



TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER PROFESIONAL EN
EDUCACION MENCIÓN GESTION DE CALIDAD.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DE LA ESCUELA HUILLON, COMUNA DE MAFIL, REGION
DE LOS RIOS.

CANDIDATO A MAGISTER: IXCEL COLPO NAWRATH

TUTOR DISCIPLINAR: OSCAR ROJAS

TUTOR METODOLOGICO: AMELY VIVAS E.

MAYO 2022

Índice

RESUMEN.....	3
INTRODUCCION	4
MARCO TEORICO	5
MARCO CONTEXTUAL.....	6
DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	8
ANALISIS DE RESULTADOS.....	41
PLAN DE MEJORAMIENTO	45
ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO	47
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS.....	54

RESUMEN

Un Plan de mejoramiento educativo, es una actuación o intervención sobre los procesos educativos de una comunidad educativa, para desarrollar una propuesta basada en el Modelo de Gestión Escolar, que se relaciona de manera directa y tributa a un proceso para alcanzar los objetivos propuestos, que son el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes en forma continua. Será clave identificar las practicas directivas y pedagógicas positivas para seguir fortaleciéndolas y consolidándolas, e identificar aquellas negativas para ser abordadas en este proceso de búsqueda de mejores resultados.

Esta nueva herramienta, sitúa a las comunidades educativas en una lógica de trabajo que apunta al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes, mediante la reflexión, diseño de estrategias y acciones para articular todo el ciclo de mejora propuesto, con la identidad de la comunidad educativa plasmado en su PEI. Considerando a cada uno de los estamentos de la comunidad educativa, ya que en ellos se sustenta el modo de actuación que llevará a la institución al proceso de mejoramiento esperado.

INTRODUCCION

Los centros educativos por años se han liderado con una mirada empírica, dejando de lado los aspectos teóricos donde debieran sustentarse los modos de actuación profesional, es por ello que este trabajo investigativo parte de la aplicación de un instrumento de medición curricular teórico como son los Estándares Indicativos de Desempeño, los cuales sirven de sustento para identificar la situación real en la que se encuentra el establecimiento educacional “Escuela Huillón” de la comuna de Máfil. Por medio de la aplicación de este instrumento de Diagnóstico Institucional, acompañado de estrategias de investigación, ha permitido determinar los aspectos que representan fortalezas al interior de la comunidad educativa, como también aquellos aspectos que requieren de un trabajo de mejoramiento, con miras a alcanzar mejores niveles de desempeño en cada una de las dimensiones de gestión que constituyen al andamiaje de la institución.

Es así que encontraremos los resultados del diagnóstico del área de Gestión Pedagógica donde se evidencia un bajo nivel de desempeño, en el área de liderazgo donde si bien demuestra una mejora en desempeño, este no alcanza lo esperado, por su parte en el área de convivencia muestra mejoras sostenidas en el tiempo y en recursos se evidencia haber alcanzado un grado de mejora instalado, por ello se requiere impulsar la mejora desde una perspectiva prioritaria.

Tomando en consideración los antecedentes expuestos en el resultado del diagnóstico encontramos en este trabajo una propuesta de mejora priorizada que involucra, estrategias focalizadas en el fortalecimiento de la gestión del aprendizaje, que es la base de la mejora de la gestión curricular, con centro en aspectos curriculares y de acción docente en el aula, determinando que cada área de desarrollo del Plan de Mejoramiento propuesto tribute a la gestión de aprendizaje.

MARCO TEORICO

Los estándares indicativos de desempeño fue un requerimiento por el Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación y fueron elaborados por primera vez el año 2014 (D:S:73/2014) y actualizados el año 2020 (D:S:27/2020), con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños /as y jóvenes de Chile. (liderazgo.escolar.mineduc.cl/ orientaciones PME 2019)

Por otra parte la necesidad de realizar un diagnóstico acabado de la realidad de la institución educativa sobre la base de los estándares antes mencionados, hace necesario el aplicar técnicas de recopilación de información desde una perspectiva investigativa, es por ello que se utilizan herramientas extraídas del libro “Investigación-Acción y Curriculum” de James Mckernan, las cuales permiten obtener información fidedigna sobre la realidad institucional, logrando así contribuir a una mejora sustantiva al trabajo de investigación propuesto.

MARCO CONTEXTUAL

La comunidad educativa de Huillón se sitúa en un sector rural que dista a 2, 5 km del pueblo de Máfil y lleva 20 años al servicio de esta comuna. En este sector todos se desempeñan en trabajos agrícolas y ganadero. Está conformado de familias parceleras, donde la mujer desempeña un fuerte papel de trabajo en huertas y crianza de aves. También se destaca los trabajadores de lecherías de los fundos cercanos al sector. En esta localidad no existe transporte público diario o permanente, por lo que el traslado es caminando, bicicleta, caballo y vehículos particulares. Es un sector donde se visualiza claramente sus carencias y vulnerabilidad en lo social, cultural y educacional. Bajo esta realidad, nace en el año 2001 la Escuela Huillón, de la inquietud de una Docente Rural, que se conmovió de la necesidad de esta comunidad, con el apoyo de su familia y en especial la de su padre; un hombre amante de los niños, lleno de entusiasmo por servir a sus semejantes, un hombre inteligente y soñador, que teniendo escasa escolaridad, deseaba que ningún niño o niña viviera en la pobreza por falta de educación o estuviera limitado por falta de oportunidades, es por ello que se propició una formación valórica cristiana, preparación para esta vida y la venidera. Así, nació en el corazón de la familia Tasca, la motivación especial por servir en esta comunidad, mediante la construcción de una pequeña escuela para entregar una educación diferente, que quede grabada a fuego en el corazón de cada niño y niña que pasara por sus aulas. Este Proyecto Educativo tiene como lema: “Creciendo en las manos de Dios”, indicando el objetivo principal de formación valórica cristiana y por ello todo su quehacer educativo tiene este especial sentido. Actualmente, la Escuela Huillón tiene una matrícula de 110 estudiantes, distribuidos en cursos desde Pre-Kínder a Sexto año Básico, todos en Jornada Escolar Completa que incluyen cinco Talleres complementarios al Plan Lectivo. También se cuenta con un Programa Integración Escolar que atiende a todos los estudiantes con necesidades Educativas Especiales. Dentro de la trayectoria de la Escuela Huillón, se destaca en encuentros musicales la participación del coro “Arcoiris”, reconocido a nivel comunal y regional, el reconocimiento en acto público en Junio del 2010 por Superintendencia de la Educación, como un establecimiento que permanece en lista A

o sin observaciones. Por sus destacados logros este Establecimiento recibió dos veces el reconocimiento a la Excelencia Académica otorgada por el Ministerio de Educación, el cual nos llenó de orgullo e impulsó a seguir trabajando arduamente para permanecer en un constante crecimiento y desarrollo académico en beneficio de todos nuestros estudiantes. Al mirar nuestra comunidad educativa de forma retrospectiva podemos darnos cuenta que su ubicación geográfica ha permitido resguardar la identidad propia de nuestro establecimiento, con ello seguir brindando oportunidades de aprendizaje a quienes más lo necesitan, ya que atendemos a un alto porcentaje de alumnos vulnerables, además de brindarles un espacio donde poder construir una nueva cultura de esfuerzo y perseverancia que los lleve a ser las personas resilientes que nuestra comunidad necesita hoy en día. Considerando los aspectos pedagógicos nuestra escuela cuenta con una planta docente altamente capacitada, con un espíritu enseñable que busca desarrollarse de manera integral en cuanto a su quehacer profesional; son 9 profesores, 2 educadoras diferencial, 1 psicóloga ,1 fonoaudiólogo, 3 asistentes de la educación,1 administrativo, 1 auxiliar de aseo y 2 manipuladoras de alimentos; que buscan entregar la mayor cantidad de herramientas a nuestros estudiantes para que desarrollen sus aprendizajes.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Sobre los Estándares Indicativos de Desempeño.

Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Destacado
------------------	-----------------------	--------------------------	----------------------

Liderazgo: Liderazgo del Sostenedor	
logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del Cumplimiento El sostenedor se responsabiliza del del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.	El sostenedor asume la responsabilidad por los resultados del establecimiento y da cuenta anual a la comunidad educativa sobre el logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, y sobre el grado de cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa educacional vigente. El sostenedor supervisa sistemáticamente el desempeño del establecimiento, lo cual se refleja en que maneja la información de los siguientes aspectos básicos: • Los resultados de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad. • Indicadores de eficiencia interna (matrícula, asistencia, retención y repitencia). • El grado de cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. • El grado de cumplimiento de la normativa educacional vigente.
El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.	El sostenedor define, por escrito y de acuerdo con la normativa educacional vigente, el procedimiento y a los encargados de elaborar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional, y revisa y aprueba este proyecto una vez elaborado o actualizado. El sostenedor define, por escrito y de acuerdo con la normativa educacional vigente, el procedimiento y a los encargados de elaborar y revisar el plan de mejoramiento, y revisa y aprueba este plan una vez elaborado. El sostenedor define por escrito el procedimiento y a los encargados de elaborar el presupuesto anual, y lo revisa y aprueba oportunamente.

El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.	El sostenedor, en acuerdo con el director, define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente en todos los ámbitos, pero no lo hace por escrito. El sostenedor define con anticipación los recursos financieros que se compromete a delegar al equipo directivo, pero no lo hace por escrito. El sostenedor comunica parcialmente o de manera difusa al equipo directivo y administrativo las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que les delegará, lo que genera confusiones menores. El sostenedor cumple a tiempo con el apoyo comprometido y entrega en los plazos convenidos los recursos financieros delegados.
El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.	La sostenedora y directora es una misma persona.
El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.	El sostenedor introduce oportunamente cambios estructurales para garantizar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento, por ejemplo: •Cambios en el tipo de educación ofrecida (por ejemplo, incorporación de educación pre escolar, básica o media; en la modalidad de enseñanza media; de especialidad técnico-profesional; entre otros. •Cambios en el tamaño del establecimiento o de los cursos. •Fusiones entre establecimientos. El sostenedor consulta la opinión del Consejo Escolar y del Centro de Padres y Apoderados durante el proceso de formulación de los cambios estructurales del establecimiento. El sostenedor informa y explica a la comunidad educativa los cambios estructurales implementados
El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.	El sostenedor mantiene una comunicación débil con el director: se reúne con él al menos cada dos meses, contesta sus llamados y correos, pero lo hace con demora, o lo informa tardíamente sobre temas pertinentes.

	El sostenedor define, en acuerdo con el director, el plan de comunicación con la comunidad educativa, pero en ocasiones no respeta lo estipulado y se generan descoordinaciones. El sostenedor responde ante situaciones de crisis y atiende denuncias en última instancia, pero generalmente tarda en hacerlo.
Liderazgo: Liderazgo del director	
El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.	El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento, pero en la práctica destina parte sustancial de su tiempo a situaciones cotidianas emergentes, a problemas conductuales de estudiantes puntuales, a la atención de apoderados, u otros. El director está presente en el establecimiento, pero la mayor parte del tiempo permanece en su oficina dedicado a sus tareas.
El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.	El director articula y sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento de acuerdo a las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos Generales de la Educación, los objetivos de aprendizaje del currículum vigente y el plan de mejoramiento. El director logra que los miembros de la comunidad educativa compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento, y los ayuda a generar una mirada compartida.
El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.	El director y el equipo directivo promueven constantemente una cultura de altas expectativas en el establecimiento mediante: •El aumento progresivo de las exigencias en todos los ámbitos. •El reconocimiento del esfuerzo, los logros y avances. •El estímulo de la perseverancia frente al fracaso. •El uso de lemas, símbolos, modelos y otros estímulos que refuerzan la idea de que es posible lograr los desafíos propuestos. •El relato constante de historias de superación para instalar la noción de que es posible enfrentar y superar las situaciones adversas.

