



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación,  
mención en Gestión de Calidad**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO COLEGIO BLANCO ENCALADA DE LA COMUNA DE  
CAUQUENES, REGIÓN DEL MAULE**

**Nombre del candidato/a a magíster: Juan Carlos Palma Montecino**

**Nombre tutor guía: Genaro Alejandro Moyano Arcos**

**Nombre tutor metodológico: Rocío Rizzo San Martín**

**Agosto 2023**

# Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Marco teórico</b> .....	6
<b>Marco contextual</b> .....	11
<b>Visión y misión</b> .....	13
<b>Identificación</b> .....	14
<b>Recursos humanos</b> .....	15
Dotación Docente .....	15
Otros funcionarios .....	15
<b>Organigrama</b> .....	16
<b>Concepción curricular</b> .....	17
<b>Resultados SIMCE colegio últimos años</b> .....	18
• Resultados evaluaciones SIMCE de 4° básico .....	18
• Resultados evaluaciones SIMCE de 6° básico .....	18
• Resultados evaluaciones SIMCE de 8° básico .....	19
<b>Metas</b> .....	19
<b>Diagnóstico institucional</b> .....	20
<b>Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso</b> .....	20
<b>Análisis de las áreas de proceso</b> .....	21
<b>Análisis de resultados</b> .....	36
• <b>Área Gestión del currículum</b> .....	36
• <b>Área Liderazgo Escolar</b> .....	39
• <b>Área Convivencia Escolar</b> .....	42
• <b>Área Gestión de Recursos</b> .....	44
<b>Plan de mejoramiento</b> .....	47
<b>Bibliografía</b> .....	53
<b>Anexos</b> .....	55

## Resumen

El diagnóstico institucional y el plan de mejoramiento educativo son herramientas clave en el ámbito de la educación para identificar las fortalezas y debilidades de una institución educativa y diseñar estrategias de mejora.

El Diagnóstico institucional implica un análisis exhaustivo de todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de una institución educativa, incluyendo su estructura organizativa, el currículo, las metodologías de enseñanza, el clima escolar, la gestión administrativa, la participación de los docentes, entre otras. El objetivo principal es identificar las fortalezas y debilidades de la institución, así como las oportunidades y amenazas que pueden afectar su desempeño. Se pueden utilizar diferentes métodos de recopilación de datos, como entrevistas, encuestas, observaciones y análisis de documentos, para obtener una imagen completa de la situación de la institución.

Una vez realizado el diagnóstico institucional, se procede a elaborar un plan de mejoramiento educativo. Este documento establece las acciones específicas que se llevarán a cabo para superar las debilidades identificadas y aprovechar las oportunidades de mejora. Éste debe ser realista, factible y orientado a metas claras y medibles. Es importante que el plan de mejoramiento educativo sea diseñado de manera participativa, involucrando a toda la comunidad educativa, incluyendo directivos, docentes, estudiantes y apoderados.

## Introducción

En el ámbito educativo, es fundamental contar con un diagnóstico institucional que permita identificar fortalezas y debilidades dentro de una institución educativa. Este diagnóstico proporciona una visión integral de la situación actual de la institución, permitiendo una evaluación objetiva y la identificación de áreas de mejora.

El presente trabajo de grado tiene como objetivo presentar un diagnóstico institucional y plan de mejoramiento educativo del Colegio Blanco Encalada de la ciudad de Cauquenes, así como proponer un plan de mejoramiento educativo que permita abordar las áreas identificadas como prioritarias para el crecimiento y desarrollo de la institución.

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de los elementos que conforman la institución educativa, tales como su Identificación, misión, visión, concepción curricular, estructura, recursos humanos, resultados del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) y metas establecidas. Un grupo de 17 docentes del establecimiento realizó un análisis a la institución con el objetivo de identificar áreas de oportunidad y proponer acciones concretas para alcanzar un mayor desarrollo y crecimiento educativo, a través de un instrumento de análisis de las áreas de proceso validado por dirección.

Estas áreas fueron las siguientes:

- ✚ Área de gestión del currículum, dimensión: Gestión pedagógica, Enseñanza y aprendizaje en el aula, Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
- ✚ Área Liderazgo Escolar, dimensión: Liderazgo del sostenedor, Liderazgo formativo y académico del director, Planificación y gestión de resultados
- ✚ Área Convivencia Escolar, dimensión: Formación, Convivencia escolar, Participación.

✚ Área Gestión de Recursos, dimensión: Gestión del recurso humano, Gestión de recursos financieros y administración, Gestión de recursos educativos

Una vez completado el diagnóstico institucional, se procederá a la elaboración de un plan de mejoramiento educativo. Este plan contendrá objetivos claros y alcanzables, así como estrategias específicas para abordar las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico. Además, se establecerán indicadores de seguimiento y evaluación para medir el progreso y realizar ajustes según sea necesario.

Es importante destacar que la implementación de un plan de mejoramiento educativo requiere del compromiso y la participación activa de todos los actores involucrados, incluyendo directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. La colaboración y el trabajo en equipo serán fundamentales para lograr los resultados deseados.

Este trabajo de grado tiene como finalidad realizar un diagnóstico institucional exhaustivo y proponer un plan de mejoramiento educativo para el Colegio Blanco Encalada de la ciudad de Cauquenes, Mediante este enfoque, se busca impulsar el crecimiento y desarrollo de la institución, brindando una educación de calidad que cumpla con las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

## Marco teórico

La educación pública en Chile tiene clara la necesidad de contar con un sistema educativo capaz de combinar de manera exitosa las necesidades de calidad y equidad (Bellei, Valenzuela y De los Ríos, 2010; Martinic, 2010). Durante los últimos 15 años ha sido posible observar en Chile la profundización en la centralidad del desempeño de las instituciones y actores educativos como objeto fundamental de análisis, y la existencia de incentivos asociados al desempeño, buscando un mecanismo movilizador del mejoramiento (Weinstein & Muñoz, 2012). Este camino se corona con la Ley 20.529, que define un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar, recientemente implementado que considera los estándares de aprendizaje de los alumnos, referidos a los objetivos generales señalados en la ley y sus respectivas bases curriculares, así como a otros indicadores de calidad educativa y estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores

El concepto de mejoramiento educativo ha favorecido el interés en el cambio en educación, entendido como un proceso que involucra a las personas e instituciones que participan de su implementación, preguntándose acerca de qué tiene que ocurrir para modificar favorablemente un escenario educativo, considerando variables externas e internas a la escuela, materiales y simbólicas (Fullan, 1982, 2002; Murillo, 2003; Hopkins, 2009).

Existe consenso respecto de que los procesos de mejoramiento debieran tener como foco la relación entre enseñanza y aprendizaje (Fullan, 2002; Hopkins, 2009; Levin, 2009). Elmore (2010) denomina a esta relación núcleo pedagógico, el cual está compuesto por la interacción dentro del aula entre el docente, el estudiante y los contenidos. Las dinámicas de esa interacción se relacionarían directamente con el nivel de aprendizaje y la calidad educativa. Así, lo central del mejoramiento redunda en lo que ocurre en la sala de clases, lo que releva el rol de los profesionales de la escuela y su vínculo de aprendizaje con los estudiantes.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2013), la evaluación de una escuela debiera involucrar procesos relevantes tales como enseñanza-aprendizaje, liderazgo, administración, clima y gestión de los recursos humanos. Es decir, se ha ido avanzando hacia la consideración de los procesos de mejoramiento educativo en la evaluación. Esta situación implica la necesidad de asumir el levantamiento de información de carácter procesual. Además, se vuelve relevante considerar que los establecimientos educacionales están en un piso distinto al mejoramiento. Junto con ello, tampoco mejoran de una manera uniforme, lo que depende del contexto y de la etapa de desarrollo de la escuela en ese proceso (Barber, 2010; Hopkins, 2009).

Bajo esa perspectiva nace el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistemática, coherente y articulada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los y las estudiantes, en función de lo declarado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

La calidad del plan y su impacto dependen, en gran parte, de cómo se interroga la realidad para la elaboración del diagnóstico; cómo se lleva a cabo su proceso de elaboración a la luz de los datos analizados; cómo se organiza en el tiempo considerando los recursos y plazos existentes; a quiénes se convoca y cuán adheridos se encuentran al plan; y de cómo se evalúan los resultados obtenidos para detectar brechas, identificar oportunidades de mejora e ir realizando adecuaciones y cambios. MINEDUC (2021)

El Plan de Mejoramiento Educativo, debe considerar en su diagnóstico las diversas áreas y dimensiones que se deben evaluar, y poder evidenciar cuales son las prácticas institucionales que están establecidas y aquellas que se deben instalar.

*Estándares Indicativos de Desempeño Ministerio de Educación de Chile 2014.*

- ✚ La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo

directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. La investigación indica que, después de la enseñanza en el aula, el liderazgo es el factor de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, de manera que es una de las principales variables que afectan la calidad de la educación impartida por un establecimiento. Para que esta influencia sea positiva, es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento, lo que hace posible una gestión institucional coordinada y eficaz. A su vez, el director debe propiciar que los distintos actores educativos, incluido él, se identifiquen con la orientación y objetivos del establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de la comunidad educativa. La traducción de la orientación y objetivos del establecimiento en acciones concretas requiere que estos se encuentren claramente definidos y sean compartidos, por lo que un liderazgo efectivo implica también llevar a cabo procesos de planificación institucional sobre la base de datos actualizados, con participación de los diferentes estamentos.

