



**Trabajo final para obtener el grado de Magíster en Educación Mención  
Gestión de calidad**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL  
CENTRO EDUCACIONAL INTEGRAL ADULTO, DE LA COMUNA DE  
CALAMA, REGIÓN DE ANTOFAGASTA.**

Candidato a magíster: Yessica Ruth Agurto Calderón.

Tutor disciplinar: Katihuska Mota Suárez.

Tutor metodológico: Amely Vivas Escalante.

## ÍNDICE

3. Resumen.....	3
4. Introducción.....	4
5. Marco teórico.....	6
6. Marco contextual.....	9
7. Diagnostico institucional.....	15
8. Análisis de resultados.....	36
9. Plan de mejoramiento.....	60
10. Conclusión.....	66
11. Bibliografía.....	67
12. Anexos.....	68

### 3. RESUMEN

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. (Universidad Miguel de Cervantes, 2024)

El presente proyecto de mejora educativa tiene como objetivo principal fortalecer las estrategias de enseñanza para adultos en el Centro Educativo Integral Adulto. A través de un enfoque basado en el impacto del liderazgo directivo en la gestión escolar y el desempeño docente, en el contexto de educación de adultos. Se ha identificado que la falta de un liderazgo efectivo por parte del director ha generado un clima organizacional poco favorable, afectando la motivación, el compromiso y la planificación pedagógica del cuerpo docente y, por ende, el proceso de enseñanza y aprendizaje del alumnado. Por ello, este estudio propone estrategias concretas para fortalecer el liderazgo directivo, promoviendo un entorno más favorable para docentes y estudiantes.

A partir de un diagnóstico basado en una consulta a nivel institucional, a través de una ficha técnica, se han identificado problemas como la ausencia de comunicación efectiva, falta de acompañamiento pedagógico y toma de decisiones poco participativa. En este marco, el PME propone estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo directivo, la implementación de mecanismos de retroalimentación y la mejora de la gestión institucional, con el propósito de optimizar el desempeño de los docentes y, en consecuencia, la calidad educativa de los estudiantes adultos.

Este documento presenta el contexto institucional, el marco teórico que fundamenta la problemática, la metodología utilizada para el diagnóstico y las acciones estratégicas diseñadas para abordar las dificultades detectadas. Finalmente, se exponen conclusiones y recomendaciones para la sostenibilidad de la propuesta.

## 4. INTRODUCCIÓN

El liderazgo educativo ejerce una influencia importante en el mejoramiento y cambio escolar, puesto que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos escolares, incidiendo en ámbitos como la motivación, habilidades, prácticas, condiciones de trabajo e impactando indirectamente en los aprendizajes del estudiantado. Aunque el liderazgo educativo es ejercido formalmente por los equipos directivos, también puede ser distribuido a otros miembros de la comunidad educativa. (Mineduc, 2019).

Un liderazgo deficiente, caracterizado por la falta de visión, comunicación ineficiente y toma de decisiones inconsistente, puede generar un ambiente de desmotivación y desorganización que impacta negativamente en la práctica pedagógica y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Cabe señalar, que no sólo se apunta a la responsabilidad del director, ya que esta puede estar influenciada por muchos factores, uno de ellos es la falta de recursos, muy escasa y no permite invertir en material didáctico o innovación, otro problema es el ausentismo escolar, que evita tener una continuidad y eficacia en el proceso de enseñanza en el aula.

CENTRO EDUCACIONAL INTEGRAL ADULTO (CEIA), trabaja de acuerdo a lo establecido en la ley general de educación N° 20.370/2009, cumpliendo con lo establecido a lo que refiere a calidad y equidad para la educación, fomentando valores cívicos, trabaja los procesos de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo ético, moral, efectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas.

En el contexto de la educación de adultos, específicamente hablando del Centro Educacional Integral Adulto, donde los desafíos son aún mayores debido a que hay muchos factores que influyen en el proceso de enseñanza y aprendizaje, tales como: la desigualdad social que no solo enfrentan los alumnos, sino también los integrantes de la unidad educativa, ya que enfrentan cada día la realidad adversa de los alumnos y el

olvido por parte del estado o del sostenedor. Al mismo tiempo, enfrentar la heterogeneidad de los estudiantes y las dificultades propias del aprendizaje en la adultez y un liderazgo escolar efectivo es clave para garantizar una educación de calidad. No obstante, en el Centro Educacional Integral Adulto, se han identificado diversas problemáticas asociadas a la gestión directiva, tales como la falta de apoyo a los docentes, escasa planificación institucional y ausencia de estrategias de acompañamiento pedagógico. Las cuales impactan de manera negativa en el quehacer docente y en el aprendizaje de los alumnos.

En el CEIA, se han identificado diversas problemáticas asociadas a la gestión directiva, como la falta de apoyo a los docentes, escasa planificación institucional y ausencia de estrategias de acompañamiento pedagógico, lo que impacta negativamente en la labor educativa y el aprendizaje de los alumnos. Este Proyecto de Mejora Educativa (PME) tiene como objetivo analizar el impacto del liderazgo directivo en el quehacer educativo del profesorado, identificar los problemas derivados de la mala gestión y proponer estrategias para fortalecer el liderazgo institucional y mejorar la calidad educativa.

## 5. MARCO TEORICO

Un liderazgo efectivo presenta variaciones de acuerdo al contexto, la vulnerabilidad y el tipo de establecimiento, así como la etapa de mejoramiento o su nivel de desarrollo, lo que da cuenta de que el liderazgo efectivo es contextual y contingente. (Mineduc, MBDLE, 2015)

El liderazgo en las instituciones educativas es un factor determinante en el desempeño docente y en la calidad del aprendizaje. En este sentido, se espera que los nuevos líderes, deben en la práctica ser percibidos como agentes de cambio, como actores que logran conectar y articular el sistema, foco en el desarrollo y aprendizaje que necesitan lograr los estudiantes, según su contexto y condición, generando las condiciones para lograrlos (Fullan, 2014).

Los líderes tienen que combinar la buena voluntad de los empleados para que éstos pongan sus talentos al servicio de los objetivos de la organización. Esto no puede lograrse ejerciendo arbitrariamente el poder conferido por el puesto, o simplemente repartir premios o castigos. Los empleados deben hacer suyas la misión y los valores de la compañía, y por eso deben ser tratados con respeto. (Marco, 2000)

Sin embargo, en muchas instituciones, especialmente en aquellas dedicadas a la educación de adultos, se evidencia un liderazgo más bien autoritario o laissez-faire, donde la falta de dirección y el escaso acompañamiento generan incertidumbre y desmotivación en el cuerpo docente (Marzano, Waters & McNulty, 2005).

En el caso de Centro Educativo Integral adulto, el liderazgo a pasado por dos estados que se vieron muy marcados, que fueron mencionados en el texto anterior. El autoritario fue al comienzo (primeros 5 años), donde los lineamientos eran más claros, las funciones bien asignadas e incluso, una visión de mejorar y potenciar la educación de adultos, obviamente, bajo la consigna de un líder autocrático, es decir, todas las decisiones pasaban por él. Y los siguientes 5 años, se evidenció un cambio, el cual mostró cambios que no fueron en beneficio de la institución. La gestión fue o es más permisiva (laissez-faire), este tipo de liderazgo se caracteriza por delegar completamente las

responsabilidades a sus subordinados, no interviene directamente y no lo supervisa. Es importante destacar, que ninguno de los liderazgos mencionados mejoró las condiciones laborales, el quehacer docente o las relaciones interpersonales de la comunidad educativa. Más bien, se hace un contraste de ambos liderazgos, con la finalidad de demostrar que estos modelos no aportan nada, ni en educación, menos en educación de adultos. El modelo ideal para este tipo de centros, es el liderazgo transformacional, ya que este se focaliza en el desarrollo personal y profesional de su equipo, involucrando a cada miembro en la visión y asegurándose que comprendan como su trabajo impacta al éxito colectivo. Este liderazgo es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y practicas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva (CEPPE, 2009).

