



# Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores

Ministerio de Educación de Chile  
Estándares Indicativos de Desempeño

**Decreto Supremo de Educación N° 73/2014**

Unidad de Currículum y Evaluación  
[www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

Ministerio de Educación, República de Chile  
Av. Libertador Bernardo O'Higgins 1371  
Santiago de Chile, 2014

Estándares Indicativos de Desempeño para los  
Establecimientos Educativos y sus Sostenedores

ISBN 978-956-292-465-8

Tiraje: 29.500 ejemplares

Primera edición: marzo 2014

---

**Estándares Indicativos de Desempeño**  
para los Establecimientos Educativos  
y sus Sostenedores

### **IMPORTANTE**

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el alumno”, “el compañero” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo) para referirse a hombres y mujeres.

Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

# PRESENTACIÓN

Este documento presenta los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos de educación básica y media y sus sostenedores, los cuales fueron elaborados por el Ministerio de Educación, aprobados por el Consejo Nacional de Educación y dictados mediante Decreto Supremo.

Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados 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 y jóvenes de Chile.

Para la elaboración de estos estándares se ha recorrido un largo camino que ha contemplado etapas de investigación y revisión de diversos modelos nacionales e internacionales de gestión y evaluación de establecimientos educacionales, así como también de consulta a especialistas y a variados actores educativos.

La evidencia nacional e internacional es consistente en señalar la importancia de contar con referentes exigentes y a la vez alcanzables en áreas clave de la gestión educativa –tales como el liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia, y la gestión de recursos–, con el fin de ayudar a determinar vías de mejora para los establecimientos. Asimismo, numerosos estudios revelan que una gestión efectiva en estas áreas clave incide significativamente en el aprendizaje y rendimiento escolar.

Los Estándares Indicativos constituyen la base de la Evaluación Indicativa de Desempeño conducida por la Agencia de Calidad de la Educación –la cual no está asociada a sanciones, y cuyo propósito es entregar recomendaciones para la mejora institucional– y, a la vez, son un marco orientador de buenas prácticas de gestión educativa para los establecimientos y sus sostenedores. Desde esta doble función, los estándares permiten que los establecimientos y sus sostenedores tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades, identifiquen la necesidad de desarrollar sus capacidades institucionales y diseñen adecuadamente sus planes de mejora.

De esta manera, la apropiación y el compromiso con estos estándares por parte de los establecimientos educacionales posibilitará avanzar adecuadamente en el logro de una educación de mayor calidad y más equitativa para todos los estudiantes del país.



**SISTEMA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO  
DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN ESCOLAR**



## SISTEMA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

---

Los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores se enmarcan en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar.

El diseño de este sistema se establece en la “Ley General de Educación” (ley 20.370, promulgada el año 2009) y en la ley que instituye el “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización” (ley 20.529, promulgada el año 2011).

Este marco normativo define una institucionalidad que aborda el problema de la calidad educativa desde una perspectiva sistémica, y busca un equilibrio entre la autonomía de los sostenedores, la entrega de apoyo y la exigencia de rendición de cuentas.

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad contempla un conjunto de instrumentos y medidas dirigidos a promover una mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes y fomentar las capacidades institucionales de los establecimientos educativos del país.

Las cuatro instituciones que conforman este sistema son el Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación Escolar y el Consejo Nacional de Educación, cada una con funciones y responsabilidades claramente diferenciadas.

En este contexto, la Agencia de Calidad de la Educación cuenta con ciertas herramientas concretas, entre las que se encuentran los Estándares Indicativos de Desempeño.

A continuación se presentan en mayor detalle las instituciones que integran este sistema y las principales herramientas que utiliza la Agencia de Calidad de la Educación.

## SISTEMA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

### ¿Qué instituciones contempla el sistema y cuáles son sus principales funciones?

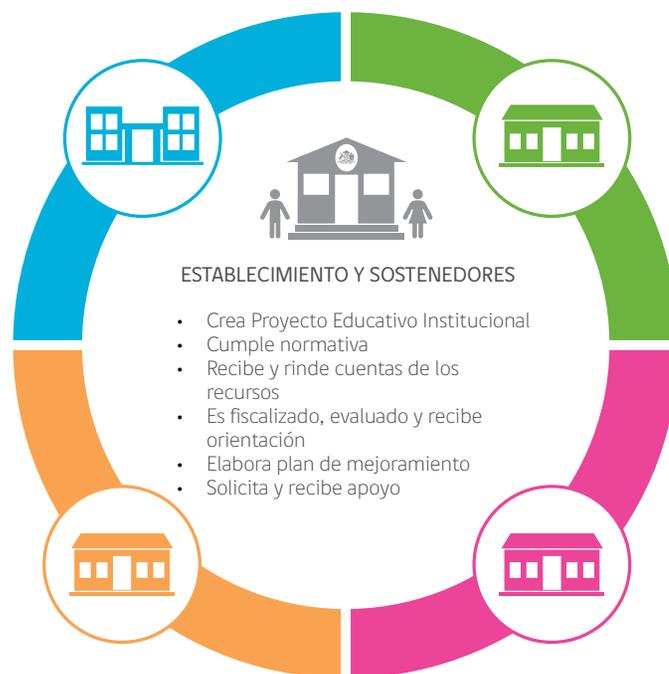
El Sistema de Aseguramiento contempla cuatro instituciones que velan por la calidad de la educación, la mejora continua de los aprendizajes y el fomento de las capacidades de gestión de los establecimientos.

#### MINISTERIO DE EDUCACIÓN

- Órgano rector del sistema.
- Propone e implementa Política Educacional:
  - Otorga Reconocimiento oficial
  - Define normativa
  - Provee financiamiento
  - Promueve desarrollo profesional docente
- Elabora y apoya:
  - Bases Curriculares y recursos educativos
  - Estándares de Aprendizaje, Otros Indicadores de Calidad y Estándares Indicativos de Desempeño
  - Apoyo y asistencia técnico-pedagógica

#### AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

- Evalúa los logros de aprendizaje y los Otros Indicadores de Calidad
- Orienta al sistema educativo a través de las Visitas de Evaluación y Orientación
- Informa a los establecimientos y a sus sostenedores y directivos de su desempeño, para que puedan tomar acciones que signifiquen un impacto en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes



#### SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN ESCOLAR

- Fiscaliza normativa educacional y aplica sanciones
- Fiscaliza legalidad de uso de recursos y audita rendición de cuentas
- Investiga y resuelve denuncias, y canaliza reclamos

#### CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN

- Aprueba e informa:
  - Bases Curriculares
  - Planes y programas
  - Estándares de Aprendizaje y Otros Indicadores de Calidad
  - Estándares Indicativos de Desempeño
  - Plan de evaluaciones

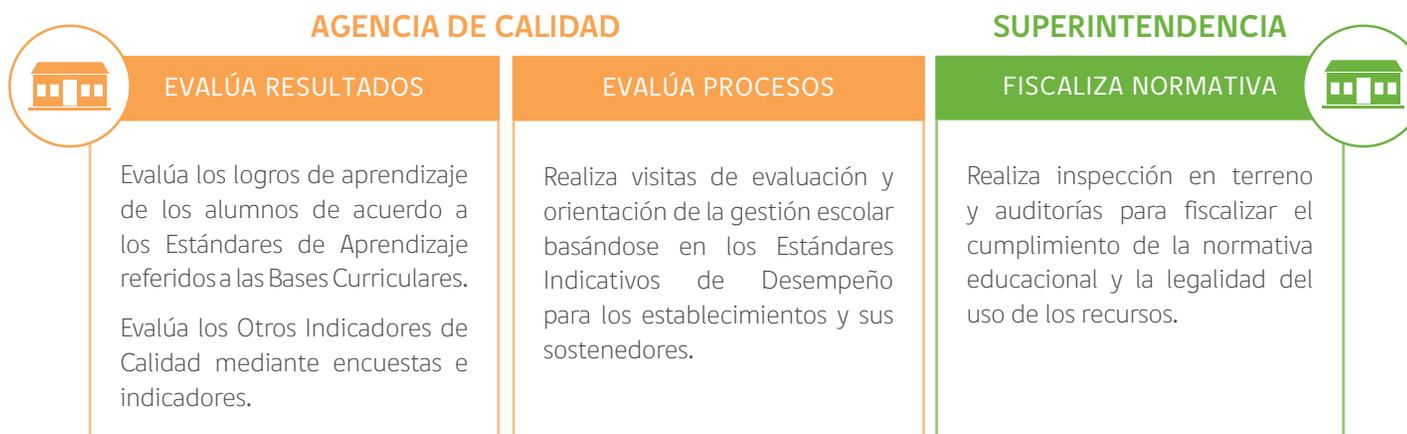
## ¿Cuáles son las nuevas instituciones que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad?

Las dos nuevas instituciones que establece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad son la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación Escolar.

La Agencia de Calidad tiene entre sus principales funciones implementar evaluaciones para orientar la mejora escolar, que no sólo evalúen el desempeño de los estudiantes, sino centralmente que permitan **orientar trayectorias de mejoramiento**. A su vez tiene como función implementar evaluaciones que buscan **ampliar la noción de calidad** de la educación,

lo cual realiza a través de los Otros Indicadores de Calidad (convivencia, participación, autoestima y motivación, entre otros), así como a través de las **visitas de evaluación y orientación**, mediante las cuales se realiza un diagnóstico de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos a partir de los Estándares Indicativos del Desempeño.

Por su parte, la Superintendencia de Educación tiene entre sus principales funciones la fiscalización del cumplimiento de la normativa y de la legalidad del uso de los recursos. La inspección de los establecimientos da origen a un acta de fiscalización y, cuando corresponde, a sanciones.



### ¿Cuáles son las principales herramientas que utiliza la Agencia de Calidad de la Educación?



#### BASES CURRICULARES Y ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE

Las Bases Curriculares definen las habilidades, conocimientos y actitudes que los estudiantes deben aprender en cada grado.

A su vez, los Estándares de Aprendizaje son referentes que describen lo que los estudiantes deben saber y poder hacer para demostrar, en las evaluaciones censales Simce, determinados niveles de cumplimiento de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares vigentes.

Estos estándares establecen tres niveles que permiten categorizar el aprendizaje de los estudiantes:

- Nivel de Aprendizaje Adecuado
- Nivel de Aprendizaje Elemental
- Nivel de Aprendizaje Insuficiente



#### OTROS INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA

Los Otros Indicadores de Calidad son un conjunto de índices que entregan información sobre aspectos relacionados con el desarrollo personal y social de los estudiantes, en forma complementaria a la información proporcionada por los resultados Simce y los Estándares de Aprendizaje, ampliando de este modo la concepción de calidad educativa.

Los Otros Indicadores de Calidad son:

- Autoestima académica y motivación escolar
- Clima de convivencia escolar
- Participación y formación ciudadana
- Hábitos de vida saludable
- Asistencia escolar
- Equidad de género
- Retención escolar
- Titulación técnico-profesional



## ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS Y SUS SOSTENEDORES

Los Estándares Indicativos de Desempeño son referentes que orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad y que, a la vez, entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional.

Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar:

- Liderazgo
- Gestión pedagógica
- Formación y convivencia
- Gestión de recursos



# CARACTERÍSTICAS Y EVALUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO



## DEFINICIÓN

---

### ¿Qué son los Estándares Indicativos de Desempeño?

Los Estándares Indicativos son referentes que orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad y que, a la vez, entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional.

Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos.

### ¿Cuáles son los objetivos de los Estándares Indicativos de Desempeño?

Los Estándares Indicativos tienen como objetivo:

- Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

## CARACTERÍSTICAS

---

### ¿Qué significa que los Estándares de Desempeño sean “indicativos”?

Significa que estos estándares y las recomendaciones que se deriven de su evaluación tienen un carácter orientador y, por lo tanto, no son obligatorios ni están asociados a sanciones por incumplimiento.

La ley establece que:

*En ningún caso el incumplimiento de los Estándares Indicativos de Desempeño ni de las recomendaciones que se desprendan de estas evaluaciones dará origen a sanciones. (Art. 38, LGE)*

Es por ello que los Estándares Indicativos de Desempeño se diferencian notoriamente de la normativa educacional, la cual sí tiene carácter obligatorio, es fiscalizada por la Superintendencia de Educación Escolar y su incumplimiento da origen a sanciones.

### ¿Por qué son indicativos y no obligatorios?

La ley de Aseguramiento de la Calidad establece un sistema de responsabilización con consecuencias en relación con el logro de los Estándares de Aprendizaje y el cumplimiento de los Otros Indicadores de Calidad. Una de las condiciones para que operen los sistemas de responsabilización por resultados es que los establecimientos deben contar con márgenes de autonomía y control sobre sus procesos de gestión.

Solo en los casos en que los resultados dependen directamente de los gestores, los reconocimientos y sanciones asociadas a dichos sistemas adquieren legitimidad. Si los Estándares Indicativos tuvieran un carácter obligatorio y se impusieran a los sostenedores y directivos, esta condición no se cumpliría.

En este escenario en que los estándares tienen carácter indicativo, los sostenedores y los equipos directivos están llamados a analizar las buenas prácticas que estos definen y sopesar las recomendaciones que de ellos se derivan, para determinar autónomamente cuáles son las medidas que mejor se adecuan a su realidad y que los impulsarán hacia un mejor desempeño.

En ese sentido, en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, los establecimientos y sus sostenedores tienen:

- Autonomía para definir la gestión de sus procesos internos.
- Obligación de cumplir la normativa educacional.
- Obligación de cumplir los Estándares de Aprendizaje y los Otros Indicadores de Calidad.

## ELABORACIÓN

---

### ¿Cómo se elaboraron los Estándares Indicativos de Desempeño?

Los Estándares Indicativos de Desempeño son el resultado de un exhaustivo proceso de elaboración<sup>1</sup> que tuvo por objetivo sistematizar un conjunto de buenas prácticas de gestión escolar de probada efectividad y recoger información para ajustarlas a la realidad nacional.

Este proceso se llevó a cabo entre los años 2009 y 2013, e incluyó:

- La revisión y sistematización de modelos nacionales e internacionales de evaluación de la gestión escolar.
- La revisión y sistematización de modelos nacionales e internacionales de aseguramiento de la calidad de la gestión educativa.
- La identificación de factores de efectividad escolar según la evidencia empírica.
- El estudio de bibliografía especializada en los temas de liderazgo, gestión pedagógica, convivencia y gestión de recursos.
- Entrevistas en terreno a actores educativos de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país.
- La validación de los estándares mediante paneles con directores y sostenedores.
- La validación de los estándares mediante paneles y entrevistas con expertos en educación.

### ¿Cómo se relacionan los Estándares Indicativos con otras políticas del Ministerio de Educación?

En el proceso de elaboración de los estándares, se alineó y ajustó la propuesta a las políticas existentes. En este sentido:

- Se revisó la consistencia de los estándares con la normativa educacional vigente, de manera de alinearlos en términos de contenidos y lenguaje.
- Se diseñaron estándares que dieran continuidad a los modelos y marcos de gestión escolar propuestos por el Ministerio de Educación hasta la fecha: el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), el Marco para la Buena Dirección (MBD) y el Marco para la Buena Enseñanza (MBE).
- Se alinearon los requerimientos de la autoevaluación que exige la Subvención Escolar Preferencial (SEP) a los estándares, por lo que estos constituyen una fuente relevante para guiar los Planes de Mejoramiento Educativo en las cuatro dimensiones de la gestión escolar.
- Se resguardó que los estándares contribuyan a mejorar los resultados en los factores evaluados por el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño (SNED).

<sup>1</sup> Para mayores antecedentes del proceso de elaboración, consultar el Informe de Fundamentos de los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, disponible en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl).

## EVALUACIÓN INDICATIVA DE DESEMPEÑO

---

### ¿Cómo se evalúan los Estándares Indicativos de Desempeño?

La Agencia de Calidad es la encargada de evaluar estos estándares mediante la Evaluación Indicativa de Desempeño a los establecimientos y sus sostenedores. Esta evaluación considera, además de los Estándares Indicativos, el contexto del establecimiento, sus resultados educativos y el grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, y toma como antecedente el Proyecto Educativo Institucional y los resultados de la autoevaluación del establecimiento.

La evaluación indicativa podrá realizarse mediante:

- Visitas de evaluación y orientación.
- Requerimientos de información.
- Otros medios que se consideren idóneos para sus propósitos (encuestas, grupos focales, cuestionarios y otros).

### ¿Cuáles son los objetivos de la Evaluación Indicativa?

La Evaluación Indicativa de Desempeño, basada en los Estándares Indicativos de Desempeño, ha sido concebida como un medio de apoyo para los establecimientos educacionales, y tiene como objetivos:

- Fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos.
- Proveer de orientaciones para la elaboración de los planes de mejoramiento.
- Promover la mejora continua de la calidad de la educación ofrecida.

## ¿Qué son las visitas de evaluación y orientación?

Las visitas de evaluación y orientación son visitas presenciales al establecimiento y su sostenedor, en las que un equipo de expertos en educación y gestión elabora un diagnóstico del desempeño del establecimiento, tomando como referencia orientadora los Estándares Indicativos de Desempeño.