	En el establecimiento prima una cultura de altas expectativas, lo que se refleja en que: •El director y el equipo directivo se refieren con optimismo y confianza respecto de las capacidades y posibilidades de logro y superación de los estudiantes, los docentes, las familias y el establecimiento. •Los docentes se proponen metas ambiciosas para lograr con sus estudiantes. •Los estudiantes confían en sus capacidades y se proponen metas ambiciosas. •Los apoderados confían en la capacidad de superación de sus hijos y en su aptitud para apoyarlos en su proceso educativo.
El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.	El director conduce el funcionamiento general del establecimiento, pero existen algunos problemas que disminuyen su efectividad. Por ejemplo, no delega adecuadamente y concentra las tareas en unos pocos, no asigna claramente los responsables o se demora en detectar problemas; o en el establecimiento no se cumplen adecuadamente las responsabilidades si no hay supervisión directa. El director no es constante en comunicar y retroalimentar al personal sobre las actitudes, conductas y desempeño que se espera de este en el día a día. El director toma decisiones expeditas y oportunas en algunos temas que atañen al funcionamiento del establecimiento, pero, frente a otros, las decisiones se dilatan en el tiempo.
El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.	El director está atento solo a los grandes problemas y no busca oportunidades para perfeccionar lo que está funcionando relativamente bien. El director se desanima fácilmente ante las dificultades que enfrenta el establecimiento, pero generalmente logra revertir esta situación y perseverar en la búsqueda de soluciones. El director no promueve sistemáticamente que el equipo directivo y docente identifique aspectos que deben mejorarse ni que aborde las dificultades como oportunidades de mejora: solo trabaja con algunos docentes y directivos o ante algunas dificultades.

El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.	El director instaure un ambiente laboral de compromiso y responsabilidad que se refleja en la prevalencia de una ética de trabajo alta: personal dedicado, cumplidor, perseverante, esforzado, con iniciativa, entre otros. El director instaure un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal, que se caracteriza por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo ante los desafíos educativos. El director generalmente logra crear un ambiente de trabajo desafiante y exigente, pero en ocasiones privilegia cuidar las relaciones interpersonales en desmedro de exigir el cumplimiento de tareas o viceversa. El director frena y aclara tempranamente los rumores que surgen entre el personal y enfrenta conflictos interpersonales importantes para que no se agraven.
El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.	El director promueve en forma débil el amor por el conocimiento y logra que la cultura tenga una presencia esporádica dentro del establecimiento, ya que, por ejemplo, el diario escolar no se publica con periodicidad, los diarios murales solo se actualizan ante eventos extraordinarios, o la oferta de actividades culturales no siempre resulta atractiva para los estudiantes. El director, en sus intercambios cotidianos con los docentes y estudiantes, ocasionalmente trata temas de actualidad, sugiere lecturas y sitios web, plantea interrogantes, cuestiona argumentos, entre otros.
Liderazgo: Planificación y Gestión de Resultados	
El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.	El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye los antecedentes de la institución, la definición de las características del establecimiento (niveles de enseñanza, tamaño, modalidad, especialidades en el caso de educación técnico-profesional, régimen, financiamiento, entre otros), la finalidad educativa y la descripción concreta del perfil de estudiante que busca formar. El establecimiento difunde el Proyecto Educativo Institucional y promueve que la comunidad educativa lo conozca y adhiera a él. Por ejemplo, lo da a conocer mediante folletos, página web,

	charlas, libreta de comunicaciones y diarios murales. Los encargados de elaborar y revisar el Proyecto Educativo Institucional lo actualizan al menos cada cuatro años, y en el proceso consultan al Consejo Escolar.
El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.	El establecimiento conduce un proceso de autoevaluación anual incompleto, pues solo considera parte de sus resultados y procesos relevantes. El proceso de autoevaluación recoge la visión de los distintos miembros de la comunidad educativa de manera informal y poco sistemática; o bien recoge la visión de solo ciertos estamentos, por ejemplo, no considera a los estudiantes. El establecimiento elabora un informe diagnóstico, pero este no incluye conclusiones sobre sus principales fortalezas y debilidades, o carece de datos y evidencias que respaldan estas conclusiones.
El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.	El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que es revisado y actualizado anualmente y que se hace cargo de las debilidades consignadas en el proceso de autoevaluación. El plan de mejoramiento incluye las siguientes definiciones: •Metas concretas y medibles. •Acciones para alcanzar las metas. • Responsables de la ejecución de las acciones. •Plazos. •Presupuesto. El establecimiento involucra formal y sistemáticamente a los directivos, docentes y al Consejo Escolar en la elaboración del plan de mejoramiento.
El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.	El establecimiento cuenta con un sistema poco riguroso para monitorear el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año, debido a una o más de estas situaciones: •Analiza los avances de acuerdo a impresiones. • No cuenta con encargados definidos para supervisar la implementación de las acciones y el grado de cumplimiento de las metas.

	•Solo se supervisa la implementación de algunas acciones o el cumplimiento de algunas metas. Los encargados de supervisar el estado de avance del plan de mejoramiento entregan al sostenedor y al director informes poco rigurosos (reportes verbales basados en impresiones o incompletos), o lo hacen con una periodicidad mayor a la estipulada.
El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.	El establecimiento cuenta con un registro incompleto de los datos sobre el establecimiento y su contexto, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados, ya sea porque faltan datos en algunas áreas o porque algunos de ellos están desactualizados. El establecimiento solo organiza algunos datos en un sistema de fácil acceso, o bien organiza todos los datos en un sistema centralizado o en unidades claramente identificadas, pero su acceso no es expedito.
El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.	El sostenedor y/o el equipo directivo comprenden parcialmente la métrica de los principales indicadores utilizados en educación, ya que solo manejan la información básica que estos entregan o solo entienden los de un área en particular. El sostenedor y/o el equipo directivo analizan de manera superficial los datos recopilados, ya que se limitan a evaluar la tendencia y a efectuar comparaciones básicas, y no profundizan en el análisis detallado de los datos, ni establecen relaciones y causas. El sostenedor y/o el equipo directivo no utilizan sistemáticamente los datos recopilados para monitorear los distintos ámbitos de gestión: solo los usan para tomar decisiones en ciertas áreas o tareas específicas, o los usan de forma poco consistente en diversas áreas.
Gestión Pedagógica: Gestión Curricular	
El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.	El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio² del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución. El director y el equipo técnico-pedagógico organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos primando criterios

	pedagógicos, como la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana (idealmente no más de dos horas seguidas de una asignatura), la experiencia de los profesores en sus respectivas áreas, entre otros. El director y el equipo técnico-pedagógico resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y al aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, calendarizan las actividades anuales en función de su relevancia educativa, cuentan con procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, evitan reuniones innecesarias, entre otros.
El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículo.	El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes políticas comunes para solo unas pocas asignaturas, niveles o grupos de profesores. El director y el equipo técnico-pedagógico solo acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos en algunas asignaturas, o bien les sugieren estrategias didácticas a los profesores de manera ocasional o poco concreta. El director y el equipo técnico-pedagógico seleccionan y gestionan ocasionalmente la adquisición de recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas del establecimiento, o bien no lo hacen en coordinación con los docentes.
Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.	Los profesores conocen parcialmente las Bases Curriculares y los programas de estudio, o bien solo algunos profesores las conocen. Los profesores elaboran planificaciones anuales para la mayoría de las asignaturas por curso, pero quedan algunas asignaturas o cursos sin cubrir. Los profesores elaboran planificaciones por tema o unidad, pero estas no establecen alguno de los elementos necesarios, o bien no se cuenta con estas planificaciones en algunas asignaturas por curso. El director y el equipo técnico-pedagógico solo analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones de algunas asignaturas o cursos, o bien solo revisan y comentan aspectos del

	formato, sin detenerse en la efectividad pedagógica de las actividades propuestas.
El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases ocasionalmente (al menos una vez al año a cada profesor o una observación mensual por directivo), con el fin de reflexionar con los docentes sobre la manera de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. El director y el equipo técnico-pedagógico analizan ocasionalmente con los docentes el trabajo de los estudiantes. El director o miembros del equipo técnico-pedagógico se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, de manera semestral, para reflexionar sobre las clases observadas, los trabajos revisados y los desafíos pedagógicos enfrentados; o bien se reflexiona de manera superficial, lo que dificulta identificar problemas y elaborar estrategias para superarlos.
El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.	El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, elaboran un Reglamento de Evaluación, pero este es incompleto, o bien solo calendarizan las evaluaciones más importantes de Matemática y Lenguaje. El director y el equipo técnico-pedagógico revisan con los docentes solo algunas de las principales evaluaciones de cada asignatura o curso, o bien revisan las evaluaciones más importantes de algunas asignaturas o cursos. El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes no son sistemáticos en la corrección y entrega de retroalimentación de las evaluaciones: en ocasiones no corrigen las evaluaciones a tiempo o no entregan retroalimentación a los estudiantes.
El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.	El director y el equipo técnico-pedagógico hacen un seguimiento de la implementación curricular solo en algunos cursos y asignaturas, o bien el seguimiento curricular se basa solo en el reporte de los profesores. El director y el equipo técnico-pedagógico solo organizan con los profesores instancias de análisis de los resultados al final de cada semestre, o bien efectúan un análisis de

	los resultados limitado a ciertos aspectos. Por ejemplo, identifican los cursos con bajo rendimiento, pero no analizan el impacto de las metodologías y prácticas implementadas. El director y el equipo técnico-pedagógico definen e implementan con las docentes estrategias remediales solo ante situaciones o casos extremos. Por ejemplo, se detecta que a mitad del año escolar solo se ha alcanzado a cubrir un 20% de lo planificado.
El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.	El director y el equipo técnico-pedagógico ocasionalmente logran que las reuniones de profesores sean instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares, o bien solo logran que algunos docentes participen activamente. El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes esporádicamente comparten lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que presentan y ocasionalmente investigan para resolver sus dudas profesionales, o bien solo unos pocos realizan estas prácticas. El director y el equipo técnico-pedagógico solo gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de algunos recursos educativos, por ejemplo, los de ciertas asignaturas, los desarrollados por algunos docentes, o solo las pruebas finales.
Gestión Pedagógica: Enseñanza y Aprendizaje en el aula.	
Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.	Los profesores imparten clases que guardan relación con los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, pero en ocasiones pierden el foco y llevan a cabo actividades que no apuntan al logro del currículum.
Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.	Los profesores enseñan de manera relativamente clara, pero en ocasiones lo hacen de manera confusa. Los profesores muestran dominio de los contenidos y habilidades de las asignaturas que imparten, pero en ocasiones incurren en errores menores al enseñarlos. Los profesores generalmente conducen las clases de manera dinámica, pero en ocasiones

	estas se vuelven monótonas y los estudiantes pierden el interés. Los profesores en ocasiones se muestran apáticos respecto de las materias y actividades desarrolladas en clases.
Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.	Los profesores, al iniciar las clases, conversan con los estudiantes sobre las actividades a realizar, pero no aclaran qué se busca que aprendan o cuál es su relación con las clases anteriores. Los profesores exponen a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes mediante estrategias restringidas o de efectividad moderada: se limitan a explicar, narrar, modelar o entregar guías con la información esquematizada, y rara vez fomentan que los estudiantes jueguen un rol más activo en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los profesores promueven, mediante estrategias de efectividad moderada, que los estudiantes elaboren la información: resuelven guías en voz alta con el curso, leen un texto y contestan preguntas sobre este en conjunto, explican y anotan en el pizarrón las ideas importantes para que los estudiantes las copien y memoricen, entre otras.
Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.	Los profesores manifiestan interés y preocupación por los estudiantes: los tratan por su nombre, recogen sus inquietudes, conocen sus intereses, valoran sus aportes en clases, son pacientes, los ayudan y animan cuando presentan dificultades, entre otros. Los profesores monitorean constantemente la comprensión y el desempeño de los estudiantes durante las clases: se pasean por todos los puestos para observar el trabajo efectuado, les piden que expliquen lo comprendido, recogen inquietudes y dudas, entre otros. Los profesores retroalimentan constantemente a los estudiantes sobre su desempeño, de manera individual y grupal: destacan los aspectos logrados, los ayudan a detectar y tomar conciencia de los errores, los guían para que corrijan sus faltas y les explican nuevamente si es necesario.

