



**Magister en Educación**  
**Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico institucional y Plan de Mejoramiento**  
**Escuela particular N° 71 “Dolmen School”**

**Profesor:** Rocío Riffo San Martín

**Alumna:** Andrea Álvarez Castro

**Santiago – Chile, abril de 2021**

## INDICE

	<b>Página</b>
<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>5 – 7</b>
<b>Marco contextual</b>	<b>8 – 9</b>
<b>Diagnóstico institucional</b>	<b>10 – 42</b>
<b>Análisis de resultados</b>	<b>43 – 58</b>
<b>Plan de mejoramiento</b>	<b>59 – 61</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>62</b>
<b>Anexos</b>	<b>63</b>

## RESUMEN

En este trabajo se presentará el plan de mejoramiento educativo, que se concibe como una herramienta de organización valiosa que permite establecer de manera metodológica e integrada, los objetivos, indicadores de logros y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes de una institución escolar. La existencia de este tipo de herramientas de gestión implica establecer el desarrollo de ciclos de progresos continuos, concebidos como un conjunto de cambios articulados, por las cuales se transitará permanentemente buscando la mejora de la gestión corporativa y los resultados educativos.

La evaluación realizada en este establecimiento corresponde netamente a esta presentación, ya que como institución no se ha realizado ninguna implementación anterior. Por lo que cada dato e información es realizada particularmente con las herramientas que se logró obtener bajo una falta de interés de parte de los líderes involucrados.

Esta evaluación y búsqueda de mejoría en la labor desarrollada en la institución es un proceso que permitirá entender de qué manera la institución puede acercarse cada vez más al entendimiento de los procesos y estrategias válidas para progresar en el correcto funcionamiento de la educación.

En este proceso de evaluación identificaremos las acciones que pueden generarse frente a una institución privada que ejerce la función de educación en instancias no convencionales, ya que está clasificada como una institución privada, que realiza el cobro de una mensualidad, pero cuyo monto no alcanza para lograr obtener la cobertura de todas las necesidades de una institución como tal.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente plan de mejoramiento que se presentará corresponde a un trabajo individual de la estudiante, ya que el establecimiento no cuenta con ningún elemento de gestión claro. No se reconoce un Proyecto Educativo actualizado, donde solo se presenta una visión y misión, pero no una estructura de PEI como corresponde. Debido a esto las futuras exposiciones de información referidas al PEI institucional corresponden al trabajo de grado I presentado con anterioridad para la institución de estudio.

La estructura de trabajo utilizado en esta evaluación correspondió a tres pasos puntuales:

- Recopilación de la información: Se buscaron datos en documentos y publicaciones realizadas por el MINEDUC, referidas al establecimiento (SIMCE, Categoría de desempeño, etc.) Y aplicación de herramientas de recopilación de datos, donde se desarrollaron encuestas y foros a profesores y apoderados que estuvieron dispuestos a cooperar con el estudio.
- Análisis de resultados: Se identificaron las fortalezas y debilidades del establecimiento y sus prácticas.
- Planteamiento de mejoras: De acuerdo a los resultados obtenidos en el punto anterior se organizaron los objetivos y metas que responden a una mejora para la institución educativa

Cabe destacar que, a pesar de la falta de interés de parte del establecimiento, las docentes si estuvieron dispuestas a colaborar en lo necesario para el desarrollo de la evaluación. Y esto fue informado a la dirección quien no tuvo reparos en la participación de estas.

## MARCO TEÓRICO

En búsqueda de una mejoría para la escuela, que se entiende según lo planteado en el texto: “Modelos de Gestión de calidad 2” citando a “Miles y Ekholm, en Hopkins, 1989: 185”, *“un esfuerzo sistemático y sostenido, orientado a cambiar las condiciones del aprendizaje y otras relativas a las condiciones internas en una o más escuelas, con el propósito último de lograr más eficazmente las metas educativas”*, podemos dar inicio a la comprensión de la necesidad de generar esfuerzos orientados a cambiar. Es entonces donde debemos entender que las escuelas deben “mejorar” para que sus acciones se evidencien bajo una búsqueda de eficacia a través del planteamiento de metas.

Pero estas metas no puedes ser a la deriva, es necesario que exista un lineamiento claro con respecto a lo que se quiere lograr, de acuerdo a lo que se menciona en el texto *“Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas”*, *“El Estado chileno ha generado progresivamente sistemas y mecanismos con los que espera avanzar hacia ese objetivo. Uno de los desafíos que ha tenido mayor relevancia a nivel de sistema educativo es la incorporación de la evaluación, entendida como mecanismo que favorece el mejoramiento de la acción y los resultados.”* Es entonces donde debemos orientarnos a las herramientas que se le entrega a la escuela para poder cumplir de acuerdo a lo planteado por este Ministerio. Es a través de estas herramientas, de evaluación de la medición de la calidad de la educación, que se nos permite demostrar la *mejoría* de lo que como escuela se está haciendo, a partir de la promulgación de la ley 20.529, la cual indica en su artículo 1° *“Es deber del Estado propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles. Para dar cumplimiento a dicha responsabilidad créase y regúlese un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media, en adelante el “Sistema”*. Bajo esta premisa se entiende según lo planteado en el artículo 13° que *“Los establecimientos educacionales deberán aplicar procedimientos de autoevaluación institucional, cuyos resultados, junto al proyecto educativo institucional, serán antecedentes de la evaluación del desempeño que realice la Agencia”* .

La elaboración de una evaluación de mejoramiento debe tener en cuenta diferentes dimensiones que forman una “educación integral” el conjunto de actores que participan en la implementación de una escuela, como se plantea en el texto “Modelos de gestión de calidad. Unidad 1”, donde se entiende educación integral como: *“todas las actividades que implica la*

marcha o gestión cotidiana de la Institución educativa: las actividades de enseñanza aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad; las que implican organizarse para desarrollar ciertas funciones; las que se realizan con las instancias municipales, provinciales y centrales y con otras Instituciones educativas; y, considera también, las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar”.

En esta presentación se generó un plan de mejoramiento referido a cuestionar la aplicación de estrategias en las áreas que componen la escuela como ente representativo de la educación. Teniendo en cuenta lo planteado por Luis Felipe De la Vega en el texto “Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento de las escuelas chilenas” donde se lee “De acuerdo con la OECD (2013), la evaluación de una escuela debiera involucrar procesos relevantes tales como enseñanza- aprendizaje, liderazgo, administración, clima y gestión de los recursos humanos.”. Atendiendo a esto se utilizará el esquema indicado en los “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores” Ministerio de Educación de Chile, Decreto Supremo de Educación N° 73/2014, Unidad de Currículum y Evaluación”.

ELEMENTOS QUE CONSIDERA EL INFORME DE LA EVALUACIÓN INDICATIVA DE DESEMPEÑO

Proyecto Educativo Institucional	LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS	
<b>Variables de contexto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad de la madre</li> <li>• Vulnerabilidad</li> <li>• Entrada de alumnos con alto/bajo desempeño académico</li> <li>• Ruralidad o aislamiento</li> <li>• Ascendencia indígena</li> <li>• Tasa de delitos de violencia intrafamiliar</li> </ul>	Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal	<b>Recomendaciones indicativas para el establecimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Debilidades</li> </ul> ↓ Recomendaciones
<b>Resultados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenación</li> <li>• Puntaje Simce</li> <li>• Estándares de Aprendizaje</li> <li>• Tendencia</li> <li>• Homogeneidad de resultados</li> <li>• Otros Indicadores de Calidad</li> <li>• Satisfacción de padres y apoderados</li> <li>• Cumplimiento de la normativa</li> </ul>	Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros	
	Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos	<b>Recomendaciones indicativas para el sostenedor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Debilidades</li> </ul> ↓ Recomendaciones

Imagen obtenida desde “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores” página 22.

Para evidenciar la realidad referida a la comunidad educativa es necesario generar instancias de evaluación, por lo que se optó por realizar un FODA, participando en ella las docentes que pertenece al establecimiento en evaluación. Además, se generaron encuestas, las cuales fueron completadas por padres y apoderados del establecimiento. No se logró obtener evidencias referidas al área financiera, debido a que, en esta evaluación, no participaron los directivos. La presentación de estas evidencias serán utilizadas únicamente para esta evaluación, teniendo en cuenta la reflexión *“los instrumentos de evaluación, sobre todo de fenómenos complejos como el mejoramiento educativo, son objetos en desarrollo que requieren de una revisión permanente y colectiva, de manera de ser periódicamente perfeccionados sobre la base de la evidencia empírica de su aplicación”* planteada por Luis Felipe de la Vega en su texto *“Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento de las escuelas chilenas”*.