La Agencia de Calidad definirá el tipo de visita que requiere el establecimiento según sus necesidades de mejora. Esta puede ser:

**Visita integral:** Se evalúan todas las dimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño.

**Visita temática:** Se evalúa solo una o algunas de las dimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño.

**Visita de aprendizaje:** Su objetivo es recabar información sobre buenas prácticas de gestión educativa.

La realización de estas visitas es avisada con antelación al establecimiento y al sostenedor, y no podrá alterar el normal desarrollo de las actividades pedagógicas del establecimiento educacional.

## ¿Quiénes serán evaluados?

La Agencia de Calidad de la Educación evaluará a los establecimientos subvencionados o que reciban aportes del Estado<sup>2</sup>. En una primera etapa se evaluará a los establecimientos de educación básica y educación media, incluidos los que imparten las modalidades científico-humanista y técnico-profesional. Posteriormente, se realizarán adaptaciones de los Estándares Indicativos de Desempeño presentados en este documento, para establecimientos de educación parvularia, educación especial, educación de adultos, escuelas multigrado, y uni, bi o tri docentes.

La frecuencia de las visitas de evaluación y orientación depende de la categoría en que quede clasificado el establecimiento según la Ordenación. Las visitas se realizarán con mayor periodicidad a los establecimientos que requieren de más apoyo.

Categoría de Ordenación	Frecuencia de las visitas
Nivel de desempeño insuficiente	Al menos cada 2 años
Nivel de desempeño medio-bajo	Al menos cada 4 años
Nivel de desempeño medio	Determinada por la Agencia
Nivel de desempeño alto	Visitas de aprendizaje

<sup>2</sup> Según lo estipulado en la ley, la Agencia de Calidad de la Educación solo podrá llevar a cabo visitas evaluativas a establecimientos particulares pagados cuando estos lo soliciten, y podrá cobrar y percibir derechos por dicha evaluación.

## EVALUACIÓN INDICATIVA DE DESEMPEÑO

### ¿En qué se traduce la Evaluación Indicativa de Desempeño?

La evaluación se traduce en un informe público de carácter descriptivo que considera el Proyecto Educativo Institucional y el contexto en que se desenvuelve el establecimiento, analiza los resultados obtenidos por este, e identifica sus principales fortalezas y debilidades con respecto a las dimensiones de gestión definidas en los Estándares Indicativos de Desempeño. El carácter descriptivo del informe implica que la evaluación no genera una clasificación o categorización del establecimiento.

El informe concluye con recomendaciones de mejora para los establecimientos y sus sostenedores, las que apuntan a optimizar los procesos de gestión, con

el objetivo de mejorar los resultados de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad Educativa.

En el proceso de elaboración del informe se contempla una etapa de consulta y recepción de observaciones por parte del sostenedor del establecimiento evaluado.

Tras la emisión del informe, para hacerse cargo de las recomendaciones y mejorar sus procesos de gestión, los establecimientos podrán recurrir a asesoría técnico-pedagógica pública o privada.

#### ELEMENTOS QUE CONSIDERA EL INFORME DE LA EVALUACIÓN INDICATIVA DE DESEMPEÑO

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

## RESULTADOS CONSIDERADOS EN LA EVALUACIÓN INDICATIVA DE DESEMPEÑO

---

### ¿Qué resultados se consideran en la Evaluación Indicativa de Desempeño?

Entre los resultados que pueden ser analizados en la Evaluación Indicativa se encuentran los de la Ordenación; los resultados de aprendizaje referidos a las pruebas Simce, incluyendo la distribución en los Estándares de Aprendizaje; Otros Indicadores de Calidad; satisfacción de padres y apoderados; y cumplimiento de la normativa. Estos se presentan en las tablas siguientes, junto a un descriptor asociado y los factores utilizados para asignar dicho descriptor<sup>3</sup>. Cabe recordar que la Evaluación Indicativa se realiza de manera independiente para educación básica y para

educación media, por lo que los resultados serán analizados en forma separada para ambos ciclos.

Estos resultados son los mismos que pueden ser analizados por los establecimientos en el proceso de autoevaluación exigido por la normativa vigente, los que, de hecho, en su mayoría se incluyen en la autoevaluación sugerida para elaborar el diagnóstico y el Plan de Mejoramiento Educativo exigido en la ley SEP.

#### RESULTADO GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Índice	Descriptor	Factores considerados
Ordenación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempeño alto</li><li>• Desempeño medio</li><li>• Desempeño medio-bajo</li><li>• Desempeño insuficiente</li></ul>	El descriptor corresponde a la categoría obtenida en la Ordenación de los establecimientos educacionales, la cual considera los resultados de aprendizaje (puntaje Simce), la distribución en los Estándares de Aprendizaje, la tendencia Simce, los Otros Indicadores de Calidad Educativa y el contexto en el cual se desempeña el establecimiento.

<sup>3</sup> Para ver información más detallada de la construcción de cada índice o indicador se puede consultar los documentos de difusión de la Ordenación, los Estándares de Aprendizaje y los Otros Indicadores de Calidad, la página web de la Agencia de Calidad ([www.agenciaeducación.cl](http://www.agenciaeducación.cl)), la página web del Simce ([www.simce.cl](http://www.simce.cl)) y la página web de la Superintendencia de Educación Escolar ([www.supereduc.cl](http://www.supereduc.cl)).

## RESULTADOS CONSIDERADOS EN LA EVALUACIÓN INDICATIVA DE DESEMPEÑO

### RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Indicador	Descriptor	Factores considerados
Puntaje Simce <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre el promedio de los establecimientos similares</li> <li>• En el promedio de los establecimientos similares</li> <li>• Bajo el promedio de los establecimientos similares</li> </ul>	El descriptor se refiere a la comparación del puntaje del establecimiento con el de los establecimientos similares, considerando todas las pruebas Simce rendidas en las últimas tres mediciones si son anuales, y en las últimas dos si son cada dos años.
Estándares de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la distribución</li> <li>• Mantiene la distribución</li> <li>• Empeora la distribución</li> </ul>	El descriptor analiza si las pruebas muestran una mejora o un empeoramiento en su distribución respecto de su medición anterior, considerando las pruebas Simce rendidas en el último año. La mejora o empeoramiento en la distribución se evalúa según el aumento o disminución de la proporción de estudiantes en el Nivel de Aprendizaje Insuficiente. A modo de ejemplo, si en la mayoría de las pruebas se observa una disminución de la proporción de estudiantes en el Nivel de Aprendizaje Insuficiente, se considera que el establecimiento ha mejorado su distribución.
Tendencia <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora su rendimiento</li> <li>• Mantiene su rendimiento</li> <li>• Baja su rendimiento</li> </ul>	El descriptor se refiere al análisis de la tendencia del resultado del establecimiento en las pruebas Simce de Lectura y Matemática rendidas en las últimas cuatro mediciones si son anuales, y las últimas tres si son cada dos años.
Homogeneidad de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados parejos en todas las asignaturas y grados</li> <li>• Resultados marcadamente más altos o más bajos en alguna asignatura o grado</li> </ul>	El descriptor identifica si se presenta alguna prueba Simce cuyo resultado del último año se desvía marcadamente del patrón de resultados del establecimiento, considerando todas las asignaturas y grados. El patrón de resultados considera las últimas dos o tres mediciones, según corresponda.

<sup>4,5</sup> El descriptor se construye de acuerdo con el indicador del mismo nombre utilizado en la ordenación.

## RESULTADOS EN OTROS INDICADORES DE CALIDAD

Indicador	Descriptor	Factores considerados
Autoestima académica y motivación escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada</li> <li>• Con problemas</li> </ul>	<p>El descriptor se refiere al porcentaje de alumnos de un establecimiento que muestra una autoestima académica y motivación escolar alta o baja, de acuerdo con sus respuestas en los cuestionarios Simce de las últimas dos o tres mediciones, según corresponda. Específicamente, si más del 80% muestra una autoestima académica y motivación escolar adecuada, se considera que el establecimiento presenta una autoestima académica y una motivación escolar adecuada; si el 20% o más de los alumnos consultados muestra una autoestima académica y motivación escolar baja, se considera que el establecimiento presenta problemas en este indicador.</p>
Clima de convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivo</li> <li>• Regular</li> <li>• Negativo</li> </ul>	<p>El descriptor se refiere al puntaje obtenido por el establecimiento, calculado a partir de las respuestas de los estudiantes, docentes y padres y apoderados en los cuestionarios Simce de las últimas dos o tres mediciones, según corresponda. A modo de ejemplo, si la mayoría de los actores educativos consultados se muestra muy de acuerdo con las afirmaciones positivas, se considera que en el establecimiento prima un clima de convivencia escolar positivo.</p>
Participación y formación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> <li>• Moderada</li> <li>• Baja</li> </ul>	<p>El descriptor se refiere al puntaje obtenido por el establecimiento, calculado a partir de las respuestas de los estudiantes y padres y apoderados en los cuestionarios Simce de las últimas dos o tres mediciones, según corresponda. A modo de ejemplo, si la mayoría de los actores educativos consultados se muestra muy de acuerdo con las afirmaciones positivas, se considera que los miembros del establecimiento tienen un nivel de participación y formación ciudadana alto.</p>
Hábitos de vida saludable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promueven activamente</li> <li>• Se promueven moderadamente</li> <li>• No se promueven</li> </ul>	<p>El descriptor se refiere al puntaje obtenido por el establecimiento, calculado a partir de las respuestas de los estudiantes en los cuestionarios Simce de las últimas dos o tres mediciones, según corresponda. A modo de ejemplo, si la mayoría de los estudiantes consultados se muestra muy de acuerdo con las afirmaciones positivas, se considera que el establecimiento promueve activamente hábitos de vida saludable.</p>

## RESULTADOS CONSIDERADOS EN LA EVALUACIÓN INDICATIVA DE DESEMPEÑO

### RESULTADOS EN OTROS INDICADORES DE CALIDAD (continuación)

Indicador	Descriptor	Factores considerados
Asistencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada</li> <li>• Con problemas</li> </ul>	El descriptor se refiere al porcentaje de estudiantes que rinde la prueba Simce de un establecimiento que es clasificado en cada categoría de asistencia escolar de acuerdo con su tasa de asistencia anual, considerando las últimas dos o tres mediciones, según corresponda. Específicamente, si más del 60% de los estudiantes muestra una asistencia destacada o normal, se considera que el establecimiento presenta una asistencia escolar adecuada; y si el 40% o más de los estudiantes muestra una inasistencia reiterada o grave, se considera que el establecimiento presenta problemas de asistencia escolar.
Retención escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada</li> <li>• Con problemas</li> </ul>	El descriptor se refiere al porcentaje de alumnos del establecimiento que deserta del sistema escolar durante el último año. Específicamente, si el establecimiento muestra una tasa de retención mayor al 98%, se considera que presenta una tasa de retención adecuada; en caso contrario, se considera que presenta problemas de retención.
Equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equitativo</li> <li>• Moderadamente inequitativo</li> <li>• Inequitativo</li> </ul>	El descriptor se refiere a la comparación de los resultados de los hombres con los de las mujeres, considerando las pruebas Simce de Matemática y Lectura, en las últimas tres mediciones si son anuales, y en las últimas dos si son cada dos años. Este indicador solo se evalúa para los establecimientos mixtos. A modo de ejemplo, si en el establecimiento las mujeres obtienen resultados significativamente mejores que los hombres en la mayoría de las pruebas, se considera que el establecimiento es inequitativo, pues perjudica a los hombres.
Titulación técnico-profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada</li> <li>• Con problemas</li> </ul>	El descriptor se refiere al porcentaje de alumnos del establecimiento que se titula de la especialidad técnico-profesional, considerando los últimos tres años. Específicamente, si el establecimiento muestra una tasa de titulación mayor al 70%, se considera que presenta una tasa de titulación adecuada; en caso contrario, se considera que tiene problemas con la titulación de sus estudiantes.

## ÍNDICE DE SATISFACCIÓN

Índice	Descriptor	Factores considerados
Satisfacción de padres y apoderados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta</li><li>• Moderada</li><li>• Baja</li></ul>	El descriptor se refiere al puntaje obtenido por el establecimiento en el indicador, calculado a partir de las respuestas de los padres y apoderados en los cuestionarios Simce de las últimas dos o tres mediciones, según corresponda. A modo de ejemplo, si la mayoría de los padres y apoderados consultados evalúa con una nota 6 o 7, en una escala de 1 a 7, los distintos ámbitos consultados, se considera que los padres y apoderados están altamente satisfechos con la calidad de la educación entregada.

## CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA

Indicador	Descriptor	Factores considerados
Fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumple con la normativa</li><li>• Infringe levemente la normativa</li><li>• Infringe gravemente la normativa</li></ul>	El descriptor se refiere al análisis de las actas de fiscalización del establecimiento emitidas por la Superintendencia en el último año. Específicamente, si el establecimiento no presenta observaciones en las actas de fiscalización, se considera que está cumpliendo con la normativa; si presenta actas con infracciones leves o menos graves, se considera que infringe levemente la normativa, y si presenta infracciones graves, se considera que infringe la normativa de forma grave.

### ¿Cómo contribuyen los Estándares Indicativos de Desempeño a mejorar la calidad de la educación?

Los Estándares Indicativos y cada una de las instancias del proceso de mejora continua a las cuales se asocian contribuyen a que los establecimientos y sus sostenedores entreguen una educación de calidad. En este sentido:

<b>Los Estándares Indicativos:</b>	Ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento.
<b>La autoevaluación:</b>	Contribuye a la mejora educativa, ya que promueve que el establecimiento analice sus procesos de gestión e identifique sus fortalezas y debilidades, para poder potenciar las primeras y hacerse cargo de sus problemas.
<b>La evaluación externa:</b>	Contribuye al mejoramiento, ya que objetiva los hallazgos de la autoevaluación y ayuda a identificar los posibles puntos ciegos que pueda tener la organización. La evaluación externa es llevada a cabo por la Agencia de Calidad mediante las visitas de evaluación y orientación.
<b>Las recomendaciones de mejora:</b>	Ayudan a identificar líneas de acción para la elaboración del plan de mejoramiento. El hecho de que se publiquen en un informe incentiva a los establecimientos a hacerse cargo de sus debilidades y a considerar las recomendaciones planteadas.
<b>El apoyo:</b>	Ofrece asesoría para la elaboración del plan de mejoramiento y la implementación de las acciones sugeridas en el informe. El establecimiento tiene la posibilidad de solicitar asesoría técnica pública o privada.
<b>El plan de mejoramiento:</b>	Ayuda a jerarquizar y focalizar las líneas de acción según las fortalezas y debilidades identificadas, pasando de una gestión institucional incidental a una racional.

De esta manera, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, con los Estándares Indicativos de Desempeño y su evaluación, impulsa un modelo de mejoramiento continuo que incide en el desarrollo de los procesos de gestión de los establecimientos y, por consiguiente, en la calidad de la educación que estos imparten.







# COMPONENTES Y LECTURA DE LOS ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO



## ORGANIZACIÓN

Los Estándares Indicativos de Desempeño se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar, las que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares, como se observa en el siguiente cuadro.

		DIMENSIONES			
		LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor (6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)	
	Liderazgo del director (7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)	
	Planificación y gestión de resultados (6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)	

## COMPONENTES

---

Los Estándares Indicativos de Desempeño comprenden:

**Definición:** Enunciado que describe de manera sucinta el proceso de gestión al que se refiere el estándar.

**Rúbrica:** Criterios que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión definido.

Comprende cuatro niveles de desarrollo:

*Desarrollo débil*

El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento.

Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.

*Desarrollo incipiente*

El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.

Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.

*Desarrollo satisfactorio*

El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.

Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.

*Desarrollo avanzado*

El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.

Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el nivel de desarrollo satisfactorio.

**Medios de diagnóstico:** Fuentes de información que permiten evaluar el nivel de desarrollo del proceso de gestión al que se refiere el estándar. Estos medios son documentos que están disponibles en el establecimiento y que no requieren de preparación especial para la visita, o bien se refieren a entrevistas, grupos focales, encuestas u otros que organiza y ejecuta el equipo de visitas de la Agencia de Calidad, en coordinación con el establecimiento.

