



**Magister en Educación  
mención Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado**

**Diagnóstico institucional y Plan de Mejoramiento**

**Profesor: Rocío Riffo San Martín  
Alumna: Nicole Robles Contreras**

**Iquique – Chile, Noviembre 2021**

# Índice

	<b>Página</b>
1. Resumen .....	3
2. Introducción .....	4
3. Marco Teórico .....	5
4. Marco Contextual .....	9
5. Diagnóstico Institucional .....	15
6. Análisis de resultados .....	28
7. Plan de Mejoramiento .....	44
8. Bibliografía .....	54
9. Anexos .....	57

## 1. Resumen

Se presenta el siguiente Trabajo de Grado para la finalización del Magister en Educación mención Gestión de Calidad, realizando el Diagnóstico Institucional y posterior Plan de Mejoramiento en el Colegio Lirima de la ciudad de Iquique durante el año 2021.

Según el Ministerio de Educación, se considera el Plan de Mejoramiento como una herramienta que no solo busca incrementar los aprendizajes de los estudiantes, si no que también pone énfasis en el desarrollo de los profesores y la escuela, a través de un proceso constante de evaluación interna. (MINEDUC 2019, p. 7).

Esta herramienta de mejora se realiza en base a un Diagnóstico Institucional el cual considera los Estándares Indicativos de Desempeño propuestos por el Ministerio de Educación en el Decreto Supremo de Educación N° 73/2014, considerando áreas claves tales como el liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia, y la gestión de recursos. El mismo MINEDUC, define los Estándares Indicativos de Desempeño cómo “referentes que orientan la evaluación y que entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional” (MINEDUC 2014, p. 13).

## **2. Introducción**

Para la elaboración del presente Plan de Mejoramiento se utilizó la metodología cuantitativa a través de la recolección de datos con el Diagnóstico Institucional aplicado a una muestra de 8 docentes pertenecientes al Ciclo Senior del establecimiento. Esta información fue tabulada en Excel extrayendo el promedio por ítem para su análisis.

A su vez, se utilizó la metodología cualitativa a través de la aplicación de un FODA aplicado a 3 docentes del Ciclo Infantil, Ciclo Junior, Ciclo Senior y Administrativos, siendo en total una muestra de 12 personas para la recolección de información acerca del funcionamiento del Colegio la cuál se analizó en términos cualitativos descriptivos.

El objetivo de la presente información es para la elaboración de un PME pensado en el año 2022 en el cual se establecerán objetivos y metas estratégicas las cuales tendrán directa incidencia en la puesta en marcha del PEI del Colegio Lirima de Iquique.

El Colegio Lirima de Iquique es de carácter Particular, cuenta con una matrícula de 785 estudiantes pertenecientes en su gran mayoría a la comuna de Iquique.

### 3. Marco Teórico

La educación chilena se sustenta en la Ley General de Educación la cual:

*“regula los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad educativa; fija los requisitos mínimos que deberán exigirse en cada uno de los niveles de educación parvularia, básica y media; regula el deber del Estado de velar por su cumplimiento, y establece los requisitos y el proceso para el reconocimiento oficial de los establecimientos e instituciones educacionales de todo nivel, con el objetivo de tener un sistema educativo caracterizado por la equidad y calidad de su servicio. (MINEDUC 2009, p. 1)*

Bajo esta premisa, el Ministerio de Educación a promovido durante los últimos años la utilización de dos instrumentos de gestión altamente valorados por los establecimientos educacionales, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)(MINEDUC 2019, p. 5). Estos instrumentos de gestión nacen de la necesidad de evaluar constantemente la calidad de la educación con el propósito de generar mejoras que puedan afectarla positivamente y de forma directa, debido a la crisis educativa que se genera en el país en el año 2006 (Valenzuela, Labarrera, Rodríguez, 2008).

Según López (2015) en su estudio “Análisis de la gestión de la política educativa del Ministerio de Educación de Chile desde la percepción de estudiantes, docentes y directivos”, esta Ley General de Educación pone un especial énfasis en el desarrollo integral de los estudiantes, buscando no solo el logro de aprendizajes sino una formación que abarque competencias, conocimientos y valores sostenidos en democracia y solidaridad. Por otra parte, en el año 2010, se crea la Agencia de Calidad, la cual se encargaría de medir aprendizajes y establecer estándares de evaluación de desempeño para sostenedores, docentes y directivos. Esta Agencia

de Calidad de la Educación, el Consejo Nacional de Educación y la Superintendencia de Educación, fueron implementadas en el 2012 gracias a la promulgación de la Ley Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad N°20.529, las cuales responsabilizan a los diversos sostenedores en la elaboración y ejecución de las actividades asociadas a los PME. (Pineda et al. 2021).