## MARCO CONTEXTUAL

El establecimiento se encuentra en la comuna de Curacaví, donde la población es de 32.579 habitantes. Esta comuna cuenta con un limitado acceso a establecimientos educacionales, para la población en edad escolar, por lo que en muchos casos los niños deben viajar a establecimientos de Santiago o Casablanca.

Geográficamente, el establecimiento está rodeado de un entorno natural que permite a los estudiantes valorar y entender la importancia del cuidado del medio ambiente.

Alrededor del establecimiento podemos encontrar iglesias, poblaciones y villas de todos los estratos económicos, la plaza principal de la comuna está pocas calles, al igual que la biblioteca, y sectores comerciales.

El establecimiento es particular privado, donde su mensualidad fluctúa entre los \$85.000 pesos, con una matrícula de 70 niños aprox. (año 2021). Esta matrícula contempla desde el nivel NT1 a 8° año básico.

La infraestructura de establecimiento, cuenta con 5 aulas, las que se disponen de acuerdo a la cantidad de niños que sean matriculados en cada nivel, ya que si la matrícula de un curso es menor a 12 se unifica con otro nivel, quedando así organizados en aulas compartidas, donde el docente debe dictar su clase de manera compartida, distribuyendo el tiempo de 90 minutos para dos niveles distintos, esto sin dejar en desmedro la aplicación de contenidos.

El año 2019 se inauguró la implementación de una multicancha pavimentada y preparada con los implementos necesarios para el desarrollo de la clase de educación física y el libre uso en los recreos.

El plantel docente del establecimiento se compone por 1 educadora de párvulos 7 docentes, y 1 asistente de aseo. La directora forma parte del plantel docente (profesora jefa de 1° básico) y las docentes imparten variadas asignaturas.

La escuela comenzó con 3 estudiantes y durante los 25 años ejerciendo como establecimiento educacional a fluctuado entre 1 y 100 matriculados. Esto genera que no exista una constante en el tiempo, por lo que cada año se debe esperar la matrícula para conocer la realidad con la que se trabajará.

Los apoderados corresponden a un grupo socioeconómico diverso, donde algunos se mantienen al día en el pago de la mensualidad, pero otros no cancelan ninguna. Esto genera dificultades en la proyección de gastos e inversión del establecimiento.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

- **Recopilación de información**

a) Resultados SIMCE:

**Resultados en este indicador 4° básico**

Matemática			Lectura		
2018	2017	2016	2018	2017	2016
235	253	252	245	266	270

Nota: la presencia del símbolo (\*) significa que los datos recopilados para el establecimiento no permiten reportar esta información.

**Resultados en este indicador 6° básico**

Matemática			Lectura		
2018	2016	2015	2018	2016	2015
236	274	247	264	309	267

Nota: la presencia del símbolo (\*) significa que los datos recopilados para el establecimiento no permiten reportar esta información.

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación.

b) Categoría de desempeño:



### Resultados del establecimiento Categoría de Desempeño en vigencia

Estos resultados en régimen para la Categoría de Desempeño de básica.





## Distribución por Niveles de Aprendizaje

50



Autoestima académica y  
motivación escolar

75



Clima de convivencia  
escolar

78



Participación y formación  
ciudadana

78



Hábitos de vida saludable

76



Puntaje Simce

50

## Indicadores de Desarrollo Personal y Social



Asistencia escolar

66



Retención escolar

100



Equidad de género  
en aprendizajes

-



Progreso Simce

50

## Estándares indicativos de desempeño

### Liderazgos del sostenedor

1.1 El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.

- No da cuenta anual a la comunidad educativa de los resultados del establecimiento.
- Rara vez supervisa el desempeño del establecimiento, lo que se refleja en que no maneja la información de los resultados de aprendizaje o del grado de cumplimiento de la normativa educacional vigente.

1.2 El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.

- El sostenedor no define el procedimiento o a los encargados de elaborar y actualizar el Proyecto Educativo, o bien la definición no es acorde a la normativa educacional vigente.
- El sostenedor no define el procedimiento o a los encargados de elaborar y revisar el plan de mejoramiento, o bien la definición no es acorde a la normativa educacional vigente.
- El sostenedor no define el procedimiento o a los encargados de elaborar el presupuesto anual.
- El sostenedor no revisa ni da su aprobación final al Proyecto Educativo Institucional, al plan de mejoramiento o al presupuesto anual.
- El sostenedor no logra que se respeten los procedimientos definidos, o bien no logra que los encargados conozcan o cumplan sus responsabilidades.

1.3 El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.

- El sostenedor no define de antemano las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente, lo que se traduce en que el establecimiento no puede planificar sus estrategias debidamente o tiene que estar constantemente negociando con el sostenedor.

- El sostenedor no define de antemano los recursos financieros que se compromete a delegar al equipo directivo, lo que se traduce en que el establecimiento no puede planificar sus estrategias debidamente o tiene que estar constantemente negociando con el sostenedor.
- El sostenedor no comunica al equipo directivo o administrativo las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que les delegará, lo que genera duplicidades y contradicciones en las medidas emprendidas por el establecimiento.
- El sostenedor generalmente no cumple con el apoyo comprometido y con la entrega de recursos financieros delegados, o bien presenta incumplimientos o atrasos frecuentes.

1.4 El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.

- El sostenedor comunica bajas expectativas al director en relación con el logro de las metas académicas y formativas, en funcionamiento del establecimiento y el desempeño de los miembros de la comunidad educativa: se conforma con los resultados obtenidos, tolera que se repitan frecuentemente ciertos problemas de funcionamiento, fijan en conjunto metas que no representan desafíos, entre otros.
- El sostenedor no define por escrito los roles y atribuciones del director, o lo hace en términos generales o la definición no es coherente con los roles y atribuciones que el director asume en la realidad; o bien el sostenedor no logra que el director conozca sus roles y atribuciones, lo que da pie a vacíos y confusiones.
- El sostenedor no establece las metas que el director debe cumplir, o lo hace de manera ambigua o unilateral, lo que se traduce en un trabajo poco planificado o en objetivos desalineados entre ambos.
- El sostenedor no evalúa el desempeño del director, o bien lo hace de manera informal.

1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.

- El sostenedor no introduce cambios estructurales ni medidas paliativas frente a riesgos evidentes en la viabilidad y sustentabilidad del establecimiento, tales como:
  - Pérdida sostenida de matrícula.
  - Desfinanciamiento crónico.
  - Tendencia a la baja en los resultados.

- Bajos resultados sostenidos en el tiempo.
- Bajas tasas de titulación técnico profesional por cambios en la oferta laboral en la zona.
- Instalación de otro establecimiento cercano que afecta el funcionamiento del establecimiento.
- El sostenedor no informa a la comunidad educativa los cambios estructurales implementados, lo que se traduce en un clima de descontento

1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.

Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta los siguientes problemas:

- El sostenedor define, en acuerdo con el director, el plan de comunicación con la comunidad educativa, pero en ocasiones no respeta lo estipulado y se generan descoordinaciones.
- El sostenedor no define el plan de comunicación con la comunidad educativa, o lo define unilateralmente, o bien, no respeta los canales acordados, lo que produce descoordinaciones y confusiones constantes. Por ejemplo, otorga a los docentes permisos que el director ha negado previamente.

## Liderazgos del director

2.1 El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.

- El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento, pero en la práctica destina parte sustancial de su tiempo a situaciones cotidianas emergentes, a problemas conductuales de estudiantes puntuales, a la atención de apoderados, u otros.
- El director tiene presencia activa en el establecimiento: recorre los distintos momentos de la rutina escolar, conversa con estudiantes y docentes, observa clases, participa en las actividades relevantes, entre otros.

2.2 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.

- El director articula y sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento, pero ignora aspectos relevantes del Proyecto Educativo Institucional, de los Objetivos Generales de la Educación, de los objetivos de aprendizaje del currículum vigente o del plan de mejoramiento.
- El director logra que los miembros de la comunidad educativa compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento, y los ayuda a generar una mirada compartida.