## COMPONENTES

A continuación se presenta un ejemplo de estándar con sus componentes:

ESTÁNDAR 4.7		EL DIRECTOR Y EL EQUIPO TÉCNICO-PEDAGÓGICO PROMUEVEN ENTRE LOS DOCENTES EL APRENDIZAJE COLABORATIVO Y EL INTERCAMBIO DE LOS RECURSOS EDUCATIVOS GENERADOS.			
		DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Definición del estándar</b> →</p>		<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta <b>uno o más</b> de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta <b>uno o más</b> de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple <b>todos</b> los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y <b>además</b> presenta <b>una o más</b> de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Medios de diagnóstico</b> →</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actas de reuniones de profesores</li> <li>Inspección visual de banco de recursos educativos</li> <li>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</li> <li>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</li> <li>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</li> </ul>		<p>El director y equipo técnico-pedagógico limitan las reuniones formales a tratar asuntos administrativos, o bien la mayoría de los docentes se muestra pasivo o reticente ante la discusión de temas educativos.</p> <p>El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes no comparten lecturas y otros materiales de estudio acorde con los vacíos que presentan, ni estudian para resolver sus dudas profesionales.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico no gestionan ni promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos desarrollados por los docentes.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico logran que las reuniones de profesores sean instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares, en las cuales la mayoría de los docentes comparten los desafíos pedagógicos que enfrentan, sus experiencias, conocimientos y prácticas.</p> <p>El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes comparten lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que presentan e investigan para resolver sus dudas profesionales y ampliar sus conocimientos.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos desarrollados por los docentes, tales como guías, presentaciones audiovisuales, pruebas, entre otros.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico logran que grupos de docentes organicen reuniones de estudio e investigación en torno a temas específicos.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico organizan sesiones de discusión sobre temas educativos con la participación de invitados expertos.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico promueven el intercambio de temas educativos, el comentario de artículos y la discusión de propuestas para abordar dificultades pedagógicas en las conversaciones cotidianas con los docentes.</p> <p>El establecimiento cuenta con un sistema centralizado que reúne la mayoría de los recursos educativos desarrollados por los docentes, con el fin de facilitar su intercambio y uso.</p>
		<p>↑ ↑ ↑ ↑</p> <p><b>Niveles de desarrollo</b></p>			
		<p><b>Rúbrica</b></p>			

## LECTURA DE LOS ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO

A continuación se explica cómo leer un estándar para determinar el nivel de desarrollo alcanzado.

### PASO 1

Lea los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio.

### PASO 2

Determine si cumple con todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio.

Si la respuesta es **NO**, siga al:

### PASO 3a

Lea los criterios del nivel de desarrollo débil.

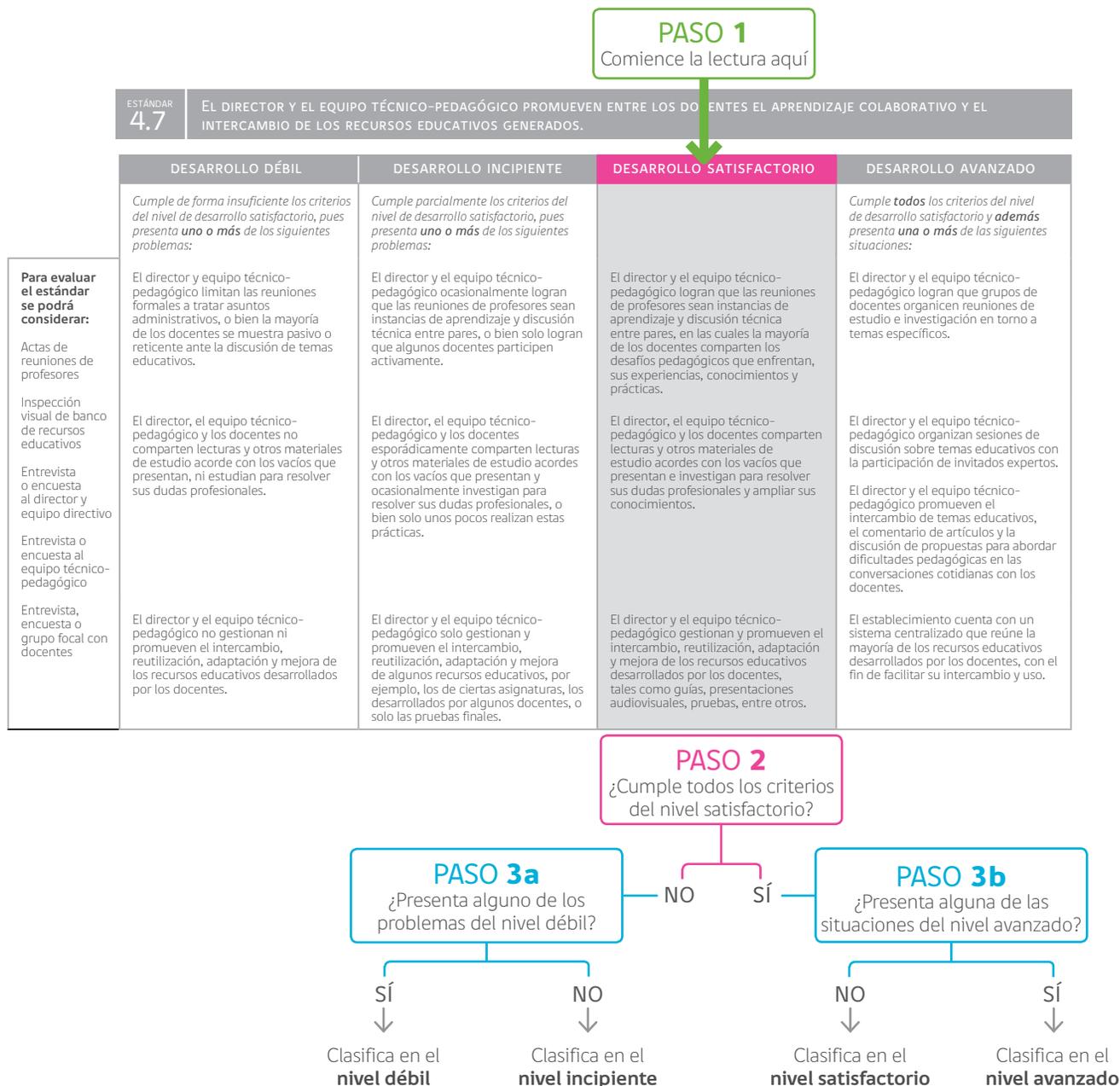
- Si presenta alguno de los problemas descritos en dicho nivel, queda clasificado en el nivel de **desarrollo débil**.
- Si no presenta ninguno de los problemas descritos en dicho nivel, queda clasificado en el nivel de **desarrollo incipiente**.

Si la respuesta es **SÍ**, siga al:

### PASO 3b

Lea los criterios del nivel de desarrollo avanzado.

- Si presenta alguna de las situaciones descritas en dicho nivel, queda clasificado en el nivel de **desarrollo avanzado**.
- Si no presenta ninguna de las situaciones descritas en dicho nivel, queda clasificado en el nivel de **desarrollo satisfactorio**.



---

Un establecimiento se encuentra en el nivel de desarrollo:

- Débil:** Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el nivel de desarrollo débil.
- Incipiente:** Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el nivel de desarrollo incipiente y ninguno de los descritos en el nivel de desarrollo débil.
- Satisfactorio:** Cuando cumple con todos los criterios descritos en este nivel y no presenta ninguna de las situaciones descritas en el nivel de desarrollo avanzado.
- Avanzado:** Cuando cumple con todos los criterios descritos en el nivel de desarrollo satisfactorio y presenta una o más de las situaciones descritas en el nivel de desarrollo avanzado.

**IMPORTANTE:**

Los Estándares Indicativos de Desempeño son referentes de buenas prácticas que orientan a los establecimientos para mejorar sus procesos de gestión.

Los niveles de desarrollo permiten a los establecimientos saber en qué posición se encuentran y les muestran caminos efectivos para mejorar su gestión y alcanzar los resultados esperados.

La evaluación indicativa de desempeño no da origen a una clasificación o categorización del establecimiento.

Los Estándares Indicativos de Desempeño no son obligatorios y no dan origen a sanciones.

## LECTURA DE LOS ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO

---

En general, la definición de cada estándar y los criterios especificados en las rúbricas comienzan con el o los responsables de la implementación de las acciones o de las actitudes definidas en el estándar. Sin embargo, es importante notar que en el sistema escolar chileno las responsabilidades de las tareas educativas y administrativas pueden ser asignadas a distintos actores educativos, dada la diversidad de tamaños y tipos de establecimientos educacionales existentes en el país. En este sentido, los sostenedores chilenos tienen un margen importante de autonomía para definir la estructura de los establecimientos y organizar su gestión.

De esta manera, en todos aquellos casos en que la función definida en el estándar puede ser asignada y asumida por distintos actores educativos o por un grupo de ellos, el estándar entrega márgenes de flexibilidad para que los responsables sean determinados por cada institución, según su realidad.

Por otro lado, las buenas prácticas organizacionales consignan la importancia de que las instituciones definan en forma precisa los cargos y funciones, de modo que no queden tareas sin cubrir ni responsabilidades diluidas. Es por esto que en la subdimensión Liderazgo del sostenedor se estipula la necesidad de que el sostenedor defina qué funciones serán asumidas por él y su equipo, y cuáles quedarán delegadas al equipo interno del establecimiento. Asimismo, en la subdimensión Gestión de personal se estipula la necesidad de que se definan los cargos y funciones de cada uno de los actores educativos del establecimiento.

---

Considerando lo anterior, y con el fin de simplificar la lectura y uso de los estándares, se utilizan los siguientes términos para referirse al o los actores educativos responsables de la ejecución de los distintos estándares:

<b>Establecimiento:</b>	Se utiliza el término “establecimiento” cuando el responsable de llevar a cabo la acción puede ser el sostenedor con su equipo central, los equipos internos del colegio <sup>6</sup> , o bien ambos equipos coordinados, según lo defina cada institución.
<b>Sostenedor:</b>	Se utiliza el término “sostenedor” cuando el responsable de llevar a cabo la acción puede ser el propio sostenedor o cualquier miembro de su equipo central, ya sea el representante legal, el gerente, el coordinador académico u otro, según lo defina cada institución.
<b>Equipo directivo:</b>	Se utiliza el término “equipo directivo” cuando el responsable de llevar a cabo la acción es la dirección interna del establecimiento, que puede estar conformada por el director, subdirector, jefe técnico-pedagógico, inspector, orientador, encargado de convivencia u otro, según la realidad de cada institución y la estructura que esta defina.
<b>Equipo técnico-pedagógico:</b>	Se utiliza el término “equipo técnico-pedagógico” cuando el responsable de llevar a cabo la acción es el equipo interno del colegio a cargo del área pedagógica, que puede estar conformado por el jefe técnico-pedagógico, jefe de departamento, secretario docente, psicopedagogo u otro, según la realidad de cada institución y la estructura que esta defina.
<b>Equipo administrativo:</b>	Se utiliza el término “equipo administrativo” cuando el responsable de llevar a cabo la acción es el equipo a cargo de las tareas administrativas, que puede estar conformado por el sostenedor, algún miembro de su equipo central, personal interno del establecimiento como el director o el subdirector, u otro, según la realidad de cada institución y la estructura que esta defina.
<b>Equipo docente:</b>	Se utiliza el término “equipo docente” cuando los responsables de llevar a cabo la acción son todos los profesores del establecimiento.
<b>Personal:</b>	Se utiliza el término “personal” cuando el responsable de llevar a cabo la acción es el equipo de trabajo interno del colegio, es decir, el equipo directivo, los docentes y los asistentes de la educación.

<sup>6</sup> El término *colegio* se refiere genéricamente a escuelas, liceos y colegios.



# ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO



## DIMENSIÓN LIDERAZGO

La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento.

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

Considerando lo anterior, la dimensión Liderazgo se organiza en las subdimensiones **Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, y Planificación y gestión de resultados.**



## ESTÁNDARES DE LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

La subdimensión LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.

---

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

## LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

ESTÁNDAR

1.1

EL SOSTENEDOR SE RESPONSABILIZA DEL LOGRO DE LOS ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE Y DE LOS OTROS INDICADORES DE CALIDAD, ASÍ COMO DEL CUMPLIMIENTO DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y DE LA NORMATIVA VIGENTE.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Informes, actas o cartas de rendición de cuentas</p> <p>Memoria anual</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El sostenedor no da cuenta anual a la comunidad educativa de los resultados del establecimiento, o bien da cuenta anual pero entrega resultados incorrectos o tergiversados.</p> <p>El sostenedor rara vez supervisa el desempeño del establecimiento, lo que se refleja en que no maneja la información de los resultados de aprendizaje o del grado de cumplimiento de la normativa educacional vigente.</p> <p>El sostenedor visita el establecimiento rara vez (menos de dos veces al semestre).</p>	<p>El sostenedor da cuenta anual a la comunidad educativa de los resultados del establecimiento de manera incompleta; por ejemplo, solo informa de los logros en el Simce<sup>1</sup>.</p> <p>El sostenedor supervisa el desempeño del establecimiento de manera poco sistemática y maneja la información de solo algunos de los aspectos básicos, incluyendo, al menos, los resultados de aprendizaje y el grado de cumplimiento de la normativa educacional vigente.</p> <p>El sostenedor visita el establecimiento ocasionalmente (al menos dos veces al semestre).</p>	<p>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.</p> <p>El sostenedor supervisa sistemáticamente el desempeño del establecimiento, lo cual se refleja en que maneja la información de los siguientes aspectos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad.</li> <li>• Indicadores de eficiencia interna (matrícula, asistencia, retención y repitencia).</li> <li>• El grado de cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>• El grado de cumplimiento de la normativa educacional vigente.</li> <li>• Los resultados de las evaluaciones de la planta docente.</li> <li>• El estado financiero del establecimiento y el nivel de cumplimiento del presupuesto.</li> <li>• El grado de cumplimiento del plan de mejoramiento.</li> </ul> <p>El sostenedor<sup>2</sup> visita el establecimiento frecuentemente (al menos una vez al mes).</p>	<p>El sostenedor publica anualmente una memoria con información completa sobre el desempeño general del establecimiento y las actividades emprendidas relacionadas con el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y del plan de mejoramiento, y la pone a disposición de la comunidad educativa.</p> <p>El sostenedor maneja la información de algunos de los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de aprendizaje en las mediciones internas.</li> <li>• Los resultados de pruebas de ingreso a la universidad.</li> <li>• Datos de seguimiento de egresados.</li> <li>• Indicadores de convivencia (número de estudiantes condicionales, número de suspensiones, estadísticas de vandalismo y otros).</li> <li>• Resultado de encuestas de satisfacción de padres y apoderados.</li> <li>• Resultados de encuestas de clima laboral.</li> <li>• Disponibilidad y estado de los recursos educativos.</li> </ul> <p>El sostenedor visita el establecimiento constantemente (más de una vez al mes).</p>

<sup>1</sup> Simce: Sistema de Medición de la Calidad de la Educación.

<sup>2</sup> Las visitas pueden ser realizadas por el sostenedor o por algún miembro de su equipo.

## LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

ESTÁNDAR  
1.2

EL SOSTENEDOR SE RESPONSABILIZA POR LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, DEL PLAN DE MEJORAMIENTO Y DEL PRESUPUESTO ANUAL.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i>	<i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i>		<i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta la siguiente situación:</i>
<b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b>	El sostenedor no define el procedimiento o a los encargados de elaborar y actualizar el Proyecto Educativo, o bien la definición no es acorde a la normativa educacional vigente.	El sostenedor define, de acuerdo con la normativa educacional vigente, los procedimientos y a los encargados de elaborar y actualizar el Proyecto Educativo, pero no lo hace por escrito.	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 sistematiza en un solo archivo las definiciones sobre los procedimientos y a los encargados de elaborar o actualizar el Proyecto Educativo Institucional, el plan de mejoramiento y el presupuesto anual, y da a conocer este documento al equipo directivo y al equipo administrativo.
Documentos que consignan los procedimientos y a los encargados de elaborar y actualizar los escritos mencionados	El sostenedor no define el procedimiento o a los encargados de elaborar y revisar el plan de mejoramiento, o bien la definición no es acorde a la normativa educacional vigente.	El sostenedor define, de acuerdo con la normativa educacional vigente, los procedimientos y a los encargados de elaborar y revisar el plan de mejoramiento, pero no lo hace por escrito.	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.	
Entrevista o encuesta al sostenedor	El sostenedor no define el procedimiento o a los encargados de elaborar el presupuesto anual.	El sostenedor define el procedimiento y a los encargados de elaborar el presupuesto anual, pero no lo hace por escrito, o no lo hace oportunamente.	El sostenedor define por escrito el procedimiento y a los encargados de elaborar el presupuesto anual, y lo revisa y aprueba oportunamente.	
Entrevista o encuesta a los encargados de elaborar y actualizar los escritos mencionados	El sostenedor no revisa ni da su aprobación final al Proyecto Educativo Institucional, al plan de mejoramiento o al presupuesto anual.			
	El sostenedor no logra que se respeten los procedimientos definidos, o bien no logra que los encargados conozcan o cumplan sus responsabilidades.	El sostenedor solo logra que se respeten algunos procedimientos, o bien logra que solo algunos encargados conozcan y cumplan sus responsabilidades.	El sostenedor asegura que se respeten los procedimientos definidos y que los encargados conozcan y cumplan sus responsabilidades.	

## LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

ESTÁNDAR  
1.3

EL SOSTENEDOR DEFINE LAS FUNCIONES DE APOYO QUE ASUMIRÁ CENTRALIZADAMENTE Y LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE DELEGARÁ AL ESTABLECIMIENTO, Y CUMPLE CON SUS COMPROMISOS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Documento que consigna el apoyo centralizado y los recursos financieros delegados</p> <p>Presupuesto</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El sostenedor no define de antemano las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente, lo que se traduce en que el establecimiento no puede planificar sus estrategias debidamente o tiene que estar constantemente negociando con el sostenedor.</p> <p>El sostenedor no define de antemano los recursos financieros que se compromete a delegar al equipo directivo, lo que se traduce en que el establecimiento no puede planificar sus estrategias debidamente o tiene que estar constantemente negociando con el sostenedor.</p> <p>El sostenedor no comunica al equipo directivo o administrativo las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que les delegará, lo que genera duplicidades y contradicciones en las medidas emprendidas por el establecimiento.</p> <p>El sostenedor generalmente no cumple con el apoyo comprometido y con la entrega de recursos financieros delegados, o bien presenta incumplimientos o atrasos frecuentes.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p> <p>El sostenedor define con anticipación los recursos financieros que se compromete a delegar al equipo directivo, pero no lo hace por escrito.</p> <p>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.</p> <p>El sostenedor generalmente cumple a tiempo con el apoyo comprometido y con la entrega de recursos financieros delegados, pero presenta incumplimientos o atrasos esporádicos.</p>	<p>El sostenedor, en acuerdo con el director, define por escrito las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente respecto de los siguientes ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de personal.</li> <li>• Perfeccionamiento.</li> <li>• Gestión pedagógica.</li> <li>• Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> <li>• Adquisición de material educativo.</li> <li>• Gestión financiera.</li> <li>• Mantenimiento de infraestructura.</li> </ul> <p>El sostenedor define con anticipación y por escrito los recursos financieros que se compromete a delegar al equipo directivo.</p> <p>El sostenedor comunica oportuna y claramente al equipo directivo y administrativo las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que les delegará.</p> <p>El sostenedor cumple a tiempo con el apoyo comprometido y entrega en los plazos convenidos los recursos financieros delegados.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta la siguiente situación:</i></p> <p>El sostenedor, en conjunto con el equipo directivo y administrativo, revisa anualmente el funcionamiento general del establecimiento para evaluar si es necesario redefinir las funciones de apoyo que se llevarán a cabo centralizadamente y los recursos financieros que se delegarán.</p>

## LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

ESTÁNDAR  
1.4

EL SOSTENEDOR COMUNICA ALTAS EXPECTATIVAS AL DIRECTOR, ESTABLECE SUS ATRIBUCIONES, DEFINE LAS METAS QUE ESTE DEBE CUMPLIR Y EVALÚA SU DESEMPEÑO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i>	<i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i>		<i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i>
<b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b>	El sostenedor comunica bajas expectativas al director en relación con el logro de las metas académicas y formativas, en funcionamiento del establecimiento y el desempeño de los miembros de la comunidad educativa: se conforma con los resultados obtenidos, tolera que se repitan frecuentemente ciertos problemas de funcionamiento, fijan en conjunto metas que no representan desafíos, entre otros.	El sostenedor comunica altas expectativas al director de manera inconsistente: en ciertos periodos lo impulsa a asumir desafíos y a analizar los aspectos que se podrían mejorar, pero en otras ocasiones se muestra conformista con los resultados y el funcionamiento del establecimiento.	El sostenedor comunica altas expectativas al director en relación con el logro de las metas académicas y formativas, el funcionamiento del establecimiento y el desempeño de los miembros de la comunidad educativa: motiva al director a asumir desafíos, analiza frecuentemente con él los aspectos a mejorar y fijan en conjunto metas desafiantes y alcanzables.	El sostenedor inspira al director y promueve la excelencia en todas las áreas del quehacer educacional: contagia al director con su entusiasmo, lo involucra en la optimización de todos los procesos, se proponen trascender y tener un rol influyente en la educación, entre otros.
Contrato de trabajo del director	El sostenedor no define por escrito los roles y atribuciones del director, o lo hace en términos generales o la definición no es coherente con los roles y atribuciones que el director asume en la realidad; o bien el sostenedor no logra que el director conozca sus roles y atribuciones, lo que da pie a vacíos y confusiones.	El sostenedor define por escrito los roles y las atribuciones del director solo en algunas de las áreas relevantes; o bien logra que este conozca la mayoría de sus roles y atribuciones, pero hay algunas responsabilidades que el director desconoce, lo cual genera vacíos o confusiones ocasionales.	El sostenedor define por escrito los roles y las atribuciones del director en las áreas de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos. Asimismo, logra que el director tenga claridad sobre sus roles y atribuciones.	El sostenedor especifica detalladamente las funciones del director en el contrato de trabajo.
Convenio de desempeño del director en establecimientos municipales	El sostenedor no establece las metas que el director debe cumplir, o lo hace de manera ambigua o unilateral, lo que se traduce en un trabajo poco planificado o en objetivos desalineados entre ambos.	El sostenedor, en acuerdo con el director, establece verbalmente las metas que el director debe cumplir, o bien establece metas por escrito, pero estas no contemplan todas las áreas relevantes o no consignan los plazos estipulados para lograrlas.	El sostenedor, en acuerdo con el director, establece por escrito las metas <sup>3</sup> que el director debe cumplir en determinados plazos en las áreas de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos.	El sostenedor evalúa formalmente el desempeño del director y le entrega retroalimentación oportuna al menos una vez al trimestre.
Documento que consigna las metas y plazos que el director debe cumplir	El sostenedor no evalúa el desempeño del director, o bien lo hace de manera informal.	El sostenedor evalúa formalmente el desempeño del director y le entrega retroalimentación oportuna solo una vez al año.	El sostenedor evalúa formalmente el desempeño del director y le entrega retroalimentación oportuna al menos dos veces al año.	
Registro de evaluación de las metas y retroalimentación al director				
Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo				

<sup>3</sup> En el caso de los establecimientos municipales, la definición de las metas debe estar incluida en el convenio de desempeño del director el cual, de acuerdo con la ley, debe suscribirse con el respectivo sostenedor (ley 20.501, art. 33).

## LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

ESTÁNDAR  
1.5

EL SOSTENEDOR INTRODUCE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES NECESARIOS PARA ASEGURAR LA VIABILIDAD Y BUEN FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente el criterio del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Proyecto Educativo Institucional</p> <p>Plan de mejoramiento</p> <p>Revisión de resultados educativos y financieros</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El sostenedor no introduce cambios estructurales ni medidas paliativas frente a riesgos evidentes en la viabilidad y sustentabilidad del establecimiento, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida sostenida de matrícula.</li> <li>• Desfinanciamiento crónico.</li> <li>• Tendencia a la baja en los resultados.</li> <li>• Bajos resultados sostenidos en el tiempo.</li> <li>• Bajas tasas de titulación técnico-profesional por cambios en la oferta laboral en la zona.</li> <li>• Instalación de otro establecimiento cercano que afecta el funcionamiento del establecimiento.</li> </ul> <p>El sostenedor no informa a la comunidad educativa los cambios estructurales implementados, lo que se traduce en un clima de descontento.</p>	<p>El sostenedor introduce medidas paliativas que no abordan cabalmente los riesgos que enfrenta el establecimiento, o bien introduce las medidas tardíamente, cuando los problemas se han profundizado.</p> <p>El sostenedor no consulta la opinión del Consejo Escolar o del Centro de Padres y Apoderados durante el proceso de formulación de los cambios estructurales del establecimiento.</p> <p>El sostenedor informa a la comunidad educativa los cambios estructurales implementados, pero suele no entregar mayores explicaciones.</p>	<p>El sostenedor introduce oportunamente cambios estructurales para garantizar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la planta directiva o en el equipo administrativo.</li> <li>• 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.</li> <li>• Cambios en la política de cobro (por ejemplo, de financiamiento compartido a gratuidad).</li> <li>• Cambios en el tamaño del establecimiento o de los cursos.</li> <li>• Fusiones entre establecimientos.</li> </ul> <p>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.</p> <p>El sostenedor informa y explica a la comunidad educativa los cambios estructurales implementados.</p>	<p>El sostenedor introduce cambios estructurales para optimizar el funcionamiento del establecimiento o para prevenir posibles riesgos.</p> <p>El sostenedor prepara al establecimiento con anticipación para los cambios que tendrá que enfrentar: comunica los riesgos que afronta el establecimiento, analiza las posibles medidas con el Consejo Escolar y el Centro de Padres y Apoderados, explica en varias instancias las medidas que se implementarán, entre otros.</p>

## LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

ESTÁNDAR  
1.6

EL SOSTENEDOR GENERA CANALES FLUIDOS DE COMUNICACIÓN CON EL DIRECTOR Y CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con los docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El sostenedor rara vez se comunica con el director: es difícil de ubicar, generalmente no contesta sus llamados o correos, o no lo informa sobre temas pertinentes cuando corresponde.</p> <p>El sostenedor no define el plan de comunicación con la comunidad educativa, o lo define unilateralmente, o bien, no respeta los canales acordados, lo que produce descoordinaciones y confusiones constantes. Por ejemplo, otorga a los docentes permisos que el director ha negado previamente.</p> <p>El sostenedor rara vez está disponible para responder ante situaciones de crisis o para atender denuncias en última instancia.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>El sostenedor responde ante situaciones de crisis y atiende denuncias en última instancia, pero generalmente tarda en hacerlo.</p>	<p>El sostenedor lleva a cabo las acciones necesarias para mantener una comunicación fluida con el director: se reúne con él al menos una vez al mes, atiende sus llamados, contesta sus correos y lo mantiene informado sobre temas pertinentes cuando corresponde.</p> <p>El sostenedor define, en acuerdo con el director, el plan de comunicación con la comunidad educativa y respeta lo estipulado: ambos establecen qué información comunicará cada uno, quién atenderá a las distintas consultas o estamentos, los protocolos a seguir ante consultas o quejas, entre otros.</p> <p>El sostenedor está disponible para responder oportunamente ante situaciones de crisis y para atender denuncias en última instancia.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El sostenedor se reúne frecuentemente (al menos cada quince días) con el director para tomar decisiones consensuadas.</p> <p>El sostenedor analiza constantemente con el director cómo están funcionando los procesos de comunicación, tanto entre ellos como con la comunidad educativa, con el fin de introducir mejoras.</p>



## ESTÁNDARES DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

La subdimensión LIDERAZGO DEL DIRECTOR describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.

---

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

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

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

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

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

**ESTÁNDAR 2.6** El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.

**ESTÁNDAR 2.7** El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.

## LIDERAZGO DEL DIRECTOR

ESTÁNDAR  
2.1

EL DIRECTOR ASUME COMO SU PRINCIPAL RESPONSABILIDAD EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS FORMATIVOS Y ACADÉMICOS DEL ESTABLECIMIENTO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El director asume como su principal responsabilidad la gestión administrativa del establecimiento, dedicando la mayor parte de su tiempo a labores administrativas u otras tareas, sin involucrarse en la supervisión ni en el apoyo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>El director tiene poca presencia en el establecimiento, ya sea porque está constantemente fuera o porque tiene pocas horas semanales asignadas para la dirección.</p> <p>El director no rinde cuenta anual al sostenedor, o bien entrega resultados tergiversados o incorrectos.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p> <p>El director está presente en el establecimiento, pero la mayor parte del tiempo permanece en su oficina dedicado a sus tareas.</p> <p>El director rinde cuentas semestralmente al sostenedor, pero lo hace de manera incompleta, por ejemplo, solo da cuenta de los logros de aprendizaje o de aspectos positivos, o bien rinde cuentas una vez al año.</p>	<p>El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento y destina parte sustancial de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>El director tiene presencia activa en el establecimiento: recorre los distintos momentos de la rutina escolar, conversa con estudiantes y docentes, observa clases, participa en las actividades relevantes, entre otros.</p> <p>El director se responsabiliza por los resultados del establecimiento y rinde cuentas semestralmente al sostenedor respecto del logro de los objetivos de aprendizaje del currículum vigente, de los Otros Indicadores de Calidad, de los objetivos de formación establecidos en el Proyecto Educativo Institucional y del cumplimiento de la normativa educacional vigente.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El director planifica su horario semanal para destinar un tiempo fijo a los temas académicos y formativos del establecimiento, y lo cumple.</p> <p>El director se interesa por conocer en profundidad la realidad del establecimiento, para lo cual realiza acciones concretas. Por ejemplo, organiza reuniones con grupos de estudiantes o apoderados de manera regular.</p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Informes, actas o cartas de rendición de cuentas</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>				

## LIDERAZGO DEL DIRECTOR

ESTÁNDAR  
2.2

EL DIRECTOR LOGRA QUE LA COMUNIDAD EDUCATIVA COMPARTA LA ORIENTACIÓN, LAS PRIORIDADES Y LAS METAS EDUCATIVAS DEL ESTABLECIMIENTO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El director no articula ni sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento. Por ejemplo, se limita a exigir el cumplimiento de la normativa.</p> <p>El director establece múltiples objetivos y focos o los cambia constantemente, de modo que los esfuerzos se diluyen, disminuyendo su efectividad.</p> <p>El director establece orientaciones y prioridades que no guardan relación con las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, de los Objetivos Generales de la Educación y de los objetivos de aprendizaje del currículum vigente.</p> <p>El director no logra que los miembros de la comunidad educativa compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento; cada integrante o grupo tiene su propia visión sobre los objetivos del establecimiento.</p>	<p>El director articula y sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento, pero ignora aspectos relevantes del Proyecto Educativo Institucional, de los Objetivos Generales de la Educación, de los objetivos de aprendizaje del currículum vigente o del plan de mejoramiento.</p> <p>El director no logra que grupos puntuales de la comunidad educativa compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento, o bien solo logra que la comunidad esté alineada con ciertos objetivos, sin conseguir unificar miradas discrepantes sobre algunas prioridades.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El director articula, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento con un sentido profundo de propósito, el que estimula la vocación educativa de los docentes y el sentido de misión de toda la comunidad educativa.</p> <p>El director logra que los miembros de la comunidad educativa contribuyan activamente a difundir y generar compromiso con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.</p> <p>El director gestiona la inserción de profesores, estudiantes y familias nuevas, y promueve su adhesión y compromiso con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.</p>

## LIDERAZGO DEL DIRECTOR

ESTÁNDAR  
2.3

EL DIRECTOR INSTAURA UNA CULTURA DE ALTAS EXPECTATIVAS EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple <b>todos</b> los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y <b>además</b> presenta <b>una o más</b> de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Lemas, símbolos y premios que promueven altas expectativas</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El director y el equipo directivo generalmente promueven una cultura pesimista y de bajas expectativas mediante, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La disminución progresiva de las exigencias en todos los ámbitos.</li> <li>La atribución de los fracasos a causas externas o circunstanciales que no dependen del esfuerzo de los estudiantes y docentes.</li> <li>El relato constante de historias de fracaso, impotencia y determinismo.</li> </ul> <p>En el establecimiento prima una cultura de bajas expectativas, lo que se refleja, por ejemplo, en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El director y el equipo directivo se refieren con pesimismo a las capacidades de los estudiantes, los docentes y las familias, argumentando que el contexto sociocultural y las condiciones del establecimiento impiden alcanzar mejores resultados educativos.</li> <li>Los docentes no confían en sus capacidades ni en las de sus estudiantes: se muestran pesimistas, exigen poco, no abordan desafíos, entre otros.</li> <li>Los estudiantes no confían en su capacidad de superación: se muestran derrotistas, con baja autoestima académica y motivación escolar, entre otros.</li> </ul>	<p>El director y el equipo directivo ocasionalmente implementan medidas para promover una cultura de altas expectativas en el establecimiento.</p> <p>En el establecimiento prima una cultura de altas expectativas, pero existe pesimismo en ciertos ámbitos, circunstancias o grupos. Por ejemplo, el director y el equipo directivo no confían en las capacidades de los apoderados para apoyar a los estudiantes; la comunidad educativa se desanima ante un mal resultado o un incidente negativo; los docentes se proponen metas ambiciosas en Matemática, pero se resignan ante la falta de hábitos de vida saludable en los estudiantes; entre otros.</p>	<p>El director y el equipo directivo promueven constantemente una cultura de altas expectativas en el establecimiento mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El aumento progresivo de las exigencias en todos los ámbitos.</li> <li>El reconocimiento del esfuerzo, los logros y avances.</li> <li>El estímulo de la perseverancia frente al fracaso.</li> <li>El uso de lemas, símbolos, modelos y otros estímulos que refuerzan la idea de que es posible lograr los desafíos propuestos.</li> <li>El relato constante de historias de superación para instalar la noción de que es posible enfrentar y superar las situaciones adversas.</li> </ul> <p>En el establecimiento prima una cultura de altas expectativas, lo que se refleja en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Los docentes se proponen metas ambiciosas para lograr con sus estudiantes.</li> <li>Los estudiantes confían en sus capacidades y se proponen metas ambiciosas.</li> <li>Los apoderados confían en la capacidad de superación de sus hijos y en su aptitud para apoyarlos en su proceso educativo.</li> </ul>	<p>El director y el equipo directivo cuentan con programas sistemáticos para promover una cultura de altas expectativas en el establecimiento mediante, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un programa de formación del carácter que desarrolla la motivación de logro, el sentido del esfuerzo, la perseverancia y la tolerancia a la frustración.</li> <li>Un programa de orientación vocacional que ayuda a los estudiantes a identificar y desarrollar sus intereses y habilidades.</li> <li>Un plan de lecturas, películas y charlas que promueven los desafíos, la movilidad social y la resiliencia.</li> </ul> <p>El establecimiento se destaca por su cultura optimista, entusiasta y de altas expectativas, lo que se refleja, por ejemplo, en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La comunidad educativa se propone sobresalir en áreas relevantes.</li> <li>Los estudiantes aspiran a metas significativas en todos los ámbitos de su vida.</li> <li>Los docentes asumen desafíos educativos sobre su propia formación.</li> <li>Los apoderados asumen desafíos educativos sobre su propia formación.</li> </ul>