En el caso de Centro Educativo Integral Adulto, se observa una gestión directiva con características de liderazgo deficiente, lo que se traduce en una falta de planificación estratégica, poca retroalimentación a los docentes y escasas oportunidades de desarrollo profesional.

A través del presente PME, se busca analizar cómo estas falencias impactan en el desempeño del profesorado y qué estrategias pueden aplicarse para fortalecer el liderazgo directivo en pro de una mejora en la calidad educativa.

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El plan de mejoramiento educativo cuenta dos fases, las cuales ayudan a construir de mejor manera el PME. En esta oportunidad, sólo se hará mención a la primera fase y sus subcategorías.

La fase estratégica Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo. Se releva como una instancia participativa en la que los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años). (Mineduc, PME, orientaciones generales,2019)

El análisis del PEI, la invitación es a que las comunidades educativas, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre cómo se potencia el logro de los aprendizajes de sus estudiantes a través de este instrumento. (Mineduc, PME, orientaciones generales,2019)

La Autoevaluación de la gestión educativa busca que la comunidad educativa sea capaz de reflexionar sobre los logros y desafíos detectados en los procesos previos a la construcción del actual plan. (Mineduc, PME, orientaciones generales,2019)

La planificación estratégica, el propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales. (Mineduc, PME, orientaciones generales,2019)

## 6. MARCO CONTEXTUAL

La Modalidad Regular de Educación para personas jóvenes y adultas está dirigida a quienes deseen iniciar o completar estudios básicos o medios; sus propósitos son garantizar el cumplimiento de la obligatoriedad escolar prevista por la Constitución Política de la República de Chile, brindar posibilidades de educación a lo largo de toda la vida, y procurar respuestas a requerimientos específicos de aprendizaje, personales o contextuales, con el propósito de garantizar la igualdad en el derecho a la educación a quienes, por diversas circunstancias, no pudieron iniciar o completar sus estudios oportunamente. (¿En qué consiste? – Educación de personas jóvenes y adultas, 2016)

El presente PME se desarrolla en Centro Educacional Integral Adulto, una institución educativa dedicada a la enseñanza de adultos, ubicada en el centro de la ciudad de Calama, zona urbana, un entorno poco favorable para el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que se encuentra en un sector donde hay delincuencia, tráfico de drogas y choperías. Esto genera un ambiente de inseguridad, tanto para docentes como para estudiantes, que afecta su bienestar y su disposición para aprender. Además, esta exposición constante a estas problemáticas influye negativamente en la conducta y rendimiento del alumnado, aumentando el riesgo de deserción y reduciendo las sus oportunidades de crecimiento personal y profesional. La población estudiantil está compuesta por personas de diversas edades, desde los 16 hasta los 65 años aproximadamente, trayectorias de vida diferentes, muchas de las cuales han retomado sus estudios tras varios años fuera del sistema educativo, personas que han sido vulneradas en todo sentido y que viene con una historia llena de culpa.

El establecimiento CEIA cuenta con una unidad educativa, liderado por un director, un subdirector, dos inspectores, dos encargados de convivencia, un Jefe de Unidad Técnica Pedagógica, un evaluador, un curricularista, un orientador, una asistente social, 15 docentes de diferentes asignaturas, 6 paradocentes, 6 auxiliares y una matrícula de 500 alumnos.

El cuerpo docente de la institución enfrenta múltiples desafíos en su labor pedagógica, incluyendo la falta de recursos, la desmotivación de algunos estudiantes y la necesidad de adaptar sus metodologías a las características del aprendizaje adulto. Sin embargo, uno de los problemas más significativos detectados es la falta de liderazgo por parte del equipo directivo, lo que ha generado una serie de dificultades en la gestión institucional.

A través de entrevistas y encuestas realizadas a los docentes, se ha identificado que las principales problemáticas relacionadas con la gestión directiva incluyen:

- Escasa comunicación y retroalimentación hacia los profesores.
- Falta de acompañamiento pedagógico y capacitación.
- Desorganización en la planificación académica y administrativa.
- Toma de decisiones unilateral sin participación del cuerpo docente.

Este contexto ha generado un ambiente de trabajo desmotivador, afectando la calidad de la enseñanza y la satisfacción laboral de los profesores. En este marco, el PME plantea la necesidad de implementar estrategias que permitan mejorar la gestión directiva, promoviendo un liderazgo más participativo y orientado al apoyo docente. La propuesta de mejora se sustenta en la necesidad de generar cambios estructurales en la gestión institucional, con el objetivo de optimizar el quehacer educativo y contribuir a una educación de adultos más efectiva y de calidad."\*

El centro integral educacional adulto nació del antiguo liceo nocturno C-24, que funcionada como tercera jornada en el grupo escolar (hoy conocida como escuela presidente Balmaceda). Posteriormente, los profesores realizaron un proyecto de dos años de planificación, para transformarse en CEIA y así atender a alumnos en las tres jornadas. Se consiguió el edificio de la antigua escuela 15, que estaba siendo ocupado como bodega por la Direcprov y que la alcaldía de la época lo transfirió al naciente CEIA. En 1996, el liceo nocturno c-24 se trasladó a la escuela 15 y así inició su trabajo legalmente como CEIA.

De esa época hasta ahora se han realizado mejoras y ampliaciones como la sala de computación, completamente equipada, biblioteca, sala de profesores, comedor de

funcionarios, segundo piso con oficinas, sala de reuniones y de máquinas, etc. Todo esto se logró vía proyectos o aportes de COMDES. Tal como se menciona en un texto anterior, la gestión, a pesar de no estar muy clara, al comienzo se notaba más participación e involucramiento por parte de dirección. Se buscaba mejorar la infraestructura del colegio, generando instancias para recaudar dinero para estas mejoras. Sin embargo, a través de tiempo eso decantó o se estancó, y puede ser por diferentes causas, tales como desmotivación profesional, casi nula preocupación del empleador en cuestiones que le correspondían complementemente a ellos, etc.

La modalidad de nuestra unidad educativa es Educación Para Jóvenes y Adultos (EPJA), orientado en el trabajo pedagógico y curricular en el decreto de Ley N°584 de 2007 y decreto ley N°257 de 2004

### IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE ESTABLECIMIENTO	CENTRO EDUCACIONAL INTEGRAL ADULTO "CEIA"
DIRECTOR	JORGE FERNANDO ALDAY GAJARDO
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO	BAÑADOS ESPINOZA N° 1896 CENTRO
R.B.D.	222-4
COMUNA	CALAMA
FONO	2927521
E-MAIL	<a href="mailto:c24.ceia@comdescalama.cl">c24.ceia@comdescalama.cl</a>
DEC.COOPERADOR	250 DE 1983
DEPENDENCIA	MUNICIPAL
NIVELES Y MODALIDAD	3º NIVEL BÁSICO Y 1º - 2º NIVELES MEDIOS DE EDUCACIÓN REGULAR DE ADULTOS

HORARIOS DE ATENCIÓN	JORNADA MAÑANA 9:00 A 13:30 JORNADA TARDE 15:00 A 19:25 JORNADA NOCHE 19:30 A 23:45
DOCENTES DIRECTIVOS	4
DOCENTES TÉCNICOS	6
DOCENTES	16
ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN Y ADMINISTRATIVOS	9
AUXILIARES DE SERVICIO	5

### **ANTECEDENTES DEL ESTABLECIMIENTO**

Nivel Educativo	Cursos	Cantidad de cursos por nivel	Matrícula por curso
Educación Básica	3º NB	1	36
Educación Media	1º NM	8	36
Educación Media	2º NM	12	36