Para Peña y De la Vega (2021) en su libro titulado “Herramientas para el Liderazgo Escolar en Educación Medio Técnico Profesional”, el PME “constituye una herramienta clave para la planificación estratégica”, plantean que a través de la realización de procesos de diagnóstico como primer paso del plan, es posible recopilar información significativa y relevante para la determinación de acciones que permitirán establecer prácticas para el bienestar de los estudiantes. Añaden que, el PME permite tener una visión panorámica de la realidad del establecimiento, abordando de forma integral y sistemática las necesidades de la comunidad escolar.

Otro instrumento fundamental para llevar a cabo un PME es la Ley N°20.248 de Subvención Escolar Preferencial (SEP), la cual dota de mayores recursos y atribuciones para definir su estrategia y mejora y los apoyos que requieren para ello. En este sentido, los establecimientos educacionales pueden contratar una entidad de Asistencia Técnica Educativa (ATE) debidamente acreditada en un Registro Público, con los fondos que entrega la SEP, para solicitar apoyo técnico-pedagógico en su elaboración e implementación del PME (Raczynski, Muñoz, Weinstein, & Pascual, 2013; Roman & Murillo, 2012, en González, Pino-Yancovic y Ahumada-Figueroa, 2017).

Para Pinto (2017) en su Informe 6 “Documento consolidado y Recomendaciones para la construcción y actualización de instrumentos de gestión como los EID”:

*“El PEI es el lugar final que se quiere alcanzar, mientras que el PME sería el medio que permitirá llegar al lugar proyectado. En este sentido el PEI*

*sería el propósito, mientras que el PME la forma en que este puede ir alcanzando a lo largo de los años.”*

Agrega también que es el sostenedor el encargado de elaborar un PME y que es fundamental que se ponga en su centro al PEI priorizándolo.

Para Rivera (2015), el estudio de la eficacia de los Planes de Mejoramiento debe realizarse desde la visión de los docentes directivos, ya que son ellos los encargados de la ejecución, supervisión y monitoreo de los mismo. Por otro lado, agrega también que para alcanzar la efectividad y la eficacia es imprescindible la organización y el cumplimiento de las metas establecidas en base a la consecución de seres humanos integrales.

## **4. Marco Contextual**

La información presentada en esta sección ha sido extraída textualmente del PEI del Colegio Lirima de Iquique.

### **4.1 Misión**

Soñamos con construir un colegio de excelencia donde niños y jóvenes del mundo puedan desarrollar su proyecto de vida de forma armónica e integral en un ambiente familiar y afectivo, aspirando a potenciar en ellos capacidades y valores inspirados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la alegría de vivir.

### **4.2 Visión**

Nuestro compromiso es brindar una educación bilingüe de alto nivel humano y académico en un ambiente multicultural, abierto a los desafíos de la educación en un mundo globalizado y regido por la sociedad del conocimiento.

### **4.3 Reseña Histórica**

El Colegio Lirima nació en la ciudad de Iquique el año 1985, por iniciativa de un grupo de padres que propone una nueva alternativa educacional de enseñanza básica que se caracterizará por un alto nivel de excelencia en la modalidad bilingüe y que respondiera al vertiginoso crecimiento de la ciudad y a los cambios y desafíos que se vislumbraban para toda la sociedad. Su nombre Lirima, corresponde a un poblado cordillerano ubicado al interior de la Primera región y deriva de una toponimia Aymara que significa aguada de zorros.

Entre las particularidades de este pequeño pueblo se encuentra que su escuela fue construida por los propios padres, su elección quiso reflejar la adhesión de los fundadores a esta idea de auténtico compromiso de los padres con la

educación de sus hijos, así como su genuino amor y respeto por la riqueza cultural, histórica y geográfica de esta región.

El Colegio Lirima es fundado el 31 de Octubre de 1985 y comienza a funcionar en calle Rancagua 3264 el 01 de Marzo de 1986, con una matrícula de 12 alumnos y consecuentes con la intención de tener un colegio de alto nivel formativo y educacional, con una política de desarrollo gradual y sostenido en el tiempo, lo cual se tradujo en ir creciendo al ritmo de un curso por año.

El año 1993, los padres y apoderados presentaron al Directorio del colegio la necesidad que este establecimiento se proyectara hacia la enseñanza media, considerando los positivos resultados educacionales hasta esa fecha. Dado el compromiso que el Directorio había establecido con la comunidad educativa y el decidido respaldo moral y económico que los padres brindaron a la gestación de esta nueva etapa, la idea fue acogida favorablemente.

#### **4.4 Antecedentes actuales**

El Colegio Lirima tal y cual como lo conocemos, está ubicado en Av. La Tirana 4650, cuyo reconocimiento oficial del Ministerio de Educación como “Colegio cooperador de la función Educacional del Estado”, se realizó mediante la resolución exenta N° 544, del 10 de Julio de 1986. Es un centro educacional privado, laico y coeducacional, uno de cuyos rasgos distintivos es la enseñanza bilingüe castellano - inglés, característica que permea todo el currículo de la institución y capacita a nuestros estudiantes, futuros agentes de la sociedad del siglo XXI, para incorporarse en forma protagónica al mundo global. En el plano religioso es un colegio de inspiración cristiana, y a la vez, abierto y respetuoso frente a otras creencias.

