáctico para el aprendizaje efectivo a través del uso de los medios digitales en el aula. | <p>El plan de estudios sobre competencias mediáticas forma parte del desarrollo de las clases.</p> <p>El plan de estudios sobre competencias mediáticas tiene en cuenta las áreas de competencia de la estrategia «Educación en el mundo digital» de los Ministros de Cultura y Educación de la República Federal de Alemania (KMK).</p> <p>El plan de estudios sobre competencias mediáticas se revisa y actualiza periódicamente.</p> <p>Los profesores utilizan los medios digitales en sus clases teniendo en cuenta el plan de estudios sobre competencias mediáticas, así como los objetivos de aprendizaje generales y específicos de la asignatura.</p> <p>Los profesores se especializan continuamente; por ejemplo, según el Marco europeo para la competencia digital del profesorado.</p> |
| 2.5.3 | El aprendizaje a través de medios digitales es parte integral de los procesos de enseñanza y aprendizaje.                     | <p>El uso de medios digitales debe tenerse en cuenta en los planes de trabajo de la escuela y está vinculado a los objetivos educativos y a la declaración de objetivos de la escuela.</p> <p>Los AyA utilizan los medios digitales de forma autónoma en fases de aprendizaje independiente o cooperativo, por lo que los medios fomentan el aprendizaje individualizado.</p> <p>El uso de medios digitales promueve procesos de aprendizaje como los que se reflejan en el modelo SAMR.<sup>15</sup></p>   |
| 2.5.4 | La escuela promueve el uso responsable de los medios digitales.   | <p>El plan de estudios sobre competencias mediáticas incluye el aspecto del «uso responsable de los medios digitales».</p> <p>La educación y sensibilización sobre los peligros, los riesgos, pero también los beneficios y las oportunidades del ciberespacio es adecuada a la edad.</p> <p>Las medidas de prevención e intervención educativas y técnicas están bien establecidas.</p> <p><i>Véase también 5.3.3 y 5.3.4</i></p>  |

<sup>15</sup> El modelo SAMR es un modelo desarrollado por Rubén Puentedura en 2006 para analizar la integración técnica en las clases. Este modelo trata de medir el grado de integración tecnológica en cuatro niveles, que van desde la mejora hasta la transformación: sustitución, aumento, modificación, redefinición (reemplazo del alemán, ampliación, cambio, transformación). Fuente: <https://de.wikipedia.org/wiki/SAMR-Modell>; Visita: 28.02.2019

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 2. Cultura de enseñanza y aprendizaje

### 2.6 Diseño de las clases

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 2.6.1 | Las clases tienen un nivel de dificultad adecuado.  | <p>Las clases (planificación, materiales de trabajo utilizados, implementación de las clases y reflexión conjunta) se ajustan al plan de estudios en cuanto a las asignaturas y el lenguaje especializado.</p> <p>El nivel de dificultad de los requerimientos y tareas es adecuado.</p> <p>Las clases promueven la disposición al rendimiento y al esfuerzo de los AyA.</p>  |
| 2.6.2 | Los procesos y objetivos de enseñanza son transparentes y están claramente estructurados para los alumnos y alumnas.        | <p>Los profesores explican los objetivos de enseñanza y el desarrollo planificado de las clases.</p> <p>Las instrucciones de trabajo son coherentes y están claramente formuladas.</p> <p>El logro de los objetivos docentes se refleja al final de las fases de trabajo.</p> <p>Las clases están bien estructuradas; los pasos de aprendizaje se complementan entre sí de una manera eficaz para el aprendizaje.</p> <p>Las cuestiones clave y coyunturales<sup>16</sup> quedan claras durante las horas de clase, Los resultados parciales son fáciles de retener y guardan relación.</p>   |
| 2.6.3 | El tiempo de enseñanza y aprendizaje se utiliza eficazmente para aprender (también en las clases impartidas por suplentes). | <p>El tiempo disponible se utiliza de manera eficiente a la hora de impartir las clases.</p> <p>Los materiales necesarios están listos para su uso. Los dispositivos necesarios están listos para su utilización.</p> <p>La proporción de horas lectivas no relevantes es baja.</p> <p>La enseñanza y el aprendizaje se llevan a cabo en un ambiente tranquilo.</p> <p>El profesor deja claro a través de sus propias acciones que el tiempo de enseñanza es valioso (función de modelo a seguir).</p> <p>Los diferentes requisitos previos de aprendizaje de los AyA se tienen en cuenta a través de diferentes enfoques metodológicos, formas de aprendizaje, vías de aprendizaje, materiales o sistemas de ayuda.</p> <p>Los métodos elegidos son eficientes en relación con el tiempo disponible para el aprendizaje.</p> |

<sup>16</sup> en el sentido de fases didácticas especialmente importantes para la consolidación de conocimientos o de momentos coyunturales donde se produce un cambio de tema, método o forma social.

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 2. Cultura de enseñanza y aprendizaje

### 2.7 Entorno educativo

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 2.7.1 | En clase predomina un ambiente de trabajo propicio para el aprendizaje.                | <p>El ambiente de trabajo es agradable, constructivo y está orientado al rendimiento.</p> <p>El profesor aclara lo que espera de los AyA en clase.</p> <p>El profesor elogia de manera adecuada a los AyA.</p> <p>Se anima específicamente a los AyA reticentes.</p> <p>El profesor permite la distensión durante el aprendizaje y utiliza los errores como una oportunidad para aprender.</p>  |
| 2.7.2 | Los profesores actúan con profesionalidad y respeto.                                   | <p>El profesor apoya, reafirma y fomenta la confianza en sí mismo de los AyA.</p> <p>El profesor impulsa a los AyA a través de la diferenciación cualitativa, cuantitativa y lingüística.</p> <p>El profesor tiene en cuenta las necesidades de apoyo de los nuevos AyA.</p> <p>Se desarrolla el potencial de los AyA con alto rendimiento (por ejemplo, inclusión en el proceso de enseñanza).</p> <p>El profesor percibe el progreso de aprendizaje de los AyA e informa sobre él.</p> <p>La retroalimentación crítica del profesor se realiza de forma constructiva y diferenciada (orientada a los puntos fuertes, al desarrollo y, así mismo, respetuosa y sustentada por argumentos).</p> <p>El profesor reacciona con celeridad y consecuentemente cuando se producen interrupciones en clase.</p> |
| 2.7.3 | El alumnado trabaja de manera constructiva y orientada a los objetivos.                | <p>Durante las clases colaboran todos los AyA.</p> <p>Los AyA se interesan por los contenidos de aprendizaje.</p> <p>Los AyA tienen una visión positiva de los demás y se aceptan entre sí.</p> <p>Los AyA practican la «enseñanza y el aprendizaje mutuos».</p> <p>Los AyA (de alto rendimiento) asumen un rol de tutores (<i>sistema de ayuda</i>).</p> <p>La heterogeneidad se utiliza como una oportunidad de aprendizaje (por ejemplo, los hablantes nativos apoyan a los estudiantes de idiomas extranjeros en la adquisición del idioma).</p>  |
| 2.7.4 | El entorno educativo contribuye a un ambiente de trabajo propicio para el aprendizaje. | <p>El tamaño, el diseño y el equipamiento del aula corresponden a los requisitos curriculares.</p> <p><i>Véase también 2.5 y 5.3 para obtener más información sobre el equipamiento digital</i></p> <p>Se puede acceder fácilmente a libros de consulta con material de aprendizaje, como obras de referencia.</p> <p>La disposición de los asientos es adecuada para el proceso de aprendizaje.</p> <p>El equipamiento del aula de enseñanza o aula especializada ayuda a llevar a cabo las actividades.</p> <p>Los resultados del aprendizaje se exponen con claridad en el aula.</p> <p>El aula de aprendizaje está limpia y cuidada.</p>  |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

### 3. Cultura escolar

#### 3.1 Ambiente escolar

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 3.1.1 | La escuela promueve un clima de aceptación mutua.   | <p>La escuela ha desarrollado un modelo para la resolución pacífica de conflictos.</p> <p>La escuela utiliza una útil infraestructura preventiva (por ejemplo, programa de resolución de disputas, personal de asesoramiento, consejo estudiantil y personal de confianza).</p> <p>El acoso se contrarresta de forma preventiva y activa.</p> <p>El plan de acción para abordar el comportamiento violento y el consumo de sustancias es transparente y se aplica de manera sistemática.</p> <p>Se implementan medidas sistemáticas de protección infantil (si es necesario, basadas en los requisitos legales del país anfitrión).</p> |
| 3.1.2 | La escuela ha elaborado normas de conducta y procedimientos vinculantes para tratar con todos los implicados. | <p>El <i>reglamento interno</i> está aprobado por el comité BLASchA.</p> <p>Los sistemas de control para todos los implicados (estudiantes, profesores y empleados del área no educativa) se han desarrollado y decidido a través de un proceso participativo.</p> <p>Los sistemas de control se dan a conocer periódicamente.</p> <p>Las medidas sancionadoras se aplican sistemáticamente de conformidad con acuerdos transparentes.</p>  |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

### 3. Cultura escolar

#### 3.2 Participación

*Véase también 1.1.1 y 3.6.2*

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 3.2.1 | Los alumnos y alumnas tienen la oportunidad de participar activamente en la vida escolar y en el desarrollo de la escuela. | <p>Un consejo estudiantil electo participa en los comités escolares (p. ej. en el desarrollo escolar).</p> <p>El consejo estudiantil está invitado a la parte pública de la reunión de la junta.</p> <p>Los representantes de los estudiantes reciben información actualizada sobre el trabajo del comité.</p> <p>El profesorado apoya las actividades de los estudiantes (personal de confianza y de asesoramiento).</p> <p>Los AyA organizan eventos periódicamente bajo su propia responsabilidad.</p> <p>El alumnado participa en la organización de la escuela como espacio vital y de aprendizaje.</p> <p>Los profesores obtienen feedback de sus grupos de aprendizaje de AyA, conforme a su edad, y lo utilizan para la profesionalización de su actuación (cuestionarios o métodos/instrumentos similares para la enseñanza).</p>  |
| 3.2.2 | La escuela informa a los padres de manera integral y periódica sobre lo que acontece en la escuela.                        | <p>Los padres reciben información periódica (por escrito) de la dirección escolar sobre los progresos de la escuela.</p> <p>La escuela utiliza medios modernos para comunicar la información.</p> <p>La dirección de la escuela informa periódicamente al consejo de padres.</p> <p>La dirección escolar celebra reuniones que están establecidas en el plan anual para informar a los padres. También hay tardes dedicadas a los padres para informarles sobre eventos, progresos, planificaciones y modos de organización.</p>  |
| 3.2.3 | Los padres tienen la oportunidad de participar activamente en la vida escolar y en el desarrollo de la escuela.            | <p>El consejo de padres recibe información actualizada sobre el trabajo del comité.</p> <p>En todos los comités los padres designan a los representantes necesarios.</p> <p>Los padres participan activamente en la organización de eventos escolares.</p> <p>El consejo de padres (la presidencia) está invitado a la parte pública de la reunión de la junta.</p>   |
| 3.2.4 | Los empleados tienen la oportunidad de participar activamente en la vida escolar y en el desarrollo de la escuela.         | <p>La escuela informa a los grupos escolares sobre todos los cambios relevantes para el grupo respectivo con la ayuda de los medios adecuados.</p> <p>Los empleados participan activamente en los eventos de la escuela.</p> <p>La dirección escolar ha creado un grupo directivo en el que están representados todos los grupos escolares.</p> <p>Hay disponible un documento básico sobre las tareas y procedimientos del grupo directivo, que ha sido acordado con la dirección y el personal de la escuela.</p> <p>Los representantes encargados del equipo o de la conferencia informan (a la conferencia en su conjunto) de manera periódica sobre lo que acontece en su ámbito.</p> <p>Las decisiones de la conferencia y del equipo están disponibles para todos los profesores a través de archivos claramente estructurados o de carpetas de conferencias.</p> <p>Se elige a los representantes de los empleados (también: <i>consejo de profesores</i>) y estos ejercen sus derechos de participación.</p> <p>Las decisiones de la conferencia y del equipo están disponibles para todos los profesores a través de archivos claramente estructurados o de carpetas de</p> |



|  | Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|--|-----------------|--|
|--|-----------------|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | conferencias.<br>Los grupos de especialistas participan en la obtención de material de enseñanza y aprendizaje. |
|--|--|---|

|  | Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|--|-----------------|--|
|--|-----------------|--|