## LIDERAZGO DEL DIRECTOR

ESTÁNDAR  
2.4

EL DIRECTOR CONDUCE DE MANERA EFECTIVA EL FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Calendario de reuniones de coordinación</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con administrativos</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p>El director conduce de manera inefectiva el funcionamiento general del establecimiento, lo que se refleja, por ejemplo, en que prima un ritmo de trabajo lento, no se abordan tareas importantes, los responsables no se hacen cargo de sus funciones, no se detectan problemas graves, entre otros.</p> <p>El director adopta un papel pasivo ante las actitudes, conductas y desempeño inadecuados del personal y deja pasar las faltas.</p> <p>El director está constantemente dando instrucciones y corrigiendo al personal sobre detalles nimios e irrelevantes, o bien agobia al personal con críticas excesivas o poco constructivas.</p> <p>El director rara vez toma decisiones frente a los problemas de forma oportuna, por lo que la mayoría de estos se complican y generan nuevas dificultades.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento: establece plazos para imponer ritmo, define tareas, delega responsabilidades, diseña procedimientos, afianza lo que está funcionando bien, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, establece acuerdos, entre otros.</p> <p>El director comunica al personal las actitudes, conductas y desempeño que se espera de este en el día a día, y le entrega constantemente retroalimentación constructiva y apoyo.</p> <p>El director toma decisiones de forma expedita y oportuna, dándole fluidez a la administración del establecimiento.</p>	<p>El director logra instalar procedimientos de modo que su ejecución no requiere supervisión constante, lo cual le libera tiempo para centrarse en nuevos desafíos. Por ejemplo, los profesores toman las clases a tiempo sin necesidad de supervisión; frente a la inasistencia de los estudiantes, los profesores aplican los protocolos establecidos de manera autónoma; las celebraciones de efemérides están debidamente calendarizadas y delegadas de modo que su organización no requiere la participación activa del director; entre otros.</p> <p>El director se anticipa a los problemas que puedan surgir e implementa medidas para prevenirlos.</p>

## LIDERAZGO DEL DIRECTOR

ESTÁNDAR  
2.5

EL DIRECTOR ES PROACTIVO Y MOVILIZA AL ESTABLECIMIENTO HACIA LA MEJORA CONTINUA.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El director es autocomplaciente y conformista en su evaluación del funcionamiento del establecimiento, o bien niega o no reconoce problemas evidentes.</p> <p>El director introduce cambios excesivos que no permiten que las innovaciones se instalen y den resultados, lo que genera un clima de confusión e inestabilidad.</p> <p>El director enfrenta las dificultades del establecimiento como amenazas y se centra en la búsqueda de culpables, en la autodefensa o en las carencias, en lugar de buscar soluciones.</p> <p>El director comparte el desánimo y la resignación del equipo directivo y docente ante las dificultades, y no asume un rol activo para revertir esta situación.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El director está atento solo a los grandes problemas y no busca oportunidades para perfeccionar lo que está funcionando relativamente bien.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El director está atento y detecta aspectos del establecimiento que se pueden perfeccionar o mejorar, es autocrítico y está abierto a la crítica constructiva.</p> <p>El director aborda las dificultades que enfrenta el establecimiento como oportunidades de mejora, con un espíritu constructivo y comprometido en la búsqueda de soluciones.</p> <p>El director promueve que el equipo directivo y docente identifique aspectos que deben mejorarse y que aborde las dificultades como oportunidades de mejora. Además, asume un rol activo para revertir eventuales actitudes defensivas del personal, tales como minimizar los problemas, eludir responsabilidades, apegarse a lo conocido, entre otras.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El director conduce el establecimiento en busca de la excelencia: está atento a los aspectos que, a pesar de estar funcionando bien, se pueden optimizar, e investiga en seminarios, en la literatura o en la experiencia de otros establecimientos mejores métodos educativos y de gestión que se puedan incorporar.</p> <p>El director se anticipa a posibles resistencias del personal e implementa acciones para prevenirlas.</p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>				

## LIDERAZGO DEL DIRECTOR

ESTÁNDAR  
2.6

EL DIRECTOR INSTAURA UN AMBIENTE LABORAL COLABORATIVO Y COMPROMETIDO CON LA TAREA EDUCATIVA.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Registro de actividades y talleres con el personal</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El director no instaure un ambiente laboral de compromiso y responsabilidad, lo que se traduce en faltas a la ética de trabajo, por ejemplo, ausentismo frecuente de los profesores, falta de preparación de clases o corrección tardía de pruebas.</p> <p>El director no instaure un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal: tolera que el personal trabaje en forma aislada y sin apoyo; genera un ambiente competitivo o defensivo mediante críticas, comparaciones en público o favoritismos; entre otros.</p> <p>El director no cuestiona ni corrige al personal para no generar un mal ambiente, o es excesivamente crítico, confrontacional e intransigente, de modo que genera un ambiente laboral hostil.</p> <p>El director no enfrenta ni maneja los rumores y conflictos que surgen entre el personal, por ende, surgen bandos en pugna o relaciones interpersonales que interfieren en la labor educativa.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El director instaure un ambiente laboral débil en cuanto a compromiso y responsabilidad, ya que necesita estar constantemente supervisando al personal y recordándole sus deberes.</p> <p>El director no logra instaurar un ambiente de trabajo colaborativo en ciertos estamentos o equipos de trabajo.</p> <p>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.</p> <p>El director enfrenta tardíamente los rumores y conflictos que surgen entre el personal, pero consigue manejarlos.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>El director logra conciliar el desarrollo de un ambiente de trabajo desafiante y exigente con un clima laboral armónico.</p> <p>El director frena y aclara tempranamente los rumores que surgen entre el personal y enfrenta conflictos interpersonales importantes para que no se agraven.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El director logra un alto grado de entusiasmo con el personal, lo que se evidencia en que la mayoría entrega más de lo estipulado.</p> <p>El director fomenta el compromiso del equipo al dar oportunidades concretas a los miembros de los distintos estamentos para liderar y concretar iniciativas propias.</p> <p>El director gestiona actividades y talleres con el personal dirigidos al desarrollo de habilidades de trabajo en equipo.</p>

## LIDERAZGO DEL DIRECTOR

ESTÁNDAR

2.7

EL DIRECTOR INSTAURA UN AMBIENTE CULTURAL Y ACADÉMICAMENTE ESTIMULANTE.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Diario escolar, afiches, diarios murales, exposición de trabajos, entre otros</p> <p>Convenios con instituciones culturales</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El director no promueve el amor por el conocimiento y no logra que la cultura tenga presencia dentro del establecimiento: la vida escolar y las clases carecen de estímulos que enriquezcan y amplíen los contenidos curriculares, y de estímulos que involucren a los estudiantes con el mundo que los rodea.</p> <p>El director limita sus intercambios cotidianos con los docentes y estudiantes a temas administrativos, problemas de conducta u otros asuntos prácticos.</p> <p>El director no gestiona, difunde ni participa junto con los docentes en actividades de actualización profesional.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>El director ocasionalmente gestiona, difunde y participa junto con los docentes en actividades de actualización profesional, o bien solo gestiona la participación de los profesores, sin compartir con ellos estas instancias.</p>	<p>El director promueve el amor por el conocimiento y logra que la cultura tenga presencia dentro del establecimiento mediante, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de un diario escolar.</li> <li>• Diarios murales de actualidad.</li> <li>• Uso habitual de la biblioteca.</li> <li>• Exposiciones de los trabajos de los estudiantes de arte, ciencia y literatura.</li> <li>• Talleres o campeonatos deportivos.</li> <li>• Concursos de poesía o cuentos.</li> <li>• Teatro escolar, coro o grupo de debate.</li> <li>• Especialistas invitados.</li> <li>• Participación en ferias, concursos científicos u olimpiadas de matemática.</li> <li>• Asistencia a eventos culturales, exposiciones, conciertos y visitas al patrimonio nacional.</li> </ul> <p>El director enriquece constantemente los intercambios cotidianos con los docentes y estudiantes, comentando temas de actualidad, sugiriendo lecturas y sitios web, planteando interrogantes, cuestionando argumentos, entre otros.</p> <p>El director gestiona, difunde y participa junto con los docentes en actividades de actualización profesional, tales como seminarios, cursos, charlas, entre otros.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El director logra institucionalizar prácticas que promueven el amor por el conocimiento y la cultura, de manera que se lleven a cabo sistemáticamente año tras año. Por ejemplo, Festival de la Canción, Café Literario, entre otros.</p> <p>El director gestiona convenios con instituciones culturales, bibliotecas públicas, centros deportivos, entre otros, para ampliar el desarrollo cultural de la comunidad educativa.</p> <p>El director da facilidades al personal para que curse estudios de postgrado. Por ejemplo, tiene flexibilidad con los horarios, permite que destine ciertas horas de la jornada laboral a estudiar, entre otros.</p> <p>El director logra instaurar un ambiente cultural y académicamente estimulante, en el cual los docentes y los estudiantes preguntan, comentan y discuten sobre temas de actualidad, libros, películas, programas de televisión, entre otros.</p> <p>El director está actualizado sobre las políticas públicas de educación, y genera distintos espacios para intercambiar y discutir esa información con el equipo directivo y docente.</p> <p>El director promueve que los docentes investiguen y publiquen artículos sobre educación.</p>

## ESTÁNDARES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

La subdimensión PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

---

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

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

ESTÁNDAR  
3.1

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON UN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL ACTUALIZADO QUE DEFINE CLARAMENTE LOS LINEAMIENTOS DE LA INSTITUCIÓN E IMPLEMENTA UNA ESTRATEGIA EFECTIVA PARA DIFUNDIRLO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Proyecto Educativo Institucional</p> <p>Registro de revisión y actualización del Proyecto Educativo</p> <p>Medios de difusión del Proyecto Educativo</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de elaborar y revisar el Proyecto Educativo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El establecimiento no cuenta con un Proyecto Educativo Institucional, o bien este no define sus lineamientos formativos ni el perfil de estudiante que busca formar.</p> <p>El establecimiento no difunde el Proyecto Educativo Institucional y, por lo tanto, la mayoría de los miembros de la comunidad educativa lo desconoce.</p> <p>Los encargados de elaborar y revisar el Proyecto Educativo Institucional lo actualizan al menos cada cuatro años, pero en el proceso no consultan al Consejo Escolar; o bien lo actualizan cada seis años o más.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional incompleto o impreciso que, por ejemplo, define solo los fundamentos, pero no entrega el perfil de estudiante que busca formar, o que solo establece los lineamientos en términos generales, sin entregar definiciones concretas.</p> <p>El establecimiento difunde de forma débil o selectivamente el Proyecto Educativo Institucional. Por ejemplo, utiliza únicamente la web para darlo a conocer, o solo lo promueve activamente entre los apoderados.</p> <p>Los encargados de elaborar y revisar el Proyecto Educativo Institucional consultan al Consejo Escolar en la actualización del Proyecto Educativo Institucional, pero llevan a cabo este proceso cada cinco años.</p>	<p>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<sup>1</sup>.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que estipula el perfil deseable de los profesores, además de los deberes y derechos de los estudiantes, el personal y los padres y apoderados.</p> <p>El establecimiento solicita el compromiso de los apoderados y del personal con el Proyecto Educativo Institucional mediante una firma que testifique su adhesión a dicho proyecto al momento de matricular a los estudiantes o de firmar el contrato.</p> <p>Los encargados de elaborar y revisar el Proyecto Educativo Institucional lo actualizan al menos cada dos años, y en el proceso efectúan una consulta amplia a los padres y apoderados, estudiantes y docentes.</p>

<sup>1</sup> El contenido del Proyecto Educativo Institucional (PEI) puede variar en su formulación, por ejemplo, la finalidad educativa puede expresarse en la misión, visión y valores sustentados, o puede hacerlo en términos de fundamentos filosóficos y objetivos generales y específicos. Sin embargo, independiente de la forma adoptada, lo fundamental es que el Proyecto Educativo explicita los principios que orientan al establecimiento y defina las características del estudiante que busca formar.

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

ESTÁNDAR  
3.2

EL ESTABLECIMIENTO LLEVA A CABO UN PROCESO SISTEMÁTICO DE AUTOEVALUACIÓN QUE SIRVE DE BASE PARA ELABORAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Pautas de autoevaluación</p> <p>Análisis estratégico</p> <p>Informe diagnóstico</p> <p>Informes de la Agencia de Calidad y de la Superintendencia de Educación Escolar</p> <p>Resultados Estándares de Aprendizaje y Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento no conduce un proceso de autoevaluación anual, o bien se lleva a cabo un proceso de autoevaluación informal y basado en impresiones.</p> <p>El proceso de autoevaluación no involucra a los actores de la comunidad educativa.</p> <p>El establecimiento no concluye el proceso de autoevaluación con un informe diagnóstico, o bien este no refleja la realidad del establecimiento o contiene distorsiones significativas de los datos y evidencias en los que se sustenta.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento conduce un proceso de autoevaluación anual incompleto, pues solo considera parte de sus resultados y procesos relevantes.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento conduce un proceso sistemático de autoevaluación anual que considera al menos el análisis de los siguientes resultados y procesos relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados académicos y de los Otros Indicadores de Calidad y sus tendencias.</li> <li>Indicadores de calidad de los procesos de gestión: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos.</li> <li>Índices de satisfacción de padres y apoderados.</li> <li>Antecedentes del contexto y sus variaciones.</li> <li>Cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de las metas del plan de mejoramiento anterior.</li> <li>Recomendaciones de las visitas evaluativas de la Agencia de Calidad y las sanciones de la Superintendencia de Educación Escolar.</li> </ul> <p>El proceso de autoevaluación involucra formal y sistemáticamente a los diferentes actores de la comunidad educativa. Por ejemplo, incluye instancias de análisis con los docentes y con el Consejo Escolar, encuestas a los estudiantes y apoderados, entre otros.</p> <p>El establecimiento elabora, al finalizar el proceso de autoevaluación, un informe diagnóstico que incluye conclusiones sobre sus principales fortalezas y debilidades, fundamentadas con datos y evidencias.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta la siguiente situación:</i></p> <p>El establecimiento desarrolla un análisis estratégico de la información recogida en la autoevaluación, utilizando alguna herramienta de análisis, como una matriz FODA, el modelo de las Cinco fuerzas de Porter, entre otras.</p>

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

ESTÁNDAR  
3.3

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON UN PLAN DE MEJORAMIENTO QUE DEFINE METAS CONCRETAS, PRIORIDADES, RESPONSABLES, PLAZOS Y PRESUPUESTOS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Plan de mejoramiento anual</p> <p>Plan de mejoramiento a mediano plazo</p> <p>Informe diagnóstico</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de elaborar el plan de mejoramiento</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El establecimiento no cuenta con un plan de mejoramiento vigente, o bien este no refleja sus necesidades, ya que no es consistente con las debilidades consignadas en el proceso de autoevaluación.</p> <p>El plan de mejoramiento es inconducente, ya que propone metas que no son concretas o medibles, o bien le faltan dos o más de las siguientes definiciones en la mayoría de las metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para alcanzarlas.</li> <li>• Responsables de la ejecución de las acciones.</li> <li>• Plazos.</li> <li>• Presupuesto.</li> </ul> <p>El establecimiento no involucra a los directivos, docentes ni al Consejo Escolar en la elaboración del plan de mejoramiento.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento actualizado que se hace cargo de algunas de las debilidades principales consignadas en la autoevaluación, pero deja sin abordar deficiencias relevantes.</p> <p>El plan de mejoramiento explicita metas concretas y medibles, pero es incompleto, pues le falta alguna de las siguientes definiciones en todas las metas, o dos o más de estas en alguna meta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para alcanzarlas.</li> <li>• Responsables de la ejecución de las acciones.</li> <li>• Plazos.</li> <li>• Presupuesto.</li> </ul> <p>El establecimiento involucra a los directivos, docentes y al Consejo Escolar en la elaboración del plan de mejoramiento, pero lo hace de manera informal y poco sistemática; o bien involucra formal y sistemáticamente solo a algunos de estos estamentos.</p>	<p>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.</p> <p>El plan de mejoramiento incluye las siguientes definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas concretas y medibles.</li> <li>• Acciones para alcanzar las metas.</li> <li>• Responsables de la ejecución de las acciones.</li> <li>• Plazos.</li> <li>• Presupuesto.</li> </ul> <p>El establecimiento involucra formal y sistemáticamente a los directivos, docentes y al Consejo Escolar en la elaboración del plan de mejoramiento.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento a mediano plazo (por ejemplo, a cuatro años), para la toma de decisiones en ámbitos como cambios estructurales, requerimiento de infraestructura, programas de jubilación, entre otros.</p> <p>El plan de mejoramiento formula las metas por orden de prioridad.</p> <p>El establecimiento difunde las principales metas y acciones del plan de mejoramiento a los padres y apoderados.</p>