**OFERTA EDUCATIVA****PLAN DE ESTUDIO FORMACIÓN GENERAL EDUCACIÓN BÁSICA ADULTOS**

<b>NIVELES</b>	Lengua Castellana y Comunicación	Educación Matemática	Estudios Sociales	Ciencias naturales	Total, horas semanales
Nivel 3 (7º y 8º Básico)	4 horas	4 horas	4 horas	4 horas	16 horas

**PLAN DE ESTUDIO EDUCACIÓN MEDIA ADULTOS MODALIDAD HUMANÍSTICO- CIENTÍFICO.**

	FORMACIÓN GENERAL					FORMACIÓN INSTRUMENTAL	FORMACIÓN DIFERENCIADA	
NIVELES	Lengua Castellana y comunicación	Educación Matemática	Estudios Sociales	Ciencias Naturales	Inglés			Total, Horas semanales

Nivel 1 (1° y 2° medio)	4 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.	2 Hrs.	24 Hrs (26)
Nivel 2 (3° y 4° medio)	4 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.	2 Hrs.	24 Hrs (26)

## 7. Diagnóstico institucional

### Síntesis del proyecto educacional institucional

#### Visión

“Queremos ser una institución que genera espacios y oportunidades para satisfacer las necesidades educativas, de inclusión, psicoemocionales y sociales que le permitan a los(as) estudiantes insertarse en el mundo laboral y social de forma integral con sana autoestima”.

#### Misión

“Satisfacer las distintas necesidades educativas de los (as) estudiantes, desde la perspectiva del desarrollo de las capacidades, competencias y habilidades para enfrentar los desafíos laborales, sociales y académicos del siglo XXI, que apunten al mejoramiento de su calidad de vida”.

#### Vinculación PEI con el Modelo de la Gestión Escolar

**Sello 1 Confianza:** Ser un espacio seguro donde se fomente y fortalezca la sana autoestima y se reconozca los talentos y competencias.

**Dimensión de Gestión Pedagógica:** El profesor (a) propiciará un espacio donde los (as) estudiantes puedan expresar su individualidad, que promueva, fortalezca y reconozca los talentos y competencias.

**Dimensión de Liderazgo:** Orientación de forma permanente a los distintos estamentos, para fortalecer la confianza de la comunidad educativa; desarrollando sus competencias y talentos, como una oportunidad de desarrollo social y personal.

**Dimensión de Convivencia Escolar:** Nuestro establecimiento dará a la Convivencia Escolar la importancia necesaria para que cada estudiante desarrolle la potencialidad y la confianza de sí mismo como también del trabajo colaborativo. Nuestra institución dará los espacios como comunidad educativa para el crecimiento de la autoestima, talentos y competencias de los alumnos (a). El trabajo pedagógico en la sala de clases, actividades

extraescolares, recreos interactivos entre otras actividades serán los espacios para fomentar y fortalecer talentos y competencias de los educandos.

**Dimensión de Gestión de Recursos:** Somos una comunidad que genera los espacios de comunicación, que posibilitan la generación de instancias donde se desarrolle la confianza en las relaciones interpersonales y académicas del estudiantado

**Sello 2 Diversidad:** Ser un espacio donde se valore y acepte la diferencia, individualidad, cultura, sueños e intereses particulares de nuestra vida en comunidad.

**Dimensión de Gestión Pedagógica:** El aula y la práctica docente será un espacio donde se refuerce constantemente aquellas prácticas que representen procesos de adaptabilidad pedagógica orientados a reconocer las diferencias, sueños e intereses particulares de los (as) estudiantes.

**Dimensión de Liderazgo:** Se generan espacios de dialogo permanentes entre todos los integrantes de los distintos estamentos, donde la diversidad sea valorada y respetada, fomentando iniciativas que creen instancias de participación, identidad y confianza.

**Dimensión de Convivencia Escolar:** Estamos viviendo en una sociedad diversa a nivel global y los establecimientos educacionales son el claro ejemplo de esta realidad. Nuestro establecimiento será el promotor de una cultura de igualdad y de respeto a la diversidad y no a la discriminación, en todos sus aspectos. Cada alumno (a) será valorado como persona no importando sus condición social, cultural o económica.

**Dimensión de Gestión de Recursos:** Se dispone de la capacidad de gestionar la diversidad de todos los miembros de la comunidad, manteniendo los canales de comunicación activa y valorando las diferencias en todo momento.

**Sello 3 Oportunidad:** Ser un espacio válido y acogedor donde puedan desarrollar sus talentos y sana autoestima ".

**Dimensión de Gestión Pedagógica** El Consejo técnico será un espacio de aprendizaje y discusión técnica entre pares de compartir desafíos pedagógicos desde sus experiencias particulares, prácticas y conocimientos específicos orientados al desarrollo de los talentos y sana autoestima de los (as) estudiantes. El aula y la práctica docente

será un espacio donde se refuerce constantemente aquellas prácticas que representen procesos de adaptabilidad pedagógica orientados a reconocer las diferencias, sueños e intereses particulares de los (as) estudiantes. El profesor (a) propiciará un espacio donde los (as) estudiantes se exprese.

**Dimensión de Liderazgo:** Se implementa en cada uno de los estamentos del establecimiento un trato igualitario entre todos los integrantes de la comunidad educativa, posibilitando para todas las mismas oportunidades de desarrollo, sin hacer ninguna diferencia o preferencia por características o condición.

**Dimensión de Convivencia Escolar:** El desarrollo de la convivencia, la salud mental y los talentos serán los objetivos de nuestra institución. Es por eso que el espacio educativo debe ser acogedor, que facilite la tranquilidad y la construcción de los requerimientos de cada alumno (a) para fortalecer sus capacidades, talentos, desafíos personales y pedagógicos. Nuestro espacio educacional será un factor esencial en la búsqueda de la integridad de y la buena convivencia.

**Dimensión de Convivencia Escolar:** Se dispone de los recursos docentes y no docentes. Quienes tienen los elementos y habilidades necesarias para brindar las oportunidades a cada integrante de la comunidad educativa, especialmente a todos los educandos.

Al analizar el PEI del Centro educacional integral adulto, se puede observar cada uno de sus sellos, los cuales describen completamente la esencia de nuestro quehacer educativo y con ellos cada dimensión de la comunidad educativa, donde se muestran los objetivos y las metas que se quieren alcanzar.

Cabe destacar, que la realidad del centro educativo, muchas veces no es lo que aparece en los escritos, ya que el ministerio de educación, exige más de lo que entrega y eso afecta inevitablemente, el quehacer educativo.

Como muchas veces se ha mencionado, los Ceia's son "los parientes pobres de la educación pública" y nuestro colegio no es la excepción. La infraestructura es muy antigua, las salas de clases y algunas oficinas están en condiciones muy precarias, las cañerías del agua o desagües siempre se rompen por la cantidad de años que tiene, el

piso del patio esta en mal estado y a pesar que el comité paritario ha notificado esto a los organismos correspondientes, nunca hay una solución, nunca nos llegan los insumos, materiales o libros cuando corresponde y para finalizar, no recibimos ayuda económica de ninguna institución por ser deficitarios. No obstante, pese a todo lo mencionado, el trabajo realizado día a día, es de manera normal, cumpliendo exigencias igual que otros colegios.