2.3 El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.

- El director y el equipo directivo ocasionalmente implementan medidas para promover una cultura de altas expectativas en el establecimiento
- En el establecimiento prima una cultura de altas expectativas, pero existe pesimismo en ciertos ámbitos, circunstancias o grupos. Por ejemplo, el director y el equipo directivo no confían en las capacidades de los apoderados para apoyar a los estudiantes; la comunidad educativa se desanima ante un mal resultado o un incidente negativo; los docentes se proponen metas ambiciosas en Matemática, pero se resignan ante la falta de hábitos de vida saludable en los estudiantes; entre otros.

2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.

- El director conduce el funcionamiento general del establecimiento, pero existen algunos problemas que disminuyen su efectividad. Por ejemplo, no delega adecuadamente y

concentra las tareas en unos pocos, no asigna claramente los responsables o se demora en detectar problemas; o en el establecimiento no se cumplen adecuadamente las responsabilidades si no hay supervisión directa.

- El director no es constante en comunicar y retroalimentar al personal sobre las actitudes, conductas y desempeño que se espera de este en el día a día.
- El director toma decisiones expeditas y oportunas en algunos temas que atañen al funcionamiento del establecimiento, pero, frente a otros, las decisiones se dilatan en el tiempo.

#### 2.5 El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.

- El director está atento solo a los grandes problemas y no busca oportunidades para perfeccionar lo que está funcionando relativamente bien.
- El director se desanima fácilmente ante las dificultades que enfrenta el establecimiento, pero generalmente logra revertir esta situación y perseverar en la búsqueda de soluciones.
- El director no promueve sistemáticamente que el equipo directivo y docente identifique aspectos que deben mejorarse ni que aborde las dificultades como oportunidades de mejora: solo trabaja con algunos docentes y directivos o ante algunas dificultades.

#### 2.6 El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.

- El director instaura un ambiente laboral de compromiso y responsabilidad que se refleja en la prevalencia de una ética de trabajo alta: personal dedicado, cumplidor, perseverante, esforzado, con iniciativa, entre otros.
- El director instaura un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal, que se caracteriza por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo ante los desafíos educativos.
- El director logra conciliar el desarrollo de un ambiente de trabajo desafiante y exigente con un clima laboral armónico.
- El director frena y aclara tempranamente los rumores que surgen entre el personal y enfrenta conflictos interpersonales importantes para que no se agraven.

#### 2.7 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.

- Promueve en forma débil el amor por el conocimiento y logra que la cultura tenga una presencia esporádica dentro del establecimiento, ya que, por ejemplo, el diario escolar no se publica con periodicidad, los diarios murales solo se actualizan ante eventos

extraordinarios, o la oferta de actividades culturales no siempre resulta atractiva para los estudiantes.

- En sus intercambios cotidianos con los docentes y estudiantes, ocasionalmente trata temas de actualidad, sugiere lecturas y sitios web, plantea interrogantes, cuestiona argumentos, entre otros.
- Ocasionalmente gestiona, difunde y participa junto con los docentes en actividades de actualización profesional, o bien solo gestiona la participación de los profesores, sin compartir con ellos estas instancias.

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.

- El establecimiento no cuenta con un Proyecto Educativo Institucional.

3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.

- El establecimiento no conduce un proceso de autoevaluación anual, y se lleva a cabo un proceso de autoevaluación informal y basado en impresiones.
- El proceso de autoevaluación no involucra a los actores de la comunidad educativa.
- El establecimiento no concluye el proceso de autoevaluación con un informe diagnóstico, y este no refleja la realidad del establecimiento o contiene distorsiones significativas de los datos y evidencias en los que se sustenta.

3.3 El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.

- El establecimiento no cuenta con un plan de mejoramiento vigente, o bien este no refleja sus necesidades, ya que no es consistente con las debilidades consignadas en el proceso de autoevaluación.

3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento

- El establecimiento no cuenta con un sistema para monitorear el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año.

3.5 El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.

- El establecimiento no cuenta con los datos sobre el establecimiento y su contexto, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados, ya sea porque no se ha recopilado o porque no se ha actualizado la mayoría de ellos.

3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.

- El sostenedor y/o el equipo directivo no analizan los datos recopilados, o bien lo hacen de manera sesgada, ya que solo consideran datos o referentes que los favorecen.

4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.

- El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio del establecimiento primando, en múltiples casos, motivos de conveniencia. Por ejemplo, se definen las asignaturas a impartir en las horas de libre disposición según la disponibilidad horaria de los profesores ya contratados en lugar de considerar las necesidades educativas de los estudiantes.
- El director y el equipo técnico-pedagógico organizan la asignación de los docentes y horarios de la mayoría de los cursos primando motivos de conveniencia por sobre criterios pedagógicos. Por ejemplo, programan tres o más horas pedagógicas seguidas de la misma asignatura para evitar ventanas en el horario del profesor.
- El director y el equipo técnico-pedagógico generalmente resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y al aprendizaje de los estudiantes, pero en ocasiones se llevan a cabo actividades sin previo aviso, se interrumpen las clases, se desvía a los profesores de sus labores de enseñanza, entre otros.

4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.

- El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes políticas comunes para solo unas pocas asignaturas, niveles o grupos de profesores.
- El director y el equipo técnico-pedagógico solo acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos en algunas asignaturas, o bien les sugieren estrategias didácticas a los profesores de manera ocasional o poco concreta.
- El director y el equipo técnico-pedagógico no gestionan la adquisición de recursos educativos, o bien la selección no está alineada con las necesidades pedagógicas del establecimiento.

4.3 Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

- Los profesores conocen las Bases Curriculares y los programas de estudio, lo que permite que las planificaciones abarquen la totalidad del currículum y estén ajustadas al nivel de profundidad estipulado.

- Los profesores elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso, en las que se calendarizan los objetivos de aprendizaje que se cubrirán durante el año, considerando los días hábiles disponibles.
- Los profesores elaboran planificaciones por tema o unidad para cada asignatura que imparten, en las que se especifican los objetivos de aprendizaje, las actividades de enseñanza y aprendizaje, y los medios de evaluación.
- El director y el equipo técnico-pedagógico no analizan ni comentan con los profesores las planificaciones de la mayoría de las asignaturas por curso.

4.4 El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

- El director efectúa observaciones de clases rara vez o nunca.
- El director analiza ocasionalmente con los docentes el trabajo de los estudiantes.
- El director se reúne con los profesores de cada nivel o asignatura, de manera semestral, para reflexionar sobre las clases observadas, los trabajos revisados y los desafíos pedagógicos enfrentados; o bien se reflexiona de manera superficial, lo que dificulta identificar problemas y elaborar estrategias para superarlos.

4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.

- El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, no estipulan la política de evaluaciones en el Reglamento de Evaluación; o bien no se calendarizan las evaluaciones más importantes, de modo que no se previene que estas se acumulen en periodos puntuales.
- El director y el equipo técnico-pedagógico no revisan con los docentes las evaluaciones, o bien la revisión efectuada se limita a aspectos de formato.
- El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes generalmente no corrigen las evaluaciones a tiempo o no entregan retroalimentación a los estudiantes.

4.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.

- El director y el equipo técnico-pedagógico hacen un seguimiento de la implementación curricular solo en algunos cursos y asignaturas, o bien el seguimiento curricular se basa solo en el reporte de los profesores.

- El director y el equipo técnico-pedagógico solo organizan con los profesores instancias de análisis de los resultados al final de cada semestre, o bien efectúan un análisis de los resultados limitado a ciertos aspectos. Por ejemplo, identifican los cursos con bajo rendimiento, pero no analizan el impacto de las metodologías y prácticas implementadas.

4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.

- El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes esporádicamente comparten lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que presentan y ocasionalmente investigan para resolver sus dudas profesionales, o bien solo unos pocos realizan estas prácticas.
- El director y el equipo técnico-pedagógico ocasionalmente logran que las reuniones de profesores sean instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares, o bien solo logran que algunos docentes participen activamente.
- El director y el equipo técnico-pedagógico solo gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de algunos recursos educativos, por ejemplo, los de ciertas asignaturas, los desarrollados por algunos docentes, o solo las pruebas finales.

5.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.

- Los profesores imparten clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares: las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum.

5.2 Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.

- Los profesores enseñan de manera clara: en sus explicaciones, demostraciones, instrucciones, ejemplos, diagramas y preguntas utilizan un lenguaje adecuado para la edad, con la cantidad de información justa y bien parcelada, con los énfasis necesarios y en un orden que facilita la comprensión de conocimientos y la ejecución de habilidades.
- Los profesores conducen las clases de manera dinámica: imponen un ritmo de clases productivo, introducen pequeñas controversias y preguntas desafiantes para mantener el interés, utilizan el movimiento corporal, cambian de estrategias de enseñanza cuando detectan que no están siendo efectivas, entre otros.