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

ESTÁNDAR  
3.4

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON UN SISTEMA EFECTIVO PARA MONITOREAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Plan de mejoramiento</p> <p>Indicadores y pautas de seguimiento del plan de mejoramiento</p> <p>Reportes de seguimiento del plan de mejoramiento</p> <p>Registro de apoyo externo al seguimiento del plan de mejoramiento</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta a los encargados del seguimiento del plan de mejoramiento</p>	<p>El establecimiento no cuenta con un sistema para monitorear el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año.</p> <p>Los encargados de supervisar el estado de avance del plan de mejoramiento no entregan al sostenedor ni al director un informe sobre la implementación de las acciones o sobre el grado de cumplimiento de las metas.</p>	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza los avances de acuerdo a impresiones.</li> <li>No cuenta con encargados definidos para supervisar la implementación de las acciones y el grado de cumplimiento de las metas.</li> <li>Solo se supervisa la implementación de algunas acciones o el cumplimiento de algunas metas.</li> </ul> <p>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.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año, el cual considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores para evaluar el cumplimiento de las metas.</li> <li>Encargados de supervisar la implementación de las acciones y de evaluar el grado de cumplimiento de las metas.</li> </ul> <p>Los encargados de supervisar el estado de avance del plan de mejoramiento entregan al sostenedor y al director un informe escrito sobre el grado de cumplimiento de las acciones, al menos una vez al semestre, y un informe escrito sobre el grado de cumplimiento de las metas, al finalizar el año.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un sistema de monitoreo que considera metas intermedias (hitos) que permiten evaluar el estado de avance del cumplimiento de metas durante el año.</p> <p>El establecimiento cuenta con un programa computacional de control de gestión para verificar que se cumpla el plan de mejoramiento.</p> <p>El establecimiento cuenta con apoyo externo especializado en control de gestión.</p> <p>Los encargados de supervisar el estado de avance del plan de mejoramiento entregan al sostenedor y al director un informe escrito sobre el grado de cumplimiento de las acciones una vez al trimestre, y un informe escrito sobre el grado de cumplimiento de metas intermedias (hitos), al finalizar cada semestre.</p> <p>Los informes sobre el estado de avance del plan de mejoramiento incluyen evidencias que permiten confirmar y comprender mejor el grado de cumplimiento de las metas.</p>

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

ESTÁNDAR  
3.5

EL ESTABLECIMIENTO RECOPILA Y SISTEMATIZA CONTINUAMENTE LOS DATOS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS, LOS RESULTADOS EDUCATIVOS, LOS INDICADORES DE PROCESOS RELEVANTES Y LA SATISFACCIÓN DE APODERADOS DEL ESTABLECIMIENTO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Registros o bases con los datos e índices del establecimiento</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo administrativo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>	<p>El establecimiento no cuenta con los datos sobre el establecimiento y su contexto, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados, ya sea porque no se ha recopilado o porque no se ha actualizado la mayoría de ellos.</p> <p>El establecimiento no organiza los datos que recopila en un sistema centralizado o en unidades claramente identificadas: la mayoría de los datos se encuentra dispersa o es muy difícil de encontrar.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento cuenta con datos sistematizados y actualizados sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características y contexto del establecimiento: matrícula por nivel y especialidad técnico-profesional; ingresos y retiros de estudiantes; número de estudiantes vulnerables, con SEP<sup>2</sup> o con necesidades educativas especiales; y educación de la madre.</li> <li>• Resultados educativos: promedio Simce y puntajes PSU<sup>3</sup>, distribución en los Estándares de Aprendizaje, resultados en los Otros Indicadores de Calidad, índices de repitencia y promedio de notas por asignatura y nivel.</li> <li>• Procesos relevantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal: planta, carga horaria, permisos y licencias, y resultados de evaluación docente.</li> <li>- Finanzas: presupuesto y su estado de avance, balance del último año y contabilidad al día.</li> <li>- Recursos educativos: inventario y estado del equipamiento.</li> </ul> </li> <li>• Satisfacciones de apoderados: índice anual de satisfacción.</li> </ul> <p>El establecimiento organiza los datos que recopila en un sistema de fácil acceso, ya sea centralizado o en unidades claramente identificadas.</p>	<p>El establecimiento cuenta con alguno de los siguientes datos sistematizados y actualizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de cobertura curricular por asignatura o módulos.</li> <li>• Resultados en pruebas estandarizadas.</li> <li>• Estadísticas sobre puntualidad y faltas graves.</li> <li>• Datos de seguimiento de ex alumnos.</li> <li>• Datos del campo laboral de las especialidades técnico-profesionales.</li> <li>• Resultados de encuestas de acoso escolar, conductas de riesgo y clima laboral.</li> <li>• Número de estudiantes con apoyo psicopedagógico y psicológico.</li> <li>• Informes de estado de resultados financieros.</li> <li>• Indicadores de uso y efectividad de los recursos educativos.</li> <li>• Satisfacción de estudiantes: índice anual de satisfacción.</li> </ul> <p>El establecimiento mantiene una base de datos consolidada o utiliza programas especializados en datos escolares para manejar la información del establecimiento y permitir consultas desde varios puntos de acceso.</p>

<sup>2</sup> SEP: Subvención Escolar Preferencial

<sup>3</sup> PSU: Prueba de Selección Universitaria

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

ESTÁNDAR  
3.6

EL SOSTENEDOR Y EL EQUIPO DIRECTIVO COMPRENDEN, ANALIZAN Y UTILIZAN LOS DATOS RECOPIADOS PARA TOMAR DECISIONES EDUCATIVAS Y MONITOREAR LA GESTIÓN.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Plan de mejoramiento</p> <p>Informe diagnóstico</p> <p>Presupuesto</p> <p>Otros registros de análisis de datos y medidas tomadas</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con los docentes</p>	<p>El sostenedor y/o el equipo directivo no comprenden la métrica de los principales indicadores utilizados en educación.</p> <p>El sostenedor y/o el equipo directivo no analizan los datos recopilados, o bien lo hacen de manera sesgada, ya que solo consideran datos o referentes que los favorecen.</p> <p>El sostenedor y/o el equipo directivo no utilizan los datos recopilados, o bien los utilizan de forma muy esporádica, por lo que generalmente la gestión se basa en impresiones.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El sostenedor y el equipo directivo comprenden la métrica de los principales indicadores utilizados en educación, tales como sistema de puntajes Simce, PSU y Otros Indicadores de Calidad; categorías de la ordenación y de la evaluación docente; mecanismo de asignación del SNED<sup>4</sup>; entre otros.</p> <p>El sostenedor y el equipo directivo analizan los datos recopilados, considerando la evaluación de la distribución y la tendencia; comparaciones con el promedio nacional, con establecimientos similares o con estándares; la identificación de relaciones y causas; y la obtención de conclusiones.</p> <p>El sostenedor y el equipo directivo utilizan sistemáticamente los datos recopilados para monitorear y tomar decisiones en los distintos ámbitos de gestión, con fines como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las prácticas pedagógicas, la convivencia y la satisfacción de los apoderados.</li> <li>• Evaluar la efectividad de programas y proyectos.</li> <li>• Reconocer a los profesores.</li> <li>• Detectar debilidades y necesidades.</li> <li>• Autoevaluarse y definir metas.</li> <li>• Evaluar la implementación del plan de mejoramiento.</li> <li>• Rendir cuentas.</li> <li>• Ajustar gastos.</li> <li>• Reponer materiales.</li> </ul>	<p>El sostenedor y el equipo directivo comprenden en profundidad los principales indicadores utilizados en educación, ya que manejan conceptos y herramientas como error estadístico, diferencia significativa, desviación estándar, gráfico de dispersión, ratios financieros, análisis de sensibilidad de datos, entre otros.</p> <p>El sostenedor y el equipo directivo identifican a los establecimientos que consideran referentes a alcanzar y comparan sus resultados con los de estos.</p>

<sup>4</sup> SNED: Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño.





## DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA

La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades.

La gestión pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento, ya que este tiene por objetivo central lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes. Para ello, es necesario que los profesores, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa. La principal labor de estos últimos es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo. Por su parte, la responsabilidad primordial de los profesores es llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: la consideración de las características particulares de los educandos. En este sentido, el establecimiento debe hacerse cargo de responder a la diversidad de necesidades de sus estudiantes, en miras de superar las dificultades que pudieran entorpecer su desarrollo, así como de favorecer el despliegue de sus potencialidades.

Considerando lo anterior, la dimensión Gestión pedagógica se organiza en las subdimensiones **Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.**



## ESTÁNDARES DE GESTIÓN CURRICULAR

La subdimensión GESTIÓN CURRICULAR describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

---

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

## GESTIÓN CURRICULAR

ESTÁNDAR  
4.1

EL DIRECTOR Y EL EQUIPO TÉCNICO-PEDAGÓGICO<sup>1</sup> COORDINAN LA IMPLEMENTACIÓN GENERAL DE LAS BASES CURRICULARES Y DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFATORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta la siguiente situación:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Horarios</p> <p>Calendario académico</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio del establecimiento primando, en múltiples casos, motivos de conveniencia. Por ejemplo, se definen las asignaturas a impartir en las horas de libre disposición según la disponibilidad horaria de los profesores ya contratados en lugar de considerar las necesidades educativas de los estudiantes.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico organizan la asignación de los docentes y horarios de la mayoría de los cursos primando motivos de conveniencia por sobre criterios pedagógicos. Por ejemplo, programan tres o más horas pedagógicas seguidas de la misma asignatura para evitar ventanas en el horario del profesor.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico resguardan en forma débil los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y al aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, aceptan la organización de múltiples actividades en desmedro de la implementación del currículum, permiten que se interrumpan las clases con frecuencia, programan reuniones de profesores en el tiempo destinado para planificar o hacer clases, entre otros.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio del establecimiento primando, en algunos casos, motivos de conveniencia.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico organizan la asignación de los docentes y horarios de algunas asignaturas o cursos primando motivos de conveniencia.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico generalmente resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y al aprendizaje de los estudiantes, pero en ocasiones se llevan a cabo actividades sin previo aviso, se interrumpen las clases, se desvía a los profesores de sus labores de enseñanza, entre otros.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio<sup>2</sup> del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico diseñan e implementan procedimientos que liberan tiempo de los profesores para que se concentren en la labor pedagógica. Por ejemplo, se estandarizan procesos, se entregan formularios prellenados, se entrega información por escrito para reducir las reuniones informativas, entre otros.</p>

<sup>1</sup> Los estándares de esta subdimensión reconocen que la gestión curricular debe ser una función compartida entre el director y el equipo técnico-pedagógico; no obstante, en la práctica, las tareas pueden distribuirse entre ellos, sin que sea necesario que siempre estén ambos a cargo de todas las actividades.

<sup>2</sup> Los planes de estudio del establecimiento se refieren a la distribución del tiempo de cada curso considerando la asignación de horas mínimas semanales para todas las asignaturas obligatorias y la asignación de los tiempos de libre disposición.

## GESTIÓN CURRICULAR

ESTÁNDAR  
4.2

EL DIRECTOR Y EL EQUIPO TÉCNICO-PEDAGÓGICO ACUERDAN CON LOS DOCENTES LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS COMUNES PARA LA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DEL CURRÍCULUM.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Documento con políticas comunes</p> <p>Observación de clases</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico no acuerdan con los docentes lineamientos comunes orientados al desarrollo de hábitos y habilidades, de manera que cada profesor actúa en forma aislada.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico no acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura o no sugieren estrategias didácticas a los profesores.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico no gestionan la adquisición de recursos educativos, o bien la selección no está alineada con las necesidades pedagógicas del establecimiento.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes políticas comunes para solo unas pocas asignaturas, niveles o grupos de profesores.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes políticas comunes que deben ser implementadas en más de una asignatura o nivel de enseñanza para desarrollar hábitos y habilidades en los estudiantes. Por ejemplo, políticas de tareas, de asignación de lecturas en las asignaturas, de uso de la biblioteca, de inclusión de preguntas de desarrollo en las pruebas, entre otras.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura, por ejemplo, el método para aprender a leer. Además, sugieren constantemente estrategias didácticas a los profesores para fortalecer su trabajo en el aula.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico, en coordinación con los docentes, seleccionan y gestionan la adquisición de recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas del establecimiento.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con un documento que explicita las políticas comunes del establecimiento y lo difunden para promover que este sea utilizado por los docentes.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean la efectividad de las metodologías y estrategias didácticas implementadas para afinarlas, mantenerlas o modificarlas.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico seleccionan y gestionan la adquisición de los recursos educativos priorizando aquellos que generan mayor impacto en los aprendizajes.</p>

## GESTIÓN CURRICULAR

ESTÁNDAR

4.3

LOS PROFESORES ELABORAN PLANIFICACIONES QUE CONTRIBUYEN A LA CONDUCCIÓN EFECTIVA DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Planificaciones anuales</p> <p>Planificaciones de unidad o tema</p> <p>Planificaciones de clases</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>	<p>La mayoría de los profesores desconocen las Bases Curriculares y los programas de estudio: se limitan a planificar de acuerdo a los textos de estudio o a lo que tradicionalmente han enseñado.</p> <p>Los profesores no elaboran planificaciones anuales para la mayoría de las asignaturas por curso.</p> <p>Los profesores no elaboran planificaciones por tema o unidad en la mayoría de las asignaturas que imparten.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico no analizan ni comentan con los profesores las planificaciones de la mayoría de las asignaturas por curso.</p>	<p>Los profesores conocen parcialmente las Bases Curriculares y los programas de estudio, o bien solo algunos profesores las conocen.</p> <p>Los profesores elaboran planificaciones anuales para la mayoría de las asignaturas por curso, pero quedan algunas asignaturas o cursos sin cubrir.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Los profesores conocen las Bases Curriculares y los programas de estudio, lo que permite que las planificaciones abarquen la totalidad del currículum y estén ajustadas al nivel de profundidad estipulado.</p> <p>Los profesores elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso, en las que se calendarizan los objetivos de aprendizaje que se cubrirán durante el año, considerando los días hábiles disponibles.</p> <p>Los profesores elaboran planificaciones por tema o unidad para cada asignatura que imparten, en las que se especifican los objetivos de aprendizaje, las actividades de enseñanza y aprendizaje, y los medios de evaluación.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones elaboradas, con el fin de mejorar su contenido. En este intercambio se busca material complementario, se corrigen errores, se mejoran las actividades, entre otros.</p>	<p>El director, el equipo técnico-pedagógico y los profesores destinan tiempo a la discusión de las Bases Curriculares y los programas de estudio para comprender sus principios y conceptos básicos, las relaciones entre asignaturas, entre otros.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan en conjunto con los docentes, en la planificación anual, algunas actividades interdisciplinarias que permitan articular diferentes áreas del conocimiento.</p> <p>Los profesores elaboran planificaciones clase a clase que detallan los objetivos de la sesión junto con el modo para comprobar su aprendizaje y definen el desarrollo de la clase.</p> <p>Los profesores estipulan en las planificaciones adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que así lo requieren. Por ejemplo, estudiantes con talentos o con dificultades académicas.</p> <p>El establecimiento cuenta con el apoyo de especialistas para asesorar y comentar reflexivamente con los docentes las planificaciones en asignaturas específicas, o bien se organizan instancias para discutir las planificaciones entre pares.</p>

## GESTIÓN CURRICULAR

ESTÁNDAR  
4.4

EL DIRECTOR Y EL EQUIPO TÉCNICO-PEDAGÓGICO APOYAN A LOS DOCENTES MEDIANTE LA OBSERVACIÓN DE CLASES Y LA REVISIÓN DE CUADERNOS Y OTROS MATERIALES EDUCATIVOS CON EL FIN DE MEJORAR LAS OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Registros de observaciones de clases</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases rara vez o nunca.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico no analizan con los docentes el trabajo de los estudiantes.</p> <p>El director o miembros del equipo técnico-pedagógico no se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura o lo hacen solo una vez al año: cada profesor trabaja en forma aislada y sin apoyo.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico hacen comentarios públicos peyorativos sobre la calidad de las clases, los materiales desarrollados y las inquietudes de algunos profesores, rompiendo la red de confianza necesaria para que los docentes expongan su trabajo y estén abiertos a reflexionar sobre él.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico analizan ocasionalmente con los docentes el trabajo de los estudiantes.</p> <p>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.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases regularmente (al menos una vez al semestre a cada profesor o una observación semanal por directivo), con el fin de reflexionar con los docentes sobre la manera de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico analizan constantemente con los docentes el trabajo de los estudiantes (cuadernos, pruebas, trabajos de investigación, entre otros).</p> <p>El director o miembros del equipo técnico-pedagógico se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, al menos una vez al mes, para reflexionar sobre las clases observadas, los trabajos revisados y los desafíos pedagógicos enfrentados, y según esto elaboran estrategias que permitan superar los problemas encontrados.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan un proceso de acompañamiento a los profesores que evidencian más necesidad de apoyo, el que incluye observaciones de clases en forma sistemática y frecuente, con la correspondiente retroalimentación.</p> <p>El establecimiento cuenta con el apoyo de especialistas en asignaturas específicas para que observen clases y revisen el trabajo de los estudiantes, con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico utilizan la grabación voluntaria de clases para analizar en conjunto con los profesores las prácticas pedagógicas.</p>