- ✚ La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades. La gestión pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento, ya que este tiene por objetivo central lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes. Para ello, es necesario que los profesores, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa. La principal labor de estos últimos es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo. Por su parte, la responsabilidad primordial de los profesores es llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, lo que

implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: la consideración de las características particulares de los educandos. En este sentido, el establecimiento debe hacerse cargo de responder a la diversidad de necesidades de sus estudiantes, en miras de superar las dificultades que pudieran entorpecer su desarrollo, así como de favorecer el despliegue de sus potencialidades.

- ✚ La dimensión Formación y convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas. Dado que la escuela es el segundo espacio después de la familia donde los niños aprenden a relacionarse consigo mismos y con el entorno, las experiencias e interacciones que ahí se viven son esenciales para su desarrollo personal y social. Por este motivo resulta necesario que el establecimiento, según su orientación, intencione la formación de los estudiantes proporcionándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con los demás y con el medio en general. Estos aprendizajes son fundamentalmente experienciales, por lo que el ambiente y las relaciones cotidianas entre todos los miembros de la comunidad educativa son la principal herramienta de enseñanza, lo que hace necesario propiciar una convivencia donde prime el respeto, el buen trato y la participación de los estudiantes y demás miembros de la comunidad. Todo lo anterior, además de permitir el adecuado despliegue de los procesos educativos, favorece en los educandos el desarrollo de una autoestima positiva y de habilidades para relacionarse con los demás y para participar constructivamente en la sociedad.

✚ La dimensión Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. Dado que los profesores son el factor dependiente de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el establecimiento gestione las acciones necesarias para contar con un equipo de trabajo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el perfeccionamiento profesional. También se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales y potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo. Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones.

La elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, para el Colegio Blanco Encalada de la ciudad de Cauquenes, representó una oportunidad para desarrollar un proceso de mejoramiento continuo que se debía evidenciar en logros de metas en mediciones estandarizadas y en tasas de eficiencia. Además de mejoramiento de la gestión institucional. Con relación a ello este estudio pretende dar a conocer el impacto de este Plan de Mejoramiento Educativo y cuáles fueron los logros académicos e institucionales.

## **Marco contextual**

El Colegio Blanco Encalada de Cauquenes es un establecimiento Municipalizado colaborador de la función Educacional del Estado y reconocido oficialmente por el Ministerio de Educación mediante el Decreto 9950/1981 cuyo sostenedor es el Departamento de Educación y su representante legal es la Señora Nery Rodríguez Domínguez, Alcaldesa de la Ilustre Municipalidad de Cauquenes. Está ubicado en el sector céntrico de la ciudad, específicamente en la intersección de las calles Chacabuco y San Ignacio, más bien un barrio de característica residencial. Cuenta con un edificio de construcción sólida. Este establecimiento es uno de los más antiguos de la comuna, fue fundado en el año 1856, Siendo conocido en sus inicios como Escuela Superior de Niñas N°2. El Colegio cuenta con un Centro General de Padres y Apoderados, con personalidad jurídica, quienes participan activamente dentro de la comunidad educativa. En la actualidad es un colegio mixto, atendiendo alumnos desde Pre Kínder a Octavo año básico. El establecimiento cuenta desde el 16 de abril de 1999 con jornada escolar completa (J.E.C.) de tercero a octavo básico. Desde el año 1999, nuestro establecimiento cuenta con el Proyecto de Integración Escolar (Resolución Ext. N°412), cuyo convenio anualmente se ha ido renovando y fortaleciendo, debido al cumplimiento de las metas propuestas, contando en la actualidad con un equipo completo de profesionales de apoyo. El año 2015, incorpora a la JEC a los cursos NT1, NT2 Primero y Segundo Básico, con el fin de proporcionar mayores y mejores oportunidades a nuestros alumnos, brindando además los tiempos y/o espacios de trabajo a las madres, quienes, en muchos casos, son las encargadas de sustentar sus hogares. El año 2014 se incorpora inglés desde Pre Básica, con la finalidad de afianzar conocimientos y desarrollar competencias en el idioma inglés.

A partir del año 2016, el Establecimiento reestructura la JEC, incorporando variadas disciplinas deportivas, con la finalidad de potenciar y desarrollar habilidades y destrezas de nuestros alumnos, transformándose en el primer Colegio Deportivo de la Comuna, buscando promover a través de la educación la formación de personas de bien, integrales, autónomas y capaces de asumir una actitud positiva ante la vida; con valores de los derechos humanos, basándose en el respeto, la tolerancia, la inclusión y la honestidad; Centrados en el diálogo como forma de conocimiento interpersonal e individual, promoviendo así el desarrollo de la autonomía, preparándose para enfrentar el futuro de manera asertiva y eficaz que les permita concretar su proyecto de vida. El establecimiento tiene el propósito de asegurar la igualdad de oportunidades a aquellos niños (as) que presentan necesidades educativas especiales permanentes o transitoria, promoviendo a la vez una orientación a las familias para optimizar los niveles de logros de estos (as) alumnos (as). Se cree fuertemente en la aceptación y valoración de las diferencias individuales. (Etnia, religión, género). Considera a los niños/as como personas capaces de aprender, y ser partícipes de su propio aprendizaje estimulándolos a aumentar su autonomía. Crean en sus docentes tanto a nivel personal como profesional; ya que son ellos los que directamente transmiten a los alumnos los valores de la institución y quienes los estimulan permanentemente para lograr las metas institucionales establecidas. Visualizan el compromiso de consolidar un Colegio de excelencia pedagógica, incorporando como sello distintivo la formación integral, a través del Deporte en sus variadas disciplinas para todos los estudiantes y los objetivos transversales contemplados en las bases curriculares, por lo que ponen en énfasis en el trabajo multidisciplinario.

Reconocen el valor de entregar una educación de calidad por lo que fomentan a cada uno de los miembros de esta institución esté comprometido con la implementación de un nuevo sello institucional. El que conducirá a:

-  Compromiso permanente con la labor docente e identidad con el Establecimiento.
-  Importancia y respeto por las personas y sus ideas.

- ✚ Valoración de la diversidad y la igualdad de oportunidades basadas en el mérito.
- ✚ Responsabilidad y Excelencia.
- ✚ Honestidad y Sinceridad.
- ✚ Puntualidad y Asertividad
- ✚ Coherencia entre el actuar y el accionar
- ✚ Perseverancia y entusiasmo.

## **Visión y misión**

### Visión

Nuestra Visión será mantener un reconocimiento a nivel comunal, como un Colegio con sello Deportivo, Excelencia Académica y alto compromiso en la formación valórica y el cuidado del medio ambiente.

### Misión

Será Misión del Colegio Blanco Encalada, educar con calidad y equidad, sistematizando procesos pedagógicos efectivos e integradores, vinculados con el Deporte, la vida saludable y el medio ambiente.

## Identificación

Nombre del Establecimiento	Colegio Blanco Encalada
E-651 R.B.D.	003544-0
Decreto Cooperador	9950/81
RUT Municipal	69120400-8
RUT Escuela	60923437-7
Dependencia Municipal Área	Urbana
Tipos de Enseñanza	Pre-básica y Básica
Decreto de Fundación	N° 2.202- 1856
Dirección postal	Chacabuco esq. San Ignacio
E-mail	bcoencalada@gmail.com

## Infraestructura

Laboratorio de Computación	01
Laboratorio de Ciencias	01
Internado Femenino	01
Sala de Profesores	01
Sala Aula E. Gral. Básica	08
Salas Pre- Básica	02
Salón de actos (gimnasio)	01
Aula de Recursos P. Integración Escolar	02
Oficina Dirección	01
Oficina Jefe U.T.P.	01
Oficina de Secretaría	01
Sala Colación Personal	01
Comedor	01
Cocina	01
Baños damas/varones(alumnos)	13

Baño Minusválidos	01
Baños damas/varones (personal)	03
Multicancha Techada	01
Cancha aire libre	01
Biblioteca CRA	01
Patio techado	01
Patio de Pre básica	01