### 3. Cultura escolar

#### 3.3 Diversidad

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 3.3.1 | La escuela promueve una cultura de inclusión.  | <p>Se implementa un concepto de inclusión específico de la escuela.</p> <p>El concepto incluye las condiciones necesarias (profesores cualificados o su cualificación, y requisitos de espacio y de materiales para llevar a cabo un trabajo inclusivo).</p> <p>Los planes de trabajo de las asignaturas indican procedimientos y formas de diferenciación interna.</p> <p>La propiedad y las instalaciones se adaptan a las necesidades especiales.</p>  |
| 3.3.2 | La escuela promueve el desarrollo individual de competencias de los alumnos y alumnas. | <p>La escuela ha desarrollado un concepto de apoyo individualizado.</p> <p>La escuela ha establecido un procedimiento para registrar el punto de partida en el aprendizaje de los AyA.</p> <p>La escuela ha establecido un conjunto de medidas basado en las necesidades educativas especiales.</p> <p>La escuela registra el progreso del aprendizaje individual mediante un procedimiento transparente.</p> <p>Los planes de apoyo se aplican periódicamente según el procedimiento acordado.</p> |
| 3.3.3 | La escuela ofrece apoyo ante los problemas que puedan surgir en clase.                 | <p>Los profesores, especialmente los tutores de clase, llevan a cabo sesiones de orientación basadas en las necesidades, con los padres y AyA durante el horario de tutoría.</p> <p>La competencia de asesoramiento forma parte de los cursos de formación continua (por ejemplo, habilidades de diagnóstico, así como destrezas para la conversación).</p> <p>La recuperación escolar se configura según las necesidades.</p>  |
| 3.3.4 | La escuela integra sistemáticamente a nuevos alumnos y alumnas.                        | <p>La escuela ofrece apoyo lingüístico y ayudas para la integración.</p> <p>La escuela aplica un concepto de medidas diferenciadas para la integración social y escolar.</p> <p>Los AyA que se incorporan a la escuela han de ajustarse a un concepto de evaluación y análisis. Existe un concepto para implementar las recomendaciones de la BLASchA y forma parte de los reglamentos de certificación y promoción.</p>  |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

### 3. Cultura escolar

#### 3.4 Apoyo

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 3.4.1 | La escuela ofrece apoyo ante los problemas personales.  | <p>La escuela cuenta con servicios de asesoramiento basados en las necesidades (por ejemplo, psicólogo escolar y orientador).</p> <p>Se ponen horas de tutoría a disposición de los tutores legales y de los AyA a cargo de profesores, orientadores, trabajadores sociales y psicólogos de la escuela.</p> <p>Se coordinan los servicios de asesoramiento interno y externo.</p>  |
| 3.4.2 | La escuela trabaja de manera preventiva para fomentar el bienestar físico, mental y social de los alumnos y alumnas.                        | <p>La escuela implementa un concepto de prevención en el que se tienen en cuenta las características de prevención específicas de la escuela (por ejemplo, prevención de la violencia y prevención de adicciones).</p> <p>Se realizan jornadas sobre proyectos de prevención.</p> <p>Se otorga importancia a la prevención en el plan de estudios (escolar) (por ejemplo, a través de programas como Lions Quest y <i>Faustlos</i>).</p>   |
| 3.4.3 | El funcionamiento diario de la escuela se basa en un concepto educativo.  | <p>Se implementa un concepto educativo (<i>concepto de ritmización</i>).</p> <p>La escuela cuenta con una gran oferta extracurricular.</p> <p>Se ofrece supervisión de tareas en la medida de lo necesario.</p> <p>Existe posibilidad de alojamiento para alumnos y profesores y también hay un comedor.</p>   |
| 3.4.4 | La escuela realiza un seguimiento de la trayectoria educativa de sus alumnos y alumnas.   | <p>La escuela cuenta con un concepto para el asesoramiento durante la trayectoria escolar, lo implementa y lo adapta si es necesario.</p> <p>La escuela trabaja junto con las instituciones educativas que reciben y envían alumnos (por ejemplo, información sobre el nivel de rendimiento, elección de asignaturas).</p> <p>Los días de tutoría están recogidos en el plan anual.</p>  |
| 3.4.5 | La escuela ofrece asesoramiento profesional y sobre los estudios.   | <p>La escuela aplica un concepto sobre la orientación profesional y los estudios.</p> <p>La escuela ayuda en la decisión de elección de la profesión mediante asesoramiento y análisis del potencial.</p> <p>Los eventos informativos sobre orientación profesional y de estudios se recogen claramente en el plan anual.</p> <p>La escuela organiza jornadas universitarias, visitas a empresas y prácticas empresariales de varios días.</p> <p>Un orientador profesional proporciona información de manera periódica sobre oportunidades profesionales y de estudios en el país anfitrión y en Alemania.</p> <p>Se comprueba la eficacia de la orientación profesional y de estudios.</p> |
| 3.4.6 | La escuela prepara a los alumnos y alumnas para sus estudios/formación en Alemania y potencia a Alemania como lugar de estudio y formación. | <p>La escuela informa sobre oportunidades de formación y estudio; al hacerlo, habla sobre Alemania como lugar de estudio y formación gracias a la información de contactos regulares relevantes con el DAAD (Servicio Alemán de Intercambio Académico) y con las escuelas superiores alemanas.</p>   |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

### 3. Cultura escolar

#### 3.5 Encuentro

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 3.5.1 | La escuela actúa como centro de encuentros interculturales.                                       | <p>El calendario anual de eventos refleja de manera equilibrada las tradiciones culturales del país anfitrión y de Alemania.</p> <p>Se trabaja en estrecha colaboración con otros mediadores e instituciones culturales alemanas in situ (por ejemplo, <i>Netzwerk Deutsch</i>).</p> <p>El grupo de teatro, el coro o la orquesta de la escuela están disponibles y enriquecen la vida escolar.</p> <p>Las instalaciones se utilizan para celebrar encuentros como parte de la misión de la política educativa y cultural extranjera (AKBP).</p>          |
| 3.5.2 | La escuela realiza intercambios de estudiantes con escuelas asociadas alemanas e internacionales. | <p>Cada año se organiza una estancia de varias semanas en Alemania para determinados grupos de alumnos de escuelas bilingües.</p> <p>Las asociaciones escolares en el país anfitrión permiten realizar actividades conjuntas de estudiantes y profesores (cultura, deporte) de manera habitual.</p> <p>La escuela participa en encuentros internacionales de estudiantes (por ejemplo, <i>Model United Nations</i>).</p> <p>La escuela utiliza activamente las asociaciones escolares y los encuentros de estudiantes como parte de la red PASCH/DAS.</p> |
| 3.5.3 | La escuela promueve el encuentro entre estudiantes y personas de origen social diferente.         | <p>El alumnado participa en proyectos sociales en el país anfitrión.</p> <p>La escuela cuenta con un programa de becas.</p> <p>Los AyA de diferente procedencia se tratan entre sí de manera natural, p. ej. mantienen contactos y se comunican entre sí sin prejuicios.</p> <p><i>Véase también 1.1.2</i></p>  |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

### 3. Cultura escolar

#### 3.6 Política de acción cultural exterior

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 3.6.1 | <p>La escuela contribuye a la promoción de la lengua y la cultura alemanas.</p> <p><i>Véase también 1.2.3</i></p> <p><i>Véase también 2.4</i></p> | <p>La escuela fomenta el uso del idioma alemán fuera de clase.</p> <p>La escuela mantiene el vínculo con la cultura alemana dentro y fuera del aula.</p> <p>La escuela apoya a los empleados y empleadas en la adquisición de la lengua alemana.</p> <p>La escuela actúa como centro de encuentros interculturales.</p> <p>Los encuentros entre culturas se desarrollan de manera respetuosa y apreciativa.</p> <p>La escuela mantiene relaciones institucionalizadas en el país anfitrión.</p>  |
| 3.6.2 | <p>La escuela vive los valores democráticos.</p> <p><i>Véase también 1.1.1</i></p>  | <p>La escuela cuenta con estructuras de participación y las implementa.</p> <p>Todos los miembros de la comunidad escolar se sienten comprometidos con los valores democráticos.</p>   |
| 3.6.3 | <p>La escuela crea su perfil como <i>escuela alemana</i> de manera pública.</p>   | <p>La escuela transmite una imagen moderna y positiva de Alemania como miembro de la Unión Europea.</p> <p>Las características especiales de una escuela alemana en el extranjero se destacan de diferentes formas dentro y fuera de la escuela.</p> <p>El idioma alemán es la lengua franca o idioma oficial en la escuela (en documentos, actas y reuniones de comités).</p> <p>El reconocimiento como escuela alemana, la promoción de la República Federal de Alemania, los sellos de calidad de la red PASCH, del diploma de lengua alemana (DSD) y de la inspección federal-estatal (BLI), así como los certificados IBO, se muestran en un lugar destacado.</p> |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 4. Gestión de personal

### 4.1 Planificación del personal

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 4.1.1 | Las autoridades, la dirección escolar y la dirección administrativa garantizan unas condiciones laborales atractivas.           | <p>Los empleados y empleadas expresan un alto nivel de satisfacción con las condiciones laborales.</p> <p>Las oficinas y salas de profesores o salas de trabajo y reuniones están disponibles en la escuela y cuentan con equipos adaptados a las necesidades (PC, acceso a Internet, impresora y fotocopidora).</p> <p>Los salarios son competitivos, habituales y razonables.</p> <p>Los gerentes de recursos humanos analizan la duración de la estancia de los empleados y extraen conclusiones.</p> <p>Los gerentes de recursos humanos realizan encuestas periódicamente sobre el ambiente de trabajo a los empleados y empleadas.</p> |
| 4.1.2 | La contratación de todos los empleados y empleadas se realiza de conformidad con la normativa legal e interna.                  | <p>Un contrato de trabajo legalmente válido constituye la base de toda relación laboral escolar.</p> <p>Todas las contribuciones e impuestos a la seguridad social obligatorios se pagan y se registran debidamente.</p> <p>Se mantiene una hoja de servicios para cada empleado.</p> <p>La escuela cuenta con un procedimiento de selección transparente y adaptado a los criterios.</p>  |
| 4.1.3 | La escuela utiliza perfiles laborales relevantes para la selección de personal.   | <p>Existen perfiles laborales relevantes con una descripción detallada de tareas, requisitos, poderes de toma de decisiones, requisitos profesionales y expectativas específicas.</p> <p>Los perfiles de puestos de trabajo sirven como base para preseleccionar candidatos, evaluar candidatos, tomar decisiones de selección e instruir a los empleados y empleadas.</p>   |
| 4.1.4 | La escuela posee un sistema de remuneración basado en criterios objetivos.  | <p>Se tienen en cuenta convenios colectivos y convenios salariales.</p> <p>Hay tablas de clasificación disponibles.</p> <p>Los servicios adicionales se coordinan y documentan por escrito.</p>  |
| 4.1.5 | Las autoridades, la dirección y la administración de la escuela toman decisiones respecto a los requisitos futuros de personal. | <p>Se prevé la salida de los empleados y empleadas y se registran las necesidades de personal a medio plazo.</p> <p>Existe una gestión de los recursos humanos a medio plazo.</p> <p>Una planificación del personal a medio plazo muestra los requisitos de personal, así como medidas para prepararse y asumir puestos funcionales.</p> <p>Se tienen en cuenta los períodos del contrato.</p> <p>Los requisitos de personal adicionales, por ejemplo, mediante la introducción de nuevas ofertas, se identifican en una etapa temprana.</p>   |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 4. Gestión de personal