El Colegio atiende los niveles de Educación Parvularia, Básica y Media en su modalidad científico humanista.

#### **4.5 Antecedentes del entorno**

El Colegio Lirima, se encuentra ubicado en la ciudad de Iquique, I región de Tarapacá. Iquique, al poseer una Zona Franca, posibilita la presencia de distintas culturas. Dentro de los aspectos socioculturales de nuestros estudiantes, al ser un colegio bilingüe, nos encontramos con una diversidad cultural bastante importante. Entre las nacionalidades de nuestros estudiantes, podemos encontrar Hindúes, Pakistanés, Asiáticos.

En el plano religioso es un colegio de inspiración cristiana, y a la vez, abierto y respetuoso frente a otras creencias.

En cuanto al nivel socioeconómico de la población a la cual atiende el colegio, la podemos clasificar en un nivel alto. La mensualidad promedio fluctúa alrededor de \$360.000.

#### **4.6 Intenciones educativas según nuestra concepción de Educación.**

Rasgos distintivos de nuestro Colegio Lirima

- Multiculturalidad.
- Bilingüismo.
- Ambiente cálido, brindando seguridad y confianza.
- Educación centrada en el alumno.
- Clima de respeto, aceptación, escucha y diálogo.
- Solidaridad como compromiso de acción social, que la comunidad del Colegio estimula y propende.

Nuestra orientación curricular se basa en:

- Una educación integral, centrada en lo pedagógico
- Una educación bilingüe hasta 6º Básico y de 7º a 4º Medio, inglés intensivo.
- Una educación centrada en el alumno, potenciando los aspectos cognitivo, social y afectivo.
- Una educación compartida familia-colegio.
- Deporte Formativo integrado a la malla curricular hasta 8º Básico

- Uso de la Reflexión con los alumnos sobre las consecuencias de sus comportamientos.

Nuestro Colegio se caracteriza por llevar a cabo una educación de inspiración cristiana:

- Formación personal basada en principios y valores institucionales
- Gran respeto por otras creencias.
- Respeto por la multiculturalidad.

Nuestro Colegio valora el desarrollo de las relaciones interpersonales:

- Interés por incrementar la comunicación entre los miembros de la Comunidad Educativa;
- Relaciones cercanas entre profesor y alumno.
- Comunicación oportuna y eficiente con los alumnos y sus familias.

Nuestro Colegio ofrece una enseñanza de calidad:

- Formación permanente y actualización del profesorado.
- Participación y colaboración en programas de innovación educativa;
- Utilización de metodologías interactivas y nuevas tecnologías en la tarea educativa.
- Programas interdisciplinarios.

#### **4.7 Compromiso con la sociedad**

Formar personas para quienes las necesidades de su entorno no le son indiferentes. Valoramos el compromiso de la familia y de nuestros alumnos para con la sociedad. A través de nuestros alumnos y profesores ser una influencia positiva para la sociedad del presente y del futuro, desarrollando su capacidad de emprendimiento y perseverancia.

#### 4.8 Valores de la Comunidad

-Respeto: Implica una valoración de la dignidad y singularidad de todas las personas, dentro y fuera de la comunidad educativa, independiente de sus características, edad, nacionalidad, religión, ideas, historia, condición socioeconómica o cargo. Este respeto se extiende además, a la propiedad, bienes y pertenencia de las personas e instituciones.

-Responsabilidad: Referida a una clara conciencia de los compromisos y deberes que uno tiene, como profesor, padre y alumno. El profesor debe asumir su crucial relevancia en el proceso de aprendizaje de sus alumnos, y los padres deben tener clara conciencia que la influencia del colegio no tiene la hondura, ni la extensión, ni la continuidad del ambiente familiar, lo cual constituye el ámbito propio del desarrollo más profundo de la persona.

-Solidaridad: En el sentido de sensibilidad a las necesidades de los demás, tanto de aquellas de orden espiritual y moral, así como de naturaleza social y material; además de la disposición a sumarse a iniciativas de sectores de la comunidad con mayores necesidades.

-Alegría: Implica un sentimiento de gratitud por todo lo que recibimos diariamente: por la vida, por los encuentros interpersonales, por la posibilidades de estar creciendo y aprendiendo, por la maravillosa naturaleza que nos rodea, por tener sueños y por tantos regalos que recibimos día a día, momento a momento. Implica también, una actitud positiva y de fe en el mañana.