Después de ver la síntesis del PEI, y de contextualizar la situación. Para poder comenzar con la investigación, se aplicó una ficha técnica a algunos funcionarios del CEIA, directivos y profesores. Este instrumento es una escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso. Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

A continuación, se muestra el instrumento de recolección de información:

### **Ficha técnica**

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

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

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

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

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

## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área de gestión del currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				

3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				

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

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				

7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				

4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo:				

recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega				

responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del				

establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y				

prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				

4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

### 1.3. Dimensión: Participación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la				

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

con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				
--	--	--	--	--

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				

6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				
---	--	--	--	--

## **8. Análisis de resultados**

### **El problema identificado.**

La educación de adultos no se imparte en una universidad, esta ausente de la formación de pregrado que forma sólo “profesores” para niños y jóvenes, y en el ámbito de postgrado son raras las posibilidades de especialización de educadores adultos. En estas circunstancias, gran parte de los educadores de adultos aprenden en su experiencia. Son educadores profesionales que redefinen su quehacer pedagógico para atender a estas nuevas categorías de alumnos, muy distintas de las que le son habituales. (Consuelo Undurraga, 2013)

El texto anterior hace referencia a que aquellos docentes que tomaron el desafío de la educación de jóvenes y adultos, se enfrentaron a una realidad totalmente desconocida y en donde no hay mucho conocimiento o leyes al respecto. Esto se nombra para poder “justificar” un poco, el mal funcionamiento o la mala gestión que existe en el centro educacional integral adulto actualmente.

**Problema: El liderazgo ineficiente del director está afectando negativamente la labor docente y, en consecuencia, el aprendizaje de los estudiantes.**

### **8.1 Análisis de instrumento de medición. (5 personas encuestadas)**

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

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

1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.

**El 60% de los encuestados, cree que el equipo técnico cumple este punto, pero no completamente (nivel de calidad n°3). El porcentaje restante, se divide en un 20%, que eligió el nivel de calidad n°2 y el otro 20% el nivel de calidad n°4.**

2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)

**En este punto, los resultados fueron divididos, el 40% cree que el equipo técnico cumple a cabalidad esta práctica (nivel de calidad n°4). Sin embargo, otro 40%, cree que esto se cumple sistemáticamente (nivel de calidad n°2) y un 10% cree que no hay claridad y no se ajusta al sistema (nivel de calidad n°1).**

3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.

**Este punto tiene mejores resultados, el 60% cree que U.T.P trabaja a la par con los profesores (nivel de calidad n°4) y el 40% restante, cree que lo cumple, pero aún falta consolidarlo (nivel de calidad n°3).**

4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.

**El 40% cree que esta práctica se realiza metódicamente (nivel de calidad n°2), el otro 40% cree que este punto va en constantes mejoras (nivel de calidad n°3) y el 10% faltante dice que esto se cumple muy bien (nivel de calidad n°4).**

5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.

**Un 40% cree que esta práctica es constante y progresiva (nivel de calidad n°3), un 40 % cree que es regular (nivel de calidad n°2) y un 20% cree que se perfecciona (nivel de calidad n°4).**

6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.

**El 40% cree que U.T.P realiza esta labor sistemática y ordenadamente (nivel de calidad n°3), el 40% cree que U.T.P propone lineamientos claros, pero no profundiza (nivel de calidad n°2) y el otro 20% cree que U.T.P cumple todo lo expuesto en este punto (nivel de calidad n°4).**

7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.

**El 40% cree que el equipo técnico asegura que los docentes cuenten con sus planificaciones, objetivos y estrategias (nivel de calidad n°4), el otro 40% cree que U.T.P asegura las planificaciones, pero quizás no cumple con otra característica del punto señalado (nivel de calidad n°3) y el 20% restante, cree que U.T.P sólo se preocupa de recibir las planificaciones y nada más (nivel de calidad n°2).**

8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.

**El 60% cree que la U.T.P realiza esta práctica, pero sin profundizar para poder mejorar (nivel de calidad n°3), el 20% cree que las planificaciones son revisadas y analizadas con el profesor para mejorarlas (nivel de calidad n°4) y el 20% restante, cree que U.T.P sólo revisa sin preocuparse en avanzar (nivel de calidad n°2).**

9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.

**El 60% cree que U.T.P cumple este punto, pero quizás no hay análisis o reflexión del trabajo en el aula (nivel de calidad n°3). El 40% que queda cree que U.T.P si cumple este punto completamente (nivel de calidad n°4).**

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.

**El 80% cree que el equipo técnico corrige a tiempo las evaluaciones de los profesores, se asegura que las revisen, pero talvez no lo hacen con los alumnos (retroalimentación) (nivel de calidad n°3) y el otro 20% cree que U.T.P realiza esta práctica completamente. (nivel de calidad n°4).**

11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.

**El 60% cree que el equipo cumple en su totalidad este punto (nivel de calidad n°4) y el 40% cree que se cumplen ciertos aspectos, pero no en su totalidad (nivel de calidad n°3).**

**12.** El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.

**El 40% cree que el equipo de U.T.P organiza, identifica e intercambia las buenas prácticas e intercambia las buenas prácticas docentes (nivel de calidad n°4), el otro 40% considera que el equipo hace lo señalado, sin embargo, no desarrolla una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada (nivel de calidad n°3). El 20% que falta cree que se realiza, pero podría ser sólo por cumplir (nivel de calidad n°2).**

**13.** El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.

**El 60% cree que U.T.P cumple con los aspectos señalados en este punto (nivel de calidad n°4) y el 40% cree que promueve, pero no es un sistema ordenado (nivel de calidad n°3).**

En esta dimensión se visualiza, de acuerdo a los porcentajes obtenidos, que el equipo de gestión pedagógica realiza un trabajo ordenado y secuencial. Los objetivos están claros y busca mejorar la práctica institucional o pedagógica paulatinamente. Cabe destacar, que aún falta optimizar algunos aspectos, que sólo se pueden deducir de la respuesta de los encuestados.

**Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.**

1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.

**Un 40% cree que esta práctica es realizada en clases (nivel de calidad n°4), el otro 40% cree que aún hay aspectos que mejorar (nivel de calidad n°3) y finalmente, el 20% cree que los profesores hacen sus clases, pero no hay una preocupación del aprendizaje (nivel de calidad n°2).**

2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.

**El 60% de los encuestados, cree que los profesores introducen nuevos conceptos con claridad, pero no con tanta rigurosidad (nivel de calidad n°3), el 20% cree que si se cumple con lo planteado (nivel de calidad n°4) y el otro 20% cree que esto se hace sin ir con mayor profundidad (nivel de calidad n°2).**

3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.

**El 60% cree que los profesores aplican estrategias, pero falta innovar (nivel de calidad n°3) y el otro 40% cree que se siguen practicando las mismas metodologías (nivel de calidad n°2)**

.

4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.

**Un 40% cree que los profesores logran completamente este punto (nivel de calidad n°4), un 20% cree que aún hay prácticas que mejorar (nivel de calidad n°3), un 20% cree que el profesor no incorpora tanta innovación en el aula (nivel de calidad n°2) y el último 20% se puede deducir que no quiso contestar o que lo olvido (sin respuesta).**

5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.

**Un 60% cree que los profesores cumplen con este punto, sin embargo, no completamente (nivel de calidad n°3), un 20% cree que lo cumple en su totalidad (nivel de calidad n°4) y el 20% restante no tiene respuesta.**

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).

**El 60% cree que los profesores logran esta práctica sistemáticamente, pero sin objetivos de avanzar (nivel de calidad n°2), un 20% cree que, si se logra, pero no lo suficiente (nivel de calidad n°3) y el otro 20% no tiene respuesta.**

7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.

**Un 60% cree que los profesores mantienen un clima de respeto y aprendizaje en la sala, peor falta mejorar en algunos aspectos (nivel de calidad n°3), un 20% cree esto se hace de manera mecánica, sin dar espacios para aprender (nivel de calidad n°2) y el otro 20% no tiene respuesta,**

8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.