5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.

- Los profesores, al iniciar las clases, conversan con los estudiantes sobre qué aprenderán, las actividades que se llevarán a cabo para lograrlo y su relación con las clases anteriores.
- Los profesores exponen a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes mediante estrategias efectivas y variadas, tales como: explicar, narrar, modelar, dramatizar, ilustrar, ejemplificar, esquematizar, utilizar material concreto, mostrar y analizar videos, compartir anécdotas, y hacer que los alumnos lean, investiguen, observen, entrevisten, entre otros.
- Los profesores promueven, mediante estrategias de efectividad moderada, que los estudiantes elaboren la información: resuelven guías en voz alta con el curso, leen un texto y contestan preguntas sobre este en conjunto, explican y anotan en el pizarrón las ideas importantes para que los estudiantes las copien y memoricen, entre otras.
- Los profesores promueven, mediante estrategias efectivas, que los estudiantes elaboren la información: solicitan que identifiquen diferencias y similitudes, generen analogías, relacionen con otros conocimientos, hagan esquemas, representen de forma no verbal,

respondan y pregunten, resuman y repasen, tomen apuntes, discutan, expliquen a otros, trabajen en forma colaborativa, entre otras.

- Los profesores promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades aprendidas, tanto de manera guiada como autónoma, mediante ejercitación abundante, graduada, variada (aplicada a distintas situaciones) y distribuida en el tiempo.
- Los profesores no concluyen las clases: al sonar el timbre los estudiantes dejan de trabajar o salen a recreo sin ningún cierre previo por parte del docente.

5.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos

- Los profesores manifiestan interés y preocupación por los estudiantes: los tratan por su nombre, recogen sus inquietudes, conocen sus intereses, valoran sus aportes en clases, son pacientes, los ayudan y animan cuando presentan dificultades, entre otros.
- Los profesores son poco sistemáticos en el monitoreo de la comprensión y el desempeño de los estudiantes: a veces chequean y a veces no, o bien solo se focalizan en aquellos alumnos que presentan mayores dificultades.
- Los profesores retroalimentan constantemente a los estudiantes sobre su desempeño, de manera individual y grupal: destacan los aspectos logrados, los ayudan a detectar y tomar conciencia de los errores, los guían para que corrijan sus faltas y les explican nuevamente si es necesario.
- Los profesores felicitan constantemente a los estudiantes por sus logros, esfuerzo y perseverancia: valoran sus progresos y los asocian al esfuerzo invertido, los ayudan a identificar cómo superaron sus dificultades, los animan a persistir para mejorar su desempeño, entre otros.

5.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Los profesores tienen un buen manejo de clases, lo que permite que la mayor parte del tiempo lectivo se destine a las actividades de enseñanza-aprendizaje. En este sentido:
  - Son asertivos y demuestran liderazgo y control del curso.
  - Generan un ambiente organizado, en el que se exige el cumplimiento de las normas de comportamiento acordadas.
  - Consiguen volver a captar la atención de los estudiantes o que estos retomen las actividades que estaban haciendo en los casos en que se producen interrupciones.

- Implementan rutinas y procedimientos que reducen la pérdida de tiempo al mínimo: aplican estrategias para pasar lista, repartir materiales, revisar tareas, hacer la transición entre actividades, entre otras; y enseñan a los estudiantes a seguir instrucciones colectivas.
- Logran iniciar las clases puntualmente, demoran menos de diez minutos en las actividades previas al comienzo de la lección (pasar lista, captar la atención de los estudiantes, entre otras) y las terminan cuando finaliza la hora.
- Reúnen con anticipación todos los materiales necesarios para desarrollar las clases y evitan las interrupciones.

5.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.

- Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente en las clases: los alumnos están atentos, preguntan, responden, realizan las actividades solicitadas, leen, discuten, colaboran en los trabajos grupales, siguen instrucciones, entre otros.
- Los profesores promueven que los estudiantes desarrollen una ética de trabajo alta: exigen que entreguen los trabajos a tiempo y de acuerdo con las especificaciones, que cuiden los detalles, que no plagien el trabajo de otros, que sean proactivos ante las dificultades, que se presenten con los materiales solicitados, entre otros.
- Los profesores promueven que los estudiantes desarrollen la capacidad de trabajar y estudiar de manera independiente en clases y en el hogar, aplicando frecuentemente estrategias como:
  - Asignar actividades que los estudiantes pueden realizar solos según su edad: recolectar objetos, leer, resolver ejercicios, preparar presentaciones, entre otros.
  - Asignar y revisar tareas para la casa y trabajos de investigación.
  - Exigir estudio y enseñar técnicas efectivas para ello, tales como hacer esquemas y resúmenes, resolver ejercicios, formularse y responder preguntas sobre la materia, leer material complementario, entre otras.

6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.

- Los docentes detectan a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, distinguiendo a aquellos que requieren ser evaluados para descartar un trastorno específico de aprendizaje de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional para superar vacíos (producto de enfermedades, ausencia de profesores, ritmo lento de aprendizaje, u otros). Para esto:
  - Analizan, en el Consejo de Profesores, el desempeño integral de los estudiantes con bajo rendimiento.
- Los docentes apoyan de manera débil a los estudiantes que requieren reforzamiento adicional: entregan apoyo inconstante, circunscrito (solo en algunas asignaturas), escaso (poco tiempo o frecuencia) o de mediana calidad (por ejemplo, voluntarios con poca experiencia o repasos masivos).
- Los docentes abordan débilmente los trastornos específicos de aprendizaje de los estudiantes:
  - El diagnóstico y tratamiento de los estudiantes con trastornos específicos es de mediana calidad: especialistas poco capacitados, atención en grupos numerosos, tratamientos obsoletos, entre otros.
  - No lleva registro ni hace seguimiento de los casos: traspasa la responsabilidad a los especialistas.

6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.

- El establecimiento le asigna importancia a todas las asignaturas, de modo que los estudiantes con distintos intereses o habilidades tienen la oportunidad de desarrollarlos de manera efectiva.
- El establecimiento organiza y fomenta actividades extracurriculares para estimular y desarrollar la diversidad de intereses y habilidades de los estudiantes, tales como taller literario, coro, diario escolar, grupo de debate, exposiciones artísticas, talleres deportivos, eventos culturales, entre otros.

- El establecimiento fomenta que los estudiantes con habilidades destacadas participen en actividades fuera del establecimiento, tales como concursos de debate, olimpiadas de matemática, campeonatos deportivos, ferias científicas, u otras.

6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.

- El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales, mediante mecanismos como seguimiento de las anotaciones, informes de personalidad o sociogramas de los estudiantes, observaciones de los profesores jefes, evaluaciones del Consejo de Profesores, entre otros.
- El equipo directivo y/o los docentes entrevistan a los apoderados de los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales, pero se limitan a informar las dificultades observadas; o bien no los entrevistan, pero les informan por otros medios.
- El establecimiento no cuenta con fichas de los estudiantes que presentan dificultades, o bien no se resguarda la confidencialidad de estas.

6.4 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.

No existen situaciones para evaluar

6.5 El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.

- El equipo directivo y los docentes promueven sistemáticamente aspiraciones académicas altas entre los estudiantes: les muestran la importancia de continuar la educación escolar y de esforzarse para acceder a alternativas de educación superior de calidad o a oportunidades laborales calificadas.

6.6 Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.

No aplica

7.1 El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

- El establecimiento no define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos.
- El establecimiento define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos, pero este solo involucra a algunos profesores o asistentes de la educación, o se limita a acciones puntuales y aisladas, por ejemplo, un taller de educación sexual o campañas solidarias.
- El establecimiento no cuenta con un encargado de convivencia.
- El establecimiento no cuenta con instancias formativas.
- El establecimiento cuenta con pocas instancias específicas para la implementación del plan de formación, o bien estas suelen usarse para llevar a cabo otras tareas.

7.2 El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto

- El establecimiento no monitorea la ejecución del plan de formación para el logro de los objetivos formativos.
- El establecimiento no evalúa el impacto del plan de formación.
- El establecimiento no utiliza la información recogida para retroalimentar y redefinir el plan de formación.