### 4.1 Planificación del personal

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 4.1.6 | La selección, el despliegue y la retroalimentación del personal son transparentes y específicos. | <p>Se aplica un concepto sobre medidas de desarrollo del personal acordadas entre la junta y la dirección escolar.</p> <p>Se reconoce a los empleados y empleadas particularmente comprometidos/as y cualificados/as a través de un sistema transparente de incentivos.</p>  |
| 4.1.7 | Los profesores designados por la ZfA ocupan sus cargos de manera funcional.                      | <p>Los profesores designados ocupan sus cargos de acuerdo con sus títulos de enseñanza.</p> <p>También se recurre en especial a los profesores designados para que asuman funciones de apoyo a la estructura escolar.</p> <p>La escuela cumple con los requisitos de obligaciones docentes y con la normativa de horas/crédito.</p>  |
| 4.1.8 | Se valora a los profesores locales como un recurso humano importante.                            | <p>Los profesores locales se contratan según la planificación del personal.</p> <p>La escuela utiliza apariciones en ferias comerciales, anuncios en los medios y apariciones en línea.</p> <p>La escuela utiliza servicios de apoyo de la Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero (ZfA) para la adquisición y formación continua de profesores locales.</p> <p>Los profesores locales cuentan con una formación específica y se incluyen en el ámbito de desarrollo del personal.</p> |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 4. Gestión de personal

### 4.2 Desarrollo del personal

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 4.2.1 | Todos los empleados y empleadas poseen competencias profesionales.  | <p>Cada uno de los empleados de la administración está cualificado para su función.</p> <p>Cada uno de los profesores está cualificado para su función (títulos de enseñanza, autorización docente, cualificación para tareas especiales).</p> <p>Los profesores, así como empleados y empleadas trabajan de conformidad con sus perfiles laborales.</p>   |
| 4.2.2 | Las visitas sistemáticas a clase para observar a los profesores apoyan la mejora de la calidad de la enseñanza.                                       | <p>La dirección escolar visita a los profesores en clase y realiza sesiones de asesoramiento.</p> <p>Los líderes de conferencias especializados (especialmente los líderes de DaF/DFU) utilizan sus conocimientos para implementar el propio plan de estudios de la escuela asistiendo a clases y asesorando a los profesores.</p> <p>Los profesores se visitan sistemáticamente en clase con el objetivo de mejorar la calidad, según objetivos concretos (<i>visitas a clase entre compañeros</i>), y se establecen estructuras de equipo que se utilizan en aras de la calidad.</p> <p>Los resultados de las visitas a clase se evalúan y utilizan sistemáticamente.</p> <p>Se lleva a cabo un control para la mejora de la calidad de la enseñanza y para la implementación del plan de estudios.</p>  |
| 4.2.3 | Las conversaciones entre empleados y superiores, así como los acuerdos para establecer objetivos, ofrecen orientación y seguridad a los trabajadores. | <p>Los gerentes de recursos humanos, en el caso de las delegaciones por cuenta de la dirección escolar, organizan reuniones de personal normalizadas (año escolar/año natural) con los empleados y empleadas de su sector. En el caso de los profesores, se incluyen los resultados de las visitas a las clases.</p> <p>El contenido y las conclusiones extraídas de esas conversaciones personales se registran por escrito.</p> <p>Se fijan acuerdos de objetivos por escrito.</p>   |
| 4.2.4 | La escuela utiliza constantemente la formación continua para la profesionalización de sus empleados y empleadas.                                      | <p>Se utilizan las ofertas de formación avanzada regional (ReFo) de la Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero (ZfA).</p> <p>Se utilizan las ofertas combinadas de aprendizaje de la Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero (ZfA).</p> <p>Las medidas de SchiLF y ReFo se adaptan al desarrollo de la escuela.</p> <p>Cada profesor participa como mínimo en un curso de formación continua de uno o varios días al año.</p> <p>La dirección administrativa aprovecha periódicamente las oportunidades de formación continua.</p> <p>Los empleados y empleadas del área no educativa participan regularmente en la formación continua.</p> <p>Durante la planificación, se tienen en cuenta las necesidades profesionales y educativas de la escuela y de los empleados y empleadas (garantizar el rendimiento y los estándares educativos, la especialización y los procesos administrativos profesionales).</p> |



| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 4. Gestión de personal

### 4.2 Desarrollo del personal

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 4.2.5 | <p data-bbox="213 376 529 501">Está firmemente consolidada la cualificación y la formación orientadas a los objetivos de los empleados y empleadas.</p> | <p data-bbox="580 376 1433 470">Los gerentes de recursos humanos llegan a conocer las habilidades de los trabajadores (por ejemplo, evaluaciones de los empleados y observación de las clases).</p> <p data-bbox="580 488 1347 551">Los empleados y empleadas saben cómo se perfeccionan y utilizan sus conocimientos en beneficio de la escuela.</p> <p data-bbox="580 568 1465 631">El concepto de formación continua/desarrollo del personal incluye a los empleados y empleadas de las áreas educativa y no educativa.</p> <p data-bbox="580 649 1356 712">Las estructuras escolares internas fortalecen la profesionalización de los empleados y empleadas, p. ej. mediante</p> <ul data-bbox="580 730 1174 806" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="580 730 1174 761">• sistemas de mentores/asociaciones de aprendizaje</li> <li data-bbox="580 779 1066 806">• Asesoramiento a través de profesionales</li> </ul> |
|-------|---|---|

|  | Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|--|-----------------|--|
|--|-----------------|--|

## 4. Gestión de personal

### 4.3 Gestión de conocimientos y traspaso

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 4.3.1 | Los trabajadores utilizan un sistema de archivos específico para cada función.                                   | <p>Todos los empleados y empleadas tienen acceso a un sistema digital de archivos. El acceso se regula en función de un acuerdo transparente.</p> <p>Se regula cómo se aseguran y transmiten los conocimientos y cómo se facilita la información a quienes no están directamente involucrados (incluida la documentación).</p> <p>Se respetan las pautas de protección de datos.</p> <p>Hay disponibles estructuras de información e instrumentos de comunicación transparentes (por ejemplo, avisos, libro de notificaciones, circulares y pausa para información).</p> <p>Los empleados y empleadas incluyen todos los documentos relevantes en el sistema de archivos para funciones específicas y se ocupan de su mantenimiento.</p> <p>Los empleados recopilan regularmente toda la información relevante en el sistema de archivos.</p> |
| 4.3.2 | Se regula el traspaso de los asuntos oficiales a los empleados recién contratados/funcionarios recién nombrados. | <p>Un concepto describe las medidas y responsabilidades en caso de cambios de personal.</p> <p>El traspaso está regulado de forma integral para todas las personas con funciones de gestión.</p> <p>Todos los empleados y empleadas implementan estas medidas de forma rutinaria; las medidas incluyen conversaciones sobre el traspaso temprano, incluida la entrega de documentos.</p> <p>La dirección escolar y administrativa acompaña el cambio de personal a través de valoraciones de los empleados.</p>   |
| 4.3.3 | El conocimiento organizativo se genera, se archiva y se comparte de manera específica.                           | <p>Se establece una gestión de traspasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se especifica el procedimiento para la comunicación adecuada al destinatario.</li> <li>• Todas las partes se toman en serio su responsabilidad.</li> </ul> <p>Se encuentran disponibles los resultados de la evaluación de procesos, estructuras organizativas y percepción de responsabilidades.</p>  |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 5. Gestión de recursos

### 5.1 Finanzas

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 5.1.1 | La planificación del presupuesto anual se basa en datos básicos fiables y comprensibles.   | Se tienen en cuenta la evolución anual del número de alumnos, las tasas escolares (tasas de admisión, matrícula y tasas escolares reales) y la tasa de inflación/fluctuaciones del tipo de cambio.<br><br>Se tiene en cuenta la necesidad de personal educativo y no educativo.  |
| 5.1.2 | La planificación del presupuesto anual se realiza de acuerdo con un proceso coordinado y transparente.                                     | Hay disponible un cronograma y un calendario.<br><br>Los partes interesadas conocen los pasos del proceso.<br><br>El procedimiento se revisa y actualiza periódicamente.   |
| 5.1.3 | Los subsidios sociales se otorgan de conformidad con un sistema transparente y verificable.  | Un concepto sobre reducción social proporciona información sobre criterios, condiciones y procedimientos de aplicación.<br><br>El concepto es conocido por la comunidad escolar.   |
| 5.1.4 | Se garantiza la liquidez en las operaciones escolares.   | Existe un plan de liquidez profesional que se actualiza periódicamente.<br><br>El plan de liquidez se revisa continuamente; se toman las medidas necesarias si corresponde.  |
| 5.1.5 | El plan financiero a medio plazo está diseñado de tal manera que la escuela disponga de los recursos para cumplir con su misión educativa. | Las medidas para la inclusión, la prevención de crisis y la seguridad están incluidas en el plan financiero.<br><br>Se tienen en cuenta los datos estratégicos del desarrollo escolar (por ejemplo, establecimiento de una nueva sección escolar y un nuevo certificado de finalización escolar).<br><br>Los proyectos de inversión se reflejan en un plan de inversión independiente.<br><br>La dirección escolar evalúa sistemáticamente la planificación financiera y adopta las medidas necesarias a su debido tiempo. |
| 5.1.6 | Los planes financieros a medio y largo plazo se ponen a disposición de los comités y funcionarios competentes de manera adecuada.          | Se informa a la asamblea general (u organismo comparable) al menos una vez al año.<br><br>La dirección escolar participa en la planificación financiera.   |
| 5.1.7 | La escuela dispone de recursos suficientes para financiar eventos impredecibles con sus propios recursos.                                  | Las reservas/fondos disponibles gratuitamente se basan en los gastos escolares regulares durante el transcurso de un año escolar.  |
| 5.1.8 | Existe una planificación a largo plazo de las inversiones con un enfoque estratégico.  | Las decisiones estratégicas se pueden encontrar en el plan de inversión.<br><br>Las decisiones estratégicas y los proyectos de inversión son seguros a nivel financiero.   |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 5. Gestión de recursos

### 5.1 Finanzas

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 5.1.9 | La escuela abre fuentes adicionales de financiación. | <p>Se implementa un concepto para la adquisición de fondos de terceros.</p> <p>Las responsabilidades se regulan de forma transparente; las tareas y responsabilidades correspondientes se mencionan en al menos una descripción de trabajo.</p> <p>La escuela registra medidas para desarrollar nuevas fuentes de financiación.</p> <p>La escuela desarrolla continuamente una red que apoya el desarrollo de otras fuentes financieras.</p> <p>El desarrollo de fuentes de financiación adicionales está en consonancia con la declaración de objetivos y con la misión de la política educativa de la escuela.</p> |
|-------|--|--|