### Recursos humanos

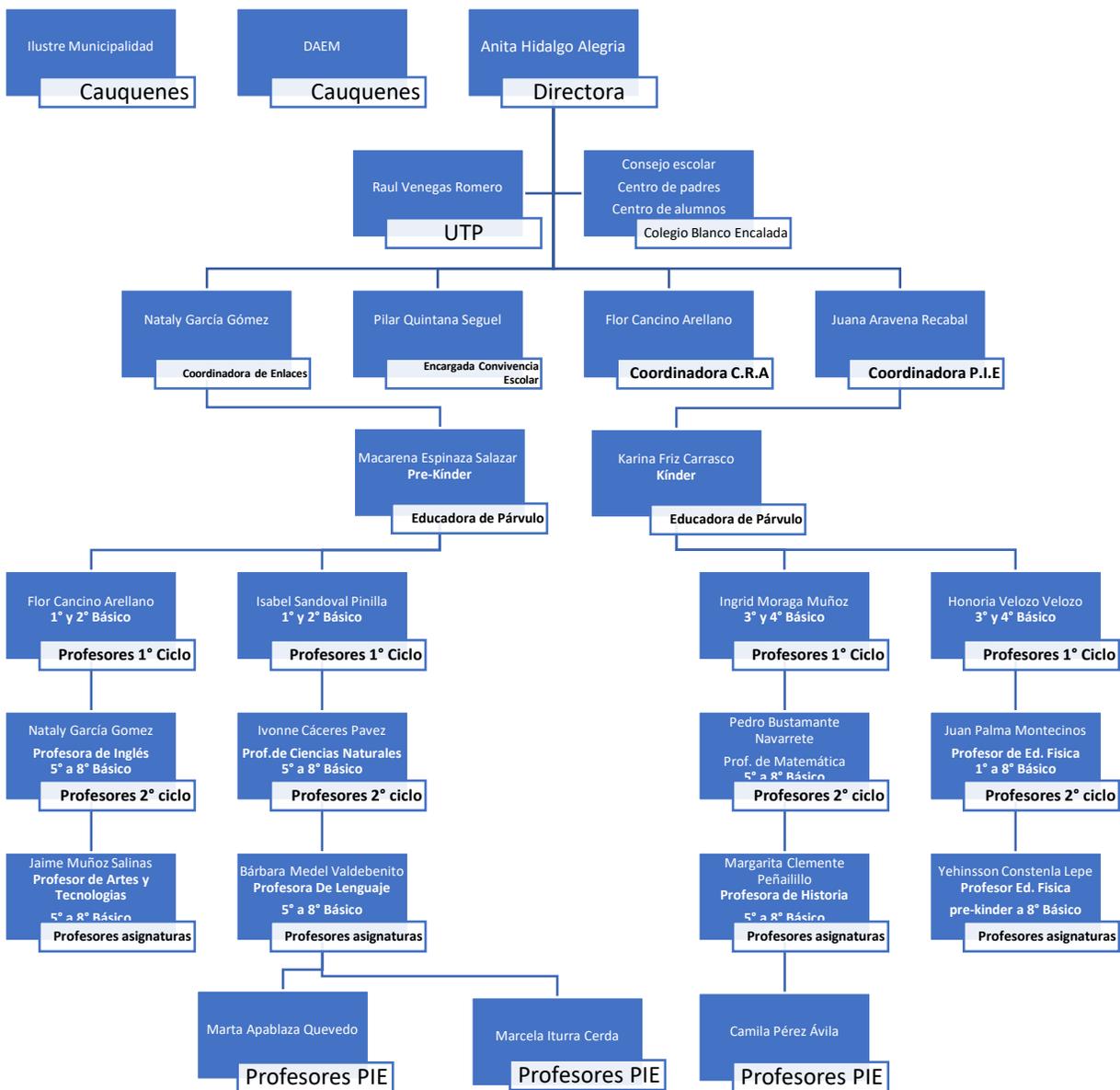
#### Dotación Docente

Directora	01
UTP	01
Encargada Convivencia Escolar	01
Profesores de E.G.B.	11
Educadoras de Párvulos	02
Profesoras Educación Especial y Diferencial	04

#### Otros funcionarios

Encargada de Internado	01
Inspectoras Internado	01
Asistentes de la Educación	13
Secretaria	01
Técnico en Atención al Párvulo	02
Asistentes PIE	10
Manipuladoras de Alimentos	05

# Organigrama



## **Concepción curricular**

El Colegio Blanco Encalada se sustenta en un currículum Científico Humanista; ya que provee a cada alumno(a) de experiencias que lo integren en un proceso liberador, el que le permite conocer sus necesidades, facilitando su crecimiento personal por medio de la enseñanza aprendizaje.

Los contenidos se entregan de manera creativa, estimulante, amena, y flexible, sustentándose en el conocimiento previo de los estudiantes, sus intereses y necesidades. Centrando las acciones en el desarrollo de las habilidades, en un clima emocional cálido y respetuoso entre docentes y alumnos, creando un ambiente propicio para el aprendizaje.

El docente busca incrementar las destrezas y habilidades del alumno(a), reduciendo al máximo las limitaciones, actuando como orientador, aplicando estrategias didácticas, manejo de grupo en forma global e individual, centrándose en el alumno como ser humano integral, con potencialidades y limitaciones las que deben abordarse de manera adecuada y servir de base para futuros aprendizajes.

Uno de los principales objetivos del currículum es brindar oportunidades para que los estudiantes puedan desarrollar sus capacidades y aprender de las distintas áreas del conocimiento, organizadas y jerarquizadas de acuerdo al currículum oficial, incorporando elementos innovadores, contando con prácticas docentes planificadas, donde los objetivos tienen como fin orientar la secuencia del proceso de enseñanza aprendizaje. Se valora la participación de todos los integrantes de la unidad educativa por generar una sinergia que permita sumar esfuerzos y voluntades para consolidar y articular propósitos educativos de mayor exigencia. En este contexto, procuran que los aprendizajes fundamentales que deben poseer los estudiantes, tengan un fuerte nexo entre los saberes, las habilidades, las actitudes y los principios del Deporte. Se asume que este enfoque integrador es fundamental para interactuar y desarrollar en los estudiantes sus relaciones personales, sociales y culturales y plasmar en su espíritu el sello de Identidad Institucional que impulsan desde la práctica de las distintas disciplinas deportivas.

## Resultados SIMCE colegio últimos años

### Resultados evaluaciones SIMCE de 4° básico

<b>Pruebas</b>	<b>Pruebas año 2013</b>	<b>Pruebas año 2014</b>	<b>Pruebas año 2015</b>	<b>Pruebas año 2016</b>	<b>Pruebas año 2017</b>	<b>Pruebas año 2018</b>
<b>Comprensión de lectura</b>	250	272	238	308	339	301
<b>Matemáticas</b>	258	249	237	295	285	295
<b>Historia geografía y Ciencias Sociales.</b>	----	260	----	----	----	----
<b>Ciencias Naturales</b>	245	----	----	----	----	----

### Resultados evaluaciones SIMCE de 6° básico

<b>Pruebas</b>	<b>Pruebas año 2013</b>	<b>Pruebas año 2014</b>	<b>Pruebas año 2015</b>	<b>Pruebas año 2016</b>	<b>Pruebas año 2018</b>
<b>Comprensión de lectura</b>	213	261	222	261	252
<b>Matemáticas</b>	221	228	222	242	241
<b>Ciencias Naturales</b>	230	----	221	----	252
<b>Historia geografía y Ciencias Sociales.</b>	----	236	----	248	----

 Resultados evaluaciones SIMCE de 8° básico

<b>Pruebas</b>	<b>Pruebas año 2013</b>	<b>Pruebas año 2014</b>	<b>Pruebas año 2015</b>	<b>Pruebas año 2017</b>
<b>Comprensión de lectura</b>	221	246	217	238
<b>Matemáticas</b>	224	244	227	232
<b>Historia geografía y Ciencias Sociales.</b>	----	246	----	----
<b>Ciencias Naturales</b>	226	----	233	266

El establecimiento cuenta con un universo mayor de cursos que son medidos por pruebas estandarizadas, lo que permite realizar un seguimiento acabado y certero sobre los logros de los estudiantes. Cuartos básicos existe una tendencia de alza; Alcanzando incluso la media nacional; Sin embargo, esos resultados deben mantenerse en tiempo para consolidar su nivel de desempeño. Sexto básico: Los resultados fluctúan sobre los 230 puntos, lo que conlleva la búsqueda de estrategias para disminuir estas brechas. Octavo básico: existe una tendencia al alza en comparación con establecimientos de similares características; sin embargo, se considera la aplicación de nuevas estrategias con la finalidad de mejorar resultados.

### **Metas**

La Unidad Educativa quiere lograr una educación de calidad y equidad que atienda a los estudiantes respetando la diversidad, fortaleciendo los procedimientos y estrategias metodológicas innovadoras, para el logro de aprendizajes contextualizados y significativos. Además de desarrollar y potenciar habilidades cognitivas, deportivas, sociales y valóricas, que les permita afrontar desafíos en cualquier escenario de sus vidas, logrando la integralidad de los estudiantes.

## Diagnóstico institucional

### 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

### 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.	0%	12%	41%	47%
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)	0%	18%	47%	35%
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.	0%	0%	53%	47%

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.	0%	0%	53%	47%
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	0%	0%	59%	41%
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.	0%	0%	18%	82%
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.	0%	0%	0%	100%
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	0%	0%	47%	53%
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.	0%	0%	0%	100%

<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>	0%	0%	65%	35%
<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>	0%	0%	0%	100%
<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>	0%	0%	0%	100%
<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>	0%	0%	0%	100%

## 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.	0%	0%	29%	71%
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	0%	0%	24%	76%
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.	0%	0%	0%	100%
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	0%	0%	76%	24%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%

### 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.	0%	0%	0%	100%
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	0%	0%	0%	100%

## 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.	0%	0%	82%	18%
2. El sostenedor establece metas claras al director.	0%	0%	59%	41%
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	0%	0%	88%	12%
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	100%	0%	0%	0%
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	100%	0%	0%	0%

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

**Proceso general a evaluar:** El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	0%	0%	0%	100%
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
7. El director promueve una ética de trabajo.	0%	0%	0%	100%

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

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	0%	0%	0%	100%
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	0%	0%	59%	41%

## 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).	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	100%	0%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%

## 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).	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	0%	0%	0%	100%
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).	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	0%	0%	0%	100%

### 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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	0%	0%	0%	100%
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	0%	0%	0%	100%

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.	0%	0%	0%	100%
--	----	----	----	------

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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.	0%	0%	53%	47%
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	0%	18%	53%	29%
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	0%	0%	0%	100%
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	0%	0%	0%	100%
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	0%	0%	0%	100%

## 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.	0%	0%	0%	100%
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	0%	0%	71%	29%
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.	0%	0%	59%	41%
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	0%	0%	0%	100%