7.3 El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.

- El equipo directivo y los docentes creen y transmiten a la comunidad escolar la noción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos y cambiar hábitos inadecuados, independiente de su origen socioeconómico, país de procedencia, capacidad intelectual, edad, género, antecedentes conductuales, apoyo en el hogar o historial académico.
- El equipo directivo y los docentes actúan acorde a la creencia de que los estudiantes pueden cambiar: dedican tiempo a enseñar actitudes y conductas positivas, corrigen conductas y actitudes inadecuadas, dan oportunidades para enmendarse, entre otros.

7.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación

- El profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes y los orienta formativa y académicamente: conversa con ellos y les pregunta sobre sus intereses, familia y dificultades; les exige y pone límites; está disponible para reunirse personalmente con los estudiantes que lo solicitan, y es discreto con la información privada que maneja.
- El profesor jefe orienta a su curso y coordina su funcionamiento general: trabaja con los estudiantes la importancia del reglamento interno y les ayuda a cumplirlo, aborda temas emergentes, media conflictos, promueve el compañerismo y asume tareas de orientación (sexualidad, autocuidado, entre otros).
- El profesor jefe monitorea el desarrollo de cada uno de sus estudiantes para formarse una impresión integral y actúa oportunamente ante las dificultades: observa su conducta y desempeño, recoge la opinión de los demás profesores y del apoderado, revisa sus notas y hoja de vida, y cuando detecta problemas deriva al estudiante a ayuda competente y le hace seguimiento.
- El profesor jefe es un mediador efectivo entre los apoderados y el establecimiento: se reúne personalmente con ellos cuando es necesario y conduce reuniones de curso útiles para entregar retroalimentación sobre el desempeño de los estudiantes y del curso, solicitar su apoyo, analizar en conjunto los lineamientos institucionales, entre otros.

#### 7.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.

- La mayoría de los docentes enseñan transversalmente y de manera constante habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias, tales como escuchar y ponerse en el lugar del otro, autorregular los impulsos y emociones, comprender que hay diferencias legítimas y deseables, aprender a reconocer errores, ser asertivos, expresar con claridad las necesidades y límites, entre otros.
- El equipo directivo y los docentes actúan como mediadores y contribuyen a la adecuada resolución de conflictos entre sus estudiantes, explicitando que el uso de la fuerza no es una vía aceptable para dirimir diferencias, promoviendo que los estudiantes dialoguen, busquen acuerdos, reconozcan sus responsabilidades, reparen las faltas, entre otros.
- Los miembros del personal son un modelo de adecuada resolución de conflictos

---

7.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes

---

- El equipo directivo y los docentes implementan acciones esporádicas o aisladas para promover una vida activa entre los estudiantes, pero estas no forman parte de una política permanente.
- El equipo directivo y los docentes implementan acciones esporádicas o aisladas para promover una alimentación saludable entre los estudiantes, pero estas no forman parte de una política permanente
- El equipo directivo y los docentes implementan acciones esporádicas o aisladas para promover el autocuidado y prevenir conductas de riesgo, pero estas no forman parte de una política permanente.

---

7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.

---

- El equipo directivo y los docentes no implementan actividades para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes.
  - El equipo directivo y los docentes no implementan actividades para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación académica de los estudiantes.
-

8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.

- El equipo directivo y los docentes promueven y exigen de manera transversal y cotidiana que los estudiantes respeten normas básicas de cortesía y civilidad como saludar, dar las gracias, pedir por favor, pedir permiso, disculparse, respetar turnos, no interrumpir, no hablar mal de otros, escuchar con atención, utilizar lenguaje y modales adecuados, entre otros
- El equipo directivo y los docentes promueven de manera transversal y cotidiana que los estudiantes se preocupen por los demás, al enseñar y reforzar conductas como preocuparse por los compañeros ausentes, ofrecer ayuda, acoger al que está solo, compartir materiales, entre otros.
- El equipo directivo y los docentes corrigen de manera sistemática las descalificaciones y faltas de respeto, tanto leves como graves, entre los miembros de la comunidad educativa.

8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.

- El equipo directivo y los docentes promueven de manera sistemática la riqueza y el valor de la diversidad en los grupos humanos, mediante:
  - La implementación de actividades en que estudiantes con intereses y habilidades diversas pueden aportar.
  - La organización de actividades para mostrar y reconocer la riqueza de distintas culturas, puntos de vista, experiencias de vida, intereses, entre otros.
  - La selección y discusión de contenidos curriculares, lecturas, películas, noticias u otros medios, con el fin de lograr una mejor comprensión del otro y de desarrollar empatía y tolerancia.
  - La reflexión sobre el efecto que produce la discriminación en las personas o grupos humanos, con el fin de desarrollar empatía.
  - El modelaje de actitudes de respeto y valoración de la diversidad.
- El equipo directivo y los docentes promueven el trato equitativo hacia los distintos miembros de la comunidad y corrigen cualquier tipo de discriminación, ya sea por el nivel socioeconómico, religión, nacionalidad, pueblo originario, discapacidad, género, orientación sexual, intereses, características físicas o psicológicas, entre otras razones.

8.3 El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.

- El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia ajustado a la normativa educacional vigente, que explicita claramente los deberes de los estudiantes y las normas del establecimiento, y define las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento.
- El establecimiento difunde el Reglamento o Manual de Convivencia a toda la comunidad educativa mediante, por ejemplo, su incorporación en la libreta de comunicaciones, la solicitud de su firma por parte de los apoderados y estudiantes, entre otros.
- El establecimiento vela por el cumplimiento de los deberes y normas estipulados en el Reglamento o Manual de Convivencia: explica a los estudiantes y apoderados el sentido de los deberes y normas, y asegura que las medidas disciplinarias y formativas se apliquen en forma consistente (que todos los profesores las exijan por igual, que siempre se actúe ante las faltas y que se apliquen medidas sin favoritismos).
- El establecimiento revisa el Reglamento o Manual de Convivencia cada dos años o más.

8.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas

- El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos compartidos para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas, como: ingreso y salida de clases, inicio de jornada, asistencia y atrasos, revisión de tareas, transición de actividades, pruebas atrasadas, distribución de materiales, permisos para el baño, desplazamientos en pasillos y en la sala de clases, cosas perdidas, entrega de avisos, entre otros.
- El equipo directivo y los docentes instalan y refuerzan constantemente las rutinas y procedimientos definidos: explican la necesidad e importancia de estos, enseñan los procedimientos correctos mediante su descripción y demostración, exigen practicarlos varias veces, los repasan en forma periódica, entregan retroalimentación, entre otros.

8.5 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.

- El establecimiento cuenta con un control de los ingresos y egresos de los estudiantes, pero este presenta problemas en ciertos momentos del día, lo que permite el retiro no autorizado de los estudiantes en algunas ocasiones.

- El establecimiento cuenta con un control de los ingresos de personas ajenas a la institución, pero este presenta problemas en ciertos momentos del día, lo que permite ocasionalmente el acceso de personas no autorizadas.
- El establecimiento está atento y previene la posibilidad de acoso y abuso sexual del personal a los estudiantes o entre los estudiantes. Por ejemplo, insta códigos formales de relación, indaga cuando hay señales de transgresiones, se asegura de que los estudiantes estén en lugares visibles dentro del establecimiento, entre otros.

8.6 El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.

- El equipo directivo y los docentes corrigen permanentemente y de manera formativa las conductas antisociales de menor gravedad, como el uso de lenguaje y comportamiento grosero, copia, robos menores, pegar a otros estudiantes, maltrato de infraestructura (rayar escritorios, hacer grafitis, ensuciar paredes, romper las plantas, etc.), entre otros.
- El equipo directivo y los docentes enfrentan decididamente las conductas antisociales graves de los estudiantes, tales como el vandalismo, crueldad, porte de armas, peleas violentas, robos y amenazas, ya que identifican a los responsables, buscan que los estudiantes tomen conciencia del daño provocado, informan a los apoderados e implementan sanciones y medidas de reparación.

8.7 El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas

- El establecimiento implementa un programa sistemático para prevenir el acoso escolar o bullying, el cual busca crear conciencia de los efectos del maltrato, fomentar el respeto a la diversidad, fortalecer la responsabilidad de los espectadores y participantes pasivos, generar lazos de confianza entre los estudiantes y los adultos responsables, y establecer medios para denunciar el acoso escolar de forma segura.
- El equipo directivo y los docentes comunican claramente que el acoso escolar no es una práctica aceptable: corrigen en forma consistente el maltrato y el acoso escolar, y, al mismo tiempo, toman medidas formativas con los estudiantes que maltratan o acosan, y entregan ayuda a las víctimas.