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 5. Gestión de recursos

### 5.2 Marketing

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 5.2.1 | La autoridad escolar observa y analiza los cambios en el mercado y en el entorno de la escuela.                               | <p>La junta escolar lleva a cabo análisis de mercado y medioambientales y revisa los análisis correspondientes periódicamente.</p> <p>Los resultados de los análisis se debaten con la dirección escolar y los comités responsables.</p> <p>La dirección escolar adopta medidas tras el análisis.</p>   |
| 5.2.2 | La gestión escolar tiene en cuenta la evolución del mercado y del medio ambiente en la orientación estratégica de la escuela. | <p>Existen planes de desarrollo escolar estratégicos de manera periódica.</p> <p>La ZfA participa con prontitud en los cambios planificados en la estructura escolar.</p> <p>Se definen los grupos destinatarios y el perfil escolar a largo plazo.</p>   |
| 5.2.3 | La escuela asegura su desarrollo estructural con la ayuda de un concepto de marketing profesional.                            | <p>Está presente el concepto de marketing con aspectos como política de tasas escolares, oferta escolar, política de comunicación y el concepto de mercado educativo deseado.</p> <p>El plan estratégico para la presentación exitosa de la escuela en público y para los grupos destinatarios (padres, alumnos) se implementa de manera constante.</p>   |
| 5.2.4 | Las medidas de marketing se evalúan de forma periódica y sistemática.   | <p>La escuela lleva a cabo encuestas entre los padres y los posibles grupos destinatarios.</p> <p>Las medidas de marketing se evalúan sistemáticamente.</p>   |
| 5.2.5 | La escuela asegura sistemáticamente la demanda de los clientes.   | <p>Existe y se está implementando un concepto coherente para aumentar o estabilizar el número de estudiantes.</p> <p>El número de alumnos es estable o está aumentando.</p> <p>Se definen los criterios de admisión de los estudiantes.</p>   |
| 5.2.6 | La escuela contrata profesores cualificados.  | <p>El alto nivel de reconocimiento de la escuela dentro y fuera de su ubicación genera un gran interés por parte de profesores cualificados.</p> <p>Las medidas de adquisición seleccionadas llegan al grupo destinatario.</p>  |
| 5.2.7 | La escuela aplica un concepto sobre difusión pública.   | <p>La escuela cuenta con una página web actualizada, interactiva e informativa.</p> <p>La escuela evalúa la demanda en los medios (por ejemplo, presencia en Internet, «redes sociales»).</p> <p>El análisis de los medios muestra el uso por parte de un elevado número de clientes e interesados.</p> <p>La escuela está presente regularmente en eventos, publicaciones e instituciones externas e internas (incluso en los medios de la Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero [ZfA]).</p> <p>Regularmente se llevan a cabo <i>jornadas de puertas abiertas</i> y presentaciones.</p> <p>Los representantes escolares asisten regularmente a eventos educativos.</p> <p>Se tienen en cuenta las normativas vigentes en materia de protección de datos.</p> |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 5. Gestión de recursos

### 5.2 Marketing

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 5.2.8 | Los empleados y empleadas de la escuela asumen la responsabilidad de marketing.   | <p>Se nombra a un/una representante de marketing.</p> <p>Todos los trabajadores tienen un papel activo en el ámbito de marketing.</p>  |
| 5.2.9 | <p>La orientación al cliente y un entorno de servicio en la escuela son componentes esenciales del concepto de marketing.</p> <p><i>Véase también 7.5</i></p> | <p>Se informa habitualmente a los empleados y empleadas sobre los avances escolares.</p> <p>Las personas que forman parte de la vida escolar participan activamente en los eventos.</p> <p>Profesores, padres y AyA afirman estar satisfechos con el apoyo de la administración.</p> <p>Existe disponibilidad de profesores y de la administración y se regula de forma transparente.</p> <p>La administración apoya a los padres (si es necesario, con entrega de facturas electrónicas, domiciliación bancaria, temas de seguros relacionados con la escuela, optimización del transporte en autobús, Intranet) y a los profesores como proveedores de servicios (si es necesario, en asuntos de visas y cuestiones de cambio de divisas).</p> <p>Todos los empleados y empleadas reciben formación periódica sobre el contacto con usuarios y padres.</p> |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 5. Gestión de recursos

### 5.3 Gestión de TI

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 5.3.1 | <p>La administración escolar utiliza las ventajas de la digitalización.</p>          | <p>La administración escolar desarrolla continuamente la digitalización utilizando las últimas aplicaciones de software.</p> <p>Se realiza un mantenimiento frecuente de los equipos e instalaciones de hardware y, si es necesario, se llevan a cabo las medidas/reparaciones adecuadas (contratos de mantenimiento).</p> <p>Los usuarios reciben asistencia inmediata en caso de problemas (Servicio de asistencia).</p>   |
| 5.3.2 | <p>El equipo de TI apoya el trabajo educativo.</p> <p><i>Véase también 2.5.1</i></p> | <p>Un concepto técnico de TI constituye la base para el equipamiento de las aulas y las salas especializadas.</p> <p>El equipo de TI cumple con los requisitos de la enseñanza moderna.</p> <p>La persona de contacto de la escuela en el área de TI se implica en el desarrollo y la implementación del concepto de TI.</p> <p>Los usuarios reciben asistencia inmediata en caso de problemas (Ayuda a través del Servicio de asistencia).</p> <p>Se adoptan las medidas adecuadas para evitar el acceso por parte de niños y jóvenes a contenidos perjudiciales que atentan contra la dignidad humana.</p> |
| 5.3.3 | <p>Los datos se guardan sistemáticamente.</p>  | <p>Los datos registrados electrónicamente están protegidos contra su posible pérdida.</p> <p>El acceso no autorizado se evita de manera técnica y organizativa.</p> <p>Los aspectos relativos a la seguridad de los datos se tienen en cuenta en los documentos contractuales (por ejemplo, a través de la adquisición de software).</p> <p>Se informa a los empleados y empleadas, y a los padres y AyA sobre las normas y medidas de protección de datos.</p> <p>Se dispone de licencias adecuadas.</p>  |
| 5.3.4 | <p>La protección de los datos personales queda garantizada.</p>                      | <p>Los datos personales de todos los miembros de la comunidad escolar se recopilan, guardan, procesan y, si es necesario, se eliminan de conformidad con los reglamentos de protección de datos.</p> <p>Se informa a los interesados sobre la normativa de protección de datos (instrucción).</p> <p>Se nombra a un delegado de protección de datos.</p> <p>Se puede consultar una descripción de las tareas del delegado de protección de datos.</p>  |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 5. Gestión de recursos

### 5.4 Abastecimiento

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 5.4.1 | Se establece un procedimiento profesional para la adquisición de los objetos y materiales necesarios.                                     | <p>Los contratos se adjudican en función de criterios económicos.</p> <p>Los procedimientos o procesos quedan descritos.</p> <p>Se tienen en cuenta los aspectos educativos (se garantiza la implicación de la dirección escolar).</p>   |
| 5.4.2 | Los poderes y responsabilidades dentro del proceso de abastecimiento están claramente regulados.  | <p>Se nombra a los responsables de los presupuestos.</p> <p>Hay normas estipuladas por escrito dependiendo de la cantidad de adquisiciones.</p>  |
| 5.4.3 | Se informa a la dirección administrativa sobre la totalidad de los procesos de abastecimiento.  | <p>Las adquisiciones solo se inician después de la aprobación o después de que la dirección administrativa haya tomado conocimiento; deben acordarse con la dirección escolar.</p> <p>La dirección administrativa examina las solicitudes y se encarga de adjudicar los contratos.</p> <p>Para adquisiciones más pequeñas, se delega en los jefes de departamento como parte de sus presupuestos anuales.</p>  |
| 5.4.4 | El procedimiento de abastecimiento es (co)financiado por el gobierno federal y corresponde a los criterios y condiciones de financiación. | <p>Se cumplen los criterios y condiciones de elegibilidad.</p> <p>La solicitud de financiación se envía en su totalidad y a tiempo.</p> <p>Las pruebas relativas a la utilización de los fondos están disponibles a tiempo y en su totalidad.</p> <p>Los procesos de adquisiciones relevantes para la financiación corresponden a los requisitos de la ZfA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza una comparación de ofertas.</li> <li>• Los objetos adquiridos se incluyen en un inventario y se marcan.</li> </ul> |
| 5.4.5 | El proceso de adquisición se revisa y optimiza periódicamente.  | <p>La calidad y los precios de todos los proveedores se controlan a intervalos fijos (al menos después de tres años).</p> <p>Se tienen en cuenta vías de adquisición alternativas (por ejemplo, compras por Internet y comparación de precios en portales de Internet).</p> <p>Se estudia el mercado de proveedores y, si es necesario, se tienen en cuenta nuevos proveedores para los procesos de compras.</p>   |



| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 5. Gestión de recursos

### 5.5 Propiedad

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 5.5.1 | <p>La propiedad proporciona el entorno de aprendizaje necesario para el programa de educación y formación de la escuela.</p> <p><i>Véase también 3.3.1</i></p> | <p>Hay suficientes salas especializadas con el equipamiento adecuado.</p> <p>Los sistemas de calefacción y aire acondicionado garantizan un entorno agradable de trabajo y aprendizaje.</p> <p>Se cumplen todos los aspectos de seguridad prescritos por la ley estatal.</p>                               |
| 5.5.2 | <p>El mantenimiento económico y el funcionamiento de los equipos están garantizados.</p>   | <p>Se realiza un inventario habitualmente.</p> <p>Los defectos se subsanan rápidamente.</p> <p>Se emprenden las inversiones necesarias.</p> <p>Los contratos se controlan y optimizan periódicamente (subcontratación).</p> <p>Los proveedores de servicios externos están integrados en los procesos.</p> |
| 5.5.3 | <p>La propiedad es atractiva y recibe un buen mantenimiento.</p>   | <p>Los visitantes de la escuela pueden orientarse rápidamente.</p> <p>La limpieza de la propiedad queda garantizada.</p> <p>Apenas hay daños en el edificio ni signos de desgaste.</p> <p>En caso necesario, el complejo cuenta con un jardín.</p> <p>No existen rastros de vandalismo.</p>                |
| 5.5.4 | <p>Los aspectos ecológicos se tienen en cuenta en la gestión de la propiedad.</p>  | <p>La escuela utiliza el potencial de ahorro de energía.</p> <p>La escuela utiliza energías renovables.</p> <p>La basura se desecha o se recicla.</p>  |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 5. Gestión de recursos

### 5.6 Prevención y gestión de las crisis

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 5.6.1 | La escuela trabaja con un concepto sobre crisis y prevención.   | <p>Todas las partes interesadas conocen el concepto sobre crisis y prevención.</p> <p>Se llevan a cabo simulacros de seguridad periódicamente.</p> <p>La protección laboral está integrada.</p> <p>La escuela supervisa el concepto al menos una vez al año.</p> <p>La oficina consular contempla el concepto actual.</p>  |
| 5.6.2 | La seguridad de la propiedad está garantizada.  | <p>Como mínimo, se cumplen las normas de seguridad prescritas en el país anfitrión.</p> <p>Se recurre a la experiencia de los propietarios de unidades funcionales a nivel nacional.</p> <p>Hay inspecciones regulares de la propiedad de la escuela y evaluaciones posteriores.</p> <p>Hay disponible un inventario actualizado.</p> <p>Las medidas de mejora se implementan con celeridad y se registran.</p> <p>Se invita a las inspecciones al responsable de seguridad de la oficina consular.</p>  |
| 5.6.3 | El responsable de seguridad y el equipo de crisis realizan las tareas designadas de manera profesional. | <p>Existen descripciones definidas de tareas para las partes interesadas.</p> <p>Las partes interesadas actúan conforme a sus tareas.</p> <p>Todos los responsables disponen de la información necesaria.</p> <p>La junta directiva se encarga de la propiedad.</p> <p>Se llevan a cabo cursos de formación periódicamente.</p>  |
| 5.6.4 | La comunicación en situaciones de crisis está sujeta a reglamentos claros.                              | <p>Los canales de comunicación están documentados y son transparentes.</p> <p>Los canales de comunicación son conocidos por toda la comunidad escolar.</p> <p>Se determina quién es el responsable del contacto entre la escuela y los empleados y empleadas, y entre la prensa y el público.</p> <p>Los canales de comunicación se revisan y se adaptan periódicamente.</p>   |
| 5.6.5 | La escuela crea una red que puede ofrecer apoyo en caso de crisis.                                      | <p>Los datos de contacto de todos los empleados y empleadas se actualizan sistemáticamente en todo momento en caso de crisis.</p> <p>Los números de teléfono actuales están disponibles para la policía, los bomberos, la oficina consular y posiblemente los ministerios en ubicaciones centrales dentro de la escuela.</p> <p>Los socios externos e internos participan en los simulacros de seguridad.</p> <p>Se conoce a los contactos de la escuela.</p> <p>La red está involucrada en eventos de alto perfil/información relevante.</p> <p>Se informa a la ZfA sobre situaciones relevantes relativas a la seguridad a su debido tiempo.</p> |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 5. Gestión de recursos