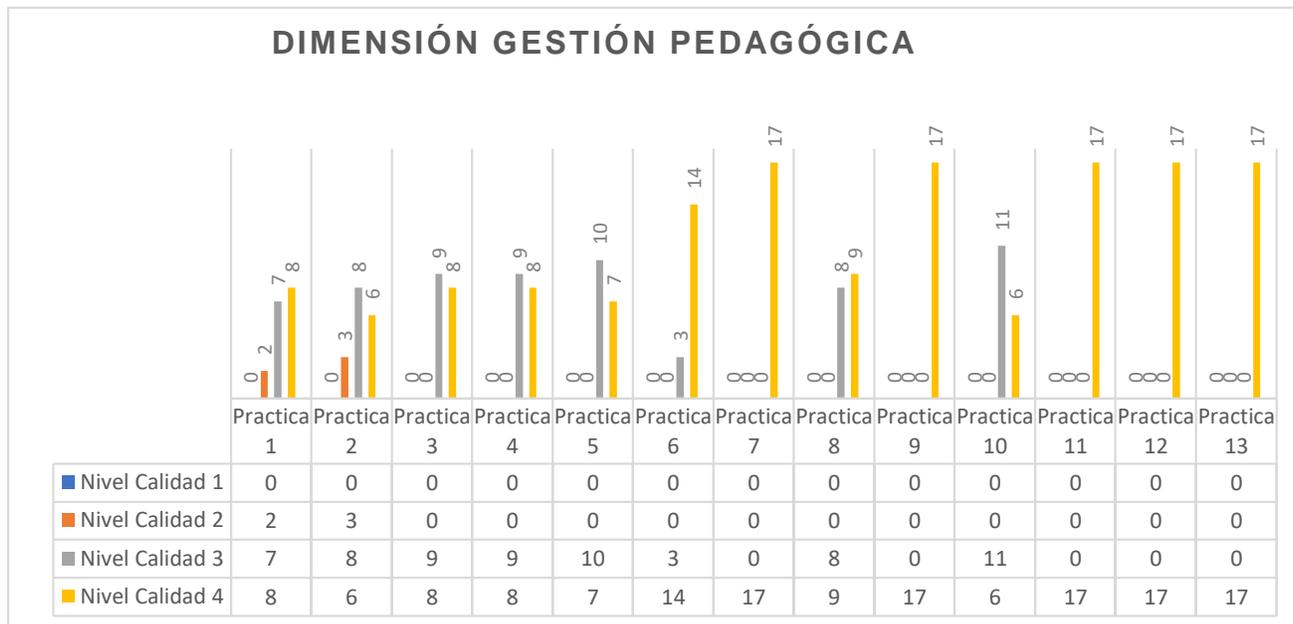
### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

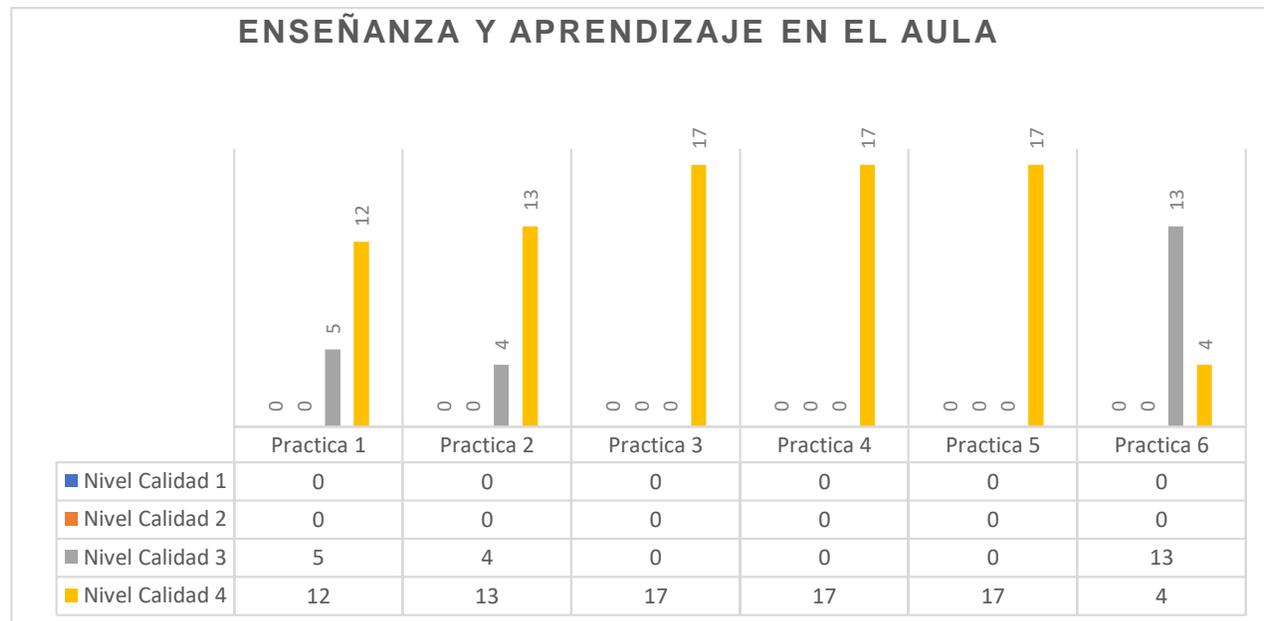
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	0%	0%	0%	100%
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	0%	0%	0%	100%
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	82%	18%

## Análisis de resultados

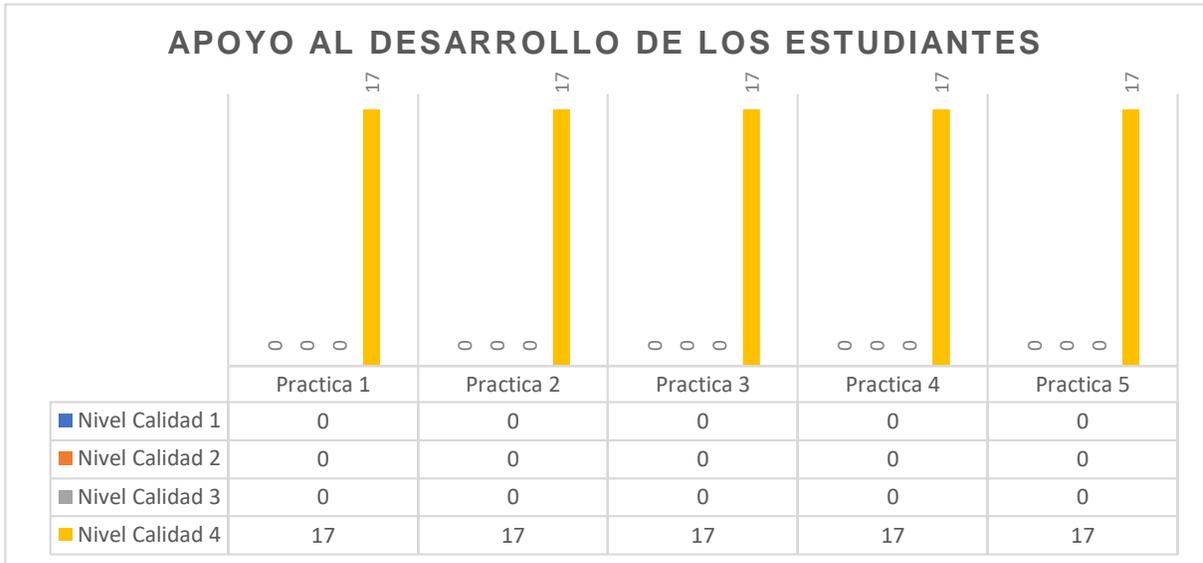
### 🚩 Área Gestión del currículum



Gráficos representan la cantidad de docentes (17) que respondieron a través de una Escala evaluativa para el análisis de cada área de proceso.



Gráficos representan la cantidad de docentes (17) que respondieron a través de una Escala evaluativa para el análisis de cada área de proceso.



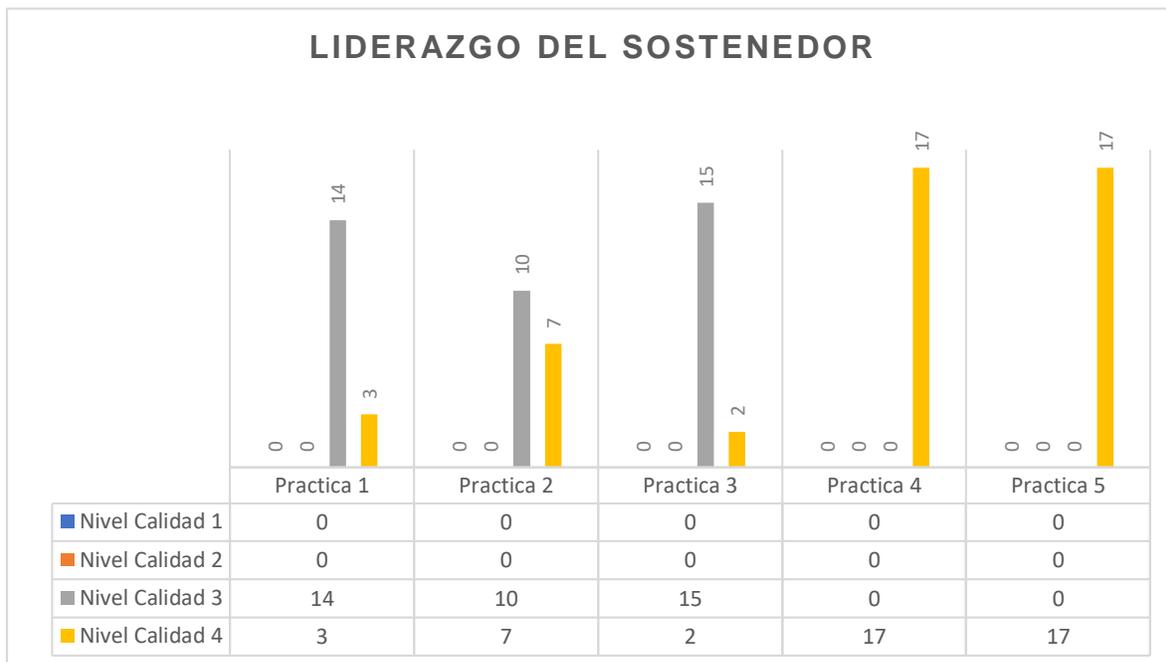
Gráficos representan la cantidad de docentes (17) que respondieron a través de una Escala evaluativa para el análisis de cada área de proceso.