9.1 El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.

- La implementación de lemas, símbolos, himnos, ritos, celebraciones de fechas importantes y premiaciones que promueven los principios y valores de la institución
- La articulación y difusión de la historia del establecimiento, con acento en el esfuerzo invertido en su desarrollo y en las personas que contribuyeron a este, los desafíos superados, los logros alcanzados, las contribuciones de los ex alumnos a la sociedad, entre otros.
- Una actitud que incentiva a los estudiantes a representar bien el nombre de la institución (hablar bien del establecimiento, jugar limpio, saber ganar y perder en las competencias, entre otros).
- La organización y participación en actividades que fomentan el encuentro entre los miembros de la comunidad educativa, tales como convivencias, campeonatos o ferias

9.2 El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.

- El equipo directivo y los docentes reflexionan a menudo con los estudiantes sobre la importancia de ser responsables con el entorno y la sociedad, y les transmiten que su aporte es valioso y necesario, y que cada persona puede hacer una diferencia real en la sociedad.
- El establecimiento promueve que los estudiantes organicen o participen activamente en iniciativas constructivas, tanto internas como externas, tales como el cuidado y ornato del establecimiento, campañas solidarias, trabajos de invierno, semanas culturales, campañas municipales de reciclaje, entre otros

9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas

- El equipo directivo y los docentes promueven constantemente que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones, tanto durante las clases como en el desarrollo de las demás actividades escolares: escuchan lo que quieren decir, les preguntan qué piensan, les dan tiempo para expresarse, contra preguntan, abren discusiones,

retoman las opiniones y las amplían, guían para que fundamenten con argumentos pertinentes, entre otros.

- El equipo directivo y los docentes promueven que los estudiantes intercambien ideas en un marco de respeto y apertura a la diversidad de opiniones: fomentan las argumentaciones centradas en ideas, la comprensión de distintos puntos de vista, el estar abierto a modificar la opinión ante buenos argumentos, y a defender lo que se piensa.

9.4 El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.

- El establecimiento no cuenta con un Consejo Escolar representativo de todos los estamentos de la comunidad educativa; este sesiona menos de cuatro veces al año; o este no es informado, escuchado y consultado en la mayoría de las materias relevantes establecidas por la normativa educacional vigente.
- El establecimiento no cuenta con un Consejo de Profesores, este se reúne menos de una vez al mes, o este no es consultado en la elaboración del plan de mejoramiento.

9.5 El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.

- El establecimiento es neutral ante la constitución del Centro de Alumnos y de las directivas de curso: no obstaculiza su formación, pero tampoco la promueve.

9.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.

- El establecimiento solo mantiene informados a los apoderados y a los estudiantes sobre algunos temas, por ejemplo, asuntos prácticos o administrativos.
- El establecimiento cuenta con canales y procedimientos para facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias de parte de los apoderados, pero estos no son lo suficientemente efectivos. Por ejemplo, las horas de atención no son suficientes y las entrevistas se concretan con demora.

## GESTIÓN DE PERSONAL

10.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.

El establecimiento cuenta con una definición escrita de los cargos y respectivas funciones del personal, pero carece de un organigrama que especifique las líneas jerárquicas.

El establecimiento logra que la mayoría de los miembros del personal tenga claridad sobre sus responsabilidades, pero algunos cargos y funciones no son conocidos o respetados por la comunidad educativa.

10.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.

- El establecimiento no siempre logra reemplazar las ausencias de los docentes, por lo cual los estudiantes pierden clases esporádicamente.
- El establecimiento implementa mecanismos para promover y controlar la asistencia y el cumplimiento de horarios en el personal, pero el monitoreo no es sistemático o las medidas implementadas son poco efectivas.
- El establecimiento generalmente paga los sueldos, asignaciones, y cotizaciones previsionales a tiempo, aunque ha tenido atrasos ocasionales.

10.3 El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.

- El establecimiento ofrece sueldos ligeramente por debajo de los establecimientos similares o el clima laboral es difícil, lo que genera dificultades para atraer o retener personal bien calificado.
- El establecimiento solo cuenta con una descripción genérica de los cargos a cubrir al iniciar los procesos de contratación.
- El equipo directivo participa activamente en los procesos de selección, pero estos no incluyen alguno de los procedimientos básicos de selección, o bien son asistemáticos, dado que no siempre se aplican los mismos procedimientos.
- El establecimiento no conoce los índices de rotación del personal ni analiza las causas de su retiro.

10.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.

- El equipo directivo no evalúa al personal o lo hace menos de una vez al año.

- La evaluación se efectúa informalmente, sin utilizar una pauta basada en criterios explícitos previamente acordados.

10.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.

- No aplica

10.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.

- El establecimiento no cuenta con procedimientos básicos de inducción, pero lleva a cabo prácticas puntuales con ese fin, o bien cuenta con procedimientos básicos, pero no los implementa de manera sistemática.
- El establecimiento define y prioriza las necesidades de perfeccionamiento del personal considerando escasas fuentes de información. Por ejemplo, considera la opinión de los profesores y directivos sin tomar en cuenta los resultados en las evaluaciones de aprendizaje.
- El establecimiento no gestiona ni financia cursos de perfeccionamiento, o bien solo logra que el 20% o menos de los docentes se capacite.

10.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.

- El establecimiento se preocupa del bienestar del personal, pero lo hace de manera débil o no logra mantener las medidas a lo largo del año.
- El equipo directivo ocasionalmente reconoce cualidades, avances y logros del personal, ya sea en forma grupal o individual.
- El establecimiento reconoce débilmente el desempeño del personal: ofrece escasas oportunidades de desarrollo profesional asociadas al buen desempeño.

10.8 El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.

- El establecimiento cuenta con causales y procedimientos de desvinculación y de ajuste de planta acordes a la normativa vigente y definidos en el reglamento interno o en los contratos de trabajo del personal, pero estos son de carácter general y no tipifican situaciones concretas.
- El establecimiento cuenta con instancias de amonestación, pero estas son informales y pasan desapercibidas por los profesores.

- El establecimiento no inicia el proceso de desvinculación de aquellos miembros del personal que incurren en las causales descritas en el reglamento interno o en los contratos de trabajo, o bien no respeta los procedimientos establecidos.

10.9 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.

- El equipo directivo está atento al clima laboral predominante en el establecimiento de manera débil, de modo que solo detecta e intenta solucionar problemas graves.

Un espacio de trabajo relativamente cómodo, pero con ciertos problemas puntuales que dificultan el desempeño de la labor educativa.

11.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.

- El establecimiento implementa medidas para mantener la matrícula y completar las vacantes, pero no tiene una estrategia sistémica para enfrentar los problemas; por ejemplo, solo implementa medidas para reclutar nuevos estudiantes, descuidando la fidelidad de los alumnos inscritos o viceversa, o se focaliza en otorgar facilidades económicas a los apoderados, ignorando los problemas de calidad.
- El establecimiento promueve la asistencia de los estudiantes, pero no es constante en la aplicación de las medidas a lo largo del año; por ejemplo, llama a los apoderados de los estudiantes ausentes solo durante los primeros meses del año escolar y luego abandona la práctica.

11.2 El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.

- El establecimiento no cuenta con un presupuesto anual, o bien este no se basa en el ingreso efectivo mensual (no considera atrasos, incobrables o becas) o no considera gastos relevantes (mantención, reparaciones, programas contratados, pago de deudas, entre otros).
- Los encargados de elaborar el presupuesto no involucran a los distintos estamentos de la comunidad educativa en el proceso presupuestario anual, pues no recogen los requerimientos ni las prioridades.
- El establecimiento efectúa los gastos sin ceñirse al presupuesto aprobado, o bien no controla ni ajusta el presupuesto o lo hace con una periodicidad mayor a tres meses.

11.3 El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.

No se puede evidenciar

11.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.

- El establecimiento conoce parte sustancial de la normativa educacional vigente, pero no está actualizado sobre algunos aspectos relevantes.
- El establecimiento da a conocer la normativa educacional vigente al personal mediante estrategias poco sistemáticas; por ejemplo, difunde la normativa al comienzo del año, pero no la vuelve a revisar durante el año.

---

11.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.

---

- El establecimiento no analiza la oferta de programas disponibles, por lo que puede postular a programas que no reportan beneficios claros, que interfieren con el cumplimiento del currículum, que sobrecargan a los profesores, o que no pueden ejecutarse por falta de recursos de personal o infraestructura.
- 

11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.