**Un 40% cree que los profesores cumplen gran parte de lo mencionado, pero aún falta mejorar (nivel de calidad n°3), el 40% cree que se hacen algunas prácticas, el resto puede que nunca se realicen (nivel de calidad n°2) y el 20% restante no tiene respuesta.**

En esta dimensión, al contrario de la anterior, se observa una opinión muy dividida, y se muestra en el análisis de los resultados obtenidos. Un grupo piensa que se logra esta práctica, con algunas sugerencias. Sin embargo, otro grupo, piensa que se hace de manera mecánica o sin profundizar o mejorar el quehacer docente.

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

1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.

**El 60% de los encuestados cree que el establecimiento cuenta con las estrategias para identificar a tiempo a los estudiantes, pero quizás no para hacerle un seguimiento y poder evitar su deserción (nivel de calidad n°2), un 20% cree que si se cuenta con todo tipo de estrategias o procedimiento en situaciones con estudiantes (nivel de calidad n°4) y el 20% que falta no tiene respuesta.**

2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.

**Un 40% cree que el establecimiento implementa estrategias para potenciar las habilidades de los estudiantes (nivel de calidad n°3), un 40% cree que esta práctica se hace, pero sin mayor esfuerzo (nivel de calidad n°2) y el 20% restante, no tiene respuesta.**

3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.

**El 80% cree que este punto se aborda, pero aún faltan estrategias para hacerlo completamente (nivel de calidad n°3) y el 20% restante, no contesto.**

4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.

**Este punto evidencia que no esta clara esta práctica, un 40% cree que se logra en alguna medida (nivel de calidad n°3) y un 20% cree que se logra completamente (nivel de calidad n°4). Sin embargo, un 20% cree que falta trabajar en algunos aspectos (nivel de calidad n°2) y el otro 20% no responde.**

5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

**Un 40% cree que se realizan estas acciones, pero quizás falta mejorar (nivel de calidad n°3), un 40% cree que se realiza, pero quizás no a tiempo (nivel de calidad n°2) y un 20% no respondió.**

6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.

**Un 60% piensa que, si bien hay orientación, quizás no el apoyo o ayuda que el alumnado necesita (nivel de calidad n°2), un 20% cree que esto se cumple en su totalidad (nivel de calidad n°4) y el otro 20% no respondió.**

En esta dimensión se vuelve a visualizar, que los encuestados no ven que los lineamientos estén claros o definidos. Es decir, que algunos creen que el trabajo en el aula se hace bien, pero puede mejorar. Pero otros opinan, que se realiza por cumplir, sin innovar o buscar mejorías.

## Área liderazgo escolar

### Dimensión: liderazgo del sostenedor.

1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.

**Un 40% cree que esta práctica está bien definida (nivel de calidad n°4), un 40% apoya al grupo anterior, pero debe tener acotaciones al respecto (nivel de calidad n°3) y un 20% no tiene la claridad de los grupos anteriores (nivel de calidad n°2).**

2. El sostenedor establece metas claras al director.

**Un 40% cree que el sostenedor no establece metas tan claras, falta mejorar (nivel de calidad n°2), un 40% cree que los lineamientos del sostenedor son claros, pero podrían ser mejor (nivel de calidad n°3) y un 20% cree que los lineamientos son muy claros. (nivel de calidad n°4).**

3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.

**Un 40% cree que el sostenedor mantiene buena comunicación con el director y su equipo, sin embargo, quizás debería optimizarse para que sea efectivo (nivel de calidad n°3), un 20% cree que en algún punto estos canales fallan (nivel de calidad n°2), 20% cree que esto no se cumple o es deficiente (nivel de calidad n°1) y el otro 20% optó por no responder.**

4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.

**Un 60% no está de acuerdo con esta aseveración (nivel de calidad n°1), un 20% cree que se hace por cumplir (nivel de calidad n°2) y el otro 20% cree que podría ser mejor (nivel de calidad n°3).**

5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.

**Un 40% cree que el sostenedor gestiona de manera ineficiente los apoyos acordados (nivel de calidad n°1), un 20% cree que se gestiona, pero después se**

**olvida (nivel de calidad n°2), un 20% cree que los acuerdos se gestionan, pero no eficazmente (nivel de calidad n°3) y el 20% restante, no respondió.**

En esta dimensión, se observa claramente, que la comunicación con el sostenedor no esta bien establecida, talvez los canales no son los correctos o algún factor esta impidiendo que sea efectiva. Además, se ve una falta de confianza en los acuerdos que se establecen, dejando entrever que la unidad educativa no ve al sostenedor como una institución confiable.

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

1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.

**Un 40% cree que el director no se compromete con los logros del establecimiento (nivel de calidad n°2), un 40% cree que se compromete, pero no lo suficiente (nivel de calidad n°3) y un 20% cree que el director si cumple esta práctica (nivel de calidad n°4).**

2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.

**Un 40% cree que el director instala y compromete a la unidad educativa con los objetivos planteados en el PEI (nivel de calidad n°4), un 20% apoya esta aseveración, pero no completamente (nivel de calidad n°3), un 20% cree que, quizás sólo se informa, pero no se involucra como tal a la unidad educativa (nivel de calidad n°2) y el 20% restante, cree que el director realiza esta práctica de manera insuficiente (nivel de calidad n°1).**

3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.

**Un 40% cree que esto no se cumple, talvez se promueve una cultura de altas expectativas, pero no hay un seguimiento o propuestas para lograrlas (nivel de calidad n°2), un 20% cree que este punto no esta bien definido (nivel de calidad n°1), un 20% cree que el director si realiza esta práctica, pero hay que profundizar (nivel de calidad n°3) y el 20% restante, visualiza que este punto se cumple en su totalidad (nivel de calidad n°4).**

4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.

**Un 60% cree que esta práctica si se realiza, pero no como completamente (nivel de calidad n°3), un 20% cree que si se realiza (nivel de calidad n°4) y el otro 20% cree que se hace, pero los objetivos son difusos (nivel de calidad n°1).**

5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.

**Un 60 % cree que el director realiza este punto, pero sin profundizar, quizás por cumplir (nivel de calidad n°2), un 20% cree que es ineficiente (nivel de calidad n°1) y el 20% que falta, cree que el director si realiza todo lo mencionado (nivel de calidad n°4).**

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

**Un 40% cree que el director gestiona los procesos, orienta a su equipo y analiza las prácticas que requieren modificación, pero falta más consolidación al respecto (nivel de calidad n°3), un 20% cree que el director si cumple con esta gestión (nivel**

**de calidad n°4), un 20% cree que falta orden o claridad en el proceso (nivel de calidad n°2) y el 20% que queda, cree que cumple de manera poco productiva (nivel de calidad n°1).**

7. El director promueve una ética de trabajo.

**Un 60% cree que el director promueve una ética de trabajo (nivel de calidad n°4) y un 40% no esta de acuerdo, con el grupo anterior, quizás si hay ética laboral, pero no se promueve como especifica la aseveración.**

En esta dimensión se puede observar y comprender lo que se menciona en párrafos anteriores. Al igual que la dimensión “liderazgo del sostenedor”, el liderazgo del director no tiene una buena percepción por parte de su equipo. Y esto se refleja en las respuestas que dan los encuestados, la gestión del director no está clara y, además, hay un poco de confusión de roles, responsabilidades o lineamientos establecidos. Es importante recordar, que se menciona que uno de los mayores responsables de la gestión es el director, él es un líder pedagógico dentro de la institución educativa, pero también queda al descubierto que el sostenedor no ha realizado su trabajo de manera ineficiente, y provoca una sensación de abandono o descuido en sus empleados.