	Los profesores felicitan constantemente a los estudiantes por sus logros, esfuerzo y perseverancia: valoran sus progresos y los asocian al esfuerzo invertido, los ayudan a identificar cómo superaron sus dificultades, los animan a persistir para mejorar su desempeño, entre otros.
Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.	Los profesores presentan algunas dificultades en el manejo de clases, de modo que una porción del tiempo lectivo se pierde. Por ejemplo: • Logran el control del curso cuando los estudiantes copian del pizarrón y cuando resuelven guías y ejercicios, pero no consiguen su atención cuando explican, cuando los otros alumnos exponen o cuando tienen que trabajar en grupo. • En general exigen que se cumplan las normas de comportamiento en la sala de clases, pero toleran que hayan grupos que conversen constantemente cuando se ha pedido atención o que trabajen concentradamente. • Demoran en captar la atención de los estudiantes o en que retomen su trabajo luego de interrupciones, aunque finalmente lo logran. • Implementan, solo en algunas actividades, rutinas y procedimientos que reducen la pérdida de tiempo; en otras se demoran porque no han instalado prácticas que agilicen los procesos. • Inician y finalizan las clases puntualmente, pero tardan entre diez y quince minutos en las actividades previas al comienzo de la lección. • Interrumpen ocasionalmente las clases para gestionar los recursos necesarios o atender solicitudes o a personas ajenas al curso, entre otros.
Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.	Los profesores logran que una parte importante de los estudiantes trabaje dedicadamente durante las clases, pero varios alumnos no atienden ni participan; o bien los profesores solo logran que los estudiantes trabajen con dedicación durante algunos períodos de las clases, pero en otros momentos se distraen. Los profesores son poco sistemáticos en promover que los estudiantes desarrollen una ética de trabajo alta: no mantienen el nivel de

	exigencia a lo largo del año, toleran faltas menores o aceptan descuidos en algunos trabajos. Los profesores promueven débilmente que los estudiantes desarrollen la capacidad de trabajar y estudiar de manera independiente en clases y en el hogar: asignan pocas actividades que los alumnos pueden realizar solos, piden esporádicamente tareas y trabajos para la casa, o no son sistemáticos en exigir estudio para las evaluaciones o en enseñar técnicas efectivas para ello.
Gestión Pedagógica: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	
El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.	El equipo técnico-pedagógico y los docentes detectan a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, distinguiendo a aquellos que requieren ser evaluados para descartar un trastorno específico de aprendizaje de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional para superar vacíos (producto de enfermedades, ausencia de profesores, ritmo lento de aprendizaje, u otros). Para esto: • Analizan periódicamente con el equipo técnico-pedagógico el rendimiento de los estudiantes. • Aplican pruebas diagnósticas. • Analizan, en el Consejo de Profesores, el desempeño integral de los estudiantes con bajo rendimiento. El equipo técnico-pedagógico y los docentes entregan apoyo, apenas se detecta el problema, a los estudiantes que requieren reforzamiento adicional, mediante repasos programados, guías de apoyo, asignación de tutores, horas de estudio en el establecimiento, clases de nivelación, entrevista con los apoderados para que los ayuden, entre otros. El equipo técnico-pedagógico aborda activa y efectivamente los trastornos específicos de aprendizaje de los estudiantes: • Gestiona el diagnóstico y tratamiento de los estudiantes con posibles trastornos específicos del aprendizaje mediante un especialista interno o externo.

	• Lleva un registro actualizado de los estudiantes que reciben apoyo especializado interno o externo y efectúa el seguimiento de los casos.
El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.	El establecimiento solo le asigna importancia a las asignaturas de Matemática y Lenguaje, y a las demás les destina pocos recursos, menos supervisión, no instituye premios, entre otros. El establecimiento no organiza ni fomenta actividades extracurriculares, o bien implementa actividades de baja calidad que desmotivan a los estudiantes. El establecimiento no potencia a los estudiantes con habilidades destacadas.
El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.	El equipo directivo y los docentes solo identifican a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales muy notorias, o generalmente lo hacen cuando el problema ha escalado y es difícil de abordar sin ayuda profesional. El establecimiento cuenta con un profesional interno responsable de derivar a los estudiantes que presentan dificultades hacia ayuda competente, pero en la práctica carece del conocimiento o del tiempo suficiente para derivar a todos quienes lo requieren. El equipo directivo y/o los docentes entrevistan a los apoderados de los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales, pero se limitan a informar las dificultades observadas; o bien no los entrevistan, pero les informan por otros medios. El establecimiento cuenta con fichas de los estudiantes que presentan dificultades y estas son confidenciales, pero están desactualizadas o incompletas.
El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar, tomando en cuenta los siguientes factores de riesgo: •Asistencia menor al 90%. •Bajo rendimiento en Matemática y Lenguaje. •Problemas de conducta o comportamiento antisocial. •Repitencia. •Apatía o baja motivación escolar.

	•Embarazo. •Víctima o victimario de acoso escolar o bullying. •Transición de enseñanza básica a media. El equipo directivo y los docentes implementan de forma sistemática medidas para apoyar a los estudiantes en alto riesgo de desertar, tales como: •Monitorear de cerca su asistencia y llamar al apoderado en caso de ausencias. •Contactar a la familia para recabar información y trabajar con ella. • Asignar un tutor para otorgar apoyo personalizado. •Entregar apoyo académico. •Ofrecer apoyo psicosocial al estudiante y su familia. •Orientar a los estudiantes en la transición de enseñanza básica a media.
El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.	El equipo directivo y los docentes promueven sistemáticamente aspiraciones académicas altas entre los estudiantes: les muestran la importancia de continuar la educación escolar y de esforzarse para acceder a alternativas de educación superior de calidad o a oportunidades laborales calificadas. El equipo directivo y los docentes orientan a los estudiantes en la elección de liceo y modalidad de enseñanza media (técnico-profesional o científico-humanista) con sus respectivas especialidades y electivos, mediante estrategias como charlas explicativas de docentes, evaluación de intereses, actividades de reflexión, entre otros. El equipo directivo y los docentes orientan vocacionalmente a los estudiantes durante los últimos años de la etapa escolar, mediante: •Visitas guiadas a los sitios web especializados en educación superior, por ejemplo, mifuturo.cl y becasycreditos.cl, para analizar la calidad de las instituciones existentes, requisitos de ingreso, aranceles, becas y créditos, niveles de renta y empleabilidad, entre otros. •Entrega de información sobre alternativas laborales locales o asociadas a la especialidad técnica impartida por el establecimiento.

	•Actividades de orientación vocacional que incluyen la reflexión en torno a la información revisada, y los intereses, expectativas y aptitudes personales.
Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.	El establecimiento explicita en su Proyecto Educativo Institucional su adscripción al Programa de Integración Escolar, define metas y acciones a implementar en el plan de mejoramiento y consigna ajustes en el Reglamento de Evaluación. El establecimiento cumple con la normativa vigente para el Programa de Integración Escolar: cuenta con los especialistas exigidos y asegura que las evaluaciones diagnósticas se lleven a cabo de modo integral y según lo estipulado para cada necesidad educativa especial. El establecimiento cuenta con los recursos materiales y pedagógicos necesarios para que los estudiantes con necesidades educativas especiales puedan acceder a las experiencias de aprendizaje curriculares.
Convivencia Escolar: Formación	
El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.	El establecimiento define objetivos formativos acordes con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en el Currículum, pero estos se limitan a ciertos aspectos del desarrollo, por ejemplo, a la prevención de conductas de riesgo. El establecimiento define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos, pero este solo involucra a algunos profesores o asistentes de la educación, o se limita a acciones puntuales y aisladas, por ejemplo, un taller de educación sexual o campañas solidarias. El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia, pero en la práctica no dispone de tiempo suficiente a la implementación del plan de formación. El establecimiento contempla instancias formativas solo para los asistentes de la educación o para un grupo reducido de docentes. El establecimiento cuenta con pocas instancias específicas para la implementación del plan de

	formación, o bien estas suelen usarse para llevar a cabo otras tareas.
El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.	El establecimiento monitorea de manera informal o poco sistemática la ejecución del plan de formación para el logro de los objetivos formativos, o solo hace seguimiento de algunos aspectos. El establecimiento de convivencia solo evalúa el impacto de algunos de los objetivos contemplados en el plan de formación, dejando varios objetivos sin evaluar. El establecimiento utiliza solo parte de la información recogida para retroalimentar y redefinir el plan de formación.
El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.	El equipo directivo y los docentes creen y transmiten a la comunidad escolar la noción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos y cambiar hábitos inadecuados, independiente de su origen socioeconómico, país de procedencia, capacidad intelectual, edad, género, antecedentes conductuales, apoyo en el hogar o historial académico. El equipo directivo y los docentes actúan acorde a la creencia de que los estudiantes pueden cambiar: dedican tiempo a enseñar actitudes y conductas positivas, corrigen conductas y actitudes inadecuadas, dan oportunidades para enmendarse, entre otros.
El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.	El profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes y los orienta formativa y académicamente: conversa con ellos y les pregunta sobre sus intereses, familia y dificultades; les exige y pone límites; está disponible para reunirse personalmente con los estudiantes que lo solicitan, y es discreto con la información privada que maneja. El profesor jefe orienta a su curso y coordina su funcionamiento general: trabaja con los estudiantes la importancia del reglamento interno y les ayuda a cumplirlo, aborda temas emergentes, media conflictos, promueve el compañerismo y asume tareas de orientación (sexualidad, autocuidado, entre otros). El profesor jefe monitorea el desarrollo de cada uno de sus estudiantes para formarse una impresión integral y actúa oportunamente ante

	las dificultades: observa su conducta y desempeño, recoge la opinión de los demás profesores y del apoderado, revisa sus notas y hoja de vida, y cuando detecta problemas deriva al estudiante a ayuda competente y le hace seguimiento. El profesor jefe es un mediador efectivo entre los apoderados y el establecimiento: se reúne personalmente con ellos cuando es necesario y conduce reuniones de curso útiles para entregar retroalimentación sobre el desempeño de los estudiantes y del curso, solicitar su apoyo, analizar en conjunto los lineamientos institucionales, entre otros.
El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.	La mayoría de los docentes enseñan transversalmente y de manera constante habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias, tales como escuchar y ponerse en el lugar del otro, autorregular los impulsos y emociones, comprender que hay diferencias legítimas y deseables, aprender a reconocer errores, ser asertivos, expresar con claridad las necesidades y límites, entre otros. El equipo directivo y los docente actúan como mediadores y contribuyen a la adecuada resolución de conflictos entre sus estudiantes, explicitando que el uso de la fuerza no es una vía aceptable para dirimir diferencias, promoviendo que los estudiantes dialoguen, busquen acuerdos, reconozcan sus responsabilidades, reparen las faltas, entre otros. Los miembros del personal son un modelo de adecuada resolución de conflictos.
6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.	El equipo directivo y los docentes implementan acciones esporádicas o aisladas para promover una vida activa entre los estudiantes, pero estas no forman parte de una política permanente. El equipo directivo y los docentes implementan acciones esporádicas o aisladas para promover una alimentación saludable entre los estudiantes, pero estas no forman parte de una política permanente. El equipo directivo y los docentes implementan acciones esporádicas o aisladas para promover el autocuidado y prevenir conductas de riesgo,

	pero estas no forman parte de una política permanente. El equipo directivo y los docentes son poco sistemáticos en la entrega de apoyo y orientación a las estudiantes embarazadas, a los alumnos que van a ser padres o a aquellos con problemas de consumo de sustancias.
El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.	El equipo directivo y los docentes no son sistemáticos en informar a los apoderados sobre las actividades formativas y académicas realizadas en el establecimiento: solo entregan información sobre algunas iniciativas. El equipo directivo y los docentes implementan actividades esporádicas para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes, o bien implementan actividades sistemáticas, pero no logran que los padres y apoderados asistan o respondan. El equipo directivo y los docentes implementan actividades esporádicas para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación académica de los estudiantes, o bien implementan actividades sistemáticas, pero no logran que los padres y apoderados asistan o respondan.
Convivencia Escolar: Convivencia	
El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.	El equipo directivo y los docentes promueven y exigen de manera transversal y cotidiana que los estudiantes respeten normas básicas de cortesía y civilidad como saludar, dar las gracias, pedir por favor, pedir permiso, disculparse, respetar turnos, no interrumpir, no hablar mal de otros, escuchar con atención, utilizar lenguaje y modales adecuados, entre otros. El equipo directivo y los docentes promueven de manera transversal y cotidiana que los estudiantes se preocupen por los demás, al enseñar y reforzar conductas como preocuparse por los compañeros ausentes, ofrecer ayuda, acoger al que está solo, compartir materiales, entre otros. El equipo directivo y los docentes corrigen de manera sistemática las descalificaciones y faltas de respeto, tanto leves como graves, entre los miembros de la comunidad educativa.