---

- El establecimiento funciona de manera aislada, pues no establece relaciones ni alianzas con otras instituciones escolares y académicas
  - El establecimiento no conoce las diferentes redes disponibles o no las utiliza cuando es necesario.
-

12.1 El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.

- El establecimiento carece de elementos puntuales de infraestructura y de equipamiento exigido por la normativa vigente, o bien estos se encuentran en estado regular: pinturas desgastadas, puertas que no cierran, cortinas raídas, entre otros.
- El establecimiento cuenta con un sistema de aseo, pero este no es suficientemente efectivo: existen algunos recintos sucios u bien ocasionalmente faltan algunos elementos básicos de higiene.
- El establecimiento cuenta con un sistema para mantener el orden y el ornato, pero este no es suficientemente efectivo, ya que carece de sistematicidad; por ejemplo, se establecen lugares definidos para guardar los objetos, pero no todos lo respetan y progresivamente se pierde el orden; se instalan diarios murales y carteles con anuncios, pero estos no se renuevan durante el año; entre otros.
- El equipo directivo y docente involucra de manera débil a los estudiantes y al personal en la mantención de la limpieza, orden y ornato del establecimiento, lo que se traduce en que la mayoría de ellos coopera esporádicamente con el cuidado de su entorno, o bien solo algunos contribuyen.

12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.

- El establecimiento cuenta con los recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura y especialidad técnico-profesional (mapas, modelos, artículos deportivos, libros de aula, materiales concretos, maquinarias y herramientas, implementos de higiene y seguridad, entre otros) y estos se encuentran aptos para su uso.
- El equipo directivo no promueve el uso del material didáctico.
- El establecimiento cuenta con un sistema de almacenaje y préstamo de los recursos didácticos que permite un uso expedito y evita su deterioro y pérdida.
- El establecimiento cuenta regularmente con los insumos fungibles básicos para llevar a cabo las clases, tales como tizas, plumones, cartulinas, papeles, y los propios de cada especialidad técnico-profesional. Además, posee un sistema de multicopiado para

reproducir material impreso de manera frecuente y a tiempo (al menos la reproducción de cinco hojas a la semana por estudiante).

12.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector

- El establecimiento no cuenta con un espacio dedicado a la biblioteca CRA.
- El establecimiento no cuenta con personal para administrar la biblioteca CRA, o bien la disposición horaria es inadecuada y no permite que la colección se utilice.
- El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA que reúne una colección actualizada pero reducida de libros (de uno a dos libros por niño), que no permite cubrir bien los intereses y las necesidades de los estudiantes y dificulta el préstamo; o bien la colección está desordenada, lo que dificulta la búsqueda y aumenta la probabilidad de pérdida.

12.4 El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo

- El establecimiento no cuenta con computadores suficientes, o no tiene conexión a internet a pesar de haber conectividad en la zona.
- El establecimiento no cuenta con mecanismos para solucionar los problemas tecnológicos o estos son ineficientes, de modo que mantiene menos del 50% del equipamiento en buen estado y disponible para su uso.
- El equipo técnico-pedagógico y los docentes promueven que los estudiantes utilicen TIC de manera independiente, pero no los guían ni orientan en su uso para que el trabajo sea productivo, lo que se traduce, por ejemplo, en que los estudiantes se limitan al uso de redes sociales o juegos no educativos.

12.5 El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.

- El establecimiento no cuenta con un inventario del equipamiento y material didáctico, o bien este no es actualizado anualmente

## Análisis de resultados.

- **LIDERAZGO**

	Estado de práctica					Evidencia
	1	2	3	4	5	
Liderazgo del sostenedor	1	2	3	4	5	
1.1 El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.	X					Foro grupal profesoras Anexo 1 Encuesta realizada a las profesoras
1.2 El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
1.3 El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
1.4 El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras

Liderazgo del director	1	2	3	4	5	
2.1 El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
2.2 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.			x			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
2.5 El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.		X				Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
2.6 El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
2.7 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras

Planificación y gestión de resultados	1	2	3	4	5	
3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.					X	Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
3.3 El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
3.5 El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras

- GESTIÓN PEDAGÓGICA.

Gestión curricular	1	2	3	4	5	
4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
4.3 Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.					X	Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
4.4 El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
4.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras

Enseñanza y aprendizaje en el aula	1	2	3	4	5	
5.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.					X	Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
5.2 Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
5.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos					X	Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
5.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
5.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras

Apoyo al desarrollo de los estudiantes	1	2	3	4	5	
6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.		x				Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y			x			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras

cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.						
6.4 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.		X				Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
6.5 El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
6.6 Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.	x	x	x	x	X	Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
6.7 Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.	x	x	x	x	X	Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras

- FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Formación	1	2	3	4	5	
7.1 El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
7.2 El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
7.3 El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
7.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación					X	Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
7.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
7.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras

Convivencia	1	2	3	4	5	
8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.					X	Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras Encuesta apoderados
8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras Encuesta apoderados
8.3 El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.		X				Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras Encuesta apoderados
8.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas		X				Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras Encuesta apoderados
8.5 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
8.6 El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.					X	Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
8.7 El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras

Participación y vida democrática	1	2	3	4	5
9.1 El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.			X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras Encuesta apoderados
9.2 El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.			X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras Encuesta apoderados
9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas				X	Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras Encuesta apoderados
9.4 El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.	X				Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras Encuesta apoderados
9.5 El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.	X				Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras Encuesta apoderados
9.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.				X	Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras Encuesta apoderados

- GESTIÓN DE RECURSOS.

Gestión de personal	1	2	3	4	5	
10.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.		X				Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
10.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.		X				Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
10.3 El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
10.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
10.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
10.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
10.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
10.8 El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
10.9 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.				X		Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras

Gestión de recursos financieros	1	2	3	4	5
11.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.					No existe evidencia
11.2 El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.					No existe evidencia
11.3 El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.					No existe evidencia
11.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.					No existe evidencia
11.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.					No existe evidencia
11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.					No existe evidencia

Gestión de recursos educativos	1	2	3	4	5	
12.1 El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.			X			Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
12.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector	X					Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
12.4 El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo		X				Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras
12.5 El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.		X				Foro grupal profesoras Encuesta realizada a las profesoras

- LIDERAZGO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Está dispuesto a escuchar al plantel docente.</p> <p>Está abierta a implementar nuevas ideas y estrategias, planteadas por los docentes.</p> <p>Existe un PEI actualizado el año 2020, con la nueva misión y visión para el establecimiento.</p>	<p>Nivel de comunicación positiva que tiene con sus docentes.</p> <p>Al complementar su rol de directora con su trabajo en aula como docente, genera un mayor grado de empatía con la labor de las profesoras.</p> <p>Se puede generar la instancia a mejorar las practicas educativas en alineamiento al nuevo PEI.</p>

- GESTIÓN PEDAGÓGICA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>La estructura de planificación y evaluación está coordinada y ordenada de manera uniforme para todos.</p> <p>Resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y al aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Las planificaciones abarcan la totalidad del currículum y están ajustadas al nivel de profundidad estipulado.</p> <p>Se elaboran planificaciones por tema o unidad para cada asignatura.</p>	<p>Facilita la planificación y coordinación de actividades por parte de los docentes, permitiendo una transversalidad de contenidos y aprendizajes.</p> <p>Se destinará el tiempo suficiente a la construcción de aprendizajes.</p> <p>Permitir que los niños y niñas tengan a una mejor preparación y acceso a los conocimientos necesarios para su nivel.</p>

- FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Los docentes dedican tiempo a enseñar actitudes y conductas positivas, corrigen conductas y actitudes inadecuadas.</p> <p>El profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes.</p> <p>El equipo directivo y los docentes contribuyen a la adecuada resolución de conflictos entre sus estudiantes.</p>	<p>Permite que los estudiantes identifiquen las conductas adecuadas para interactuar con sus pares.</p> <p>El vinculo de confianza permite que el estudiante se sienta participe de la comunidad educativa.</p> <p>Se les da a conocer una instancia de resolución de conflictos de manera distinta a la agresión.</p>

- GESTIÓN DE RECURSOS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.</p> <p>Los docentes involucran a los estudiantes y al personal en la mantención de la limpieza, orden y ornato del establecimiento.</p> <p>El establecimiento cuenta con un sistema de almacenaje y préstamo de los recursos didácticos.</p>	<p>Los docentes y directivos pueden coordinar y gestionar ideas en común para un mejor funcionamiento del establecimiento.</p> <p>La mayoría de los estudiantes coopera con el cuidado de su entorno.</p> <p>El sistema de almacenaje permite un uso facilitador de los recursos evitando su deterioro y pérdida.</p>

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

De acuerdo a lo observado en la tabla de resultados en los estándares de indicadores de desempeño destacaremos las áreas que se encuentran más disminuidas en el nivel de calidad.