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

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

**Un 80% cree que este punto está bien establecido (nivel de calidad n°4) y un 20% cree que esta práctica de hace, pero quizás no es conocida por todos (nivel de calidad n°3).**

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

**Un 40% cree que el director realiza este proceso, pero podría ser mas sistemático (nivel de calidad n°3), un 40% cree que el proceso no se ajusta al requerimiento de un establecimiento educacional (nivel de calidad n°2) y el 20% restante, cree que esta aseveración si se cumple (nivel de calidad n°4).**

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

**Un 40% cree que el establecimiento si elabora los planes nombrados (nivel de calidad n°4), un 40% cree que, si se elaboran planes, sin embargo, no hay mucha información (nivel de calidad n°3) y el 20%, cree que se realiza ineficientemente (nivel de calidad n°2).**

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

**Un 80% cree que esta práctica se realiza con algunas sugerencias para optimizarla (nivel de calidad n°3) y el 20% cree que falta mejorar en varios aspectos (nivel de calidad n°2).**

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

**Un 40% cree que esta gestión se realiza, pero necesita ser más ordenada y constante (nivel de calidad n°3), un 40% cree que los datos que se recopilan no se están usando de manera efectiva (nivel de calidad n°2) y un 20% cree que todo lo mencionado se cumple efectivamente (nivel de calidad n°4).**

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

**El 40% cree que el establecimiento cuenta con un sistema de datos, pero es difuso o no se entiende (nivel de calidad n°1), el 40% cree que el establecimiento si cuenta con este sistema de datos, pero debería ser mejor (nivel de calidad n°2) y el 20% cree que este sistema funciona perfectamente (nivel de calidad n°4).**

En esta dimensión, los resultados muestran que los encuestados ven con cierta claridad, las fortalezas y debilidades del establecimiento.

### **Área convivencia escolar.**

#### **Dimensión: Formación.**

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

**Un 60% cree que esta práctica se cumple, pero podría mejorar (nivel de calidad n°2) y un 40% cree que los ejemplos mencionados no se realizan completamente (nivel de calidad n°3).**

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

**Un 60% cree que esta gestión se cumple (nivel de calidad n°4) y el 40% cree que la gestión del encargado de convivencia debe mejorar (nivel de calidad n°3).**

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

**Un 60% cree el establecimiento cuenta con un mecanismo de resolución de conflictos, sin embargo, podrían potenciarse con talleres o charlas (nivel de**

calidad n°3) y el 40% cree que esta gestión se realiza muy bien (nivel de calidad n°4).

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

**Un 60% cree que se cuenta con programa de afectividad y sexualidad, pero podría haber mayor información (nivel de calidad n°3) y el 40% cree que falta mayor difusión de este programa (nivel de calidad n°2).**

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

**Un 40% cree que este programa promueve esta información, pero podría ser mas constante y permanente (nivel de calidad n°3), un 40% cree que el establecimiento cuenta con este programa, pero falta mayor difusión de su función y el 20% cree que este programa es difundido y hace un seguimiento con los resultados obtenidos (nivel de calidad n°4).**

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

**Un 40% cree que el equipo directivo y docente gestiona esta práctica, quizás falta mayor involucramiento en el proceso (nivel de calidad n°3), un 40% cree que se gestiona de manera ineficiente (nivel de calidad n°1) y el 20% cree que el equipo directivo y docente se involucra sólo por cumplir con lo establecido (nivel de calidad n°2).**

En esta dimensión, los encuestados demuestran tener mayor información con respecto a los programas que tiene el establecimiento, sin embargo, estos podrían mejorar, en cuanto a la difusión o al impacto que provocaría en los alumnos de esta institución.

**Dimensión: convivencia escolar.**

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

**El 60% cree que el establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre los miembros de la comunidad educativa y sería beneficioso que se hicieran las actividades propuestas por el enunciado (nivel de calidad n°3) y el 40% cree que este punto se cumple cabalmente.**

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

**Un 20% cree que el equipo directivo y docente valora la diversidad, pero podría aprovechar mejor las instancias para fortalecer este punto (nivel de calidad n°3) y el 80% cree que el establecimiento valora la diversidad y previene la discriminación (nivel de calidad n°4).**

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

**Un 80% cree que el establecimiento cuenta con un manual de convivencia y es conocido por la unidad educativa (nivel de calidad n°4) y un 20% cree que, a pesar de saber que existe este reglamento, falta difusión de su contenido (nivel de calidad n°3).**

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

**Un 40% cree que esta práctica se realiza totalmente (nivel de calidad n°4), un 40% cree que debería perfeccionarse la práctica (nivel de calidad n°3) y un 20% cree que no están claros los lineamientos (nivel de calidad n°2).**

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

**Un 60% cree que el establecimiento provee las condiciones para que el alumno se sienta seguro (nivel de calidad n°3) y el 40% cree que se cumple con lo descrito (nivel de calidad n°4).**

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

**Un 80% cree que la institución educativa previene y enfrenta situaciones conductuales o violentas, quizás los protocolos deberían ser más claros (nivel de calidad n°3) y un 20% cree que este procedimiento está establecido en la institución (nivel de calidad n°4).**

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

**Un 60% cree que esta práctica se realiza, pero necesita mejorar (nivel de calidad n°3) y un 40 % cree que se cumple completamente (nivel de calidad n°4).**

En esta dimensión queda bien establecido, que los encuestados tiene claridad de la información, es un tema que conocen, sin dejar de mencionar que puede perfeccionarse y tener mejores resultados.

#### **Dimensión: participación.**

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

**Un 60% cree que falta trabajar más en este punto, generar instancias para que el alumnado cultive el sentido de pertenencia (nivel de calidad n°2), un 20% cree que este sentido de pertenencia se promueve, pero podría incentivar más a los alumnos para que le dieran sentido a esta característica (nivel de calidad n°3) y un 20% piensa que esta práctica se realiza (nivel de calidad n°4).**

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

**Un 60% cree que esta práctica se realiza por cumplir (nivel de calidad n°2), un 20% cree que se hace con algunas acotaciones que decir (nivel de calidad n°3) y un 20% cree que todo se realiza de manera normal (nivel de calidad n°4).**

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

**Un 40% cree que el establecimiento promueve esta práctica, pero no lo suficiente (nivel de calidad n°2), un 40% cree que se realiza con algunos detalles (nivel de calidad n°3) y un 20% cree que se hace (nivel de calidad n°4).**

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

**Un 60% cree que el establecimiento realiza esta práctica, sin embargo, podría trabajarse más (nivel de calidad n°2), un 20% cree que se practica, con muchos aspectos a cambiar (nivel de calidad n°3) y el 20% faltante, discrepa de los grupos anteriores y piensa que todo funciona bien (nivel de calidad n°4).**

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

**Un 60% cree que este punto se realiza sistemáticamente (nivel de calidad n°2), un 20% cree que se realiza de manera difusa (nivel de calidad n°1) y un 20% cree que el establecimiento promueve la participación con todos los estamentos (nivel de calidad n°4).**

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

**Un 60% cree que el establecimiento puede mejorar este punto (nivel de calidad n°2), un 20% cree que es deficiente (nivel de calidad n°1) y un 20% cree que se realiza, pero hay que mejorar (nivel de calidad n°3).**

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

**Se destaca que esta práctica no se realiza en educación de adultos.**

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

**Un 60% cree que esta práctica se realiza periódicamente, pero su propósito podría ser mejor y más claro (nivel de calidad n°3) y un 40% cree que esta práctica se cumple en su totalidad (nivel de calidad n°4).**

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

**Un 60% cree que el establecimiento cuenta con estos canales, aunque podrían ser mas fluidos y eficientes (nivel de calidad n°3) y un 40% que piensa que los medios de comunicación no son tan eficientes y no llegan a toda la población ceiana (nivel de valor n°2).**

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

**Un 40% cree que el establecimiento escucha a los estudiantes, aunque no hay registro de estas inquietudes (nivel de calidad n°3), un 20% cree no existe registro para poder llevar a cabo un plan de acción (Nivel de calidad n°2) y el otro 20 %**

**piensa que esta práctica es deficiente y no cumple con lo expuesto (nivel de calidad n°1).**

En esta dimensión se deduce que los encuestados no tenían claridad, respecto de algunas preguntas, es decir, al ser un Centro educacional de adultos, no contamos con muchos aspectos que se nombraban en la encuesta. Entonces, los profesores en vez de dejar en blanco, categorizaron su respuesta en el nivel de calidad 1 y 2.