El área de gestión de currículum es fundamental en el Colegio Blanco Encalada, ya que se encarga de la construcción de saberes teóricos y prácticos en relación con los ámbitos de organización de los establecimientos, los aspectos administrativos, las actorías y roles que forman parte de la institución, y el currículum escolar. La atención a todos estos elementos permite profundizar, complementar, ampliar y complejizar la gestión educativa.

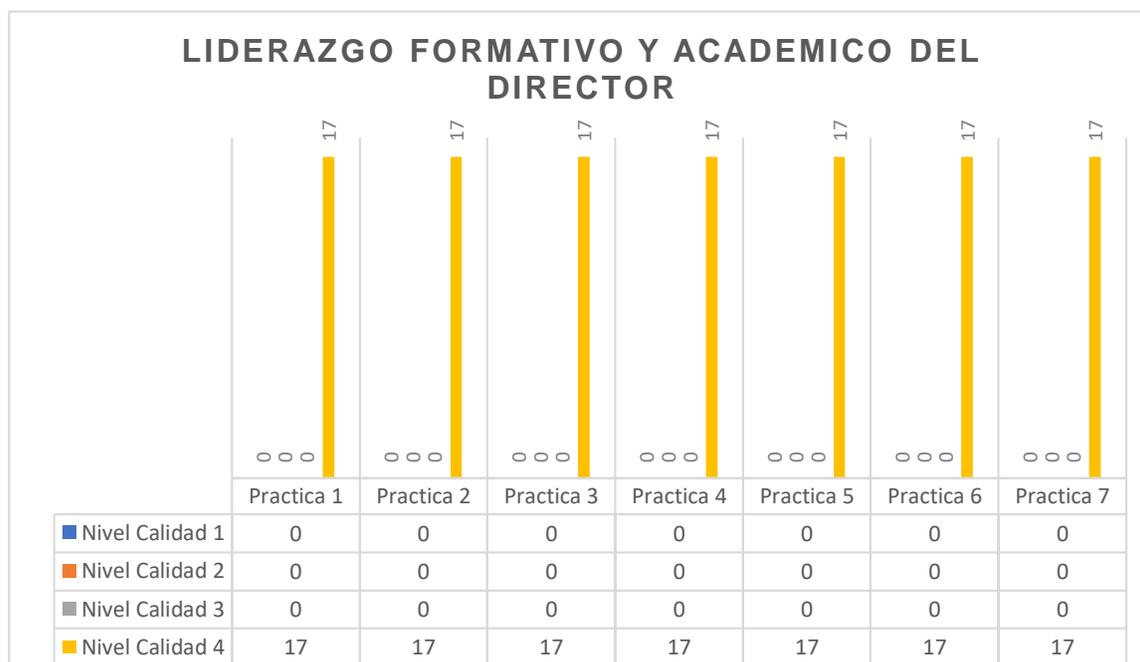
Éste permite mantener una estructura organizada y sistematizada de toda la información académica y profesional de los individuos. Con la gestión de currículum, es posible mantener actualizada la información de cada persona. Esto es esencial para estar al tanto de las habilidades, experiencias y logros más recientes de los individuos. Se dispone de datos fiables y completos para respaldar la toma de decisiones. Facilita el seguimiento de la trayectoria académica o profesional de los individuos a lo largo del tiempo. Esto permite identificar patrones, identificar áreas de mejora y ofrecer oportunidades de desarrollo personalizado. Además, este seguimiento puede ser útil para la planificación estratégica de la institución o empresa.

El área de gestión de currículum es fundamental para mantener un control eficiente de la información académica y profesional. Al contar con una organización adecuada, actualización constante y capacidad de análisis, se pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas relacionadas con la selección, desarrollo y seguimiento de personas en una institución educativa o empresa.

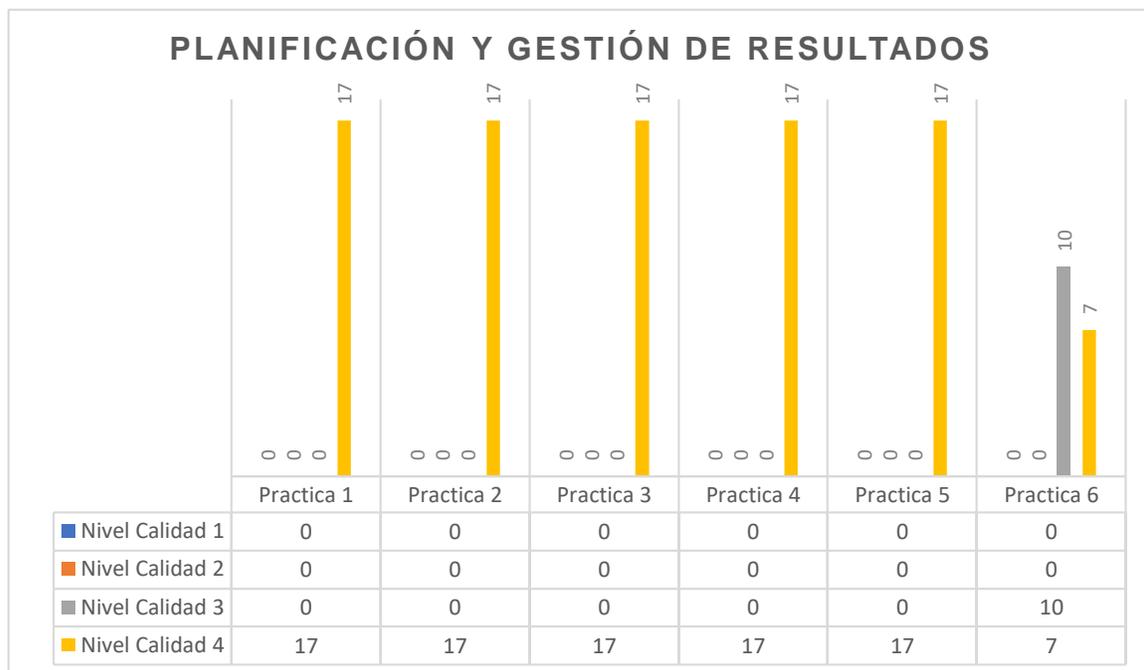
**Área Liderazgo Escolar.**



Gráficos representan la cantidad de docentes (17) que respondieron a través de una Escala evaluativa para el análisis de cada área de proceso.



Gráficos representan la cantidad de docentes (17) que respondieron a través de una Escala evaluativa para el análisis de cada área de proceso.



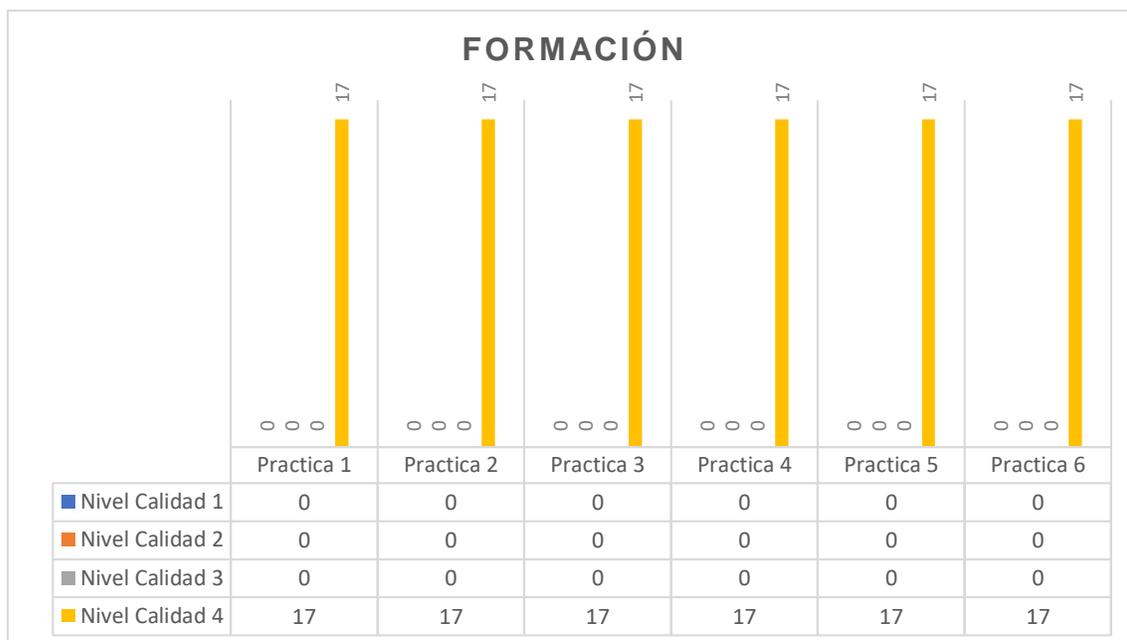
Gráficos representan la cantidad de docentes (17) que respondieron a través de una Escala evaluativa para el análisis de cada área de proceso.

El área de liderazgo escolar es fundamental para el éxito y el desarrollo de un establecimiento. Un líder escolar efectivo tiene la capacidad de establecer una visión clara y una dirección estratégica para la institución educativa. Además, debe tomar decisiones basadas en evidencia y promover el crecimiento profesional del personal docente y administrativo.