### **LIDERAZGO**

Se encuentra muy disminuido con lo referido en todas las áreas necesarias por parte del sostenedor, ya que no se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. Además, que al no definir las funciones centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, perjudica el adecuado funcionamiento del establecimiento.

En cuanto a lo que conlleva la participación de la dirección, se presenta una falta en la manera del manejo del establecimiento, y en lo que significa en su papel el ser proactivo, para generar un ambiente cultural y académicamente estimulante.

La planificación y gestión de resultados no define metas concretas, no cuenta con un sistema de monitoreo con lo que refiere al cumplimiento de logros, faltándole una sistematización en sus procesos, lo cual perjudica el entendimiento de los métodos por los cuales se deben tomar decisiones educativas.

### **GESTIÓN PEDAGÓGICA.**

Las practicas realizadas en la gestión curricular se ven avanzadas en su mayoría, aunque se debe destacar que aún no se generan acciones que permitan identificar a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementar mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.

Con lo que refiere al área enseñanza aprendizaje en el aula, los profesores expresan interés por la asignatura y actividades desarrolladas en clases, muestran dominio de los contenidos y las habilidades de las asignaturas que imparten y los enseñan con responsabilidad.

En apoyo del desarrollo de los estudiantes se muestran acciones deficientes en el equipo técnico-pedagógico y los docentes ya que no logran identificar a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan no cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.

## **FORMACIÓN Y CONVIVENCIA**

En formación se muestra que no logran monitorear la implementación de un plan para la formación y el logro de los objetivos formativos, no evaluando así los logros obtenidos. Esto lleva a que no se logre una retroalimentación, estancando el trabajo de formación.

El establecimiento cuenta con un reglamento de convivencia poco claro y con una desactualización con respecto a las nuevas leyes y normativas, además que el equipo directivo y los docentes no logran reforzar, de manera consistente, las rutinas y procedimientos definidos, ya que estos no se realizan constantemente y uno o mas de los docentes no lo aplican según las instrucciones dadas.

La participación y vida democrática indica una baja estimulación de parte de dirección con lo que refiere la representatividad, ya que no cuenta con un Consejo Escolar que haga participe a todos los estamentos de la comunidad educativa, no hay un Consejo de Profesores, solo cuenta con un Centro de Padres y Apoderados, en donde sus miembros fueron nombrados arbitrariamente sin acuerdo con la normativa educacional vigente.

## **GESTIÓN DE RECURSOS.**

En la gestión de personal, se ven disminuidas varias áreas que nos indican; falta de estrategias para seleccionar el personal idóneo, para ser parte de la institución, no logrando identificar el desempeño de sus funcionarios, ya que no implementan herramientas de evaluación. Además, no se busca perfeccionar a sus profesores debido a que se desconocen las necesidades pedagógicas y administrativas. El incentivo al buen desempeño no es una práctica común de los directivos.

La gestión de recursos educativos se maneja de manera intermedia, ya que gran parte de los recursos son donados por apoderados. La dirección no invierte en equipamiento y

material educativo, por lo que los materiales son generalmente de segunda mano o de los docentes. No existe un espacio de biblioteca escolar, solo se dispone de una cantidad disminuida de textos de lectura domiciliaria que permite que solo unos pocos estudiantes puedan obtenerlos para su lectura.

## PLAN DE MEJORAMIENTO

Dimensión	Objetivo	Meta
Liderazgo	Desarrollar un estilo de liderazgo que permita que la institución educativa alcance estándares de calidad deseables por toda la comunidad escolar.	100% de los directivos actualizarán sus conocimientos referidos a la gestión y liderazgo.
Gestión pedagógica	Fortalecer la gestión pedagógica del equipo directivo en relación a la planificación, seguimiento y evaluación de los procesos educativos con el fin de favorecer un trabajo colaborativo, articulado y comprometido con el equipo docente.	100% de las profesoras de cada nivel participa en la elaboración, planificación y/o evaluación de las acciones en el aula apoyadas por el equipo directivo
Convivencia escolar	Involucrar a las familias en el desarrollo integral de sus hijos e hijas a través de la participación en las actividades educativas.	80% de los apoderados participa reuniones trimestrales que le entregan herramientas para apoyar a su hijo o hija.
Gestión de recursos	Elaborar un plan de gestión que permita una eficiente adquisición y mantención de recursos.	100% de las adquisiciones son referidas a una evaluación previa con el plantel docente priorizando las necesidades inmediatas para el aprendizaje de los niños.

• PLAN ANUAL

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
<b>Liderazgo</b>	Liderazgo del director	Desarrollar un estilo de liderazgo que permita que la institución educativa el alcance estándares de calidad deseables por toda la comunidad escolar.	100% de los directivos actualizarán sus conocimientos referidos a la gestión y liderazgo.	Capacitación en el área de gestión y administración escolar	Sostenedor y directora
<b>Gestión escolar</b>	Enseñanza y participación en el aula	Fortalecer la gestión pedagógica del equipo directivo en relación a la planificación, seguimiento y evaluación de los procesos educativos con el fin de favorecer un trabajo colaborativo, articulado y comprometido	100% de las profesoras de cada nivel participa en la elaboración, planificación y/o evaluación de las acciones en el aula apoyadas por el	Generar instancias de reunión para destinar tiempos de coordinación, elaboración de material y entendimiento de las acciones pedagógicas.	Directora y docentes

		con el equipo docente.	equipo directivo		
<b>Convivencia escolar</b>	Participación y vida democrática	Involucrar a las familias en el desarrollo integral de sus hijos e hijas a través de la participación en las actividades educativas.	80% de los apoderados participa reuniones trimestrales que le entregan herramientas para apoyar a su hijo o hija	Se crean instancias de conversación dirigida por especialistas, a través de talleres para padres.	Directora y docentes
<b>Gestión de recursos</b>	Gestión de recursos educativos	Elaborar un plan de gestión que permita una eficiente adquisición y mantención de recursos.	100% de las adquisiciones son referidas a una evaluación previa con el plantel docente priorizando las necesidades inmediatas para el aprendizaje de los niños.	Se instaura una ficha de solicitud de recursos, donde se justifique de acuerdo a planificaciones, la adquisición, para poder ser evaluada en reuniones de plantel.	Directora y docentes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Biblioteca del congreso nacional de Chile, ley 20.529, 27 de agosto 2011.  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1028635>
- Modelos de gestión de calidad, unidad 1, “Gestion de la unidad educativa”, Universidad Miguel de Cervantes, 2021.
- Modelos de gestión de calidad, unidad 2, “Gestión y evaluación de procesos”, Universidad Miguel de Cervantes, 2021.
- Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas, Calidad de la educación (42, julio 2015 • pp. 61-91) Luis Felipe De la Vega.
- Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, Ministerio de educación, 2019.  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>





## ANEXOS




Agencia de  
Calidad de la  
Educación

### Síntesis de Resultados 2018

Establecimiento: ESCUELA BASICA N°71 DOLMEN SCHOOL  
Comuna: Curacaví

Categoría de Desempeño vigente				
Educación básica	Insuficiente	Medio bajo	Medio	Alto
Educación media	Insuficiente	Medio bajo	Medio	Alto

Indicadores de Desarrollo Personal y Social	4° Básico		6° Básico		II Medio	
	Puntaje	Comparación GSE	Puntaje	Comparación GSE	Puntaje	Comparación GSE
 Autoestima académica y motivación escolar	80	Más alto	74	Similar		
 Clima de convivencia escolar	-	-	81	Más alto		
 Participación y formación ciudadana	79	Similar	82	Más alto		
 Hábitos de vida saludable	81	Más alto	77	Más alto		

Simce	Puntaje	Comparación GSE	Puntaje	Comparación GSE	Puntaje	Comparación GSE
 Lectura	245	Más bajo	264	Similar		
 Matemática	235	Más bajo	236	Más bajo		
 Ciencias Naturales	No aplica	No aplica	261	Similar		

Simce	6° básico	
	Puntaje	Comparación GSE
Escritura	50	Similar