### **Área de gestión de recursos.**

#### **Dimensión: gestión del recurso humano.**

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

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°4, un 20% marcó el nivel de calidad n°3 y un 20% marcó el nivel de calidad n°2.**

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

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°2, un 20% marcó el nivel de calidad n°4 y un 20% marcó el nivel de calidad n°1.**

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

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°2, un 20% marcó el nivel de calidad n°4 y un 20% marcó el nivel de calidad n°1.**

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

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°2, un 20% marcó el nivel de calidad n°3, un 20% marcó el nivel de calidad n°1.**

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

**Un 40% marcó el nivel de calidad n°3, un 40% marcó el nivel de calidad n°2 y un 20% marcó el nivel de calidad n°1.**

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

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°2, un 20% marcó el nivel de calidad n°4 y un 20% marcó el nivel de calidad n°1.**

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

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°2, un 20% marcó el nivel de calidad n°4 y un 20% marcó el nivel de calidad n°3.**

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

**Un 40% marcó el nivel de calidad n°2, un 40% marcó el nivel de calidad n°3 y un 20% marcó el nivel de calidad n°4.**

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

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

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°2, un 20% marcó el nivel de calidad n°4 y un 20% marcó el nivel de calidad n°1.**

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

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°1 y un 40% marcó el nivel de calidad n°2.**

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

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°3 y un 40% marcó el nivel de calidad n°2.**

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

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°4, un 20% marcó el nivel de calidad n°3 y un 20% marcó el nivel de calidad n°2.**

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

**Un 80% marcó el nivel de calidad n°4 y un 20% marcó el nivel de calidad n°3.**

6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su **Un 40% marcó el nivel de calidad n°3, un 40% marcó el nivel de calidad n°2 y un 20% marcó el nivel de calidad n°4.**

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

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°2, un 20% marcó el nivel de calidad n°3 y un 20% marcó el nivel de calidad n°1.**

#### **Dimensión: Gestión de recursos educativos.**

1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

**Un 40% marcó el nivel de calidad n°4, un 20% marcó el nivel de calidad n°2 y un 20% marcó el nivel de calidad n°4.**

2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°3 y un 40% marcó el nivel de calidad n°2.**

3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.

**Un 40% marcó el nivel de calidad n°4, un 20% marcó el nivel de calidad n°3, un 20% marcó el nivel de calidad n°2 y un 20% no marcó respuesta.**

4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°4 y un 40% marcó el nivel de calidad n°3.**

5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.

**Un 60% marcó el nivel de calidad n°3 y un 40% marcó el nivel de calidad n°4.**

## 9. Plan de Mejoramiento.

### Fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

Dimensiones	Aspectos para el análisis	fortalezas	Oportunidades de mejoramiento
<b>Gestión Pedagógica</b>	Organización, preparación, implementación y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje, sumado al seguimiento de trayectorias educativas del estudiantado.	Espacio válido y acogedor. Currículo flexible y adaptable a las realidades de nuestros (as) estudiantes. Capacitación permanente de los (as) docentes mediante talleres, charlas y consejo técnico.	Disposición de los (as) docentes frente a los objetivos de nuestro centro.
<b>Liderazgo</b>	Prácticas de liderazgo del sostenedor/a y director/a en torno al logro de objetivos institucionales y gestión de resultados educativos.	Existe un clima laboral y educativo con principios en la sana convivencia. Se generó una cultura identitaria de altas expectativas y procedimientos. Existe una clara planificación y organización de las funciones dentro de la institución.	Instalar nuevas prácticas para fortalecer las relaciones y resoluciones de conflicto dentro del establecimiento.
<b>Convivencia Escolar</b>	Procesos para abordar el desarrollo personal y social de la Comunidad Educativa y fortalecer el buen trato, la salud mental y el autocuidado	Trabajo de Plan de Gestión de Convivencia Escolar. Protocolo de seguimiento conductual, emocional y pedagógico. Derivación	Trabajo en conjunto de toda la comunidad educativa. Información y conocimiento del Plan de Gestión de Convivencia.

		a los estamentos que se requiera: convivencia, psicólogo, asistente social. Instancias de conversación en convivencia escolar. Actividades participativas extraescolares	
<b>Gestión de recursos</b>	Procesos para asegurar la sostenibilidad del PEI a través de una gestión eficiente del personal y del desarrollo de sus capacidades, así como de los recursos educativos y financieros, incorporando prácticas de participación y transparencia.	Contamos con recursos humanos adecuados. Con recursos materiales que permiten mejorar el proceso de aprendizaje.	Gestionar el perfeccionamiento, capacitaciones y talleres en relación a las necesidades de la comunidad educativa. Gestionar recursos fijos y suficientes para el buen funcionamiento del establecimiento.

### Área de gestión del currículum.

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Meta estratégica</b>
Se construyen y fortalecen en forma permanente prácticas pedagógicas innovadoras, que buscan atender a las diferentes características de nuestros estudiantes, de acuerdo a su proceso de aprendizaje, instando al desarrollo de la cobertura curricular y del afianzamiento de los objetivos propuestos en nuestros programas de estudio.	El 80% de los docentes logran incorporar prácticas pedagógicas, con una didáctica integradora que permita diversificar las formas de entregar el aprendizaje, en torno al logro de los objetivos propuestos

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Gestión pedagógica	El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	El equipo técnico pedagógico o elaborará un calendario de reemplazo, para así asegurar que las clases se realicen con normalidad.	Asegurar la realización efectiva de las clases.	Apoyo y acompañamiento al docente en su labor pedagógica.	U.T.P y profesores aula.
Enseñanza y aprendizaje en el aula	Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos,	Los profesores buscan estrategias para poder implementarlas en el	Lograr que los alumnos participen en las clases.	Retroalimentarse con otros docentes de experienci	Profesores de aula U.T.P

	pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	aula, con el objetivo de que los alumnos estén atentos.		as en el aula.	
Apoyo a los estudiantes.	El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	El establecimiento buscará estrategias para apoyar a los estudiantes con dificultades.	Apoyar y monitorear el aprendizaje de los estudiantes que presentan dificultades.	Ayudar al alumno en su proceso de enseñanza y aprendizaje.	Director, U.T.P y docentes de aula.

### Área liderazgo escolar.

Objetivo estratégico	Meta estratégica
El equipo directivo y de gestión establece el sentido de pertenencia, generando y afianzando vínculos que impliquen un involucramiento práctico con nuestra comunidad, mediante una comunicación efectiva, que promueva la sana convivencia y genere ambientes propicios para el proceso de enseñanza aprendizaje.	El 100% del equipo directivo y de gestión sistematizan sus prácticas institucionales y pedagógicas, para desarrollar acciones y actitudes que desarrollen el sentido de pertenencia y que posibilite un mayor involucramiento de la comunidad con el PEI y PME.