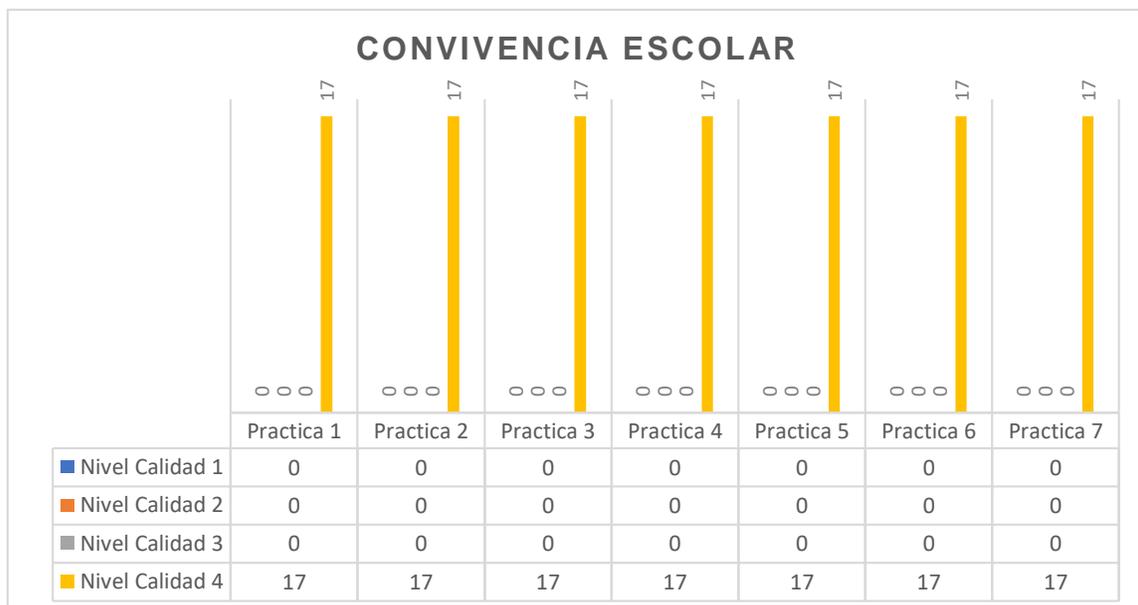
El líder formativo también desempeña un papel crucial en la creación y mantenimiento de una cultura escolar positiva y de apoyo, donde los estudiantes se sientan seguros, incluidos y motivados para aprender. Asimismo, se espera que fomente la colaboración y la participación de la comunidad escolar y establezca relaciones sólidas con los padres y otros actores externos. Esto tiene un impacto directo en el rendimiento académico de los estudiantes. A través de estrategias efectivas y la implementación de programas educativos de calidad, se espera que los líderes escolares logren mejoras en los resultados de las pruebas estandarizadas, las tasas de graduación y el éxito académico en general.

La tardía entrega de materiales por parte del sostenedor, puede tener un impacto directo en el aprendizaje de los estudiantes. Si los materiales didácticos esenciales no están disponibles cuando se necesitan, los estudiantes pueden experimentar interrupciones en su proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que afecta su progreso académico. La falta de materiales puede llevar a que los estudiantes se sientan desmotivados y poco comprometidos con su educación. Si no tienen los recursos necesarios para participar plenamente en las actividades educativas, es posible que pierdan interés en el aprendizaje y no se sientan respaldados en su desarrollo académico. También puede generar estrés y frustración para los docentes, ya que dificulta su capacidad para impartir lecciones de manera efectiva. Esto puede llevar a una menor calidad de la enseñanza y a un aumento de la carga de trabajo para los docentes, quienes deben encontrar alternativas y adaptarse a la falta de recursos.

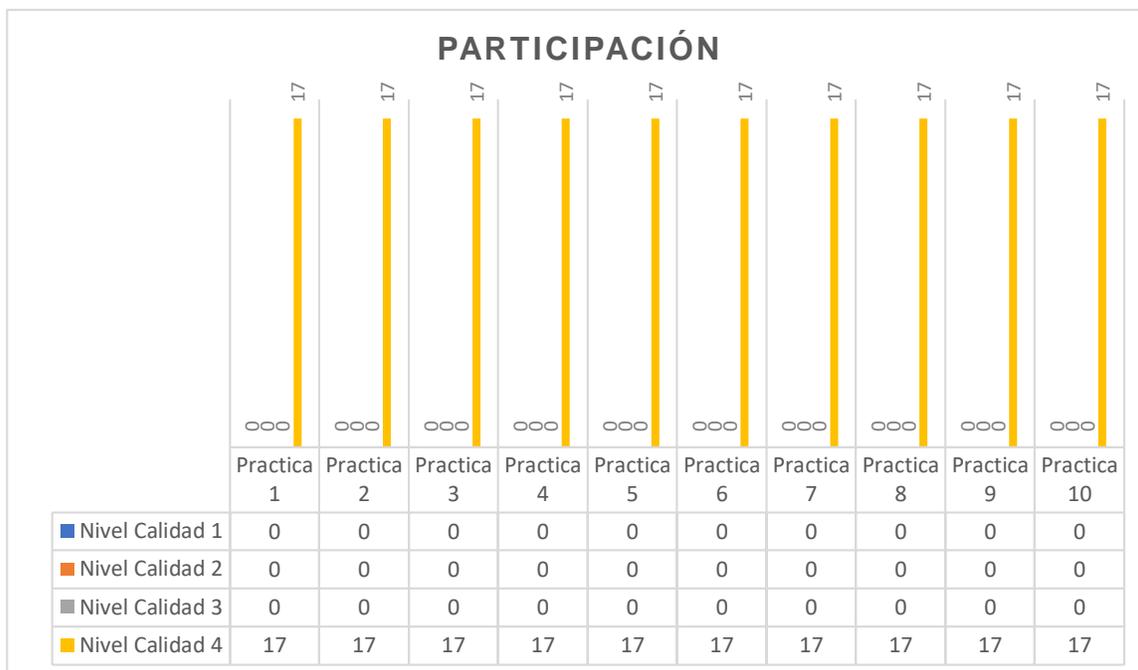
## Área Convivencia Escolar.



Gráficos representan la cantidad de docentes (17) que respondieron a través de una Escala evaluativa para el análisis de cada área de proceso.



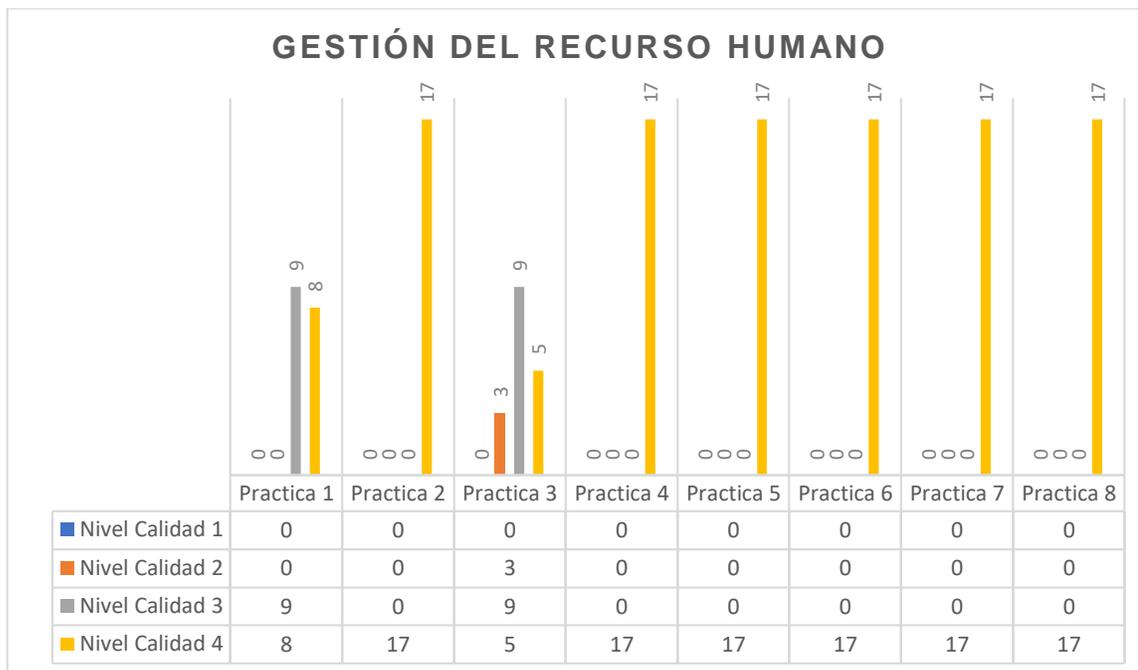
Gráficos representan la cantidad de docentes (17) que respondieron a través de una Escala evaluativa para el análisis de cada área de proceso.



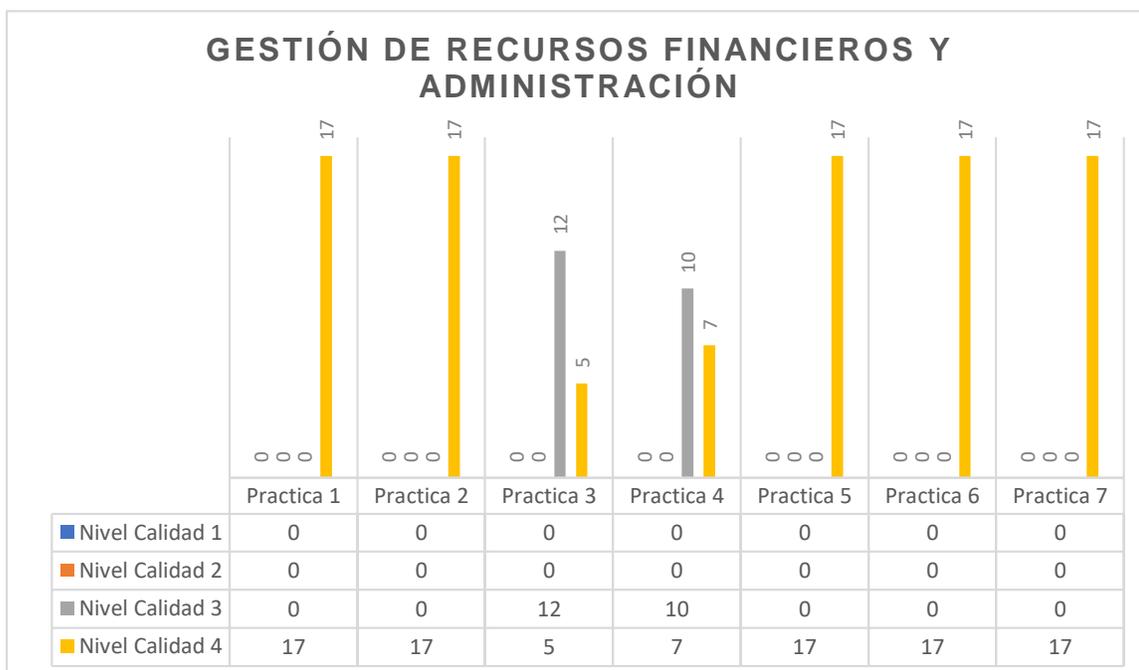
Gráficos representan la cantidad de docentes (17) que respondieron a través de una Escala evaluativa para el análisis de cada área de proceso.