### 5.6 Prevención y gestión de las crisis

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 5.6.6 | <p>La escuela coordina estrategias y conceptos como parte de su utilización de las «redes sociales».</p> <p><i>Véase también 2.5.4</i></p> | <p>Se define la responsabilidad por el uso y seguimiento de las «redes sociales».</p> <p>La comunidad escolar está familiarizada con los reglamentos.</p> <p>Los usuarios conocen las condiciones/leyes esenciales para el uso de los medios.</p> <p>Se utiliza software de seguridad actual.</p> <p>La aplicación de conceptos se revisa de manera periódica.</p> <p>Los conceptos se adaptan periódicamente.</p> <p>Un delegado de protección de datos supervisa y coordina las medidas.</p>  |
| 5.6.7 | <p>La escuela trabaja con un concepto de seguridad y protección de la salud en el lugar de trabajo.</p>                                    | <p>Se ha establecido de manera profesional la Gestión de seguridad ocupacional.</p> <p>Se tienen en cuenta las subáreas de seguridad ocupacional (ropa de trabajo, medicina ocupacional, análisis del lugar de trabajo, gestión de seguridad ocupacional, departamento de seguridad ocupacional, ergonomía, requisitos de higiene, tecnología de seguridad, EPI, equipo de trabajo y organización de la seguridad).</p> <p>El diseño ergonómico del lugar de trabajo se revisa periódicamente.</p> <p>Se utilizan equipos de protección personal (EPI) y ropa de protección adecuados.</p> <p>Los lugares de trabajo cumplen con las normas de seguridad ocupacional.</p> <p>Las medidas de seguridad ocupacional se conocen y se implementan.</p> <p>Se engloba a los representantes de los empleados.</p> <p>Se nombra a un especialista en el ámbito de seguridad y salud ocupacional.</p> |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.1 Comprensión de los roles

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 6.1.1 | La escuela tiene una estructura transparente que se corresponde con las condiciones de una escuela alemana en el extranjero, incluidos los requisitos del país anfitrión.   | <p>Se publica un organigrama.</p> <p>La organización estructural se revisa y actualiza periódicamente.</p> <p>Se tienen en cuenta los objetivos de la política educativa y cultural extranjera (AKBP).</p> <p><i>Véase también 3.6</i></p> <p>Se cumplen los estándares del país anfitrión.</p>   |
| 6.1.2 | Todos los responsables actúan conscientemente de conformidad con su rol, funcional y profesional.   | <p>Las partes interesadas actúan de acuerdo con los roles y según la organización publicada en el organigrama.</p> <p>Las partes interesadas acuerdan sus respectivos roles y funciones y los redactan (por ejemplo, plan de asignación de actividades y diagrama de funciones).</p>  |
| 6.1.3 | La junta escolar asume su responsabilidad al representar a la autoridad escolar.  | <p>La junta escolar crea las condiciones necesarias para un buen funcionamiento de la escuela.</p> <p>La junta escolar y la dirección escolar coordinan sus ideas sobre la dirección estratégica de la escuela con la participación de la dirección administrativa.</p>   |
| 6.1.4 | La dirección escolar se encarga de la gestión de acuerdo con el contrato de servicios del director.   | <p>La junta y la dirección escolar coordinan sus ideas sobre la dirección estratégica de la escuela con la participación de la dirección administrativa.</p> <p>La dirección escolar actúa conforme al contrato de servicios.</p>   |
| 6.1.5 | La dirección administrativa es responsable de la gestión administrativa y de recursos de conformidad con los estatutos.   | <p>La dirección administrativa actúa de conformidad con los estatutos y el contrato de servicios del director de la escuela.</p> <p>La responsabilidad de la junta escolar por el presupuesto permanece intacta.</p>  |
| 6.1.6 | La junta directiva, la dirección escolar y la dirección administrativa trabajan conjuntamente de manera constructiva en el marco de las responsabilidades correspondientes. | <p>La autoridad escolar, la dirección escolar y la dirección administrativa respetan las disposiciones del contrato de servicios del director de la escuela y los estatutos aprobados por el Ministerio Federal de Asuntos Exteriores, y trabajan conjuntamente y de manera constructiva.</p> <p>La junta directiva, la dirección escolar y la dirección administrativa respetan las respectivas áreas de actividad.</p> <p>Se definen y describen las interfaces y las áreas de responsabilidad compartida.</p> <p>Las autoridades escolares, la dirección escolar y la dirección administrativa actúan claramente según las normas de procedimiento correspondientes.</p>           |
| 6.1.7 | La estructura organizativa se basa en una comprensión del sistema de cooperación mutua (enfoque de gobernanza).   | <p>La junta directiva, la dirección escolar y la dirección administrativa se reúnen regularmente en reuniones para debatir temas de responsabilidad independiente y compartida.</p> <p>La dirección escolar y la dirección administrativa participan en todas las reuniones de la junta directiva.</p> <p>La junta escolar toma las decisiones estratégicas no educativas en cooperación con la dirección escolar y administrativa.</p> <p>Las partes interesadas tienen un concepto de gobernanza que se caracteriza por la voluntad para debatir y por un clima abierto para el intercambio.</p> <p>Se preserva la paz escolar; en caso de diferencias de opinión, se toman las</p> |

|                 |  |
|-----------------|--|
| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|

|  |   |
|--|---|
|  | medidas necesarias para la desescalada y una solución consensuada.<br>Las partes interesadas actúan como modelos para la comunidad escolar. |
|--|---|

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.2 Actuaciones de la junta

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 6.2.1 | La junta actúa de manera profesional.   | <p>La junta escolar actúa con orientación estratégica.</p> <p>Respeta las responsabilidades de la dirección escolar.</p> <p>Los principios relativos a los procesos y al comportamiento profesional están documentados y aceptados por todos los miembros de la junta.</p> <p>La junta directiva evalúa su propio trabajo de manera periódica.</p> <p>Todas las decisiones de la junta se toman y registran en una reunión oficial de la junta; por cuestión de rapidez y flexibilidad, las resoluciones se pueden adoptar y registrar de manera transparente.</p> <p>Las decisiones se toman por el interés de la comunidad escolar y del desarrollo; un código de conducta regula la gestión de los intereses individuales.</p> <p>La junta escolar basa sus decisiones en la declaración de objetivos y en la misión de la escuela, así como en su planificación estratégica.</p> <p>La planificación estratégica está institucionalizada (por ejemplo, reuniones privadas) y se adapta.</p> <p>Los representantes de la junta escolar trabajan en el grupo directivo.<sup>17</sup></p> <p>La junta directiva participa en el desarrollo o en la modificación de la declaración de objetivos.</p> <p>La gestión de traspasos para nuevos miembros de la junta incluye</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• información básica sobre cómo llevar a cabo su trabajo</li> <li>• Reuniones informativas con los funcionarios más importantes de la escuela.</li> </ul> |
| 6.2.2 | Las áreas de responsabilidad dentro de la junta están claramente definidas, son transparentes y se adaptan a los estatutos. | <p>Se describen las responsabilidades, tareas y poderes de toma de decisiones.</p> <p>Los procesos de toma de decisiones se reflejan en las normas sobre procedimiento o en el diagrama de funciones.</p> <p>Los miembros de la junta directiva llevan a cabo sus tareas de conformidad con las descripciones de las funciones.</p> <p>Los comités/grupos de proyectos se establecen y actúan de acuerdo con su misión.</p> <p>La reunión de la junta se hace constar en acta.</p> <p><i>Véase también 3.6</i></p> <p>Las decisiones se ponen por escrito.</p>  |
| 6.2.3 | La autoridad escolar actúa de conformidad con los principios fundamentales sin ánimo de lucro.                              | <p>Los miembros de la junta trabajan de forma voluntaria.</p> <p>La autoridad escolar no actúa con fines de lucro.</p> <p>Todos los excedentes se reinvierten en la escuela y no se distribuyen.</p> <p>Se ha realizado el reconocimiento/registro local como organización sin ánimo de lucro.</p>  |

<sup>17</sup> Esta y la siguiente referencia destacan que los miembros de la junta escolar, si es posible, también participan en los procesos de desarrollo escolar a través del discurso; por supuesto, no se ven afectadas las decisiones tomadas a otros niveles.

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.2 Actuaciones de la junta

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 6.2.4 | La junta directiva se toma en serio la responsabilidad de su empleador.                           | <p>La junta directiva y la dirección escolar han acordado mutuamente un procedimiento<sup>18</sup> que se tiene en cuenta para tomar las decisiones sobre el personal.</p> <p>La junta directiva cumple con su deber de diligencia como parte de la responsabilidad del empleador.</p> <p>Se obtiene un feedback de manera periódica de los empleados y empleadas sobre la autoridad escolar como empleadora.</p> <p><i>Véase también 1.3.3</i></p>  |
| 6.2.5 | La junta directiva minimiza los riesgos empresariales.  | <p>La junta directiva es consciente de los riesgos empresariales y, según esto, si es necesario, crea un plan de acción para garantizar la oferta escolar en el emplazamiento.</p> <p>La junta utiliza formas de cooperación regional.</p>   |
| 6.2.6 | Las reuniones de la junta y las asambleas generales se organizan de manera eficaz.                | <p>Hay una preparación y seguimiento sistemático de las reuniones de la junta y de las asambleas generales.</p> <p>Se envía a tiempo un orden del día estructurado, con proyectos de resolución.</p> <p>Las reuniones de la junta se celebran en una franja horaria determinada.</p> <p>Las fechas de las reuniones se registran en el calendario anual.</p> <p>Todas las reuniones se hacen constar en acta.</p> <p>La dirección escolar, la dirección administrativa y la oficina consular están invitados a todas las reuniones.</p>  |
| 6.2.7 | La estructura organizativa garantiza un trabajo efectivo de la junta.                             | <p>La junta trabaja de conformidad con una estructura organizativa funcional y según descripciones definidas sobre procesos.</p> <p>La junta recurre a expertos externos si es necesario.</p> <p>Si la junta ha designado a un/una representante, se respetan las responsabilidades de la dirección administrativa y de la dirección escolar.<sup>19</sup></p> <p>El/la representante de la junta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• releva a la junta como órgano central,</li> <li>• informa a la junta y es responsable ante ella,</li> <li>• representa a la junta ante la dirección escolar y la dirección administrativa,</li> <li>• no tiene derecho de instrucción y</li> <li>• trabaja con confianza con la dirección escolar y la dirección administrativa.</li> </ul> |
| 6.2.8 | El idioma utilizado para la negociación en las reuniones de la junta es principalmente el alemán. | <p>En las asambleas generales y en las reuniones de la junta existe la posibilidad de realizar las intervenciones en alemán.</p> <p>Todos los protocolos, así como los documentos escolares relevantes, también están redactados en alemán.</p>  |

<sup>18</sup> De acuerdo con las disposiciones pertinentes de los estatutos y con el contrato de servicios del director escolar

<sup>19</sup> Si el/la representante de la junta y la dirección administrativa actúan como una sola persona, es necesario que se aclaren las áreas de responsabilidad y que exista una coordinación constructiva y especialmente estrecha entre la junta y la dirección escolar.