	Los miembros del personal son un modelo de buen trato y respeto a los demás.
El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.	El equipo directivo y los docentes promueven de manera sistemática la riqueza y el valor de la diversidad en los grupos humanos, mediante: • La implementación de actividades en que estudiantes con intereses y habilidades diversas pueden aportar. • La organización de actividades para mostrar y reconocer la riqueza de distintas culturas, puntos de vista, experiencias de vida, intereses, entre otros. • La selección y discusión de contenidos curriculares, lecturas, películas, noticias u otros medios, con el fin de lograr una mejor comprensión del otro y de desarrollar empatía y tolerancia. • La reflexión sobre el efecto que produce la discriminación en las personas o grupos humanos, con el fin de desarrollar empatía. • El modelaje de actitudes de respeto y valoración de la diversidad. El equipo directivo y los docentes promueven el trato equitativo hacia los distintos miembros de la comunidad y corrigen cualquier tipo de discriminación, ya sea por el nivel socioeconómico, religión, nacionalidad, pueblo originario, discapacidad, género, orientación sexual, intereses, características físicas o psicológicas, entre otras razones.
El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.	El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia ajustado a la normativa educativa vigente, que explicita claramente los deberes de los estudiantes y las normas del establecimiento, y define las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento. El establecimiento difunde el Reglamento o Manual de Convivencia a toda la comunidad educativa mediante, por ejemplo, su incorporación en la libreta de comunicaciones, la solicitud de su firma por parte de los apoderados y estudiantes, entre otros. El establecimiento vela por el cumplimiento de los deberes y normas estipulados en el Reglamento o Manual de Convivencia: explica a

	los estudiantes y apoderados el sentido de los deberes y normas, y asegura que las medidas disciplinarias y formativas se apliquen en forma consistente (que todos los profesores las exijan por igual, que siempre se actúe ante las faltas y que se apliquen medidas sin favoritismos). El establecimiento revisa anualmente las normas del Reglamento o Manual de Convivencia y, en este proceso, consulta al Consejo Escolar y considera las sugerencias entregadas por la comunidad educativa.
El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.	El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos compartidos para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas, como: ingreso y salida de clases, inicio de jornada, asistencia y atrasos, revisión de tareas, transición de actividades, pruebas atrasadas, distribución de materiales, permisos para el baño, desplazamientos en pasillos y en la sala de clases, cosas perdidas, entrega de avisos, entre otros. El equipo directivo y los docentes instalan y refuerzan constantemente las rutinas y procedimientos definidos: explican la necesidad e importancia de estos, enseñan los procedimientos correctos mediante su descripción y demostración, exigen practicarlos varias veces, los repasan en forma periódica, entregan retroalimentación, entre otros.
El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.	El establecimiento monitorea a los estudiantes en los distintos momentos y lugares, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica durante la jornada escolar. El establecimiento cuenta con un control efectivo de los ingresos y egresos de los estudiantes, mediante un sistema riguroso de control de la asistencia durante la jornada escolar, atención constante en portería y cierres perimetrales seguros. El establecimiento cuenta con un control efectivo de los ingresos de personas ajenas a la institución y del contacto de ellos con los estudiantes a través de las rejas o en las salidas del recinto. El establecimiento está atento y previene la posibilidad de acoso y abuso sexual del personal

	a los estudiantes o entre los estudiantes. Por ejemplo, instaura códigos formales de relación, indaga cuando hay señales de transgresiones, se asegura de que los estudiantes estén en lugares visibles dentro del establecimiento, entre otros.
El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.	El equipo directivo y los docentes corrigen permanentemente y de manera formativa las conductas antisociales de menor gravedad, como el uso de lenguaje y comportamiento grosero, copia, robos menores, pegar a otros estudiantes, maltrato de infraestructura (rayar escritorios, hacer grafitis, ensuciar paredes, romper las plantas, etc.), entre otros. El equipo directivo y los docentes enfrentan decididamente las conductas antisociales graves de los estudiantes, tales como el vandalismo, crueldad, porte de armas, peleas violentas, robos y amenazas, ya que identifican a los responsables, buscan que los estudiantes tomen conciencia del daño provocado, informan a los apoderados e implementan sanciones y medidas de reparación.
El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.	El establecimiento implementa acciones esporádicas para prevenir el acoso escolar: generalmente se limita a actuar ante casos polémicos a nivel nacional o ante hechos graves ocurridos dentro del establecimiento. El equipo directivo y los docentes solo reaccionan ante casos de acoso escolar evidente, pero no intervienen y corrigen los casos comunes de maltrato, tales como uso de sobrenombres denigrantes, burlas, reírse de las debilidades o errores ajenos, entre otros.
Convivencia escolar: Participación y vida democrática	
El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.	positiva de la institución y promueve sistemáticamente un sentido de pertenencia hacia esta, mediante: •La identificación de aspectos distintivos del Proyecto Educativo Institucional que logren movilizar a la comunidad. Por ejemplo, definirse como un establecimiento que educa a hombres y a mujeres que aportan a la sociedad. •La transmisión de entusiasmo por el Proyecto Educativo Institucional por parte del equipo directivo y docente.

	• La implementación de lemas, símbolos, himnos, ritos, celebraciones de fechas importantes y premiaciones que promueven los principios y valores de la institución. • La articulación y difusión de la historia del establecimiento, con acento en el esfuerzo invertido en su desarrollo y en las personas que contribuyeron a este, los desafíos superados, los logros alcanzados, las contribuciones de los ex alumnos a la sociedad, entre otros. • Una actitud que incentiva a los estudiantes a representar bien el nombre de la institución (hablar bien del establecimiento, jugar limpio, saber ganar y perder en las competencias, entre otros). • La organización y participación en actividades que fomentan el encuentro entre los miembros de la comunidad educativa, tales como convivencias, campeonatos o ferias.
El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.	El equipo directivo y los docentes reflexionan con los estudiantes sobre la importancia de ser responsables con el entorno y la sociedad, pero transmiten que las oportunidades para aportar son limitadas, que es muy difícil generar un cambio, o que solo algunos pocos pueden hacerlo. El establecimiento solo promueve que algunos estudiantes organicen o participen activamente en iniciativas constructivas, o bien solo fomenta que los estudiantes se involucren en grandes campañas, pero no promueve que contribuyan en actividades sencillas y cotidianas que se organizan o requieren dentro del establecimiento. Los miembros del personal son un modelo de responsabilidad con el entorno y la sociedad, por ejemplo, participan en campañas solidarias, botan los papeles al basurero, apagan las luces que no se están usando, entre otros.
El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.	El equipo directivo y los docentes promueven constantemente que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones, tanto durante las clases como en el desarrollo de las demás actividades escolares: escuchan lo que quieren decir, les preguntan qué piensan, les dan tiempo para expresarse, contrapreguntan, abren discusiones,

	retoman las opiniones y las amplían, guían para que fundamenten con argumentos pertinentes, entre otros. El equipo directivo y los docentes organizan esporádicamente instancias para promover que los estudiantes expresen sus opiniones, intercambien ideas para formarse una opinión y aprendan a debatir. El equipo directivo y los docentes no son sistemáticos en promover que los estudiantes intercambien ideas en un marco de respeto y apertura a la diversidad de opiniones: en ocasiones toleran que los alumnos no se escuchen y que se descalifiquen mientras discuten
El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.	El establecimiento cuenta con un Consejo Escolar¹ activo (que sesiona mínimo cuatro veces al año), compuesto al menos por un representante de cada estamento de la comunidad educativa, y que es debidamente informado, escuchado y consultado sobre las materias relevantes, según lo estipulado por la normativa vigente. El establecimiento cuenta con un Consejo de Profesores activo (que se reúne al menos una vez al mes) que participa en las discusiones sobre temas académicos y formativos de los estudiantes, y que es consultado en la elaboración del plan de mejoramiento. El establecimiento cuenta con un Centro de Padres y Apoderados, pero este se constituye tardíamente, algunos de sus miembros son nombrados sin acuerdo con la normativa educacional vigente, o bien se limita a organizar actividades para recaudar fondos.
El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.	De acuerdo con el nivel de enseñanza impartido por el establecimiento, es difícil evaluar esta área de desarrollo.
El establecimiento cuenta con canales de comunicación	El establecimiento solo mantiene informados a los apoderados y a los estudiantes sobre

fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.	algunos temas, por ejemplo, asuntos prácticos o administrativos. El establecimiento cuenta con canales y procedimientos para facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias de parte de los apoderados, pero estos no son lo suficientemente efectivos. Por ejemplo, las horas de atención no son suficientes y las entrevistas se concretan con demora.
Gestión de Recursos: Gestión de personal	
El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.	El establecimiento cuenta con una definición clara y por escrito (por ejemplo, en un listado) de los cargos y respectivas funciones del personal y con un organigrama que especifica las líneas jerárquicas. El establecimiento logra que los miembros del personal tengan claridad sobre sus responsabilidades, y que los cargos y funciones sean conocidos y respetados por la comunidad educativa. La planta del establecimiento cumple con los coeficientes de personal y las exigencias de idoneidad requeridos para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial. El establecimiento normalmente tiene cubiertos todos los cargos definidos.
El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.	El establecimiento logra garantizar la cobertura de clases en todo momento: cuenta con mecanismos efectivos para gestionar los reemplazos de los docentes con licencia o permisos, así como también las ausencias temporales. El establecimiento cuenta con mecanismos efectivos para promover una cultura de responsabilidad en el personal, que incluyen un control sistemático de asistencia y cumplimiento de horarios. El establecimiento paga los sueldos, asignaciones, y cotizaciones previsionales a tiempo.
El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.	El establecimiento ofrece condiciones laborales atractivas para atraer y retener al personal competente, como sueldos competitivos, prestigio u otras retribuciones, buen clima laboral, desafíos profesionales, oportunidades de ascender, entre otros.

	El establecimiento describe en forma explícita el perfil del cargo a cubrir al iniciar el proceso de contratación, y la descripción está alineada al Proyecto Educativo Institucional. El establecimiento utiliza diferentes estrategias para atraer postulantes que se ajusten al perfil requerido, tales como la publicación de ofertas laborales en diarios o sitios web de amplia difusión, contactos con universidades y redes de colegios, entre otras. El equipo directivo participa activamente en los procesos de selección y estos incluyen procesos básicos: revisión del currículum vitae y de certificado de estudios y de antecedentes, y la realización de entrevistas por dos o más personas a más de un candidato. El establecimiento conoce los índices de rotación del personal, analiza las causas de su retiro e implementa medidas para retener al personal competente.
El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	El equipo directivo evalúa al personal anualmente, pero considera solo algunos aspectos de su desempeño. La evaluación se efectúa informalmente, sin utilizar una pauta basada en criterios explícitos previamente acordados. El equipo directivo entrega al personal los resultados de la evaluación, pero no realiza una retroalimentación oportuna, detallada y formativa.
El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.	En los establecimientos no municipalizados, entre el 60% y el 69% de los profesores obtiene calificaciones aceptables en sus propias evaluaciones docentes, o solo entre el 40% y el 59% se encuentra calificado en los niveles aceptables, pero el establecimiento cuenta con un plan intensivo de perfeccionamiento para superar dichos resultados.
El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.	El establecimiento no cuenta con procedimientos básicos de inducción, pero lleva a cabo prácticas puntuales con ese fin, o bien cuenta con procedimientos básicos, pero no los implementa de manera sistemática. El establecimiento define y prioriza las necesidades de perfeccionamiento del personal considerando escasas fuentes de información.