El establecimiento cuenta con una encargada de Convivencia Escolar, apoyada de una dupla psicosocial y un comité de convivencia, con representatividad de cada estamento. Considerando que la convivencia escolar es un derecho y un deber que tienen todos los seres humanos, cuyo fundamento principal es la dignidad y el respeto mutuo entre las personas. Esta buena convivencia, en el ámbito escolar aporta a la formación integral de alumnos y alumnas y se logra sólo en un marco de responsabilidad donde el cumplimiento de las normas, tanto de los estudiantes como de los profesionales que orientan el aprendizaje, sea siempre una tendencia a garantizarla, el óptimo resultado de la labor educativa. Dependerá del grado de compromiso con que cada actor de la comunidad educativa, asuma la responsabilidad que le corresponda en función del rol que desempeña. El establecimiento cuenta para esto, un reglamento de normas y protocolos de actuación frente a cualquier situación que se presente en el establecimiento, favoreciendo en primera instancia la mediación y la resolución pacífica de conflictos, previenen todo tipo de discriminación y considera como riqueza la diversidad humana existente en la comunidad.

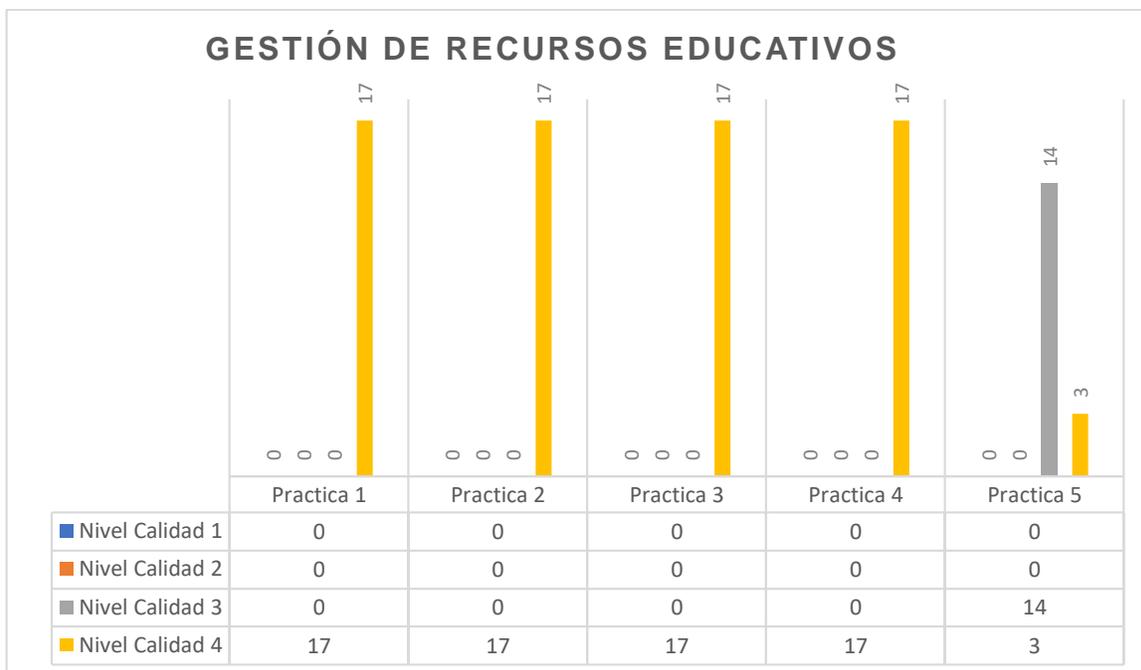
## Área Gestión de Recursos



Gráficos representan la cantidad de docentes (17) que respondieron a través de una Escala evaluativa para el análisis de cada área de proceso.



Gráficos representan la cantidad de docentes (17) que respondieron a través de una Escala evaluativa para el análisis de cada área de proceso.



Gráficos representan la cantidad de docentes (17) que respondieron a través de una Escala evaluativa para el análisis de cada área de proceso.

La gestión de recursos en un establecimiento es un aspecto crucial para su funcionamiento eficiente y efectivo. Implica la planificación, organización, coordinación y control de los recursos disponibles, como el personal, educativo y financiero para lograr los objetivos establecidos.

El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente que tiene objetivos claros y definidos. Este procedimiento incluye la recolección de datos a través de diversos métodos, como encuestas, evaluaciones de desempeño y retroalimentación de estudiantes y padres. Los datos recopilados son analizados de manera exhaustiva para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en el desempeño docente.

Se identifican las necesidades de perfeccionamiento docente prioritarias, que pueden estar relacionadas con aspectos pedagógicos, conocimientos disciplinarios, habilidades tecnológicas, competencias de liderazgo, entre otros. A partir de estas necesidades, se diseñan programas de perfeccionamiento personalizados y relevantes que aborden las áreas identificadas.

Una vez diseñados los programas, se implementan de manera efectiva, asignando recursos y coordinando actividades de formación. Se establecen mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso y evaluar el impacto de los programas en el desempeño docente y en la calidad de la enseñanza.

El establecimiento se compromete con la mejora continua y revisa periódicamente el procedimiento, evaluando su efectividad y realizando ajustes según sea necesario. Además, se mantiene al tanto de las nuevas tendencias y desafíos educativos para asegurar que los programas de perfeccionamiento sean relevantes y estén alineados con las demandas del entorno educativo.

## Plan de mejoramiento

Dimensiones	Objetivo	Meta
Gestión Pedagógica	Fortalecer el Plan de Perfeccionamiento y monitoreo a la Gestión Docente para la adecuada implementación de los objetivos de aprendizaje en todos los niveles y asignaturas, con el fin de lo que los estudiantes ejerciten, adquieran habilidades y competencias para su desarrollo personal a través del sello deportivo y vida saludable.	El 100% de los docentes participan de actividades y cursos de perfeccionamiento entre pares y/o externos. - El 100% de los docentes realizan planificaciones orientadas al desarrollo de habilidades y competencias, basado en las diferencias individuales y los ritmos de aprendizajes.
Gestión Pedagógica	Desarrollar estrategias que permitan continuar y/o mejorar los objetivos de aprendizaje en todos los aspectos educativos, a través de acciones como: acompañamiento de aula, retroalimentación, optimización de las horas no lectivas, uso de las TIC en el aula, lo que contribuirá al desarrollo profesional docente y al fortalecimiento de los aprendizajes para nuestros estudiantes a través de los sellos identitarios insertos en nuestro PEI.	El 100% de los docentes son acompañados en sus clases y retroalimentados al menos una vez en el semestre por el equipo directivo. - 100% de los docentes mantiene un registro del uso de las horas no lectivas.
Liderazgo	Fortalecer la gestión del equipo directivo en el cumplimiento de metas, normas y objetivos del establecimiento con foco en lo pedagógico, con el fin de promover un desarrollo óptimo en las prácticas docentes con el propósito de favorecer la convivencia escolar y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestro establecimiento.	El 100% de los docentes participa en reuniones de trabajo con el equipo directivo.  El 100% de los estamentos son monitoreados y retroalimentados en el ejercicio de sus funciones.
Liderazgo	Liderar y gestionar acciones de desarrollo profesional docente que, mediante el trabajo colaborativo, favorezcan estrategias de enseñanza innovadoras y contextualizada a las características de nuestros estudiantes.	El 100% de los profesores promuevan acciones del Plan de desarrollo profesional docente.  Generar instancias de trabajo y/o reflexión que contribuyan al desarrollo profesional docente

Convivencia Escolar	Mantener entre los integrantes de la comunidad educativa un clima de respeto y tolerancia en todas las instancias sean estas formativas y/o de esparcimiento, ejerciendo de manera efectiva el Manual de Convivencia del Colegio que establece normas, procedimientos y rutinas de comportamiento, valorando la diversidad entre el grupo humano y desarrollando actividades deportivas y de vida saludable como sello institucional.	Generar una tendencia al alza en los resultados de la aplicación del instrumento de satisfacción diseñada para tal efecto (Encuesta de satisfacción sobre el ambiente de trabajo) - Generar una tendencia a la baja de la agresividad y alza en conducta positiva mediante actividades. - Conocer y respetar en su totalidad el protocolo de comportamiento en clases virtuales y/o reuniones.
Convivencia Escolar	Promover ambientes de sana convivencia escolar entre los miembros de la comunidad educativa, promoviendo los cuatro modos de convivir: Trato respetuoso, Convivencia Inclusiva, Participación democrática	El 100% del Equipo Directivo y Docente es apoyado por el Equipo de Convivencia Escolar para implementar estrategias que promuevan los cuatro modos de convivir.
Gestión de Recursos	Gestionar material pedagógico, recurso humano, así como también insumos de higiene y protección personal contra el COVID 19 y Virus Sincial, con la finalidad de un desarrollo óptimo del establecimiento.	El 100% de los recursos y/o material son utilizados en beneficio y seguridad de toda la comunidad educativa.