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.3 Actuación de la dirección escolar <sup>20</sup>

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 6.3.1 | La dirección escolar ofrece una perspectiva educativa futura que resulta atractiva para la escuela.  | <p>La visión educativa sobre una buena escuela que tiene la dirección escolar está relacionada con la ubicación, con la política educativa y cultural extranjera y con los títulos que se ofertan.</p> <p>La dirección escolar aplica esta visión a su desarrollo como escuela.</p> <p>La dirección escolar se asegura regularmente de que las partes interesadas de la escuela acepten los objetivos de desarrollo escolar.</p> <p>La dirección escolar comunica las necesidades actuales de cambio en la comunidad escolar.</p>  |
| 6.3.2 | La dirección escolar se asegura de que la comunidad escolar comprenda lo que significa una <i>buena enseñanza</i> .  | <p>Los proyectos de desarrollo escolar están orientados al aprendizaje de los AyA.</p> <p>Los directores de la escuela visitan regularmente las clases con sesiones informativas.</p> <p>La dirección escolar se ocupa de que el programa escolar incluya objetivos y medidas para mejorar la calidad de la enseñanza.</p> <p>La dirección escolar garantiza que se tengan en cuenta los progresos sociales y educativos actuales (como el tratamiento de la heterogeneidad, la inclusión, la digitalización, la enseñanza sensible con el lenguaje y la educación democrática).</p> <p>Los portavoces del departamento<sup>21</sup> dan cuenta de su trabajo a la dirección escolar (si es necesario, a la dirección general).</p> <p>En el concepto de formación continua escolar, el desarrollo de las clases es un aspecto fundamental.</p> <p>El desarrollo de las clases forma parte del desarrollo del personal (visitas a clases y descripciones de puestos de los empleados).</p> |
| 6.3.3 | La dirección escolar y los mandos directivos intermedios conciben el desarrollo de las clases como una tarea fundamental de la gestión.                          | <p>La dirección escolar emite las órdenes de desarrollo correspondientes al grupo directivo o a los grupos de proyectos.</p> <p>La dirección escolar revisa el logro de los objetivos de las órdenes de trabajo (control).</p> <p>La participación en el desarrollo de las clases es un tema de debate entre gerentes y empleados, así como los acuerdos de objetivos.</p> <p>Los miembros del nivel gerente intermedio trabajan en los grupos de proyectos correspondientes, y asumen funciones de gerencia (basadas en descripciones de trabajos o tareas).</p>  |
| 6.3.4 | La dirección escolar, junto con la junta escolar, el profesorado y el personal no educativo, gestionan la escuela como un lugar de aprendizaje y de convivencia. | <p>Las aulas y aulas especializadas están equipadas de tal forma que cumplen los requisitos de la enseñanza moderna.</p> <p>La dirección escolar trabaja de manera demostrable junto con la junta escolar con respecto al diseño del edificio escolar.</p> <p>Se tienen en cuenta las condiciones generales del país anfitrión.</p> <p>El edificio y el terreno de la escuela están bien cuidados.</p>   |

<sup>20</sup> Véase «Ámbitos de actuación para directores y directoras de escuelas alemanas en el extranjero», documento técnico de la Agencia Central de Escuelas en el Extranjero. En este punto, se señala nuevamente que, además de la dirección escolar mediada desde Alemania, los reglamentos del país anfitrión también pueden prever una dirección escolar a nivel nacional. En estos casos, esto funciona en particular como un vínculo con las autoridades escolares nacionales.

<sup>21</sup> Términos como portavoces especialistas, directores especialistas, presidentes especialistas o portavoces se utilizan de manera incoherente en las escuelas alemanas en el extranjero, pero se usan en gran medida como sinónimos.



| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.3 Actuación de la dirección escolar

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 6.3.5 | <p>La dirección escolar general utiliza el potencial de todos los miembros para abordar las cuestiones más importantes relacionadas con la escuela.</p> | <p>Un plan de asignación de actividades por escrito regula las responsabilidades dentro de la dirección escolar general.</p> <p>Los miembros de la dirección escolar general realizan sus tareas en equipo.</p> <p>Los profesores locales pueden incluirse en la dirección escolar general; su potencial como vínculo con el país anfitrión se utiliza de manera manifiesta.</p> <p>Las reuniones de equipo se llevan a cabo con regularidad. En las actas se registran los resultados.</p> <p>Los miembros asumen áreas de responsabilidad en el trabajo del comité escolar.</p>   |
| 6.3.6 | <p>La dirección escolar aplica un enfoque profesional de liderazgo.</p>   | <p>La dirección escolar revisa su manera de entender el liderazgo y sus roles.</p> <p>La dirección escolar motiva a los empleados y empleadas y practica un estilo de comunicación apreciativa. La dirección escolar (general, si es necesario) recaba un feedback sobre la dirección de manera periódica.</p> <p>La dirección escolar (a nivel general, si es necesario) evalúa los resultados de la evaluación externa (por ejemplo, por parte de la BLI o inspección federal-estatal) relacionados con las acciones directivas.</p> <p>La dirección utiliza este feedback para aplicarlo a sus actividades de gestión.</p> |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.4 Actuación administrativa

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 6.4.1 | La dirección administrativa apoya el buen funcionamiento de la escuela a través de una cooperación de confianza con la dirección escolar y la junta.   | <p>Hay reuniones periódicas entre la dirección administrativa y la dirección escolar.</p> <p>La dirección administrativa participa en todas las reuniones de la junta directiva.</p> <p>La dirección administrativa se implica en las decisiones estratégicas.</p> <p>La dirección administrativa participa generalmente en las reuniones de la dirección general escolar.</p>  |
| 6.4.2 | La dirección administrativa es responsable de la gestión económica de los recursos a nivel operativo.  | Las competencias necesarias se asignan a la dirección administrativa.   |
| 6.4.3 | <p>La escuela funciona de acuerdo con la orientación de la política educativa y cultural extranjera (AKBP), y según los criterios y las condiciones de financiación.</p> <p><i>Véase también 6.8.3</i></p> | <p>La dirección administrativa apoya a la junta escolar y la dirección escolar en la gestión y desarrollo de la escuela de acuerdo con la política educativa y cultural extranjera (AKBP).</p> <p>Los documentos presentados a los organismos de fomento son correctos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos económicos de la solicitud de financiación y los documentos internos de la escuela coinciden.</li> <li>• Las cifras de cierre comunicadas a la Educación de la República Federal de Alemania (KMK) se corresponden con la información de los documentos enviados a la Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero (ZfA).</li> <li>• Las solicitudes de financiación cumplen los requisitos formales de la oficina central.</li> <li>• Las solicitudes se envían a tiempo.</li> </ul> <p>El carácter de la escuela como DAS (escuela alemana en el extranjero) reconocido y patrocinado por Alemania se destaca de forma adecuada en las publicaciones.</p> |
| 6.4.4 | Se ha establecido un procedimiento periódico de verificación que implica a la oficina consular.  | <p>Los estados financieros anuales son auditados anualmente por un auditor externo.</p> <p>Se obtiene el informe de la oficina consular sobre la solicitud de financiación y/o referencia de utilización.</p>   |
| 6.4.5 | Se garantiza la corrección de la gestión económica del país anfitrión.   | Los informes de auditoría tienen en cuenta la ley del país anfitrión.   |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.5 Gestión, planificación y control

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 6.5.1 | <p>La junta y la dirección escolar desarrollan una estrategia conjunta con la participación de la dirección administrativa en consonancia con la gestión de la calidad de las escuelas alemanas en el extranjero (AQM).</p> | <p>Hay reuniones de estrategia periódicas (por ejemplo, reuniones privadas).</p> <p>La planificación estratégica incluye evaluaciones de análisis organizativos sistemáticos y análisis de factores influyentes externos.</p> <p>Las decisiones de objetivos estratégicos se basan en información orientada al mercado (control estratégico).</p> <p>Están disponibles el número de alumnos y las tasas escolares, así como la evolución del mercado escolar a lo largo del tiempo.</p> <p>Los objetivos de la planificación estratégica se implementan en proyectos o procesos operativos.</p> <p>Los objetivos de los planes de desarrollo escolar estratégicamente orientados y las medidas correspondientes están a disposición de la dirección escolar por escrito.</p> <p>La consecución de objetivos se intenta lograr mediante la planificación de proyectos.</p> <p>La dirección escolar ha creado un grupo directivo en el que están representadas las partes escolares interesadas.</p> <p>En cooperación con el grupo directivo, la dirección escolar alinea los procesos de gestión de la calidad de las escuelas alemanas en el extranjero (AQM) con los objetivos estratégicos y presenta informes a la reunión del consejo.</p> <p>El grupo directivo ha desarrollado un plan de trabajo y proporciona un impulso sobre esta base.</p> |
| 6.5.2 | <p>La junta, la dirección escolar y la dirección administrativa se aseguran de que se controle el logro de los objetivos.</p>   | <p>Los mandos directivos verifican el logro de objetivos de las medidas de desarrollo escolar de manera transparente y realizan ajustes, si es necesario.</p> <p>La escuela ha establecido y utiliza un proceso de control y retroalimentación por niveles.</p> <p>La implementación de los planes de estudio escolares se revisa continuamente por parte de la dirección escolar (general) (delegación a los coordinadores o a la dirección del departamento).</p> <p>La dirección escolar revisa la percepción de las responsabilidades en cooperación con las personas interesadas, así como con los comités y equipos, de manera transparente y se ocupa de realizar ajustes, si es necesario.</p> <p>Los empleados verifican el logro de los objetivos de las medidas de desarrollo escolar en su área de responsabilidad.</p>  |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.5 Gestión, planificación y control

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 6.5.3 | <p>Se establece un sistema de control que apoya la ejecución eficaz y eficiente de las tareas.</p>  | <p>Se ha elaborado un concepto de control estratégico y operativo que sirve como base para el proceso de planificación y control.</p> <p>En el área educativa y no educativa, el concepto sirve como base para los procedimientos de control de implementación e incluye procedimientos de evaluación y seguimiento.</p> <p>Se definen los instrumentos de control estratégico.</p> <p>Se definen los instrumentos de control operativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha establecido un ciclo presupuestario transparente.</li> <li>• La contabilidad se registra correctamente.</li> <li>• La contabilidad de gestión (KLR) permite la asignación de costes en función de la causa.</li> <li>• Las cifras clave (gestión general, educativa y empresarial) se recopilan periódicamente.</li> </ul> <p>El balance y la cuenta de resultados están debidamente elaborados.</p>  |
| 6.5.4 | <p>El sistema de control conecta el nivel estratégico y operativo.</p>  | <p>La coordinación entre el procedimiento de planificación y el control estratégico y operativo está regulada de forma procedimental (tiempo, personal).</p> <p>Para los proyectos de desarrollo educativo y no educativo, se han acordado planes y programas de acción que incluyen responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos y para su implementación, así como declaraciones sobre recursos personales y materiales. El sistema de control se relaciona con esto y proporciona información para la gestión.</p> <p>Se define a los comités responsables y a los funcionarios (con responsabilidad estratégica).</p> <p>Los objetivos se establecen periódicamente.</p> <p>La presentación de informes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proporciona información relevante de manera periódica para la planificación y el control, y</li> <li>• se lleva a cabo de manera apropiada para el destinatario</li> </ul> <p>en momentos determinados.</p> |
| 6.5.5 | <p>Se garantiza el control del uso correcto y adecuado de los fondos.</p>   | <p>Las competencias financieras y los derechos de firma están claramente regulados.</p> <p>La auditoría interna corresponde a los requisitos legales.</p> <p>La auditoría externa corresponde a los requisitos legales.</p>   |
| 6.5.6 | <p>Se comprueba la consecución de objetivos en relación con los objetivos acordados con los empleados.</p> <p><i>Véase también: 4 Gestión de personal</i></p> | <p>La dirección escolar mantiene conversaciones con empleados y superiores para llegar a acuerdos de objetivos<sup>22</sup>; las correspondientes conversaciones con el personal no educativo pueden delegarse a la dirección administrativa.</p> <p>Las conversaciones entre empleados y superiores se utilizan como instrumento de control.</p> <p>Las conversaciones con los empleados se utilizan para ajustar los procesos de desarrollo y, si es necesario, para realizar los ajustes o actualizaciones necesarios de la orientación de objetivos, de las áreas de responsabilidad, del uso de los</p>  |

<sup>22</sup> La tarea se puede delegar a grandes escuelas.

|                 |  |
|-----------------|--|
| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación         |
|                 | recursos, de los requisitos de cualificación y de las medidas. |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.6 Cooperación y comunicación