#### 4.9 Número de cursos

NIVELES	N° CURSOS
PG	1
PK	1
K	2
1	2

2	2
3	2
4	2
5	2
6	2
7	2
8	2
1M	2
2M	2
3M	2
4M	2

#### **4.10 Resultados SIMCE y PSU**

El Colegio Lirima, se ha destacado en los resultados del SIMCE Colegio Lirima, un año más se ha destacado en los resultados del SIMCE rendida el pasado 8 y 9 de octubre 2019. A diferencia de otros años, el reporte solo incluye resultados de 8° Básico dada la situación del país en octubre y noviembre 2019, la aplicación de 4ª Básico se vio interrumpida por alteraciones en varios establecimientos educacionales y la de II medio no pudo aplicarse. En este evento participaron 5.953 establecimientos de todo el país y 222.353 estudiantes, es decir el 94% de la cobertura total.

Renata Santander Alvarado, obtuvo puntaje nacional PSU de Matemáticas, logrando 850 puntos, Lenguaje 794 y mejor promedio PSU a nivel regional con 822 puntos.

#### **4.11 Metas**

Se espera que los estudiantes sean capaces de:

Aprender y trabajar de manera autónoma y junto con otros para explorar nuevas ideas y estrategias innovadoras. Aprender con entusiasmo y mantener las ansias de aprender durante su vida. Utilizar las habilidades del pensamiento crítico para analizar y tomar decisiones responsables. Solucionar conflictos emergentes acorde a su edad. Intervenir en la búsqueda de alternativas que brinden respuesta a sus necesidades inmediatas. Comunicar de forma efectiva y creativa sus necesidades e ideas a quienes corresponda en más de un idioma y de muchas maneras. Generar, a partir de las experiencias de aprendizaje, diversas oportunidades para continuar su camino hacia la enseñanza superior, con confianza y libertad, demostrando que sus competencias son herramientas sólidas que les permitirán ser los protagonistas de un futuro excepcional. Establecer progresivamente una rutina de revisión de sus libros y cuadernos en casa. Involucrarse de forma activa en su proceso de aprendizaje, considerándola una experiencia enriquecedora, asumiendo además la responsabilidad de sus acciones y sus consecuencias. Colaborar, escuchando con atención las perspectivas del otro. Mostrar empatía, compasión y respeto. Apreciar su cultura e historias personales, así como los valores y tradiciones de los demás. Identificar sus fortalezas y debilidades con el fin de ayudar en su aprendizaje y desarrollo personal.

Personas comprometidas, con sentido de identidad, que hacen suyos los principios y valores institucionales. Responsables, respetuosos, solidarios, alegres. Inquisitivos, con inquietud intelectual, buscando siempre la excelencia personal y académica. Con competencias digitales, creativas e innovadoras. Autónomos, con capacidad para resolver problemas en forma reflexiva. Hacerse cargo de su aprendizaje y toma de decisiones. Personas con una comunicación asertiva, con pensamiento crítico, capaces de resolver conflictos manejando su frustración. Tolerantes y empáticos. Personas con conciencia social y medioambiental, con capacidad de liderazgo e intención de participar activamente en la sociedad, valorándose positivamente.

## 5. Diagnóstico Institucional

Para la elaboración del Diagnóstico Institucional se han considerado los Estándares Indicativos de Desempeño propuestos por el Ministerio de Educación el año 2014 y sugeridos en la asignatura Trabajo de Grado. Para su aplicación, el profesorado participante deberá asignar un nivel de calidad a cada práctica de las dimensiones planteadas por áreas. A continuación se presentan las áreas y dimensiones consideradas y la escala que fue considerada para su respectiva evaluación.

### 5.1 Escala evaluativa para las áreas de proceso

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

### 5.2 Áreas de proceso a evaluar

#### 1. Área de gestión del currículum

##### 1.1 Dimensión: Gestión pedagógica

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
<b>Prácticas a evaluar</b>
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a

tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.

<b>1.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula</b>
<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.
<b>Prácticas a evaluar</b>

1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.

### **1.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

**Prácticas a evaluar**

1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.

## **2. Área Liderazgo Escolar**

### **2.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor**

#### **Prácticas a evaluar**

1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.
2. El sostenedor establece metas claras al director.

3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.

<b>2.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director</b>
<b>Proceso general a evaluar:</b> El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.
<b>Prácticas a evaluar</b>
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta

oportuna y constructivamente a los docentes.

6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.

7. El director promueve una ética de trabajo.

### **2.3 Dimensión: Planificación y gestión de resultados**

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

#### **Prácticas a evaluar**

1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.

3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.

4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.

5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.

6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.

### **3. Área Convivencia Escolar**

#### **3.1. Dimensión: Formación**

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

#### **Prácticas a evaluar**

1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).

2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.

3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.

4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.

5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.

6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.

### **3.2 Dimensión: Convivencia escolar**

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

#### **Prácticas a evaluar**

1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).

2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.

3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.

4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.

5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).

6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.

7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

### **3.3 Dimensión: Participación**

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

**Prácticas a evaluar**

1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.

2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.

3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.

4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.

5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.

6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.

7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.

8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.

9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.