	Por ejemplo, considera la opinión de los profesores y directivos sin tomar en cuenta los resultados en las evaluaciones de aprendizaje. El establecimiento selecciona cursos, programas y asesorías de acuerdo con las prioridades y necesidades definidas, pero no evalúa su calidad una vez realizados. El establecimiento gestiona, financia y logra que más del 20% de los docentes, pero menos del 50%, participe en cursos de perfeccionamiento en las áreas priorizadas, al menos una vez al año.
El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.	El establecimiento se preocupa del bienestar del personal, pero lo hace de manera débil o no logra mantener las medidas a lo largo del año. El equipo directivo ocasionalmente reconoce cualidades, avances y logros del personal, ya sea en forma grupal o individual. El establecimiento reconoce simbólicamente al personal, pero no lo hace de manera sistemática. El establecimiento reconoce débilmente el desempeño del personal: ofrece escasas oportunidades de desarrollo profesional asociadas al buen desempeño.
El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.	El establecimiento cuenta con causales y procedimientos de desvinculación y de ajuste de planta acordes a la normativa vigente y definidos en el reglamento interno o en los contratos de trabajo del personal, pero estos son de carácter general y no tipifican situaciones concretas. El establecimiento cuenta con instancias de amonestación, pero estas son informales y pasan desapercibidas por los profesores. El establecimiento inicia con demora el proceso de desvinculación de aquellos miembros del personal que han incurrido en las causales descritas, respetando los procedimientos establecidos. El establecimiento, cuando constata causales de despido de carácter grave, interrumpe de manera inmediata el contacto de los alumnos con el funcionario cuestionado, pero la tramitación de la desvinculación se dilata en el tiempo.

El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.	La mayor parte del personal estima que en el establecimiento predomina un clima laboral positivo caracterizado por: • Un ambiente de apoyo, colaboración y respeto entre el personal. • Un ambiente de trabajo desafiante, motivador y con sentido. • Un sentido de equipo y de orgullo de pertenecer al establecimiento. • Una comunicación abierta y fluida entre todos los miembros del personal. • Un ambiente donde las personas se sienten valoradas y reconocidas. • Un espacio de trabajo cómodo y con las facilidades necesarias para desempeñar la labor educativa. El equipo directivo está atento al clima laboral predominante en el establecimiento e implementa medidas para solucionar los problemas que surgen y para mantener o mejorar el ambiente de trabajo.
Gestión de recursos: Recursos Financieros	
El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.	El establecimiento implementa medidas para mantener la matrícula y completar las vacantes, pero no tiene una estrategia sistémica para enfrentar los problemas; por ejemplo, solo implementa medidas para reclutar nuevos estudiantes, descuidando la fidelidad de los alumnos inscritos o viceversa, o se focaliza en otorgar facilidades económicas a los apoderados, ignorando los problemas de calidad. El establecimiento promueve la asistencia de los estudiantes, pero no es constante en la aplicación de las medidas a lo largo del año; por ejemplo, llama a los apoderados de los estudiantes ausentes solo durante los primeros meses del año escolar y luego abandona la práctica. El establecimiento implementa medidas para cumplir la normativa sobre el registro de la asistencia, pero es poco consistente en su aplicación, por lo que recibe una multa durante el año por este concepto.
El establecimiento elabora un presupuesto en función de las	El establecimiento cuenta con un presupuesto anual, pero este no es mensualizado.

necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.	Los encargados de elaborar el presupuesto recogen de manera informal los requerimientos y prioridades de los distintos estamentos, por ejemplo, no los recogen por escrito o no consultan a todos los estamentos; o bien no contemplan las necesidades imprevistas que surgen durante el año. El establecimiento planifica sus gastos según el presupuesto, pero controla su cumplimiento con rezago (cada dos o tres meses), lo que arriesga su ajuste. El establecimiento controla los gastos mediante estrategias efectivas, como comprometer a la comunidad escolar con el uso responsable del agua y de la luz, comprar al por mayor, cotizar varias opciones antes de comprar, entregar los recursos de forma gradual, entre otras.
El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.	El equipo administrativo elabora un estado de resultados anual u otro documento que consolide los ingresos y gastos del año, y se preocupa de mantener un saldo final positivo, y, en caso de ocurrir lo contrario, implementa medidas efectivas para revertir la situación. El establecimiento, en caso que reciba financiamiento estatal, rinde cuenta del uso de los recursos mediante procedimientos contables simples generalmente aceptados, en los plazos requeridos y ajustándose a los instrumentos estandarizados definidos por la Superintendencia de Educación Escolar.
El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educativa vigente.	El establecimiento conoce la normativa educativa vigente e implementa medidas para mantenerse actualizado, tales como revisar con frecuencia el sitio web de la Superintendencia de Educación Escolar, asistir a las charlas o seminarios informativos organizados por el Ministerio de Educación u otras instituciones, entre otras. El establecimiento da a conocer la normativa educativa vigente al personal mediante estrategias poco sistemáticas; por ejemplo, difunde la normativa al comienzo del año, pero no la vuelve a revisar durante el año. El establecimiento evita la repetición de las conductas sancionadas por la Superintendencia

	de Educación Escolar, mediante medidas efectivas como llevar un registro detallado de las multas cursadas, monitorear minuciosamente los procesos errados, definir formas efectivas para mejorarlos, entre otras. El establecimiento no ha recibido sanciones de la Superintendencia durante los últimos doce meses.
El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.	Anexo a descripción, asociado a carrera profesional DOCENTE.
El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.	El establecimiento se relaciona esporádicamente con otras instituciones escolares y académicas para el intercambio de experiencias y ayuda mutua. El establecimiento conoce y utiliza esporádicamente las redes disponibles.
Gestión de Recursos: Recursos Educativos	
El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.	El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa vigente, y estos se encuentran en buen estado y aptos para su uso. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para mantener el aseo, lo que se refleja en que las salas de clases, patios, comedores y demás recintos se encuentran limpios y abastecidos de los elementos básicos de higiene (basureros, jabón, papel higiénico, desinfectante, entre otros). El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para mantener el orden y el ornato del establecimiento, lo que se refleja, por ejemplo, en que los estudiantes y profesores guardan sus pertenencias en lugares definidos para ello, los objetos se guardan en lugares conocidos y con una clasificación lógica, el acceso al establecimiento está limpio y bien presentado, los diarios murales están actualizados, los carteles de las salas de clases están en buen estado, entre otros. El equipo directivo y docente involucra a los estudiantes y al personal en la mantención de la

	limpieza, orden y ornato del establecimiento, lo que se traduce en que la mayoría de ellos coopera con el cuidado de su entorno.
El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.	El establecimiento cuenta con los recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura y especialidad técnico-profesional (mapas, modelos, artículos deportivos, libros de aula, materiales concretos, maquinarias y herramientas, implementos de higiene y seguridad, entre otros) y estos se encuentran aptos para su uso. El equipo directivo promueve débilmente el uso del material didáctico, por ejemplo, se limita a entregar un listado con los recursos disponibles a principio de año. El establecimiento cuenta regularmente con los insumos fungibles básicos para llevar a cabo las clases, tales como tizas, plumones, cartulinas, papeles, y los propios de cada especialidad técnico-profesional. Además, posee un sistema de multicopiado para reproducir material impreso de manera frecuente y a tiempo (al menos la reproducción de cinco hojas a la semana por estudiante).
El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.	El establecimiento no cuenta con un espacio dedicado a la biblioteca CRA. El establecimiento no cuenta con personal para administrar la biblioteca CRA, o bien la disposición horaria es inadecuada y no permite que la colección se utilice. El establecimiento cuenta con una colección de libros desactualizada que no corresponde a los intereses y necesidades de los estudiantes, o bien cuenta con menos de un libro por estudiante, lo que obstaculiza los préstamos e impide su uso efectivo.
El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.	El establecimiento cuenta con computadores suficientes, pero la conexión a internet es lenta o inestable en relación con las posibilidades locales de conectividad, o los computadores se concentran en las oficinas y salas de profesores, lo que dificulta el acceso de los estudiantes; o bien no cuenta con equipo de proyección para ser utilizado en la sala de clases. El establecimiento cuenta con mecanismos para solucionar los problemas tecnológicos a tiempo,

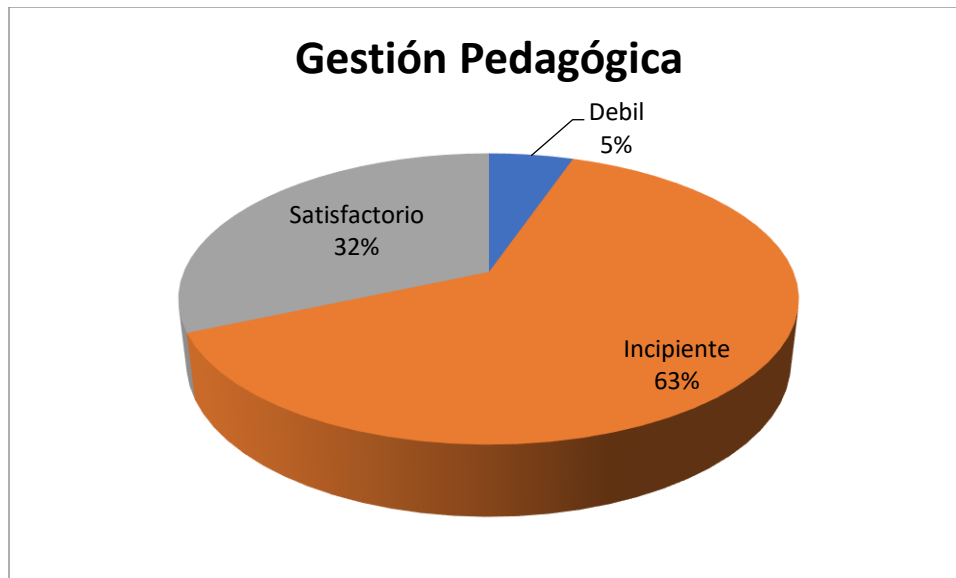
	de modo que mantiene al menos el 80% del equipamiento en buen estado y disponible para su uso. Los profesores utilizan TIC de manera efectiva durante las clases para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje. El equipo técnico-pedagógico y los docentes promueven que los estudiantes utilicen TIC en forma guiada o independiente, solicitando que usen procesadores de texto y planillas de datos; busquen, evalúen y organicen información; se comuniquen y colaboren con sus compañeros; elaboren productos como videos, folletos y presentaciones digitales; participen en juegos para el aprendizaje; entre otros. El equipo técnico pedagógico y los docentes enseñan y promueven que los estudiantes utilicen TIC de manera segura y responsable.
El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.	El establecimiento cuenta con un inventario del equipamiento y material educativo y este es actualizado una vez al año. El establecimiento revisa su inventario para detectar las necesidades de adquisición de recursos o la reposición por pérdidas o deterioro. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo, sujeto al presupuesto asignado para estos efectos, para adquirir, reparar y reponer oportunamente su equipamiento y material educativo. El establecimiento analiza las causas de pérdida y deterioro del equipamiento y material educativo e implementa medidas efectivas para corregir los problemas evitables, como reparar las goteras de la biblioteca para evitar el deterioro de los libros por humedad.

Nota: Los resultados del diagnóstico se sustentan en la participación mayoritaria del equipo directivo y docente de la institución educativa, siendo ellos partícipes de diversas técnicas de recopilación de información, como son “entrevistas a informante clave”, “grupo pequeño” y “análisis documental”.