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 6.6.1 | La junta, la dirección escolar y la dirección administrativa están informadas sobre todos los asuntos de interés común gracias a los canales de comunicación internos. | Los canales de comunicación estandarizados y descritos por escrito apoyan un flujo eficiente de información e intercambio.   |
| 6.6.2 | Todos los miembros de la comunidad escolar tienen acceso a información relevante.  | <p>La escuela informa a todos los grupos escolares sobre los datos y cambios relevantes para el grupo respectivo con la ayuda de los medios adecuados.</p> <p>Todos los agentes escolares pueden acceder a la información que les resulte relevante.</p> <p>Existe documentación disponible sobre la gestión de la información de la escuela.</p>  |
| 6.6.3 | Los nuevos miembros de la comunidad escolar reciben información sistemática sobre los principios más importantes del trabajo escolar.                                  | <p>Se entregan documentos importantes a los grupos objetivo (por ejemplo, padres en momento de la admisión y empleados al comenzar el trabajo).</p> <p>La escuela firma un contrato de formación con los padres.</p> <p>Las responsabilidades en el área de gestión escolar se presentan de forma transparente en la página web y en las asambleas generales a intervalos regulares.</p>   |
| 6.6.4 | Un concepto de comunicación se integra y se implementa en el concepto de identidad corporativa.  | Los empleados y empleadas aplican las normas del concepto de comunicación (por ejemplo, normas lingüísticas, diseño, límites de tiempo para procesar correos electrónicos).  |
| 6.6.5 | La escuela colabora de manera vinculante con otros centros de enseñanza y con socios no pertenecientes a la escuela, tanto en el ámbito regional como internacional.   | <p>Los acuerdos por escrito regulan la cooperación con socios extracurriculares (por ejemplo, empresas, escuelas superiores, empresas y AHK o Cámara de Comercio en el Extranjero).</p> <p>Como parte de la cooperación con las escuelas de la red PASCH y las escuelas del país anfitrión, los AyA se encuentran sistemáticamente dentro y fuera de la escuela.</p> <p>La escuela realiza un intercambio de estudiantes con escuelas asociadas en Alemania.</p> <p>Los socios abren sus instalaciones (por ejemplo, para los cursos de aprendizaje de los AyA y para la participación en proyectos escolares).</p> <p>La escuela utiliza asociaciones locales e internacionales para cumplir con su misión.</p> |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.6 Cooperación y comunicación

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 6.6.6 | <p>La escuela se ve a sí misma como parte de la red de escuelas alemanas en el extranjero y realiza intercambios exitosos en el marco de la gestión de la calidad de las escuelas alemanas en el extranjero (AQM).</p> | <p>La escuela intercambia información con otras escuelas alemanas en el extranjero y con los organismos de fomento.</p> <p>La escuela trabaja en estrecha colaboración con las escuelas alemanas de la región.</p> <p>La escuela participa en la ReFo (formación avanzada regional), en la Junta Asesora Pedagógica, en las reuniones de la red regional (RNT), en los consejos asesores de la junta y de la dirección administrativa y, si es necesario, en otros eventos de la Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero (ZfA).</p> <p>En las reuniones de la red regional participan autoridades de la escuela, así como la dirección escolar y administrativa.</p> <p>La dirección escolar, la dirección administrativa y los representantes de la junta participan en las reuniones de la ZfA para grupos destinatarios específicos.</p> <p>El logotipo de DAS (escuelas alemanas en el extranjero) está presente en todas las publicaciones de la escuela.</p> <p>En las escuelas con calificaciones alemanas, el logotipo de la KMK (Educación de la República Federal de Alemania) aparece en todas las publicaciones adecuadas.</p> <p>La escuela respalda la red de escuelas alemanas en el extranjero.</p> <p>La escuela utiliza la red DAS (por ejemplo, para intercambio de experiencias, cooperación con los consejos asesores de la ZfA) en beneficio de su propia escuela.</p> |
| 6.6.7 | <p>La escuela contacta periódicamente con sus graduados.</p>   | <p>La escuela apoya una red de antiguos alumnos/base de datos de antiguos alumnos y celebra reuniones periódicas.</p> <p>La escuela consigue la participación de antiguos graduados como socios de cooperación, patrocinadores y promotores.</p> <p>Los festivales escolares, los eventos culturales (música, teatro, exposiciones, lecturas), la jornada de puertas abiertas, los encuentros de antiguos alumnos, etc. van dirigidas específicamente al público interesado.</p> <p>La escuela involucra a los antiguos alumnos en las estructuras de comunicación (por ejemplo, anuario escolar y participación en eventos escolares).</p>  |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.7 Condiciones legales

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 6.7.1 | <p>La escuela cuenta con estatutos que cumplen las condiciones necesarias de una escuela alemana en el extranjero.</p>                           | <p>El objetivo/propósito de la autoridad escolar está en consonancia con los objetivos de las escuelas alemanas en el extranjero.</p> <p>La marca «Educación alemana»/DAS se formula como un objetivo.</p> <p>Se definen los objetivos en el sentido de la política educativa y cultural extranjera (AKBP).</p> <p>Los estatutos de la escuela se basan en los estatutos modelo de las escuelas alemanas en el extranjero.</p> <p>Los estatutos y enmiendas a los estatutos son aprobados por el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores.</p> |
| 6.7.2 | <p>La escuela está legalmente reconocida como institución educativa en el país anfitrión.</p>  | <p>Existe un reconocimiento por escrito de la escuela como institución educativa.</p> <p>Se otorga un reconocimiento mutuo de títulos.</p>  |
| 6.7.3 | <p>Los representantes legales de la escuela están registrados y reconocidos por las autoridades competentes del país anfitrión (patrocinio).</p> | <p>Los representantes legales (patrocinio) están incluidos en el registro.</p> <p>Los representantes legales actúan de conformidad con la base legal del país anfitrión y tienen suficiente poder de representación.</p> <p>Consta en acta la escuela como organización sin ánimo de lucro.</p>   |
| 6.7.4 | <p>Las relaciones laborales de todos los empleados y empleadas son compatibles con la ley estatal.</p> <p><i>Véase también 4.1</i></p>           | <p>Hay disponibles contratos de trabajo por escrito válidos para los empleados y empleadas.</p> <p>Se respetan todas las normas laborales del país anfitrión (seguridad ocupacional, aranceles/impuestos, etc.).</p>  |
| 6.7.5 | <p>La escuela cumple con los requisitos legales de una escuela alemana en el extranjero.</p> <p><i>Véase también 2.1</i></p>                     | <p>La escuela cumple con los requisitos de la Ley de Escuelas en el Extranjero y con los reglamentos administrativos adicionales.</p> <p>Los planes de estudios, los cursos y las calificaciones son aprobados por las instituciones responsables (KMK, IBO).</p>   |



| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.8 Colaboración con organismos de fomento

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 6.8.1 | <p>La escuela trabaja de manera constructiva con la ZfA.</p>   | <p>La escuela utiliza el asesoramiento y el apoyo de los empleados de la ZfA, especialmente después de una BLI o inspección federal-estatal (informe BLI; plan de acción), durante las visitas de evaluación y balance (también según el informe) y durante las visitas de asesoramiento escolar.</p> <p>Los cambios en la estructura de la escuela (por ejemplo, la celeridad o los cambios en los programas educativos) se coordinan con la ZfA antes de que se envíe la solicitud.</p> <p>Se adhieren a las vías oficiales.</p>   |
| 6.8.2 | <p>La escuela informa a la ZfA de inmediato sobre los eventos que son importantes para los organismos de fomento.</p>        | <p>Los eventos que son relevantes para la política educativa y cultural extranjera o para la financiación se comunican de inmediato a la ZfA.</p> <p>Se mantiene el contacto con los empleados y empleadas de la ZfA.</p> <p>Están actualizados los datos de la escuela en el sistema de información de la oficina central.</p>  |
| 6.8.3 | <p>La escuela funciona de acuerdo con los criterios y las condiciones de financiación.</p> <p><i>Véase también 6.4.3</i></p> | <p>La solicitud de financiación se envía a tiempo.</p> <p>Las pruebas relativas a la utilización de los fondos están disponibles a tiempo y en su totalidad.</p> <p>Los procesos de adquisiciones relevantes para la financiación corresponden a los requisitos de la ZfA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lleva a cabo una comparación de ofertas.</li> <li>• Los objetos adquiridos se incluyen en un inventario y se marcan.</li> </ul> <p>Los documentos presentados a los organismos de fomento son correctos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos económicos de la solicitud de financiación y los documentos internos de la escuela coinciden.</li> <li>• Las cifras de cierre comunicadas a la Educación de la República Federal de Alemania (KMK) se corresponden con la información de los documentos enviados a la Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero (ZfA).</li> <li>• Las solicitudes de financiación se envían de forma comprensible y completa.</li> <li>• Las solicitudes se envían a tiempo.</li> </ul> <p>El carácter de la escuela como DAS (escuela alemana en el extranjero) reconocido y patrocinado por Alemania se destaca de forma adecuada en las publicaciones.</p> |
| 6.8.4 | <p>La escuela apoya en el ámbito público a la ZfA.</p>   | <p>Los informes de prensa relevantes que se refieren al éxito en el aprendizaje o a los resultados de los AyA, a la financiación de la escuela desde Alemania, a la estructura de la escuela o a la AKBP se envían a la ZfA y, si es necesario, a la KMK (Educación de la República Federal de Alemania).</p> <p>La escuela apoya a la ZfA en el campo de la contratación de profesores (por ejemplo, presentaciones en ferias comerciales).</p>   |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 6. Gobernanza

### 6.8 Colaboración con organismos de fomento

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 6.8.5 | La escuela trabaja de manera constructiva con los responsables de la KMK.                            | <p>La escuela utiliza el asesoramiento y el apoyo del representante de la KMK.</p> <p>La escuela informa al representante de la KMK sobre eventos relevantes.</p> <p>El representante de la KMK participa en las decisiones, p. ej.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sobre cuestiones de examen para títulos alemanes,</li> <li>• para el diseño de los programas educativos,</li> <li>• para la creación de las tablas de horarios,</li> <li>• para compensar las desventajas,</li> <li>• para el desarrollo de las clases,</li> <li>• para el uso y cualificación de profesores locales no formados en Alemania.</li> </ul> |
| 6.8.6 | Las solicitudes de la escuela a la KMK son oportunas y apropiadas.                                   | <p>Las solicitudes y la inscripciones en exámenes (incluido el DSD) se realizan a tiempo de acuerdo con los procedimientos acordados.</p> <p>Las solicitudes individuales para la aprobación de la admisión de AyA se envían a la secretaría de la KMK con suficiente antelación.</p> <p>Las inscripciones en exámenes se envían de manera oportuna, completa y específica.</p>   |
| 6.8.7 | La escuela mantiene un intercambio con la oficina consular y con las autoridades del país anfitrión. | <p>La oficina consular está invitada a todas las reuniones de la junta y a otros eventos.</p> <p>Se informa a la oficina consular sobre eventos importantes de la escuela.</p> <p>Los representantes escolares participan en eventos organizados por los socios fuera de la escuela.</p> <p>La escuela trabaja con las agencias gubernamentales relevantes.</p>   |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 7. Gestión de la calidad

### 7.1 Misión y declaración de objetivos

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 7.1.1 | La escuela cuenta con una declaración de objetivos que refleja la misión de la escuela (misión y autopercepción).     | <p>Existe una declaración de objetivos que refleja la cultura escolar en el exterior.</p> <p>El enfoque de la declaración de objetivos se basa en la educación de los alumnos y en la enseñanza de alta calidad.</p> <p>El impulso del idioma alemán como parte esencial de la promoción de la formación lingüística y de la competencia intercultural forma parte de la declaración de objetivos.</p> <p>La declaración de objetivos contiene declaraciones sobre cómo abordar de manera constructiva la heterogeneidad.</p> <p>La declaración de objetivos se revisa y actualiza periódicamente.</p>   |
| 7.1.2 | Los procesos y objetivos están en consonancia con la misión de la escuela y, si corresponde, con el plan estratégico. | <p>Se ha determinado la orientación estratégica de la escuela.</p> <p>Las decisiones de la junta y de la dirección escolar se adoptan de conformidad con la estrategia.</p> <p>Los responsables de la toma de decisiones conocen los objetivos estratégicos de la escuela.</p> <p>Los objetivos estratégicos proporcionan orientación para el programa escolar.</p> <p><i>Véase también 7.2.1</i></p>  |
| 7.1.3 | Se vive la identidad corporativa de la escuela alemana en el extranjero.  | <p>La declaración de objetivos es conocida y aplicada por las partes interesadas (junta directiva, empleados y empleadas, miembros de la asociación, padres, AyA, organismos de fomento).</p> <p>La presentación externa de la escuela está regulada uniformemente por un diseño corporativo y se utiliza en consecuencia (por ejemplo, con un logotipo en papel con membrete, ropa deportiva).</p> <p>En la DAS se vive una <i>cultura escolar en el extranjero</i>; esto incluye en particular elementos como «encuentro intercultural», «multilingüismo», «promoción de la lengua alemana», «participación» y «educación para la democracia».</p> |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 7. Gestión de la calidad