10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

#### **4. Área Gestión de Recursos**

##### **4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano**

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

##### **Prácticas a evaluar**

1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.

2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.

3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.

4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.

5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.

7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.

8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

<b>4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración</b>
---

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.
--

<b>Prácticas a evaluar</b>
----------------------------

1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.
--

2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.
--

3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.
---

4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.
--

5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.
---

6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.
---

7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.
--

<b>4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos</b>
---

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios
---

<b>Prácticas a evaluar</b>
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.

## 6. Análisis de resultados

### 6.1 Análisis cuantitativo de los resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del Diagnóstico Institucional, los cuales fueron ingresadas a Excel para su análisis cuantitativo. (ANEXO)

<b>1. Área de gestión del currículum</b>	<b>Promedio</b>
<b>1.1 Dimensión: Gestión pedagógica</b>	
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	3,25
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)	3,125
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	3,375
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	3,125
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	3

6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	3
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	3,375
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	2,875
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	3,125
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	3,125
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.	3,125
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	3
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes	3,125

(por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	
---	--

<b>1.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula</b>	<b>Promedio</b>
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	3,125
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	3,5
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	3,375
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	3,5
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	3,25
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	2,75
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	3,375
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen	3,225

una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	
--	--

<b>1.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes</b>	<b>Promedio</b>
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	3,25
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	2,625
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	2,625
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	3
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	3,125
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	3,25

<b>2. Área Liderazgo Escolar</b>	<b>Promedio</b>
<b>2.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor</b>	

1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	2,75
2. El sostenedor establece metas claras al director.	2,5
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	3
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	2,875
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	2,75

<b>2.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director</b>	<b>Promedio</b>
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	3,375
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	3,125
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	3,375
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	3

5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	3,25
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para 3implementar las soluciones propuestas.	3,125
7. El director promueve una ética de trabajo.	3

<b>2.3 Dimensión: Planificación y gestión de resultados</b>	<b>Promedio</b>
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	3,875
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	2,5
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	3
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	2,625
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del	2,625

contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	2,75
<b>3. Área Convivencia Escolar</b>	<b>Promedio</b>
<b>3.1. Dimensión: Formación</b>	
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	3,375
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.	3,625
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	3,125
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	3,625
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	2,87

6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	3,25
---	------

<b>3.2 Dimensión: Convivencia escolar</b>	<b>Promedio</b>
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).	3,375
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	3,25
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.	3,5
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	3,5
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	3,25
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	3
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	3

<b>3.3 Dimensión: Participación</b>	<b>Promedio</b>
-------------------------------------	-----------------

1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	2,625
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	2,875
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	3,123
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	3,125
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	2,5
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	3,625
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	3,25
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	3,125
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	3,5

10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.	3,25
--	------

<b>4. Área Gestión de Recursos</b>	<b>Promedio</b>
<b>4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano</b>	
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	3,375
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	2,625
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	2,5
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	2,75
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	2,125
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	2,5
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	2,75

8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	3,25
--	------

<b>4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración</b>	<b>Promedio</b>
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	3,75
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	2,5
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	2,625
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	2,625
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	3,25
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	2,875
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	3,125

<b>4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos</b>	<b>Promedio</b>

1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	3,25
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	2,875
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	3,75
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	3,5
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.	3,5

## 6.2 Análisis cualitativo de los resultados

<b>Área Gestión Pedagógica</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.</li> <li>- Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los profesores no logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).</li> <li>-Las estrategias que implementa el establecimiento para potenciar a los estudiantes con habilidades</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.</li> <li>- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>destacadas e intereses diversos, no son suficientes.</li> <li>- El establecimiento no cuenta con estrategias claras y sistemáticas para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.</li> <li>- El equipo técnico pedagógico no revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor continuamente para mejorar su contenido.</li> </ul>
---	--

<b>Área Liderazgo Escolar</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.</li> <li>-El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.</li> <li>- El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sostenedor define pero no es claro con los roles y atribuciones del director y el equipo directivo.</li> <li>- El sostenedor establece metas claras al director, pero no son visibles.</li> <li>- El sostenedor gestiona los apoyos acordados pero no es eficaz.</li> <li>- El equipo directivo no realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.</li> <li>- El establecimiento no cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del</li> </ul>

<p>define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.</p> <p>- El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.</p>	<p>avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.</p>
--	---

<b>Área Formación y Convivencia</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>- El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.</p> <p>- El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.</p>	<p>-El establecimiento no cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas).</p> <p>- El establecimiento genera poco sentido de pertenencia en los estudiantes.</p> <p>- El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia, pero no lo suficiente.</p> <p>- El establecimiento no cuenta con el funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.</p>