ANALISIS DE RESULTADOS



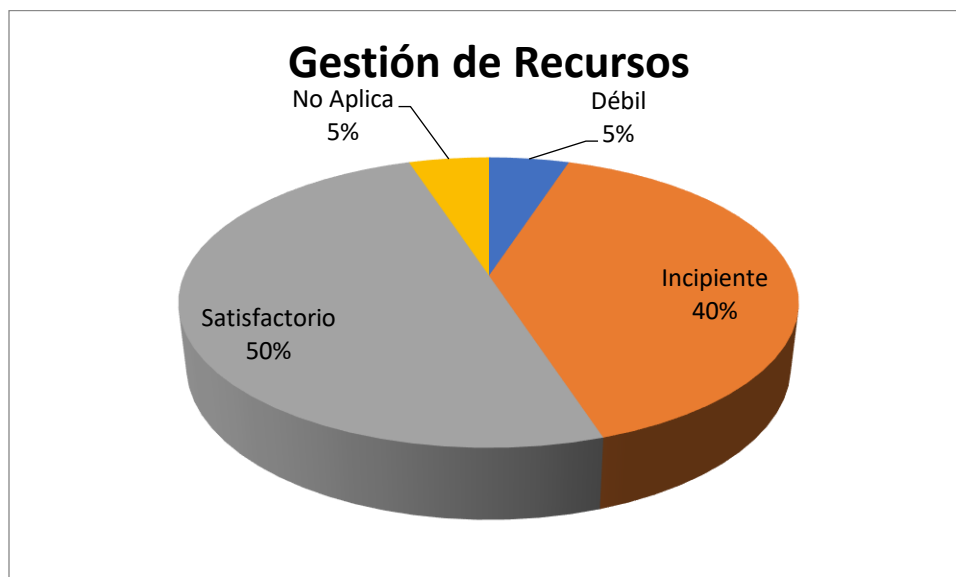
Para obtener información con un alto grado de objetividad en nuestro diagnóstico en esta área, se aplicó la técnica de investigación, denominada “*entrevista con el infórmate clave*, esta es una variante de la entrevista general con la condición especial de que se realiza con un individuo que posee conocimientos, destrezas o experiencia únicos o especializados dentro de una organización, o que está dispuesto compartirlos con el investigador” (James Mckernan, 1996, Investigación-acción y curriculum, Madrid España, Ediciones Morata, p152). Al observar los resultados del área de liderazgo educativo podemos ver cómo un 58% de los indicadores de desempeño del área está en un nivel incipiente, lo cual nos muestra la necesidad de revisar con mucha atención el proceder tanto en lo que concierne al sostenedor como del director, considerando que ambas funciones recaen sobre una misma persona.



Para recoger los antecedentes de esta área de desarrollo se considera la técnica de investigación “*grupos pequeños, ya que en épocas recientes, ha habido un creciente interés en el trabajo de grupo cooperativo en las escuelas, esto se ha producido sobre todo en la educación social y personal, y este avance ha arrojado algunas técnicas docentes nuevas. Para que el aprendizaje sea efectivo, es necesario alimentar un ambiente de confianza y apoyo, de manera que los alumnos se sientan libres de compartir sentimientos, opiniones, valores e ideas*” (James Mckernan, 1996, Investigación-acción y curriculum, Madrid España, Ediciones Morata, p195. Si ponemos atención a los resultados de esta dimensión, podemos determinar que hay un 63% de los resultados en un nivel incipiente, además de lo débil que alcanza el 5%, por ello es evidente la necesidad de abordar cada una de las áreas disminuidas con la finalidad de aportar a la gestión de los aprendizajes, considerando que es una de las áreas de mayor incidencia en la gestión institucional, ya que repercute directamente en el aprendizaje de los estudiantes.



Para desarrollar esta etapa se utilizó nuevamente la técnica “grupo pequeño” la cual fue fundamentada con anterioridad. Cuando podemos ver que en esta área el porcentaje a un nivel satisfactorio es mayor que el incipiente, se puede asegurar que es un área fortalecida por la inclinación valórica de la institución, si bien no es excelente, se puede orientar el accionar en convivencia a fortalecer la gestión pedagógica.



Para gestionar el desarrollo de esta área se utilizó en una primera instancia la técnica de “Análisis documental, ya que los documentos proporcionan al investigador hechos relativos a la materia y sirven para iluminar los propósitos, la fundamentación racional y

los antecedentes históricos del asunto, acontecimiento o materia de la investigación” (James Mckernan, 1996, Investigación-acción y curriculum, Madrid España, Ediciones Morata, p169. Además de la aplicación de entrevista al informante clave nuevamente, que fue descrita anteriormente, debido a lo esencial que era ver la situación con un personaje que tiene toda la información del área. Observando los resultados generales del área de recursos es posible evidenciar que un 45% de los indicadores está en un desarrollo incipiente y débil, sin embargo hay un 50% en un nivel satisfactorio, lo cual nos dice que si bien no sean excelentes los resultados, se ha avanzado bien ya que lo administrativo nos ha permitido transitar en los últimos años sin complicaciones con las instancias de revisión y supervisión de la escuela.



Al observar el total de los indicadores evaluados se evidencia que un 50% de ellos se encuentra en un nivel incipiente, lo cual repercute en la necesidad de focalizar donde se evidencia el mayor grado de dificultades, por ello se requiere abordar estratégicamente el Plan de Mejoramiento orientado hacia la gestión pedagógica, ya que manifiesta el menor nivel de logro de los indicadores, así entonces cada una de las acciones que se deben proponer, es necesario que tenga un enfoque hacia esa dimensión considerando las 3 sub-dimensiones que la componen.

PLAN DE MEJORAMIENTO

OBJETIVOS Y METAS:

DIMENSION	OBJETIVO	META
Gestión Pedagógica	Mejorar sistemáticamente las prácticas docentes a través del seguimiento y monitoreo de la implementación curricular, cautelando la existencia de ambientes adecuados y estimulantes para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Desarrollar prácticas docentes que muestren una mejora progresiva en cuando al nivel de desempeño de forma que alcancemos un nivel satisfactorio de desarrollo desde los estándares indicativos de desempeño.
Liderazgo	Gestionar instancias de apoyo a la acción docente para un uso eficiente de los recursos educativos disponibles, promoviendo una cultura de altas expectativas en un contexto de confianza y compromisos compartidos.	Desarrollar apoyo al 100% de los profesores con miras a contribuir con la mejora de la gestión del aprendizaje desde una perspectiva propositiva, buscando ser un equipo que alcance metas de excelencia en lo pedagógico y administrativo.
Convivencia Escolar	Desarrollar una formación integral fundamentada en valores cristianos, en el respeto por las diferencias	Implementar un plan de gestión de la convivencia desde una perspectiva participativa con los

	individuales, promoviendo la responsabilidad y la participación, con una actitud positiva frente al aprendizaje.	aportes de al menos el 90% de la comunidad educativa, donde se evidencie la participación de todos los estamentos del establecimiento.
Gestión de Recursos	Gestionar eficientemente los recursos humanos, financieros y los recursos educativos con el fin de facilitar la acción docente en el aula y el cumplimiento de las metas de aprendizaje	Que el 100% de los recursos percibidos por el establecimiento sean gestionados con miras a brindar apoyo y soporte al proceso de acción docente en aula, con el propósito de responder a las expectativas de la comunidad educativa

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

Dimensión: Gestión Pedagógica
Subdimensión: ➤ Gestión Curricular
Objetivo: Mejorar sistemáticamente las prácticas docentes a través de seguimiento y monitoreo de la implementación curricular.
Meta: Desarrollar un proceso de acompañamiento al aula al 100% de los docentes de las diferentes asignaturas, sobre la base de los estándares indicativos de desempeño, retroalimentando de forma oportuna para la toma de decisiones y contribuir así con la mejora progresiva de la gestión del aprendizaje.
Acción: Procurando la cobertura curricular
Descripción: Jefatura técnica en conjunto con los docentes realizan un proceso de revisión y análisis de la planificación mensual, realizando el contraste con el currículo nacional de cada asignatura, relacionando los procesos con los resultados educativos para determinar coherencia en las dinámicas de desarrollo.

Dimensión: Gestión Pedagógica
Subdimensión: ➤ Enseñanza y aprendizaje en el aula.
Objetivo: Mejorar sistemáticamente las prácticas docentes a través de seguimiento y monitoreo de la implementación curricular.
Meta: Desarrollar un proceso de acompañamiento al aula al 100% de los docentes de las diferentes asignaturas, sobre la base de los estándares indicativos de desempeño, retroalimentando de forma oportuna para la toma de decisiones y contribuir así con la mejora progresiva de la gestión del aprendizaje.
Acción: Acompañando la gestión del aprendizaje
Descripción: Jefatura técnica realiza un proceso sistemático de acompañamiento de la gestión docente en aula, sobre la base de los estándares indicativos de

desempeño, posterior a ello se retroalimenta al docente en relación a lo observado con el propósito de identificar fortalezas y debilidades, estableciendo compromisos de mejora a la gestión.

Dimensión: Gestión Pedagógica

Subdimensión:

- Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Objetivo: Mejorar sistemáticamente las prácticas docentes a través de seguimiento y monitoreo de la implementación curricular.

Meta: Desarrollar un proceso de acompañamiento al aula al 100% de los docentes de las diferentes asignaturas, sobre la base de los estándares indicativos de desempeño, retroalimentando de forma oportuna para la toma de decisiones y contribuir así con la mejora progresiva de la gestión del aprendizaje.

Acción: Apoyando a los estudiantes que presentan necesidades educativas.

Descripción: Se realiza un completo proceso de detección de estudiantes que pudiesen presentar necesidades educativas, estableciendo un periodo de diagnóstico con el fin de reconocer la existencia de una necesidad educativa que debiera ser abordada por medio de la intervención de personal de apoyo a la gestión del aprendizaje, y así contribuir a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Dimensión: Liderazgo

Subdimensión: Liderazgo del sostenedor

Objetivo: Gestionar instancias de apoyo a la acción docente para un uso eficiente de los recursos educativos disponibles, promoviendo una cultura de altas expectativas en un contexto de confianza y compromisos compartidos.

Meta: Desarrollar apoyo al 100% de los profesores con miras a contribuir con la mejora de la gestión del aprendizaje desde una perspectiva propositiva, buscando ser un equipo que alcance metas de excelencia en lo pedagógico y administrativo.

Acción: Monitoreo y seguimiento del PME
Descripción: Se desarrollará un monitoreo sistemático a las acciones del PME con miras de responder eficientemente ante las disposiciones ministeriales, contribuyendo al análisis del accionar general de la institución.
Responsable: Equipo de gestión

Dimensión: Liderazgo
Subdimensión: Liderazgo del director
Objetivo: Gestionar instancias de apoyo a la acción docente para un uso eficiente de los recursos educativos disponibles, promoviendo una cultura de altas expectativas en un contexto de confianza y compromisos compartidos.
Meta: Desarrollar apoyo al 100% de los profesores con miras a contribuir con la mejora de la gestión del aprendizaje desde una perspectiva propositiva, buscando ser un equipo que alcance metas de excelencia en lo pedagógico y administrativo.
Acción: Presentando experiencias exitosas
Descripción: Se propiciará entre los docentes el desarrollo de una serie de instancias durante el año que permitan dar a conocer buenas prácticas pedagógicas donde se muestre el buen uso de los recursos educativos, además de compartir las experiencias como estrategia de fortalecimiento de la gestión educativa.
Responsable: Director y equipo técnico.

Dimensión: Convivencia escolar
Subdimensión: Convivencia
Objetivo: Desarrollar una formación integral fundamentada en valores cristianos, en el respeto por las diferencias individuales, promoviendo la responsabilidad y la participación, con una actitud positiva frente al aprendizaje

Meta: Implementar un plan de gestión de la convivencia desde una perspectiva participativa con los aportes de al menos el 90% de la comunidad educativa, donde se evidencie la participación de todos los estamentos del establecimiento.
Acción: Plan de gestión de la convivencia
Descripción: Elaborar un plan de gestión de la convivencia con carácter preventivo que permita instalar prácticas de buena convivencia al interior de la comunidad educativa, propiciando la participación mayoritaria de la comunidad educativa, resaltando la importancia de esta área para que se propicien mejores aprendizajes.
Responsable: Encargado de convivencia escolar

Dimensión: Convivencia escolar
Subdimensión: Participación y vida democrática
Objetivo: Desarrollar una formación integral fundamentada en valores cristianos, en el respeto por las diferencias individuales, promoviendo la responsabilidad y la participación, con una actitud positiva frente al aprendizaje
Meta: Implementar un plan formación ciudadana desde una perspectiva participativa con los aportes de al menos el 90% de la comunidad educativa, donde se evidencie la participación de todos los estamentos del establecimiento.
Acción: Plan de formación ciudadana
Descripción: Impulsar una serie de instancias de participación en la vida escolar, siguiendo los parámetros establecidos en la sociedad actual, como es las elecciones de directivas de cursos, desarrollo de referéndum respecto a temáticas de esparcimiento el interior de la comunidad educativa, donde los niños sean instados a emitir sus opiniones frente a las propuestas planteadas para mejorar el clima de buena convivencia, entre otras.
Responsable: Encargado de convivencia y departamento de historia y geografía.