Dimensión	Sub-dimensión	Objetivo	Metas	Acción	Responsables
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular  Enseñanza y aprendizaje en el aula  Apoyo al desarrollo de los estudiantes	<p>Desarrollar estrategias que permitan continuar y/o mejorar los objetivos de aprendizaje en todos los aspectos educativos, a través de acciones como: acompañamiento de aula, retroalimentación, optimización de las horas no lectivas, uso de las TIC en el aula, lo que contribuirá al desarrollo profesional docente y al fortalecimiento de los aprendizajes para nuestros estudiantes a través de los sellos identitarios insertos en nuestro PEI.</p> <p>Fortalecer el Plan de Perfeccionamiento y monitoreo a la Gestión Docente para la adecuada implementación de los objetivos de aprendizaje en todos los niveles y asignaturas, con el fin de lo que los estudiantes ejerciten, adquieran habilidades y competencias para su desarrollo personal a través del sello deportivo y vida saludable.</p>	<p>- El 100% de los docentes son acompañados en sus clases y retroalimentados al menos una vez en el semestre por el equipo directivo.</p> <p>- 100% de los docentes mantiene un registro del uso de las horas no lectivas.</p> <p>- El 100% de los docentes participan de actividades y cursos de perfeccionamiento entre pares y/o externos. –</p> <p>El</p> <p>- 100% de los docentes realizan planificaciones orientadas al desarrollo de habilidades y competencias, basado en las diferencias individuales y los ritmos de aprendizajes.</p>	<p>Desarrollar estrategias, que permitan mejorar el desarrollo de las horas no lectivas asignada a los docentes.</p> <p>Continuar con el acompañamiento de aula a los profesores con la finalidad de enriquecer y retroalimentar las prácticas docentes en todas las asignaturas</p> <p>Ejecutar instancias de capacitación ya sean externas como entre pares, donde se reflexione sobre temáticas relevantes para el desarrollo óptimo de la función docente.</p>	Dirección (Directora y UTP)

Liderazgo	<p>Liderazgo del sostenedor</p> <p>Liderazgo del director</p> <p>Planificación y gestión de resultados</p>	<p>Liderar y gestionar acciones de desarrollo profesional docente que, mediante el trabajo colaborativo, favorezcan estrategias de enseñanza innovadoras y contextualizada a las características de nuestros estudiantes.</p> <p>Fortalecer la gestión del equipo directivo en el cumplimiento de metas, normas y objetivos del establecimiento con foco en lo pedagógico, con el fin de promover un desarrollo óptimo en las prácticas docentes con el propósito de favorecer la convivencia escolar y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestro establecimiento.</p>	<p>-El 100% de los profesores promuevan acciones del Plan de desarrollo profesional docente.</p> <p>- Generar instancias de trabajo y/o reflexión que contribuyan al desarrollo profesional docente</p> <p>- El 100% de los docentes participa en reuniones de trabajo con el equipo directivo.</p> <p>- El 100% de los estamentos son monitoreados y retroalimentados en el ejercicio de sus funciones</p>	<p>Promover acciones del Plan de Desarrollo Profesional Docente, generando instancias de trabajo y/o reflexión que contribuyan a éste.</p> <p>Potenciar y monitorear el desarrollo e implementación de los diversos planes con los que cuenta el establecimiento educacional</p>	DAEM
-----------	--	---	---	--	------

Formación y Convivencia	Formación Convivencia Participación y vida democrática	<p>Promover ambientes de sana convivencia escolar entre los miembros de la comunidad educativa, promoviendo los cuatro modos de convivir: Trato respetuoso, Convivencia Inclusiva, Participación democrática</p> <p>Mantener entre los integrantes de la comunidad educativa un clima de respeto y tolerancia en todas las instancias sean estas formativas y/o de esparcimiento, ejerciendo de manera efectiva el Manual de Convivencia del Colegio que establece normas, procedimientos y rutinas de comportamiento, valorando la diversidad entre el grupo humano y desarrollando actividades deportivas y de vida saludable como sello institucional.</p>	<p>El 100% del Equipo Directivo y Docente es apoyado por el Equipo de Convivencia Escolar para implementar estrategias que promuevan los cuatro modos de convivir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar una tendencia al alza en los resultados de la aplicación del instrumento de satisfacción diseñada para tal efecto (Encuesta de satisfacción sobre el ambiente de trabajo)</li> <li>- Generar una tendencia a la baja de la agresividad y alza en conducta positiva mediante actividades.</li> <li>-Conocer y respetar en su totalidad el protocolo de comportamiento en clases virtuales y/o reuniones.</li> </ul>	<p>Potenciar la sana convivencia Escolar, a través del trabajo en base a los cuatro modos de convivir</p> <p>Realización de jornadas, (charlas, talleres de autocuidado entre otras) pertinentes a cada uno de los estamentos de la comunidad escolar.</p>	<p>Encargada Convivencia Escolar</p> <p>Dupla psicossocial</p>
-------------------------	--	---	--	--	--

<p>Gestión de recursos</p>	<p>Gestión de personal</p> <p>Gestión de recursos financieros</p> <p>Gestión de recursos educativos</p>	<p>Gestionar material pedagógico, recurso humano, así como también insumos de higiene y protección personal contra el COVID 19 y Virus Sincicial, con la finalidad de un desarrollo óptimo del establecimiento.</p> <p>Gestionar los recursos necesarios para la implementación de los distintos planes normativos del colegio, con la finalidad de entregar aprendizajes significativos para todos los estudiantes</p> <p>Gestionar los recursos necesarios para la implementación de los distintos planes normativos del colegio, con la finalidad de entregar aprendizajes significativos para todos los estudiantes</p>	<p>- El 100% de los recursos y/o material son utilizados en beneficio y seguridad de toda la comunidad educativa</p> <p>Se requiere adquirir material audiovisual, tecnológico, pedagógico, de oficina y lo que sea necesario para el desarrollo del aprendizaje de nuestros estudiantes.</p> <p>Apoyo a nuestros estudiantes, a través de la entrega de guías impresas, material pedagógico entre otros</p>	<p>Gestionar los recursos necesarios para la implementación de los distintos planes normativos del colegio, con la finalidad de entregar aprendizajes significativos para todos los estudiantes</p> <p>Adquisición de material y/o implementación</p> <p>Apoyo Pedagógico</p>	<p>Dirección</p> <p>Consejo de profesores</p> <p>Prevencionista de riesgos</p>
----------------------------	---	---	--	---	--

## Bibliografía

- ✚ Barber, M. (2010). How government, professions and citizens combine to drive successful educational change. En A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, D. Hopkins (Eds.), *Second international handbook of educational change* (pp. 261 - 278). Dordrecht Heidelberg Londres, Nueva York: Springer Science+Business Media.
- ✚ Bellei, C., Valenzuela, J. P. y De los Ríos, D. (2010). Segregación escolar en Chile. En S. M. y G. Elacqua (Eds.), *Fin de ciclo: cambios en la gobernanza del sistema educativo* (pp. 209- 229). Santiago: Facultad de Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile y Oficina Regional para América Latina y el Caribe Unesco.
- ✚ Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. (C. Santa Cruz, Trans.). Santiago: Fundación Chile, Fundación CAP
- ✚ Fullan, M. (1982). *The meaning of educational change*. Nueva York: Teachers College Press. Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- ✚ Fullan, M. (1982). *The meaning of educational change*. Nueva York: Teachers College Press. Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- ✚ Hopkins, D. (2009). *Hacia una buena escuela: experiencias y lecciones*. (C. Santa Cruz, Trans.). Santiago: Fundación Chile, Fundación CAP
- ✚ Levin, B. (2009). Does politics help or hinder education change? *Journal of Educational Change*, 10, 69- 72.
- ✚ Martinic, S.; Elacqua, G. (Eds.) (2010). *¿Fin de ciclo? Cambios de gobernanza en el sistema educativo*. Santiago. Unesco- P. Universidad Católica de Chile
- ✚ Mineduc (2021). *herramienta 2. organizando las etapas del pme*. recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>
- ✚ Ministerio de Educación de Chile 2014. *Estándares Indicativos de Desempeño Decreto Supremo de Educación N° 73/2014*. Unidad de Currículum y Evaluación.

Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores ISBN 978-956-292-465-8

- ✚ Ministerio de educación; subsecretaría de educación. decreto 27 establece los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educativos y sus sostenedores a que se refiere el artículo 3º, letra a), de la ley nº 20.529, que establece el sistema nacional de aseguramiento de la calidad.
- ✚ Murillo, F. (2003). El movimiento teórico-práctico de mejora en la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. REICE, 1(2), 1- 22.
- ✚ Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. (2013). Synergies for better learning. An international perspective on evaluation and assessment. OCDE reviews of Evaluation and Assessment in Education. Paris: OECD Publishing.
- ✚ Weinstein, J. y Muñoz, G. (Eds.) (2012) ¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile? Santiago: CEPPE- Fundación Chile.

# Anexos



## Ficha técnica

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

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

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

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



*[Handwritten signature]*



*[Handwritten signature]*

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

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

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

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

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

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

Prácticas	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.				

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

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

**Proceso general a evaluar:** El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

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

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

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

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

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

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

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

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

### 1.3. Dimensión: Participación

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

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

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

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

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

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

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

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

**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.				
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.				