<b>Área Gestión de Recursos</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.</li> <li>- El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.</li> <li>- El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.</li> <li>- El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.</li> <li>- El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.</li> <li>- El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, sin embargo las condiciones de trabajo no son lo suficientemente atractivas.</li> <li>- El establecimiento no cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo.</li> <li>- El establecimiento no cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente.</li> <li>- El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente, pero no implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.</li> <li>- El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de algunos estamentos, no todos.</li> <li>- El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en algunos niveles pero no son suficientes.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>- El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.</li><li>- El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.</li><li>- El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.</li></ul>	
--	--

## 7. Plan de Mejoramiento

Dimensión	Objetivo estratégico	Meta estratégica
Gestión Curricular	Fortalecer las prácticas pedagógicas y el acompañamiento en el aula, con el propósito de centrar la práctica pedagógica en la enseñanza efectiva y las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	Lograr el acompañamiento del 100% de los docentes en el aula generando estrategias diversas para el logro de los objetivos.
Liderazgo	Sistematizar la autoevaluación y monitoreo periódico de los procesos y entidades educacionales, poniendo énfasis en la relación Sostenedor - Colegio.	El 100% de las entidades educativas y procesos son evaluados periódicamente y se realiza un informe respecto a Sostenedor – Colegio.
Convivencia escolar	Fortalecer la buena convivencia en toda la comunidad educativa, favoreciendo el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes, a través de actividades formativas y participativas, para lograr un clima escolar positivo e inclusivo.	Elaboración de un plan con acciones planificadas en beneficio de la pertenencia y participación estudiantil. Llevar a cabo al menos el 90% de las actividades planificadas.
Gestión de recursos	Implementar una política de mejoramiento de recurso humano, materiales y financieros,	Considerar en el presupuesto anual el mejoramiento de recurso humano,

	para optimizar condiciones de funcionamiento, y favorecer aprendizajes de calidad.	materiales y recursos para los diferentes departamentos en función del beneficio del aprendizaje de los estudiantes.
--	--	--

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Gestión curricular	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Generar participación activa en clases.	Lograr la participación del 100% de la clase a través de la capacitación de los docentes en busca de herramientas pertinentes para el logro del objetivo.	Capacitación de docente de herramientas para la participación del estudiantado, clases efectivas, motivación y aprendizaje efectiva.	UTP Jefa de Ciclo
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Generar estrategias para potenciar a	Reconocer y potenciar al 100% de los	Implementar semestralmente una jornada	Equipo Directivo

		estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos.	estudiantes que alcancen las metas propuestas en las diferentes áreas, anualmente.	de reconocimiento para los estudiantes que logren las metas propuestas.	
		Identificar tempranamente, apoyar y monitorear a estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales.	Desarrollar estrategias que permitan, diagnosticar, identificar y apoyar oportunamente a todos los estudiantes que presenten dificultades y motivar la superación continua de los alumnos y	Elaborar una pauta y cronograma de visita para evaluar el trabajo del Equipo de Aula.	Psicopedagoga Orientación

			alumnas en diversas áreas.		
	Gestión Pedagógica	Revisar y analizar las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	Monitorear y retroalimentar al 100 % de los docentes en sus planificaciones pedagógicas y cobertura curricular, identificando sus fortalezas y debilidades para asegurar un buen desempeño y desarrollo de habilidades profesionales.	Asesorar a los docentes a través de especialistas en el área de planificación.	UTP Jefa de Ciclo
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Mejorar y transparentar la relación	Desarrollar estrategias que permitan	Elaborar jornadas semestrales de transparencia	Dirección

		Sostenedor – Colegio.	transparentar la relación Sostenedor – Colegio.	dirigidas por el Sostenedor y acompañadas por Dirección.	
	Planificación y gestión de resultados	Sistematizar la autoevaluación anual de los procesos y entidades educacionales.	Lograr la aplicación de una evaluación anual a las entidades del colegio tales como equipo directivo.	Aplicar al finalizar el año una encuesta que permita evaluar el desempeño del equipo directivo y de gestión.	Dirección
		Monitorear periódicamente el avance del PME y su concordancia con el PEI.	Coordinar, sistematizar y velar para que se realice el 100% de las acciones propuestas en el PME - PEI	Actualizar el Proyecto Educativo Institucional de acuerdo a los lineamientos entregados por el sostenedor, elaborar un PME	Equipo Directivo

				con recursos propios.	
Convivencia escolar	Formación	Promover las conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas).	Lograr la participación del 100% del estudiantado en jornadas de autocuidado y prevención de conductas de riesgo.	Llevar a cabo una jornada semestral de autocuidado y prevención de conductas de riesgo generada por especialistas externos.	Orientación Equipo de apoyo
	Participación	Generar sentido de pertenencia en los estudiantes motivando su participación en el PEI. Promover el encuentro y la	Planificar y ejecutar estrategias que favorezcan la participación y compromiso de, a lo menos del 60 %	Elaborar y ejecutar la programación de las actividades que integren a los apoderados y estudiantes	Orientación

		participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	de los apoderados y el 80 % de los estudiantes, en las diversas actividades del colegio.	según sus intereses, tales como talleres, día de la familia, jornadas deportivas, etc.	
		Promover la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar	Estimular y canalizar la participación de la comunidad educativa para aportar a la mejora continua del proyecto educativo.	Constituir el Consejo escolar y ponerlo en funcionamiento.	Equipo de Apoyo
Gestión de recursos	Gestión del recurso humano	Implementar estrategias para	Generar un clima laboral positivo,	Mejorar el clima laboral a través de	Dirección Gerencia

		atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	para permitir que los involucrados respondan de manera eficiente los procesos de gestión establecidos	incentivos económicos y nivelación salarial.	
		Implementar políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional docente.	Contratar Asesorías Técnicas para perfeccionar áreas deficitarias.	Recopilar información sobre áreas que se desee capacitar y llevar a cabo perfeccionamiento 2 veces al año al menos.	Equipo directivo
		Valorar el trabajo del equipo docente e implementa	Reconocer los logros individuales y colectivos del	Implementar jornada anual de reconocimiento docente y de los	Equipo directivo

		sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	personal, fortaleciendo la motivación de los docentes y de los asistentes de la educación.	asistentes de la educación.	
	Gestión de recursos financieros y administrativos	Generar presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	Incorporar el 100% de las áreas necesitadas en el presupuesto anual.	Presentar proyectos por área para ser financiados y considerados en presupuesto anual.	Jefa de ciclo Dirección
	Gestión de recursos educativos	Implementar recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes	Adquirir y/o renovar anualmente el mobiliario, materiales didácticos, musicales y	Elaborar un diagnóstico presupuestado de las necesidades mobiliario y material didáctico.	UTP

		en todos los niveles.	deportivos, a lo menos el 50 % de los cursos que lo necesiten.		
--	--	-----------------------	--	--	--

## 8. Bibliografía

Agencia de la Calidad . (2015). ¿Cómo avanzamos en calidad en las escuelas que más apoyo requieren? Obtenido de Panorama de la Gestión Escolar : [http://archivos.agenciaeducacion.cl/libro\\_panorama\\_web.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/libro_panorama_web.pdf)

Andaur, R. (1997). Los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) y la tecnología en la escuela. *Pensamiento Educativo, Revista De Investigación Latinoamericana (PEL)*, 21(2), 275-292. Recuperado a partir de <http://www.redae.uc.cl/index.php/pel/article/view/24607>

CEIP. (2019). Trabajo colaborativo. Obtenido de Docente en la escuela : [https://www.cpeip.cl/wpcontent/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo\\_marzo2019.pdf](https://www.cpeip.cl/wpcontent/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf)

Figueroa, J. PARTICIPACIÓN EN LAS DEFINICIONES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME). *LIDERAZGO ESCOLAR*, 143

Gobierno de Chile. (12 de Septiembre de 2009). LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional: <http://bcn.cl/1uvx5>

González, A., Pino, M., & Ahumada, L. (2017). Transitar desde el mejoramiento escolar al mejoramiento sistémico: Oportunidades y desafíos de las redes escolares en Chile. *Chile: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar*.

López Arias, K. (2015). Análisis De La Gestión De La Política Educativa Del Ministerio De Educación De Chile Desde La Percepción De Estudiantes, Docentes Y Directivos. *Contextos Educativos*, 18, 43–59.

MINEDUC. (2019). *Plan de mejoramiento educativo 2019*. Santiago, Chile: División de Educación General.

Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.

Pineda, M., Palma, E., Assaél, J., & Redondo, J. (2021). Relaciones entre Coordinadores Municipales y Directores de Escuelas Públicas en Chile. *REICE: Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 19(1), 39–52. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.003>

Pinto, C. (2017). Revisión bibliográfica para la actualización de referencias que sustentan los Estándares Indicativos de desempeño (EID).

Rivera Núñez, C., & Volante Beach, P. (2015). Teorías subjetivas de docentes directivos sobre factores que definen la eficacia de los planes de mejoramiento educativo ley SEP. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41(1), 237-256.

Sagredo Lillo, E., & Castelló Tarrida, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-25.

Sepúlveda, F., & Molina, C. A. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. *Revista de Investigación educativa*, 37(2), 487-503.

Valenzuela, J. M., Labarrera, P., & Rodríguez, P. (2008). Educación en Chile: Entre la continuidad y las rupturas. Principales hitos de las políticas educativas. *Revista iberoamericana de educación*, 48(10), 129-145.

## 9. Anexos

### 9.1 Diagnóstico Institucional

ESTIMADOS/AS PROFESORES/AS,

Junto con saludar y esperando que se encuentren bien, en virtud de la finalización de nuestro Magister en Educación con mención en Gestión de Calidad y para la realización de nuestro Trabajo de Grado, les solicitamos ayudarnos completando el siguiente Diagnóstico Institucional relacionado con nuestro Colegio Lirima.