Dimensión: Gestión de Recursos
Subdimensión: Gestión de los recursos financieros

Objetivo: Gestionar eficientemente los recursos humanos, financieros y los recursos educativos con el fin de facilitar la acción docente en el aula y el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
Meta: Implementar un plan de gastos acorde a un presupuesto real que permita administrar eficiente los recursos percibidos mensualmente, con la finalidad de entregar las posibilidades de desarrollo a cada uno de los docentes, contribuyendo así con la mejora en la gestión de los aprendizajes.
Acción: Gestionando nuestro presupuesto
Descripción: Se desarrolla un presupuesto mensualizado donde se detallen cada uno de los ingresos que percibe el establecimiento, desde las distintas subvenciones, especificando cada uno de los tipos de gastos que se generan mes a mes, con la finalidad de ir determinando los recursos reales con los que se cuenta mes a mes para propiciar mejoras a la gestión del aprendizaje.
Responsable: Equipo de gestión

Dimensión: Gestión de recursos
Subdimensión: Gestión de recursos educativos
Objetivo: Gestionar eficientemente los recursos humanos, financieros y los recursos educativos con el fin de facilitar la acción docente en el aula y el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
Meta: Implementar un plan de gastos acorde a un presupuesto real que permita administrar eficiente los recursos percibidos mensualmente, con la finalidad de entregar las posibilidades de desarrollo a cada uno de los docentes, contribuyendo así con la mejora en la gestión de los aprendizajes.
Acción: Adquisición de recursos educativos
Descripción: Se desarrolla un sistema de solicitud y adquisición de recursos educativos que periten brindar apoyo a la gestión del aprendizaje desde las distintas áreas de desarrollo de la institución, donde cada estamento define las necesidades de recursos, los cuales deben responder a las necesidades de apoyo a la gestión del personal de la institución educativa.

Responsable: Encargada de finanzas con Jefe de UTP

BIBLIOGRAFÍA

1. Estándares Educativos de desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, Unidad de Curriculum y Evaluación, Ministerio de Educación.
2. Investigación-Acción y Curriculum, James Mckernan

ANEXOS

Anexo 1. Estándares indicativos de desempeño diferenciado por color para una mejor aplicación de los procesos en etapa de investigación.

JEFE DE UNIDAD TÉCNICA

Observación de aula

Nombre del docente: _____ Escuela: **Escuela Huillón**

Según Estándares indicativos de desempeño

Niveles: _____ Período: _____ Asignatura: **Lenguaje y Comunicación**

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula		Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.			
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	Desarrollo Débil (1 punto)	Desarrollo Incipiente (2 puntos)	Desarrollo Satisfactorio (3 puntos)	Desarrollo Avanzado (4 puntos)	
Planificaciones	Las actividades implementadas no apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum, aun cuando las clases puedan resultar motivadoras, activas, participativas o colaborativas.	El (la) profesor (a) imparte clases que guardan relación con los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, pero en ocasiones pierden el foco y llevan a cabo actividades que no apuntan al logro del currículum.	El (la) profesor (a) imparte clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares: las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum.	El (la) profesor (a) enseña las competencias establecidas en el currículum, aplicando tecnología de punta respecto de las prácticas productivas relacionadas con la especialidad.	
Observación de clases y talleres					
Observación de productos de los talleres					
Entrevista o encuesta al director y equipo directivo					
Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico					
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes					
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes					

Unidad Técnica Pedagógica

Observación de aula

Según Estándares indicativos de desempeño

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula		Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.			
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	Desarrollo Débil (1 punto)	Desarrollo Incipiente (2 puntos)	Desarrollo Satisfactorio (3 puntos)	Desarrollo Avanzado (4 puntos)	
Observación de Clases Entrevista o encuesta al director y equipo directivo Entrevista o encuesta al equipo técnico pedagógico Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	El (la) profesor (a) enseña de manera confusa: utilizan un lenguaje poco adecuado para la edad; entregan excesiva información, muy simplificada o mal jerarquizada; o modelan y demuestran las actividades excesivamente rápido o sin hacer los énfasis debidos. El (la) profesor (a) muestra un dominio débil de los contenidos y habilidades de las asignaturas que imparten; incurren frecuentemente en errores mayores al enseñarlos. El (la) profesor (a) conduce las clases de manera lánguida; dilatan las actividades innecesariamente, toleran un ritmo improductivo de trabajo de parte de los estudiantes, mantienen las estrategias de enseñanza aun cuando es evidente que no están siendo efectivas, entre otros. El (la) profesor (a) se muestra apáticos o manifiestan franco desinterés por las materias y actividades desarrolladas en clases.	El (la) profesor (a) enseña de manera Relativamente clara, pero en ocasiones lo hacen de manera confusa. El (la) profesor (a) muestra dominio de los contenidos y habilidades de las asignaturas que imparten, pero en ocasiones incurren en errores menores al enseñarlos. El (la) profesor (a) generalmente conduce las clases de manera dinámica, pero en ocasiones estas se vuelven monótonas y los estudiantes pierden el interés. El (la) profesor (a) en ocasiones se muestra apático respecto de las materias y actividades desarrolladas en clases.	El (la) profesor (a) enseña de manera clara: en sus explicaciones, demostraciones, instrucciones, ejemplos, diagramas y preguntas utilizan un lenguaje adecuado para la edad, con la cantidad de información justa y bien parcelada, con los énfasis necesarios y en un orden que facilita la comprensión de conocimientos y la ejecución de habilidades. El (la) profesor (a) muestra dominio de los contenidos y las habilidades de las asignaturas que imparten y los enseñan con rigurosidad. El (la) profesor (a) conduce las clases de manera dinámica: imponen un ritmo de clases productivo, introducen pequeñas controversias y preguntas desafiantes para mantener el interés, utilizan el movimiento corporal, cambian de estrategias de enseñanza cuando detectan que no están siendo efectivas, entre otros. El (la) profesor (a) expresa interés por la asignatura y actividades desarrolladas en clases. Por ejemplo, muestran entusiasmo con los contenidos, cuentan anécdotas relacionadas, establecen conexiones con la contingencia, comentan novedades y avances, entre otros.	El (la) profesor (a) muestra un dominio destacado de los contenidos y habilidades de las asignaturas que imparten; aportan detalles que enriquecen las clases, pueden explicar lo mismo de diferentes maneras y establecer relaciones con otros contenidos y situaciones. El (la) profesor (a) logra que los estudiantes se involucren y participen espontáneamente en las clases, lo que se refleja en que los alumnos formulan preguntas para profundizar, hacen comentarios atinentes, aportan desde su experiencia o conocimiento, relacionan lo que se enseña con otras materias, se ofrecen para resolver ejercicios, entre otros. El (la) profesor (a) destaca por su motivación y entusiasmo por lo que enseñan; invitan a expertos a las clases, organizan salidas a terreno y visitas culturales, preparan materiales y actividades interesantes, entre otros.	

Unidad Técnica Pedagógica

Observación de aula

Según Estándares indicativos de desempeño

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula		Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.			
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	Desarrollo Débil (1 punto)	Desarrollo Incipiente (2 puntos)	Desarrollo Satisfactorio (3 puntos)	Desarrollo Avanzado (4 puntos)	
Observación de Clases	El (la) profesor (a), al iniciar las clases, no conversa con los estudiantes sobre qué aprenderán ni en qué trabajarán; por lo general, las actividades carecen de contexto.	El (la) profesor (a), al iniciar las clases, conversa con los estudiantes sobre las actividades a realizar, pero no aclaran qué se busca que aprendan o cuál es su relación con las clases anteriores.	El (la) profesor (a), al iniciar las clases, conversa con los estudiantes sobre qué aprenderán, las actividades que se llevarán a cabo para lograrlo y su relación con las clases anteriores.	El (la) profesor (a) entrega lecturas, videos o tutoriales para que los estudiantes trabajen antes de las clases y así estas se centren en discutir, profundizar o aclarar dudas sobre el material visto.	
Revisión de cuadernos y trabajos	El (la) profesor (a) expone a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes con escasa frecuencia, dado que generalmente trabajan contenidos que los alumnos ya dominan o asignan actividades que no aportan nada nuevo.	El (la) profesor (a) expone a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes mediante estrategias restringidas o de efectividad moderada: se limitan a explicar, narrar, modelar o entregar guías con la información esquematizada, y rara vez fomentan que los estudiantes jueguen un rol más activo en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.	El (la) profesor (a) expone a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes mediante estrategias efectivas y variadas, tales como: explicar, narrar, modelar, dramatizar, ilustrar, ejemplificar, esquematizar, utilizar material concreto, mostrar y analizar videos, compartir anécdotas, y hacer que los alumnos lean, investiguen, observen, entrevisten, entre otros.	El (la) profesor (a) destaca por la manera en que expone a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes: las narraciones son interesantes y significativas para los alumnos, los videos y lecturas elegidos son cautivantes y amplían la visión del tema, las ilustraciones son precisas y tienen calidad estética, entre otros.	
Entrevista o encuesta al director y equipo directivo	El (la) profesor (a) promueve de manera inefectiva que los estudiantes elaboren la información: se limitan a "pasar la materia", muestran videos sin guiar su análisis, solicitan colorear láminas durante toda la clase, asignan guías para completar con datos literales, hacen que los alumnos repitan, copien o memoricen sin sentido, entre otros.	El (la) profesor (a) promueve, mediante estrategias de efectividad moderada, que los estudiantes elaboren la información: resuelven guías en voz alta con el curso, leen un texto y contestan preguntas sobre este en conjunto, explican y analizan en el pizarrón las ideas importantes para que los estudiantes las copien y memoricen, entre otras.	El (la) profesor (a) promueve, mediante estrategias efectivas, que los estudiantes elaboren la información: solicitan que identifiquen diferencias y similitudes, generen analogías, relacionen con otros conocimientos, hagan esquemas, representen de forma no verbal, respondan y pregunten, resuman y repasen, tomen apuntes, discutan, expliquen a otros, trabajen en forma colaborativa, entre otras.	El (la) profesor (a) promueve que los estudiantes elaboren la información, mediante la asignación de tareas cognitivamente complejas, tanto colaborativas como individuales, tales como probar hipótesis por medio de una investigación experimental, resolver problemas desafiantes, tomar decisiones fundamentadas, crear y diseñar productos, entre otros.	
Entrevista o encuesta al equipo técnico pedagógico	El (la) profesor (a) promueve de manera inefectiva que los estudiantes practiquen y apliquen lo aprendido: rara vez guían a los estudiantes en la ejecución de los ejercicios, asignan pocos ejercicios o concentran la ejercitación de la materia o habilidad en unas pocas clases y no la distribuyen a lo largo del año para consolidar los aprendizajes.	El (la) profesor (a) promueve de manera débil que los estudiantes practiquen y apliquen lo aprendido, tanto de manera guiada como autónoma, ya que asignan una cantidad moderada de ejercicios distribuidos en el tiempo, no los gradúan de más fácil a más difícil, o la ejercitación resulta repetitiva de guías que no permite generalizar lo aprendido.	El (la) profesor (a) promueve que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades aprendidas, tanto de manera guiada como autónoma, mediante ejercitación abundante, graduada, variada (aplicada a distintas situaciones) y distribuida en el tiempo.	El (la) profesor (a) promueve que los estudiantes profundicen lo aprendido mediante diversos ejercicios y actividades como la lectura de textos complementarios, investigar sobre temas relacionados, preparar y participar en debates, escribir ensayos, montar exposiciones, conducir experimentos, entre otros.	
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes		El (la) profesor (a) no concluye las clases: al sonar el timbre los estudiantes dejan de trabajar o salen a recreo sin ningún cierre previo por parte del docente.	El (la) profesor (a) concluye las clases con una breve síntesis de lo aprendido o indicando cómo se continuará en la clase siguiente.	El (la) profesor (a) concluye las clases solicitando a los estudiantes que comenten y sintetizan lo aprendido.	
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes					

Chile)