### 7.2 Programa escolar

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 7.2.1 | Los objetivos y medidas del programa escolar están orientados a la consecución de la declaración de objetivos. | <p>Los objetivos de desarrollo se derivan de las declaraciones de conducta de la declaración de objetivos.</p> <p>El desarrollo de las clases, organizativo y de personal están relacionados entre sí de manera sistemática<sup>23</sup>.</p> <p>El programa escolar incluye objetivos y medidas desde el ámbito educativo y no educativo.</p>   |
| 7.2.2 | Las prioridades de desarrollo se implementan utilizando objetivos SMART.                                       | <p>El programa escolar define cómo se aclaran, priorizan e implementan los objetivos y medidas de desarrollo a corto y largo plazo.</p> <p>Se establecen hitos para el logro (parcial) de los objetivos.</p> <p>Se determinan las responsabilidades.</p> <p>Los objetivos se formulan SMART (específicos, cuantificables, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo).</p>                    |
| 7.2.3 | Los objetivos de desarrollo relacionados con las clases constituyen una parte esencial del programa escolar.   | <p>Los objetivos y las medidas para el desarrollo de la enseñanza están incluidos en el programa escolar.</p> <p>Los métodos de gestión de proyectos se utilizan para el desarrollo de las clases.</p> <p>Las evaluaciones centradas en la calidad de la enseñanza proporcionan impulsos y constituyen la base para el trabajo futuro (las medidas pueden revisarse o desarrollarse de nuevo).</p> |
| 7.2.4 | El programa escolar se actualiza anualmente según las evaluaciones.  | <p>El éxito de las medidas se determina mediante indicadores.</p> <p>Se registra el logro de metas.</p> <p>Los resultados de esta revisión y, si es necesario, de las encuestas de satisfacción se utilizan para reajustar el proceso de desarrollo y para obtener las actualizaciones necesarias.</p>   |
| 7.2.5 | Las medidas completadas con éxito pasan a formar parte del perfil de la escuela.                               | <p>Alcanzar las metas conduce a rutinas escolares seguras.</p> <p>Los proyectos completados con éxito pasan a formar parte del perfil de la escuela (las ofertas escolares); se ajusta el concepto de marketing.</p>   |

<sup>23</sup> Se entienden por «sistémicas» cada una de las medidas encuadradas en su contexto y en relación con otros factores, y que se coordinan para obtener sinergias y una mayor eficacia.

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 7. Gestión de la calidad

### 7.3 Gestión de procesos

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 7.3.1 | <p>Todos los procesos relevantes, así como las responsabilidades de la escuela, están definidos y documentados.</p> | <p>La gestión de procesos es holística: Se tiene en cuenta la orientación estratégica, la cultura organizativa y la implicación y la gestión de las personas que participan en el proceso.</p> <p>La documentación de los procesos escolares se realiza mediante descripciones de procesos.</p> <p>Los procesos de apoyo y dirección se formulan según se requiera.</p> <p>La dirección escolar es responsable del proceso <i>educativo</i> general.</p> <p>La junta escolar y la dirección escolar son conjuntamente responsables del proceso escolar a nivel general.</p> <p>La situación jurídica del país anfitrión se tiene en cuenta en relación con la responsabilidad personal.</p> <p>La experiencia de la dirección escolar a nivel nacional se utiliza en relación con la situación jurídica del país anfitrión.</p> <p>El grupo directivo coordina los procesos de desarrollo escolar.</p> |
| 7.3.2 | <p>Los objetivos de los procesos están establecidos.</p>  | <p>Los objetivos se establecen antes de que se inicie un proceso.</p> <p>Se definen indicadores o parámetros adecuados para cada objetivo.</p> <p>El logro de los objetivos se mide mediante ratios.</p>   |
| 7.3.3 | <p>Los procesos están orientados al cliente.</p> <p><i>Véase también 7.5</i></p>                                    | <p>Los resultados de la evaluación confirman la orientación al cliente de los procesos definidos.</p> <p>La cadena de procesos conecta departamentos/áreas individuales entre sí; se describen las interfaces.</p> <p>Las acciones de los empleados y empleadas están orientadas al cliente.</p>   |
| 7.3.4 | <p>Se garantiza una secuencia de procesos fluida.</p>   | <p>La gestión de procesos se registra por escrito y está disponible para todas las partes interesadas.</p> <p>Las partes interesadas en el proceso tienen acceso a los documentos relevantes.</p> <p>Se especifica a los responsables de los procesos.</p> <p>Los gestores de los procesos están capacitados de acuerdo con sus requisitos.</p>  |

| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|
|-----------------|--|

## 7. Gestión de la calidad

### 7.4 Cultura de evaluación

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 7.4.1 | <p>La escuela utiliza sistemáticamente evaluaciones internas y externas orientadas a mejorar la calidad.</p>                                      | <p>Los resultados de la evaluación de la calidad interna (evaluación general, evaluación específica) están registrados.</p> <p>Las evaluaciones también se relacionan con la contratación de personal.</p> <p>Se registran los resultados de las evaluaciones.</p> <p>Se extraen conclusiones en forma de objetivos y medidas concretos.</p> <p>La escuela utiliza la perspectiva externa crítica de las evaluaciones externas para identificar áreas problemáticas o para mejorar áreas problemáticas reconocidas.</p>  |
| 7.4.2 | <p>La escuela revisa periódicamente sus datos de rendimiento y desarrollo.</p>  | <p>Las partes responsables han definido cada uno de los datos de rendimiento y desarrollo.</p> <p>Los datos sobre rendimiento son el punto de partida para los proyectos de desarrollo.</p> <p>El enfoque específico de la escuela se centra en prioridades concretas de desarrollo, cuyos cambios se pueden mostrar como datos de rendimiento (por ejemplo, valores de satisfacción, tasas de graduación, tasas de repetición).</p> <p>El desarrollo escolar se basa en datos.</p> <p>La escuela realiza un seguimiento continuo del rendimiento de los AyA (por ejemplo, trabajo comparativo, resultados de exámenes), extrae conclusiones y las implementa.</p>   |
| 7.4.3 | <p>Los procesos definidos se evalúan y optimizan periódicamente.</p> <p><i>Véase también 7.3</i></p>  | <p>Los responsables de los procesos determinan los puntos fuertes y débiles y ofrecen sugerencias para la adaptación.</p> <p>Se formaliza el proceso de «mejora continua».</p> <p>Garantizar y promover la calidad se basa en criterios.</p> <p>Hay disponible una investigación sobre organización con sugerencias de mejora.</p> <p>La evaluación del proceso sigue estándares profesionales.</p>  |
| 7.4.4 | <p>Una cultura de evaluación incluye la evaluación basada en las necesidades y en el feedback, a todos los niveles y entre todos los actores.</p> | <p>Se establecen procedimientos de evaluación interna (inspección de la clase, encuestas de satisfacción, procedimientos de retroalimentación):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se llevan a cabo con regularidad;</li> <li>• Se especifican los procedimientos para garantizar la calidad (por ejemplo, objetivo/pregunta, subáreas a evaluar, instrumentos de evaluación, tiempos, frecuencia, grupos participantes, procedimiento metodológico, soberanía de datos).</li> </ul> <p>La evaluación de la calidad del trabajo escolar se relaciona con todas las áreas escolares, según sea necesario.</p> <p>Todos los actores participan según sus responsabilidades.</p> <p>Los responsables de la dirección practican una cultura de retroalimentación (en su propia área de responsabilidad), es decir, utilizan procesos de retroalimentación adecuados que se relacionan con las acciones de gestión, comunican los resultados y ofrecen medidas de mejora a partir de los hallazgos («retroalimentación de la dirección»).</p> |

|                 |  |
|-----------------|--|
| Características | Indicaciones, ejemplos y capacidades de implementación |
|-----------------|--|

## 7. Gestión de la calidad

### 7.5 Orientación al cliente

*Véase también 7.3.3*

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 7.5.1 | <p>El procedimiento de evaluación se utiliza periódicamente para una optimización de la satisfacción del cliente.</p> <p><i>Véase también 7.4</i></p> | <p>La escuela realiza encuestas de satisfacción al menos cada dos años.</p> <p>Se evalúan los resultados de la evaluación, de los cuales se derivan e implementan medidas de mejora.</p> <p>Toda la comunidad escolar tiene la oportunidad de expresarse de manera estructurada y formalizada por escrito sobre el sentimiento de satisfacción escolar.</p>                |
| 7.5.2 | <p>Se ha establecido y se está implementando una gestión transparente de conflictos y reclamaciones.</p>  | <p>La escuela ha desarrollado un concepto sobre reclamaciones.</p> <p>Todos los miembros de la comunidad escolar conocen y acatan las vías de reclamación.</p> <p>Se describen formas de resolver conflictos.</p> <p>Las partes involucradas conocen a las personas de contacto en caso de conflicto.</p> <p>En cualquier caso, se ofrecerá una respuesta al problema.</p> |

## **Lista de abreviaturas**

### **AKBP**

Política educativa y cultural extranjera

### **AQM**

Gestión de la calidad de las escuelas alemanas en el extranjero

### **DAAD**

Servicio Alemán de Intercambio Académico

### **DaF**

Alemán como lengua extranjera

### **DAISY**

Sistema de información sobre trabajo escolar en el extranjero

### **DAS**

Escuela alemana en el extranjero

### **DFU**

Asignaturas impartidas en alemán

### **DIHK**

Cámara de Industria y Comercio Alemana

### **DSD**

Diploma de lengua alemana de la Conferencia de Ministros de Educación

### **IBO**

Organización Internacional de Bachillerato

### **KLR**

Contabilidad de gestión

### **KMK**

Conferencia Permanente de Ministros de Educación y Asuntos Culturales de los estados federales de la República Federal de Alemania

### **Estados federales**

Los 16 Estados federales de la República Federal Alemana

### **MSA**

Graduación de secundaria



**OLK**

Profesorado local

**PASCH**

Escuelas asociadas (escuelas en el extranjero con clases de alemán financiadas por el Ministerio Federal de Asuntos Exteriores)

**PBG**

Apoyo al proceso

**PQM**

Gestión de la calidad educativa

**RNT**

Reuniones de la red regional

**ReFo**

Formación continua regional para profesores

**SchiLF**

Formación continua interna del profesorado

## **Autores y autoras**

El presente marco de orientación fue elaborado por un grupo de trabajo de la Agencia Central de Escuelas en el Extranjero con representantes de los gobiernos federal y estatal. Se incluyó la experiencia de las juntas directivas, la dirección escolar y la dirección administrativa de las escuelas alemanas en el extranjero. El Consejo Asesor Científico de la Agencia Central de Escuelas en el Extranjero fue un órgano asesor.

Oficina federal administrativa

- Agencia Central de Escuelas Alemanas en el Extranjero -

50728 Colonia

Divisiones ZfA 4 y ZfA 5

Correo electrónico: [Bettina.Fischer@bva.bund.de](mailto:Bettina.Fischer@bva.bund.de)

Teléfono: +49(0)22899 358 8730 o +49(0)221 758 8730

Correo electrónico: [Wiebke.Groehn@bva.bund.de](mailto:Wiebke.Groehn@bva.bund.de)

Teléfono: +49(0)22899 358 8724 o +49(0)221 758 8724

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