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Liderazgo del sostenedor.	El sostenedor establece metas claras al director.	El sostenedor se compromete a establecer metas claras con el director.	Mejorar los canales de comunicación entre el sostenedor y la institución educativa.	Establecer metas y objetivos claros, para el cumplimiento de las metas.	Sostenedor y equipo directivo.
Liderazgo del director.	El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	El director se compromete con el proceso enseñanza y aprendizaje.	Cambiar malas prácticas educativas.	Monitorear y acompañar el quehacer del docente en el aula.	Director, U.T.P. y comunidad educativa
Liderazgo del director.	El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como	Promover una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar	Proponer metas desafiantes a la unidad educativa.	Desafiar e incentivar a su equipo de trabajo, a mejorar constantemente.	Director, U.T.P y docentes de aula.

	de los estudiantes.				
--	------------------------	--	--	--	--

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Meta estratégica</b>
<b>Convivencia Escolar.</b>	Promover y sistematizar el Plan de Gestión en Convivencia Escolar, y el RICE en el diario quehacer de la comunidad, generando una apropiación del mismo, aplicando protocolos según se requiere en las situaciones emergentes que puedan acontecer, fomentando la acogida y el diálogo como forma de resolución de conflictos	El 100% de la comunidad educativa participará en las distintas actividades de socialización y creación de protocolos y programas que convivencia escolar plantea como desafío para estimular y generar un ambiente de buena convivencia y salud mental
<b>Gestión de recursos.</b>	Optimizar y gestionar los recursos existentes para potenciar actividades de aprendizajes innovadores. Gestionar perfeccionamiento y capacitaciones acorde a las necesidades de formación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, de manera interna y/ o con agentes externos.	Lograr que el 80% de la comunidad se capacite en distintas instancias., y posibilitar que al menos un 60% de docentes realicen prácticas pedagógicas innovadoras, utilizando estrategias que involucren pocos recursos.
<b>Gestión de resultados.</b>	Los estudiantes logran aprendizajes significativos en las áreas de comprensión lectora, convivencia social y las asignaturas instrumentales que otorgan una preparación para la vida laboral y social, y potenciando la evaluación formativa como medio de seguimiento y monitoreo.	AL menos un 60% de los estudiantes logran afianzar los aprendizajes de las áreas instrumentales, evidenciado en que al menos un 70% de los profesores generen evaluaciones del proceso, que permitan realizar el seguimiento en dichos avances.

## **10. Conclusión**

En conclusión, el liderazgo educativo ineficiente tiene un impacto directo y negativo en el funcionamiento de una institución, especialmente si es una escuela. Mediante la investigación realizada, se evidenció que la falta de comunicación, la escasa toma de decisiones y la ausencia de metas u objetivos claros, son factores que afectan negativamente al liderazgo. Los datos recopilados, muestran lo perjudicial que puede ser un mal liderazgo, desde el sostenedor hasta el aula, el daño es tremendo. Este tipo de liderazgo genera desmotivación en el quehacer laboral, disminución del rendimiento y afecta el ambiente de trabajo y todo esto, repercute en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Es crucial que los líderes, se capaciten permanentemente en habilidades de gestión, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, resolución de conflictos y toma de decisiones. Además, se debe fomentar el trabajo en equipo, para asegurar que se logren las metas propuestas y permanezca un buen ambiente dentro de la institución.

## 11. Bibliografía

Universidad Miguel de Cervantes. (2024). *Liderazgo para una gestión de calidad*. Universidad Miguel de Cervantes.

Mineduc. (2019). *Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos*. [https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2\\_final.pdf](https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf)

Mineduc. (2019). *PME, orientaciones generales*. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/03/PME-orientaciones-generales.pdf>

Mineduc. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. [https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)

Montecinos, C. Aravena, F. Tagle, R. (2016). *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Universidad Miguel de Cervantes. (2024). *Ética y liderazgo organizacional*. Universidad Miguel de Cervantes.

Marzano, Waters & McNulty, (2005). Libro "School Leadership That Works"

***¿En qué consiste? - Educación de Personas Jóvenes y Adultas. (2016, 8 junio). Educación de Personas Jóvenes y Adultas. <https://epja.mineduc.cl/modalidad-regular/informacion-a-estudiantes/en-que-consiste>***

Undurraga, C. (2013). *¿Cómo aprenden los adultos?*. Ediciones UC.

## 12. Anexos

### Ficha técnica 1

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

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

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

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

<b>4</b>	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
----------	--

### Análisis de las áreas de proceso

#### 2. Área de gestión del currículum

##### 2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.**

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	X			
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)		X		
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento			X	

previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.			X	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				X
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.			X	
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			X	
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			X	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a			X	

<p>la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.</p>				
<p>10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.</p>			X	
<p>11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.</p>				X
<p>12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.</p>				X
<p>13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros</p>			X	

instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				
---	--	--	--	--

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

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

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

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

<b>Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.</b>				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

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

estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
--	--	--	--	--

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

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

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

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

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

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la				X

descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		X		
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	X			
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		X		
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		X		
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	X			

### 1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).		X		
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.			X	
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.		X		
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo,		X		

hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		X		
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	X			

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).			X	
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte			X	

de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			X	
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			X	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			X	

### 1.3. Dimensión: Participación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		X		
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.		X		
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.		X		
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		X		
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	X			
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.		X		

7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	X			
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.		X		
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.		X		

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	X			
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.		X		
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		X		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	X			

<b>7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.</b>		X		
<b>8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.</b>		X		

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

<b>Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.</b>				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.</b>		X		
<b>2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.</b>	X			
<b>3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.</b>			X	
<b>4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del</b>				X

uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.		X		
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.			X	

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios</b>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				X
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el			X	

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

## Ficha técnica 2

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

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

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

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

## Análisis de las áreas de proceso

### 3. Área de gestión del currículum

#### 3.1. Dimensión: Gestión pedagógica

<b>Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.</b>				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.</b>				<b>x</b>
<b>2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)</b>			<b>x</b>	
<b>3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</b>				<b>x</b>
<b>4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas,</b>				

implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.			x	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			x	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				x
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				x
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				x
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				x

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

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

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

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

atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

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

<b>Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.</b>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con				

necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				x
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.		x		

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			x	
2. El sostenedor establece metas claras al director.			x	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo:				

recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	x			
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

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

<b>Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.</b>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				x
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				x
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				x
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece				x

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

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

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del				x

establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				x
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				x
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			x	
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				x
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				x

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

<b>Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.</b>				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).</b>			<b>x</b>	
<b>2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.</b>				<b>x</b>
<b>3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.</b>				<b>x</b>
<b>4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.</b>				<b>x</b>
<b>5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y</b>				<b>x</b>

prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			x	

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

<b>Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.</b>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				x
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				x
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				x

4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				x
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				x
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				x
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				x

### 1.3. Dimensión: Participación

<b>Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.</b>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				x

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

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

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.		x		
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				x

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

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

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

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

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

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

### Ficha técnica 3

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

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

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

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

### Análisis de las áreas de proceso

#### 4. Área de gestión del currículum

##### 4.1. Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.**

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas			X	

formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)		X		
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				X
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				X
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		X		
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre			X	

otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.		X		
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		X		
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.			X	
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			X	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que				X

necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			X	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				X

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

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las			X	

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

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

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

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				X
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			X	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones				X

curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				X

### Área Liderazgo Escolar

#### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.		X		

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

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

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

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

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

<b>Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.</b>				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.</b>				<b>X</b>
<b>2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.</b>		<b>X</b>		
<b>3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.</b>			<b>X</b>	
<b>4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.</b>			<b>X</b>	

5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		X		
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	X			

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

<b>Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.</b>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			X	

2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		X		
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		X		
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	X			

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

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

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

### 1.3. Dimensión: Participación

<b>Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.</b>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		X		
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.		X		
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad		X		

con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		X		
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.		X		
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	X			
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.	X			
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.			X	
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.		X		
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y	X			

estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				
--	--	--	--	--

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.</b>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño		X		

docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		X		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		X		
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.		X		
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	

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

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

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

estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				
--	--	--	--	--

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

<b>educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.</b>				
---	--	--	--	--