Unidad Técnica Pedagógica

Observación de aula

Según Estándares indicativos de desempeño

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula		Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus Logros y esfuerzos.		
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	Desarrollo Débil (1 punto)	Desarrollo Incipiente (2 puntos)	Desarrollo Satisfactorio (3 puntos)	Desarrollo Avanzado (4 puntos)
Observación de Clases	El (la) profesor (a) se muestra indiferente, indiferente o agresivo con los estudiantes; no saben sus nombres, ignoran sus inquietudes, desdén sus aportes, pierden la paciencia a menudo, son apáticos ante sus dificultades, los amenazan o intimidan, son irónicos, entre otros; o bien, muestran favoritismo hacia algunos estudiantes y son indiferentes con el resto.	El (la) profesor (a) manifiesta interés y preocupación por los estudiantes, pero en algunas ocasiones se muestran poco receptivos o desatentos.	El (la) profesor (a) manifiesta interés y preocupación por los estudiantes; los trata por su nombre, recogen sus inquietudes, conocen sus intereses, valoran sus aportes en clases, son pacientes, los ayudan y animan cuando presentan dificultades, entre otros.	El (la) profesor (a) se destaca por su preocupación por los estudiantes; los ayuda fuera del horario de clases, los escuchan y aconsejan cuando tienen problemas personales, llaman a sus casas para preguntar por ellos cuando faltan, entre otros.
Revisión de cuadernos y trabajos	El (la) profesor (a), por lo general, no monitorea la comprensión y el desempeño de los estudiantes durante las clases; se limitan a exponer y dar trabajo a los alumnos sin chequear la comprensión y el desempeño.	El (la) profesor (a) monitorea la comprensión y el desempeño de los estudiantes durante las clases; se limitan a exponer y dar trabajo a los alumnos sin chequear la comprensión y el desempeño.	El (la) profesor (a) monitorea constantemente la comprensión y el desempeño de los estudiantes durante las clases; se pasean por todos los puestos para observar el trabajo efectuado, les piden que expliquen lo comprendido, recogen inquietudes y dudas, entre otros.	El (la) profesor (a) monitorea constantemente la comprensión y el desempeño de los estudiantes durante las clases; se pasean por todos los puestos para observar el trabajo efectuado, les piden que expliquen lo comprendido, recogen inquietudes y dudas, entre otros.
Registros de refuerzos y reconocimientos a los estudiantes	El (la) profesor (a), por lo general, no retroalimenta a los estudiantes sobre su desempeño o lo hacen de manera superficial o indulgente, lo que no permite a los alumnos identificar los aspectos logrados y lo que deben mejorar; o bien solo retroalimentan a un grupo reducido de estudiantes destacados.	El (la) profesor (a) retroalimenta a los estudiantes, pero sin relación directa con sus logros o esfuerzos, o bien tienden a destacar solo los logros, sin reconocer a los estudiantes que han invertido un esfuerzo considerable a pesar de no alcanzar buenos resultados.	El (la) profesor (a) retroalimenta constantemente a los estudiantes sobre su desempeño, de manera individual y grupal; destacan los aspectos logrados, los ayudan a detectar y tomar conciencia de los errores, los guían para que corrijan sus faltas y les explican nuevamente si es necesario.	El (la) profesor (a) retroalimenta constantemente a los estudiantes sobre su desempeño, de manera individual y grupal; destacan los aspectos logrados, los ayudan a detectar y tomar conciencia de los errores, los guían para que corrijan sus faltas y les explican nuevamente si es necesario.
Entrevista o encuesta al director y equipo directivo	El (la) profesor (a) no destaca ni reconoce el progreso, esfuerzo y perseverancia de los estudiantes; los critican constantemente, solo reconoce a algunos y critica a otros, o bien compara a los alumnos entre ellos sin valorar el progreso de cada uno respecto de sí mismo.	El (la) profesor (a) destaca ni reconoce el progreso, esfuerzo y perseverancia de los estudiantes; los critican constantemente, solo reconoce a algunos y critica a otros, o bien compara a los alumnos entre ellos sin valorar el progreso de cada uno respecto de sí mismo.	El (la) profesor (a) destaca ni reconoce el progreso, esfuerzo y perseverancia de los estudiantes; los critican constantemente, solo reconoce a algunos y critica a otros, o bien compara a los alumnos entre ellos sin valorar el progreso de cada uno respecto de sí mismo.	El (la) profesor (a) destaca ni reconoce el progreso, esfuerzo y perseverancia de los estudiantes; los critican constantemente, solo reconoce a algunos y critica a otros, o bien compara a los alumnos entre ellos sin valorar el progreso de cada uno respecto de sí mismo.
Entrevista o encuesta al equipo técnico pedagógico				
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes				
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes				

Unidad Técnica Pedagógica

Observación de aula

Según Estándares indicativos de desempeño

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula		Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.		
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	Desarrollo Débil (1 punto)	Desarrollo Incipiente (2 puntos)	Desarrollo Satisfactorio (3 puntos)	Desarrollo Avanzado (4 puntos)
Observación de Clases	El (la) profesor (a) presenta dificultades importantes en el manejo de clases, de modo que gran parte del tiempo lectivo se desperdicia. Por ejemplo: - No exige normas de comportamiento o no tienen control del curso: los estudiantes los ignoran, no siguen instrucciones, conversan permanentemente, abandonan la sala de clases sin permiso, usan el celular, sacan fotos o chatean constantemente, entre otros. - No logra captar la atención de los estudiantes o que retomen sus actividades en los casos en que se producen interrupciones. - Ocupa tiempo excesivo en pasar lista, revisar tareas, hacer la transición entre actividades, repartir materiales, dar instrucciones uno a uno, entre otros. - Demora más de quince minutos en iniciar las clases debido a tardanzas suyas o de los estudiantes, dilatan las actividades previas, o terminan las clases antes de tiempo. - Interrumpe frecuentemente las clases para ir a buscar materiales, contestar el teléfono, atender solicitudes o a personas ajenas al curso, entre otros.	El (la) profesor (a) presenta algunas dificultades en el manejo de clases, de modo que una porción del tiempo lectivo se pierde. Por ejemplo: - Logra el control del curso cuando los estudiantes copian del pizarrón y cuando resuelven guías y ejercicios, pero no consiguen su atención cuando explican, cuando los otros alumnos exponen o cuando tienen que trabajar en grupo. - En general exige que se cumplan las normas de comportamiento en la sala de clases, pero toleran que hayan grupos que conversen constantemente cuando se ha pedido atención o que trabajen consecutivamente. - Demora en captar la atención de los estudiantes o en que retomen su trabajo luego de interrupciones, aunque finalmente lo logran. - Implementa, solo en algunas actividades, rutinas y procedimientos que reducen la pérdida de tiempo; en otras se demoran porque no han instalado prácticas que agilicen los procesos. - Inicia y finaliza las clases puntualmente, pero tardan entre diez y quince minutos en las actividades previas al comienzo de la lección. - Interrumpe ocasionalmente las clases para gestionar los recursos necesarios o atender solicitudes o a personas ajenas al curso, entre otros.	El (la) profesor (a) tiene un buen manejo de clases, lo que permite que la mayor parte del tiempo lectivo se destine a las actividades de enseñanza-aprendizaje. En este sentido: - Es asertivo y demuestra liderazgo y control del curso. - Genera un ambiente organizado, en el que se exige el cumplimiento de las normas de comportamiento acordadas. - Consigue volver a captar la atención de los estudiantes o que estos retomen las actividades que estaban haciendo en los casos en que se producen interrupciones. - Implementa rutinas y procedimientos que reducen la pérdida de tiempo al mínimo: aplican estrategias para pasar lista, repartir materiales, revisar tareas, hacer la transición entre actividades, entre otras; y enseñan a los estudiantes a seguir instrucciones colectivas. - Logra iniciar las clases puntualmente, demoran menos de diez minutos en las actividades previas al comienzo de la lección (pasar lista, captar la atención de los estudiantes, entre otras) y las terminan cuando finaliza la hora. - Reúne con anticipación todos los materiales necesarios para desarrollar las clases y evitan las interrupciones.	El (la) profesor (a) tiene un manejo destacado de clases, lo que se refleja en que los estudiantes internalizan buenos hábitos de trabajo: - los alumnos esperan al profesor con sus materiales preparados, - siguen trabajando cuando el profesor sale de la sala de clases, - anotan las tareas sin que se lo pidan, - dejan limpia y ordenada la sala por iniciativa propia, entre otros. El (la) profesor (a), al inicio del año escolar, acuerda con los estudiantes los procedimientos y normas de comportamiento, analizan su sentido y, cuando no funcionan, los discuten en conjunto y los reformulan si es necesario.
Normas de comportamiento acordadas				
Entrevista o encuesta al director y equipo directivo				
Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico				
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes				
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes				

Unidad Técnica Pedagógica

Observación de aula

Según Estándares indicativos de desempeño

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula		Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera Independiente.			
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	Desarrollo Débil (1 punto)	Desarrollo Incipiente (2 puntos)	Desarrollo Satisfactorio (3 puntos)	Desarrollo Avanzado (4 puntos)	
Observación de Clases	El (la) profesor (a) no logra que los estudiantes trabajen dedicadamente durante las clases. Unos pocos trabajan y la mayoría está distraída en otras actividades.	El (la) profesor (a) logra que una parte importante de los estudiantes trabajen dedicadamente durante las clases, pero varios alumnos no atienden ni participan; o bien los profesores solo logran que los estudiantes trabajen con dedicación durante algunos periodos de las clases, pero en otros momentos se distraen.	El (la) profesor (a) logra que los estudiantes trabajen dedicadamente en las clases: los alumnos están atentos, preguntan, responden, realizan las actividades solicitadas, leen, discuten, colaboran en los trabajos grupales, siguen instrucciones, entre otros.	El (la) profesor (a) logra que los estudiantes trabajen dedicadamente durante las clases sin la necesidad de estar constantemente estimulándolos: los alumnos han desarrollado el hábito de trabajar diligentemente.	
Revisión de tareas y trabajos para la casa	El (la) profesor (a) no promueve que los estudiantes desarrollen una ética de trabajo alta: toleran la entrega de trabajos fuera de plazo, la copia o el plagio, el incumplimiento de las especificaciones requeridas, el trabajo desprolijo, la pasividad ante las dificultades, entre otros.	El (la) profesor (a) es poco sistemático en promover que los estudiantes desarrollen una ética de trabajo alta: no mantienen el nivel de exigencia a lo largo de la clase, toleran faltas menores o aceptan descuidos en algunos trabajos.	El (la) profesor (a) promueve que los estudiantes desarrollen una ética de trabajo alta: exigen que entreguen los trabajos a tiempo y de acuerdo con las especificaciones, que cuiden los detalles, que no plagien el trabajo de otros, que sean proactivos ante las dificultades, que se presenten con los materiales solicitados, entre otros.	El (la) profesor (a) explica constantemente a los estudiantes cómo una ética de trabajo alta contribuye al buen desempeño académico y laboral, y a la vida personal.	
Entrevista o encuesta al director y equipo directivo	El (la) profesor (a) no promueve la capacidad de trabajo y estudio independiente, ya que no ofrecen oportunidades para que los estudiantes trabajen solos: habitualmente resuelven los ejercicios en conjunto, generalmente asignan actividades grupales en desmedro de las individuales, no dan tareas para la casa ni trabajos de investigación, acostumbra a repasar y estudiar la materia para las pruebas durante las clases, no enseñan técnicas de estudio, entre otros.	El (la) profesor (a) promueve débilmente que los estudiantes desarrollen la capacidad de trabajar y estudiar de manera independiente en clases y en el hogar: asignan pocas actividades que los alumnos pueden realizar solos, piden esporádicamente tareas y trabajos para la casa, o no son sistemáticos en exigir estudio para las evaluaciones o en enseñar técnicas efectivas para ello.	El (la) profesor (a) promueve que los estudiantes desarrollen la capacidad de trabajar y estudiar de manera independiente en clases y en el hogar, aplicando frecuentemente estrategias como: - Asignar actividades que los estudiantes pueden realizar solos según su edad: recolectar objetos, leer, resolver ejercicios, preparar presentaciones, entre otros. - Asignar y revisar tareas para la casa y trabajos de investigación. - Exigir estudio y enseñar técnicas efectivas para ello, tales como hacer esquemas y resúmenes, resolver ejercicios, formularse y responder preguntas sobre la materia, leer material complementario, entre otras.	El (la) profesor (a) promueve el estudio independiente constante, por ejemplo, mediante interrogaciones o controles breves que requieren de estudio clase a clase, la asignación periódica de lecturas complementarias para introducir o reforzar contenidos, entre otras técnicas.	
Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico					
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes					
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes					
Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados					

(Chile)