Atentamente,  
Nicole Robles.

### Ficha técnica

#### 1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

<b>3</b>	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
<b>4</b>	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

### **INDICACIONES**

**Marca con una X el nivel de calidad descrito anteriormente según el criterio/práctica planteada.**

#### **Análisis de las áreas de proceso**

#### **1. Área de gestión del currículum**

##### **1.1. Dimensión: Gestión pedagógica**

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				

2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

## 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				

4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información				

actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
--	--	--	--	--

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

### 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra				

confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres				

y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

### 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

### 1.3. Dimensión: Participación

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				

2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				

3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

## 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

**Proceso general a evaluar:** Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				

7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				
--	--	--	--	--

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.				

## 9.2 FODA

<b>DIMENSIÓN</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

### 9.3 Análisis de datos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	X	
<b>1. Área de gestión del currículum</b>																											
<b>1.1 Dimensión: Gestión pedagógica</b>																											
1	4	4	3	3	2	4	4	2	3																		3,2
2	4	4	2	2	3	4	3	3	3																		3,1
3	4	4	2	3	3	4	3	4	4																		3,4
4	3	3	4	3	3	2	3	4	3																		3,1
5	4	3	2	3		3	2	4	3																		3,0
6	3	2	2	4	2	3	4	4	3																		3,0
7	4	4	2	3	3	3	4	4	4																		3,4
8	3	4	2	4	2	3	2	3	2																		2,8
9	4	3	3	3	2	3	3	4	3																		3,1
10	3	2	3	4	3	3	3	4	3																		3,1
11	4	4	3	2	2	2	4	4	3																		3,1
12	4	2	3	2	3	2	4	4	3																		3,0
13	4	2	3	3	3	3	4	3	3																		3,1
<b>1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula</b>																											
1	3	4	3	3	3	2	3	4	3																		3,1
2	3	4	4	4	2	3	4	4	4																		3,6
3	4	3	3	4	3	2	4	4	3																		3,3
4	4	3	3	4	3	3	4	4	4																		3,6
5	3	3	4	3	2	3	4	4	4																		3,3
6	3	3	4	2	2	2	3	3	3																		2,8
7	4	3	4	3	3	3	3	4	3																		3,3
8	3	3	4	3	3	2	3	4	4																		3,2
<b>1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes</b>																											
1	4	4	3	2	3	3	3	4	3																		3,2
2	3	2	2	3	2	3	2	4	3																		2,7
3	3	3	2	2	3	2	2	4	3																		2,7
4	4	3	3	2	3	2	3	4	3																		3,0
5	5	2	3	3	2	3	3	4	3																		3,1
6	5	2	3	2	3	3	4	4																			3,3
<b>2 Área Liderazgo Escolar</b>																											
<b>1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor</b>																											
1	1	1	4	4	2	3	4	3	3																		2,8
2	1	1	3	4	2	3	3	3	2																		2,4
3	3	3	3	4	1	3	4	3	2																		2,9
4	1	3	4	4	3	2	3	3	3																		2,9
5	1	3	4	4	1	2	4	3	4																		2,9
<b>1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director</b>																											
1	4	3	3	4	3	3	4	3	3																		3,3
2	3	2	4	3	2	3	4	4	4																		3,2
3	3	1	4	4	3	4	4	4	4																		3,4
4	4	2	4	3	2	2	3	4	4																		3,1
5	4	2	4	3	2	3	4	4	3																		3,2
6	4	2	4	3	2	3	4	3	3																		3,1
7	4	1	4	3	2	3	4	3	3																		3,0
<b>1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados</b>																											
																											#DIV/0!
1	4	4	4	4	3	4	4	4	4																		3,9
2	4	1	3	2	2	2	2	4	4																		2,7
3	4	3	3	2	3	2	3	4	3																		3,0
4	4	1	3	2	2	3	2	4	3																		2,7
5	1	2	3	2	2	3	4	4	3																		2,7
6	1	2	3	3	2	3	4	4																			2,8
<b>3 Área Convivencia Escolar</b>																											
<b>1.1. Dimensión: Formación</b>																											
1	3	4	3	3	3	3	4	4	3																		3,3
2	4	4	4	3	3	3	4	4	3																		3,6
3	4	2	3	3	2	3	4	4	3																		3,1
4	4	3	4	4	2	4	4	4	4																		3,7
5	3	1	3	3	3	3	3	4	3																		2,9
6	4	3	3	3	2	3	4	4	3																		3,2
<b>1.2. Dimensión: Convivencia escolar</b>																											
1	4	2	4	3	3	3	4	4	4																		3,4
2	4	2	3	3	3	3	4	4	4																		3,3
3	4	3	4	4	3	3	3	4	4																		3,6
4	3	3	4	4	3	3	4	4	4																		3,6
5	3	2	4	3	3	3	4	4	3																		3,2
6	3	2	3	2	3	3	4	4	3																		3,0