## GESTIÓN CURRICULAR

ESTÁNDAR  
4.5

EL DIRECTOR Y EL EQUIPO TÉCNICO-PEDAGÓGICO COORDINAN UN SISTEMA EFECTIVO DE EVALUACIONES DE APRENDIZAJE.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Reglamento de Evaluación</p> <p>Calendario de evaluaciones</p> <p>Instrumentos de evaluación</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, no estipulan la política de evaluaciones en el Reglamento de Evaluación; o bien no se calendarizan las evaluaciones más importantes, de modo que no se previene que estas se acumulen en periodos puntuales.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico no revisan con los docentes las evaluaciones, o bien la revisión efectuada se limita a aspectos de formato.</p> <p>El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes generalmente no corrigen las evaluaciones a tiempo o no entregan retroalimentación a los estudiantes.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, estipulan la política de evaluaciones en el Reglamento de Evaluación y calendarizan las evaluaciones más importantes, de modo que queden homogéneamente distribuidas en el año.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico revisan con los docentes las principales evaluaciones para asegurar su calidad: se cercioran de que estén centradas en los objetivos relevantes, que tengan un nivel de exigencia adecuado, que no contengan errores de contenido y de construcción, y que contemplen distintas formas de evaluar (pruebas de desarrollo, pruebas de desempeño, evaluación de portafolios, trabajos grupales, entre otras).</p> <p>El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes consideran las evaluaciones como parte del aprendizaje, por lo tanto, fijan y cumplen plazos para corregirlas y para retroalimentar a los estudiantes sobre su desempeño, ya sea con observaciones escritas o mediante la revisión grupal de las evaluaciones.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico instauran un sistema para informar oportunamente a los apoderados el calendario de evaluaciones y los resultados de estas con el fin de comprometerlos con el proceso educativo.</p> <p>El establecimiento cuenta con un servicio de evaluaciones externas para monitorear el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de las Bases Curriculares, el cual contempla la entrega de un análisis detallado de los resultados por contenido y por estudiante.</p> <p>El establecimiento cuenta con programas computacionales para el análisis de los resultados y para informar a los apoderados y estudiantes el calendario, el temario y los resultados de las evaluaciones.</p>

## GESTIÓN CURRICULAR

ESTÁNDAR  
4.6

EL DIRECTOR Y EL EQUIPO TÉCNICO-PEDAGÓGICO MONITOREAN PERMANENTEMENTE LA COBERTURA CURRICULAR Y LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Informes de cobertura curricular</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico no llevan a cabo un seguimiento de la implementación curricular o rara vez lo hacen, lo cual impide asegurar su cobertura.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico no organizan con los profesores instancias de análisis de los resultados obtenidos, o bien solo se reúnen al final del año escolar.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico no definen ni implementan estrategias remediales para solucionar las deficiencias encontradas.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico definen e implementan con los 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.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico hacen un seguimiento de la implementación curricular por curso y asignatura para asegurar su cobertura: llevan el detalle de los objetivos cubiertos según el reporte de los profesores, la revisión de cuadernos y pruebas, y las observaciones de clases.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico organizan sistemáticamente con los profesores instancias de análisis de los resultados de las evaluaciones, con el fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.</li> <li>• Revisar el nivel de exigencia de las evaluaciones.</li> <li>• Identificar a los cursos y asignaturas que presentan rendimiento bajo lo esperado.</li> <li>• Identificar a tiempo a los estudiantes que necesitan reforzamiento y a aquellos en riesgo de repetir.</li> <li>• Identificar las metodologías y prácticas que son inefectivas y deben mejorarse.</li> </ul> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico definen e implementan con los docentes estrategias remediales a partir del análisis de resultados efectuado. Por ejemplo, recalendarizan las planificaciones cuando se detectan desfases o vacíos, ajustan metodologías y prácticas, implementan medidas de apoyo para los estudiantes que lo requieren, entre otros.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con una plantilla o carta Gantt por cada asignatura y curso, para facilitar y sistematizar el seguimiento curricular.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con una plantilla que permite la sistematización de los resultados por parte de los docentes de cada curso, y facilita su análisis y la toma de decisiones.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico analizan con los docentes el nivel de exigencia del establecimiento por medio del ajuste de las notas con los puntajes en pruebas estandarizadas como el Simce, PSU, pruebas referidas a normas, entre otras.</p>

## GESTIÓN CURRICULAR

ESTÁNDAR  
4.7

EL DIRECTOR Y EL EQUIPO TÉCNICO-PEDAGÓGICO PROMUEVEN ENTRE LOS DOCENTES EL APRENDIZAJE COLABORATIVO Y EL INTERCAMBIO DE LOS RECURSOS EDUCATIVOS GENERADOS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFATORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Actas de reuniones de profesores</p> <p>Inspección visual de banco de recursos educativos</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>	<p>El director y equipo técnico-pedagógico limitan las reuniones formales a tratar asuntos administrativos, o bien la mayoría de los docentes se muestra pasivo o reticente ante la discusión de temas educativos.</p> <p>El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes no comparten lecturas y otros materiales de estudio acorde con los vacíos que presentan, ni estudian para resolver sus dudas profesionales.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico no gestionan ni promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos desarrollados por los docentes.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico logran que las reuniones de profesores sean instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares, en las cuales la mayoría de los docentes comparten los desafíos pedagógicos que enfrentan, sus experiencias, conocimientos y prácticas.</p> <p>El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes comparten lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que presentan e investigan para resolver sus dudas profesionales y ampliar sus conocimientos.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos desarrollados por los docentes, tales como guías, presentaciones audiovisuales, pruebas, entre otros.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico logran que grupos de docentes organicen reuniones de estudio e investigación en torno a temas específicos.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico organizan sesiones de discusión sobre temas educativos con la participación de invitados expertos.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico promueven el intercambio de temas educativos, el comentario de artículos y la discusión de propuestas para abordar dificultades pedagógicas en las conversaciones cotidianas con los docentes.</p> <p>El establecimiento cuenta con un sistema centralizado que reúne la mayoría de los recursos educativos desarrollados por los docentes, con el fin de facilitar su intercambio y uso.</p>

## ESTÁNDARES DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA

La subdimensión ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA describe los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

---

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

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

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

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

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

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

## ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA

ESTÁNDAR  
5.1

LOS PROFESORES IMPARTEN LAS CLASES EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE ESTIPULADOS EN LAS BASES CURRICULARES.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFATORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta la siguiente situación:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Planificaciones</p> <p>Observación de clases y talleres</p> <p>Observación de productos de los talleres</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p>Los profesores imparten clases desalineadas con los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares: 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.</p> <p>En los establecimientos de educación técnico-profesional, los profesores imparten clases y talleres desalineados con los Objetivos de Aprendizaje genéricos y de especialidad estipulados en las Bases Curriculares, o bien las actividades de aprendizaje implementadas están obsoletas respecto de las prácticas productivas relacionadas con la especialidad.</p>	<p>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.</p> <p>En los establecimientos de educación técnico-profesional, los profesores imparten clases y talleres que guardan relación con los Objetivos de Aprendizaje genéricos y de especialidad estipulados en las Bases Curriculares, pero en ocasiones pierden el foco y las actividades implementadas no apuntan al logro del currículum.</p>	<p>Los profesores imparten clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares: las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum.</p> <p>En los establecimientos de educación técnico-profesional, los profesores imparten clases y talleres alineados con los Objetivos de Aprendizaje genéricos y de especialidad estipulados en las Bases Curriculares: las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las competencias establecidas en el currículum y estas se encuentran actualizadas respecto de las prácticas productivas relacionadas con la especialidad.</p>	<p>Los profesores enseñan las competencias establecidas en el currículum, aplicando tecnología de punta respecto de las prácticas productivas relacionadas con la especialidad.</p>

## ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA

ESTÁNDAR  
5.2

LOS PROFESORES CONDUCE LAS CLASES CON CLARIDAD, RIGUROSIDAD CONCEPTUAL, DINAMISMO E INTERÉS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Observación de clases</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>Los profesores enseñan 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.</p> <p>Los profesores muestran un dominio débil de los contenidos y habilidades de las asignaturas que imparten: incurren frecuentemente en errores mayores al enseñarlos.</p> <p>Los profesores conducen 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.</p> <p>Los profesores se muestran apáticos o manifiestan franco desinterés por las materias y actividades desarrolladas en clases.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>Los profesores enseñan de manera relativamente clara, pero en ocasiones lo hacen de manera confusa.</p> <p>Los profesores muestran dominio de los contenidos y habilidades de las asignaturas que imparten, pero en ocasiones incurren en errores menores al enseñarlos.</p> <p>Los profesores generalmente conducen las clases de manera dinámica, pero en ocasiones estas se vuelven monótonas y los estudiantes pierden el interés.</p> <p>Los profesores en ocasiones se muestran apáticos respecto de las materias y actividades desarrolladas en clases.</p>	<p>Los profesores enseñan de manera clara: en sus explicaciones, demostraciones, instrucciones, ejemplos, diagramas y preguntas utilizan un lenguaje adecuado para la edad, con la cantidad de información justa y bien parcelada, con los énfasis necesarios y en un orden que facilita la comprensión de conocimientos y la ejecución de habilidades.</p> <p>Los profesores muestran dominio de los contenidos y las habilidades de las asignaturas que imparten y los enseñan con rigurosidad.</p> <p>Los profesores conducen las clases de manera dinámica: imponen un ritmo de clases productivo, introducen pequeñas controversias y preguntas desafiantes para mantener el interés, utilizan el movimiento corporal, cambian de estrategias de enseñanza cuando detectan que no están siendo efectivas, entre otros.</p> <p>Los profesores expresan 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.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>Los profesores muestran 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.</p> <p>Los profesores logran 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.</p> <p>Los profesores destacan 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.</p>

## ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA

ESTÁNDAR  
5.3

LOS PROFESORES UTILIZAN ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL AULA.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Observación de clases</p> <p>Revisión de cuadernos y trabajos</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p>Los profesores, al iniciar las clases, no conversan con los estudiantes sobre qué aprenderán ni en qué trabajarán; por lo general, las actividades carecen de contexto.</p> <p>Los profesores exponen 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.</p> <p>Los profesores promueven 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.</p> <p>Los profesores promueven 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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Los profesores promueven 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 modo que no permite generalizar lo aprendido.</p> <p>Los profesores no concluyen las clases: al sonar el timbre los estudiantes dejan de trabajar o salen a recreo sin ningún cierre previo por parte del docente.</p>	<p>Los profesores, al iniciar las clases, conversan con los estudiantes sobre qué aprenderán, las actividades que se llevarán a cabo para lograrlo y su relación con las clases anteriores.</p> <p>Los profesores exponen a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes mediante estrategias efectivas y variadas, tales como: explicar, narrar, modelar, dramatizar, ilustrar, ejemplificar, esquematizar, utilizar material concreto, mostrar y analizar videos, compartir anécdotas, y hacer que los alumnos lean, investiguen, observen, entrevisten, entre otros.</p> <p>Los profesores promueven, mediante estrategias efectivas, que los estudiantes elaboren la información: solicitan que identifiquen diferencias y similitudes, generen analogías, relacionen con otros conocimientos, hagan esquemas, representen de forma no verbal, respondan y pregunten, resuman y repasen, tomen apuntes, discutan, expliquen a otros, trabajen en forma colaborativa, entre otras.</p> <p>Los profesores promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades aprendidas, tanto de manera guiada como autónoma, mediante ejercitación abundante, graduada, variada (aplicada a distintas situaciones) y distribuida en el tiempo.</p> <p>Los profesores concluyen las clases con una breve síntesis de lo aprendido o indicando cómo se continuará en la clase siguiente.</p>	<p>Los profesores entregan 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.</p> <p>Los profesores destacan por la manera en que exponen 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.</p> <p>Los profesores promueven 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 otras.</p> <p>Los profesores promueven 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.</p> <p>Los profesores concluyen las clases solicitando a los estudiantes que comenten y sintetizen lo aprendido.</p>

## ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA

ESTÁNDAR  
5.4

LOS PROFESORES MANIFIESTAN INTERÉS POR SUS ESTUDIANTES, LES ENTREGAN RETROALIMENTACIÓN CONSTANTE Y VALORAN SUS LOGROS Y ESFUERZOS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Observación de clases</p> <p>Revisión de cuadernos y trabajos</p> <p>Registros de refuerzos y reconocimientos a los estudiantes</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>Los profesores se muestran indiferentes, irritados o agresivos con los estudiantes: no saben sus nombres, ignoran sus inquietudes, desdeñan 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.</p> <p>Los profesores, por lo general, no monitorean 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.</p> <p>Los profesores, por lo general, no retroalimentan 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.</p> <p>Los profesores no destacan ni reconocen el progreso, esfuerzo y perseverancia de los estudiantes: los critican constantemente, solo reconocen a algunos y critican sistemáticamente a otros, o bien comparan a los alumnos entre ellos sin valorar el progreso de cada uno respecto de sí mismo.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>Los profesores manifiestan interés y preocupación por los estudiantes, pero en algunas ocasiones se muestran poco receptivos o desatentos.</p> <p>Los profesores son poco sistemáticos en el monitoreo de la comprensión y el desempeño de los estudiantes: a veces chequean y a veces no, o bien solo se focalizan en aquellos alumnos que presentan mayores dificultades.</p> <p>Los profesores son poco sistemáticos en la retroalimentación sobre el desempeño de los estudiantes, o bien solo se focalizan en aquellos alumnos que presentan mayores dificultades.</p> <p>Los profesores felicitan 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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>Los profesores se destacan por su preocupación por los estudiantes: los ayudan 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.</p> <p>Los profesores ayudan a los estudiantes a reflexionar sobre sus propios procesos de aprendizaje: los guían para que aprendan a evaluar si tienen claro lo que deben lograr y a esclarecerlo si es necesario, a definir la estrategia de trabajo considerando el esfuerzo que deben invertir, y a evaluar y adaptar la estrategia en caso de que esta no haya resultado efectiva.</p> <p>Los profesores corrigen las tareas, cuadernos y trabajos de los estudiantes mediante comentarios escritos que destacan los aspectos logrados, señalan los errores e incluyen sugerencias para la mejora.</p> <p>Los profesores felicitan de manera individual a los estudiantes por sus logros y esfuerzos, mediante notas escritas y personalizadas, observaciones elogiosas al margen de las pruebas, cuadernos o trabajos, conversaciones fuera de clases, nota de felicitación al apoderado, entre otros.</p>

## ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA

ESTÁNDAR  
5.5

LOS PROFESORES LOGRAN QUE LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO DE LAS CLASES SE DESTINE AL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente el criterio del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta el siguiente problema:</i></p> <p>Los profesores presentan dificultades importantes en el manejo de clases, de modo que gran parte del tiempo lectivo se desperdicia. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No exigen 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.</li> <li>No logran captar la atención de los estudiantes o que retomen sus actividades en los casos en que se producen interrupciones.</li> <li>Ocupan tiempo excesivo en pasar lista, revisar tareas, hacer la transición entre actividades, repartir materiales, dar instrucciones uno a uno, entre otros.</li> <li>Demoran 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.</li> <li>Interrumpen frecuentemente las clases para ir a buscar materiales, contestar el teléfono, atender solicitudes o a personas ajenas al curso, entre otros.</li> </ul>	<p><i>Cumple parcialmente el criterio del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta el siguiente problema:</i></p> <p>Los profesores presentan algunas dificultades en el manejo de clases, de modo que una porción del tiempo lectivo se pierde. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>Demoran en captar la atención de los estudiantes o en que retomen su trabajo luego de interrupciones, aunque finalmente lo logran.</li> <li>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.</li> <li>Inician y finalizan las clases puntualmente, pero tardan entre diez y quince minutos en las actividades previas al comienzo de la lección.</li> <li>Interrumpen ocasionalmente las clases para gestionar los recursos necesarios o atender solicitudes o a personas ajenas al curso, entre otros.</li> </ul>	<p>Los profesores tienen un buen manejo de clases, lo que permite que la mayor parte del tiempo lectivo se destine a las actividades de enseñanza-aprendizaje. En este sentido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Son asertivos y demuestran liderazgo y control del curso.</li> <li>Generan un ambiente organizado, en el que se exige el cumplimiento de las normas de comportamiento acordadas.</li> <li>Consiguen volver a captar la atención de los estudiantes o que estos retomen las actividades que estaban haciendo en los casos en que se producen interrupciones.</li> <li>Implementan rutinas y procedimientos que reducen la pérdida de tiempo al mínimo: aplican estrategias para pasar lista, repartir materiales, revisar tareas, hacer la transición entre actividades, entre otras; y enseñan a los estudiantes a seguir instrucciones colectivas.</li> <li>Logran iniciar las clases puntualmente, demoran menos de diez minutos en las actividades previas al comienzo de la lección (pasar lista, captar la atención de los estudiantes, entre otras) y las terminan cuando finaliza la hora.</li> <li>Reúnen con anticipación todos los materiales necesarios para desarrollar las clases y evitan las interrupciones.</li> </ul>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>Los profesores tienen 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.</p> <p>Los profesores, al inicio del año escolar, acuerdan 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.</p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Observación de clases</p> <p>Normas de comportamiento acordadas</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>				

## ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA

ESTÁNDAR  
5.6

LOS PROFESORES LOGRAN QUE LOS ESTUDIANTES TRABAJEN DEDICADAMENTE, SEAN RESPONSABLES Y ESTUDIEN DE MANERA INDEPENDIENTE.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Observación de clases</p> <p>Revisión de tareas y trabajos para la casa</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>Los profesores no logran que los estudiantes trabajen dedicadamente durante las clases. Unos pocos trabajan y la mayoría está distraída en otras actividades.</p> <p>Los profesores no promueven 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.</p> <p>Los profesores no promueven 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, acostumbran a repasar y estudiar la materia para las pruebas durante las clases, no enseñan técnicas de estudio, entre otros.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente en las clases: los alumnos están atentos, preguntan, responden, realizan las actividades solicitadas, leen, discuten, colaboran en los trabajos grupales, siguen instrucciones, entre otros.</p> <p>Los profesores promueven que los estudiantes desarrollen una ética de trabajo alta: exigen que entreguen los trabajos a tiempo y de acuerdo con las especificaciones, que cuiden los detalles, que no plagien el trabajo de otros, que sean proactivos ante las dificultades, que se presenten con los materiales solicitados, entre otros.</p> <p>Los profesores promueven que los estudiantes desarrollen la capacidad de trabajar y estudiar de manera independiente en clases y en el hogar, aplicando frecuentemente estrategias como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar actividades que los estudiantes pueden realizar solos según su edad: recolectar objetos, leer, resolver ejercicios, preparar presentaciones, entre otros.</li> <li>• Asignar y revisar tareas para la casa y trabajos de investigación.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente durante las clases sin la necesidad de estar constantemente estimulándolos: los alumnos han desarrollado el hábito de trabajar diligentemente.</p> <p>Los profesores explican constantemente a los estudiantes cómo una ética de trabajo alta contribuye al buen desempeño académico y laboral, y a la vida personal.</p> <p>Los profesores promueven 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.</p>



## ESTÁNDARES DE

# APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

La subdimensión APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES describe las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. Los estándares establecen la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

---

- ESTÁNDAR 6.1** El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.
- ESTÁNDAR 6.2** El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.
- ESTÁNDAR 6.3** El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.
- ESTÁNDAR 6.4** El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.
- ESTÁNDAR 6.5** El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.
- ESTÁNDAR 6.6** Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículo nacional.
- ESTÁNDAR 6.7** Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.

## APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

ESTÁNDAR  
6.1

EL EQUIPO TÉCNICO-PEDAGÓGICO Y LOS DOCENTES IDENTIFICAN A TIEMPO A LOS ESTUDIANTES QUE PRESENTAN VACÍOS Y DIFICULTADES EN EL APRENDIZAJE Y CUENTAN CON MECANISMOS EFECTIVOS PARA APOYARLOS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Evaluaciones diagnósticas</p> <p>Registro de los estudiantes con dificultades de aprendizaje</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista o encuesta a psicopedagogo, psicólogo, especialista en lenguaje o terapeuta ocupacional</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes no detectan a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No analizan con el equipo técnico-pedagógico el rendimiento de los estudiantes.</li> <li>No analizan en el Consejo de Profesores el desempeño integral de los estudiantes, o lo analizan pero no llegan a conclusiones.</li> </ul> <p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes no apoyan a los estudiantes que requieren reforzamiento adicional, o bien solo lo hacen cuando los vacíos se han acumulado y se manifiestan en el riesgo de repitencia.</p> <p>El equipo técnico-pedagógico no aborda los trastornos específicos del aprendizaje de los estudiantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No gestiona el diagnóstico y tratamiento de los estudiantes con posibles trastornos específicos del aprendizaje, por ejemplo, se limita a informar a los apoderados que el alumno presenta dificultades.</li> </ul>	<p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes detectan tardíamente (al finalizar el semestre) a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje; o bien carecen de las herramientas básicas para distinguir a los estudiantes que requieren ser evaluados por especialistas de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional.</p> <p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes apoyan de manera débil a los estudiantes que requieren reforzamiento adicional: entregan apoyo inconstante, circunscrito (solo en algunas asignaturas), escaso (poco tiempo o frecuencia) o de mediana calidad (por ejemplo, voluntarios con poca experiencia o repasos masivos).</p> <p>El equipo técnico-pedagógico aborda débilmente los trastornos específicos de aprendizaje de los estudiantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El diagnóstico y tratamiento de los estudiantes con trastornos específicos es de mediana calidad: especialistas poco capacitados, atención en grupos numerosos, tratamientos obsoletos, entre otros.</li> <li>No lleva registro ni hace seguimiento de los casos: traspasa la responsabilidad a los especialistas.</li> </ul>	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizan periódicamente con el equipo técnico-pedagógico el rendimiento de los estudiantes.</li> <li>Aplican pruebas diagnósticas.</li> <li>Analizan, en el Consejo de Profesores, el desempeño integral de los estudiantes con bajo rendimiento.</li> </ul> <p>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.</p> <p>El equipo técnico-pedagógico aborda activa y efectivamente los trastornos específicos de aprendizaje de los estudiantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona el diagnóstico y tratamiento de los estudiantes con posibles trastornos específicos del aprendizaje mediante un especialista interno o externo.</li> <li>Lleva un registro actualizado de los estudiantes que reciben apoyo especializado interno o externo y efectúa el seguimiento de los casos.</li> </ul>	<p>El equipo técnico-pedagógico aplica evaluaciones diagnósticas específicas en los cursos iniciales o les entrega a los profesores pautas diagnósticas con el fin de identificar tempranamente a los estudiantes con trastornos específicos de aprendizaje.</p> <p>El establecimiento cuenta con un programa computacional de seguimiento de las notas de los estudiantes que permite dar una alerta temprana frente a los alumnos que acumulan calificaciones deficientes.</p> <p>El establecimiento cuenta con profesores con horas disponibles para hacer clases de nivelación de forma regular.</p> <p>El establecimiento cuenta con un equipo interno para realizar diagnósticos y tratamientos de trastornos específicos de aprendizaje, integrado por un psicopedagogo, psicólogo, especialista en lenguaje o un terapeuta ocupacional.</p> <p>El establecimiento evalúa el impacto de las intervenciones de apoyo a los estudiantes con trastornos específicos de aprendizaje.</p>

## APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

ESTÁNDAR  
6.2

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA POTENCIAR A LOS ESTUDIANTES CON INTERESES DIVERSOS Y CON HABILIDADES DESTACADAS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Registro de actividades extracurriculares</p> <p>Registro de materiales o actividades para estudiantes con habilidades destacadas</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p> <p>El establecimiento no organiza ni fomenta actividades extracurriculares, o bien implementa actividades de baja calidad que desmotivan a los estudiantes.</p> <p>El establecimiento no potencia a los estudiantes con habilidades destacadas.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento le asigna importancia a la mayoría de las asignaturas, pero relega a algunas, por ejemplo, las artísticas.</p> <p>El establecimiento solo organiza y fomenta actividades extracurriculares para algunas áreas de interés. Por ejemplo, solo ofrece actividades extracurriculares deportivas.</p> <p>El establecimiento potencia a los estudiantes con habilidades destacadas solo en algunas áreas. Por ejemplo, solo refuerza a los alumnos que sobresalen en las asignaturas científicas.</p>	<p>El establecimiento le asigna importancia a todas las asignaturas, de modo que los estudiantes con distintos intereses o habilidades tienen la oportunidad de desarrollarlos de manera efectiva.</p> <p>El establecimiento organiza y fomenta actividades extracurriculares para estimular y desarrollar la diversidad de intereses y habilidades de los estudiantes, tales como taller literario, coro, diario escolar, grupo de debate, exposiciones artísticas, talleres deportivos, eventos culturales, entre otros.</p> <p>El establecimiento potencia a los estudiantes con habilidades destacadas mediante estrategias tales como lecturas adicionales, ejercicios y trabajos complementarios, cursos o talleres electivos (científicos, humanistas, deportivos, artísticos, etc.), creación o participación en foros o comunidades virtuales, tutorías a compañeros, entre otros.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento ofrece espacios para que los estudiantes compartan y muestren el fruto de sus pasatiempos e intereses personales.</p> <p>El establecimiento organiza actividades extracurriculares que implican un mayor grado de organización y recursos, tales como orquesta escolar, taller de fotografía y revelado, taller experimental de ciencias, entre otros.</p> <p>El establecimiento recoge los intereses de los estudiantes para decidir la oferta de actividades extracurriculares mediante encuestas, reuniones con el Centro de Alumnos, entre otros,</p> <p>El establecimiento fomenta que los estudiantes con habilidades destacadas participen en actividades fuera del establecimiento, tales como concursos de debate, olimpiadas de matemática, campeonatos deportivos, ferias científicas, u otras.</p> <p>El establecimiento asigna profesores guías o tutores externos para que apoyen a los estudiantes con habilidades destacadas en la investigación o estudio independiente.</p> <p>El establecimiento gestiona la participación de los estudiantes con habilidades destacadas en programas para escolares talentosos, tales como Penta UC, Delta UCN, Beta PUCV, Talentos UdeC, Proenta-UFRO, Alta UACH, Escuela de verano de la Universidad de Chile, entre otros.</p>

## APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

ESTÁNDAR  
6.3

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES IDENTIFICAN A TIEMPO A LOS ESTUDIANTES QUE PRESENTAN DIFICULTADES SOCIALES, AFECTIVAS Y CONDUCTUALES, Y CUENTAN CON MECANISMOS EFECTIVOS PARA APOYARLOS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Fichas de estudiantes con dificultades</p> <p>Convenios con centros o profesionales de salud mental</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de convivencia u otro profesional</p> <p>Entrevista o encuesta a docentes y profesores jefe</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El equipo directivo y los docentes no identifican a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales, debido a que no lo asumen como su responsabilidad, no cuentan con mecanismos para hacerlo, o porque lo perciben como un esfuerzo poco conducente dado que no cuentan con medios para ayudarlos.</p> <p>El establecimiento no cuenta con un profesional interno que dedique tiempo a derivar hacia ayuda competente a los estudiantes que presentan dificultades.</p> <p>El equipo directivo y/o los docentes no entrevistan ni informan a los apoderados de los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales sobre las dificultades observadas.</p> <p>El establecimiento no cuenta con fichas de los estudiantes que presentan dificultades, o bien no se resguarda la confidencialidad de estas.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>El establecimiento cuenta con fichas de los estudiantes que presentan dificultades y estas son confidenciales, pero están desactualizadas o incompletas.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales, mediante mecanismos como seguimiento de las anotaciones, informes de personalidad o sociogramas de los estudiantes, observaciones de los profesores jefes, evaluaciones del Consejo de Profesores, entre otros.</p> <p>El establecimiento cuenta con un orientador, psicólogo o encargado de convivencia que conoce las redes de atención especializada y que es el responsable de derivar a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales hacia ayuda competente.</p> <p>El equipo directivo y/o los docentes entrevistan y mantienen contacto periódico con los apoderados de los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales para conversar sobre las dificultades observadas, reunir más información, acordar medidas de apoyo, hacer seguimiento, entre otros.</p> <p>El establecimiento cuenta con fichas actualizadas de cada estudiante que presenta dificultades, en las cuales se registra en términos generales el motivo de consulta, las derivaciones realizadas, el tipo de intervención recibida y la evolución. Estas fichas son confidenciales y están disponibles solo para quienes están ayudando directamente al estudiante.</p>	<p>El equipo directivo ofrece a los profesores jefe pautas de cotejo para ayudarlos a detectar a los estudiantes que presentan dificultades que no son tan evidentes, por ejemplo, casos de depresión, adicciones, violencia intrafamiliar, fobias sociales, entre otros.</p> <p>El establecimiento cuenta con un orientador o psicólogo interno, contratado por al menos media jornada para diagnosticar y trabajar con los estudiantes que presentan dificultades, y entregarles orientación a sus profesores y apoderados.</p> <p>El establecimiento gestiona convenios con centros o profesionales de salud mental para facilitar la derivación de los estudiantes que lo requieren.</p> <p>El establecimiento evalúa el impacto de las estrategias de apoyo a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, mediante el análisis de su evolución.</p>

## APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

ESTÁNDAR  
6.4

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES IDENTIFICAN A TIEMPO A LOS ESTUDIANTES EN RIESGO DE DESERTAR E IMPLEMENTAN MECANISMOS EFECTIVOS PARA ASEGURAR SU CONTINUIDAD EN EL SISTEMA ESCOLAR.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Registro de estudiantes en riesgo de desertar</p> <p>Registro y seguimiento a estudiantes que han desertado</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta a orientador o tutores</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El equipo directivo y los docentes no identifican a los estudiantes en riesgo de desertar, ya sea porque nadie lo asume como su responsabilidad o porque se desconocen los factores de riesgo.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no apoyan a los estudiantes en riesgo de desertar, ya sea porque desconocen cómo hacerlo o porque creen que no pueden hacer nada para evitar que deserten.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El equipo directivo y los docentes solo identifican a los estudiantes en riesgo de desertar cuando el peligro de abandonar el sistema escolar es muy notorio o inminente, lo que dificulta la prevención efectiva.</p> <p>El equipo directivo y los docentes implementan medidas esporádicas o poco efectivas para apoyar a los estudiantes en alto riesgo de desertar, tales como monitoreo asistemático de su asistencia, conversaciones ocasionales con los estudiantes o sus apoderados, castigos, entre otras.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar, tomando en cuenta los siguientes factores de riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia menor al 90%.</li> <li>• Bajo rendimiento en Matemática y Lenguaje.</li> <li>• Problemas de conducta o comportamiento antisocial.</li> <li>• Repitencia.</li> <li>• Apatía o baja motivación escolar.</li> <li>• Embarazo.</li> <li>• Víctima o victimario de acoso escolar o <i>bullying</i>.</li> <li>• Transición de enseñanza básica a media.</li> </ul> <p>El equipo directivo y los docentes implementan de forma sistemática medidas para apoyar a los estudiantes en alto riesgo de desertar, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear de cerca su asistencia y llamar al apoderado en caso de ausencias.</li> <li>• Contactar a la familia para recabar información y trabajar con ella.</li> <li>• Asignar un tutor para otorgar apoyo personalizado.</li> <li>• Entregar apoyo académico.</li> <li>• Ofrecer apoyo psicosocial al estudiante y su familia.</li> <li>• Orientar a los estudiantes en la transición de enseñanza básica a media.</li> </ul>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El equipo directivo y los docentes están atentos para detectar y abordar factores menos evidentes que pudiesen aumentar el riesgo de desertar, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maltrato familiar.</li> <li>• Escaso control parental.</li> <li>• Responsabilidades familiares tempranas: necesidad de aportar económicamente al hogar, de cuidar familiares, entre otras.</li> <li>• Baja valorización de la educación por parte de los padres.</li> <li>• Abuso de sustancias.</li> </ul> <p>El equipo directivo y los docentes implementan medidas de prevención temprana de la deserción, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y apoyar a los estudiantes con dificultades académicas.</li> <li>• Promover que todos los estudiantes puedan sentirse capaces y que contribuyen en ciertas áreas.</li> <li>• Prevenir y actuar ante situaciones de acoso escolar o <i>bullying</i>.</li> <li>• Trabajar con los padres sobre la importancia de mantenerse en el sistema escolar.</li> <li>• Entregar orientación vocacional a estudiantes desde séptimo básico.</li> </ul> <p>El establecimiento realiza un seguimiento a los estudiantes que han desertado e investiga las causas y motivaciones, con el fin de mejorar sus estrategias preventivas.</p>

## APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

ESTÁNDAR  
6.5

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES APOYAN A LOS ESTUDIANTES EN LA ELECCIÓN DE ESTUDIOS SECUNDARIOS Y DE ALTERNATIVAS LABORALES O EDUCATIVAS AL FINALIZAR LA ETAPA ESCOLAR.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Programa o materiales de orientación vocacional</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al orientador o profesional a cargo de la orientación vocacional</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El equipo directivo y los docentes transmiten pesimismo sobre las posibilidades de los estudiantes de continuar estudios superiores o de acceder a oportunidades laborales calificadas, o bien solo promueven aspiraciones académicas altas para un grupo reducido de estudiantes.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no entregan ayuda para la elección de liceo, modalidad de enseñanza media y especialidades o electivos; o bien introducen sesgos importantes en la orientación, recomendando solo cierta modalidad de enseñanza, especialidades o establecimientos.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no orientan vocacionalmente a los estudiantes durante los últimos años de la etapa escolar, o bien llevan a cabo una campaña informativa tardía, pocos meses antes del término de la etapa escolar, que no permite la reflexión de los estudiantes.</p> <p>El equipo directivo y los docentes entregan una orientación vocacional sesgada a favor de ciertas alternativas, y descalificadora de otras.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes promueven de manera poco sistemática aspiraciones altas entre los estudiantes: ocasionalmente refuerzan la importancia de continuar la educación escolar y de esforzarse por acceder a alternativas de educación superior de calidad o a oportunidades laborales calificadas.</p> <p>El equipo directivo y los docentes implementan algunas actividades aisladas para orientar a los estudiantes en la elección de liceo y modalidad de enseñanza media, pero esta no es una política sistemática.</p> <p>El equipo directivo y los docentes entregan una orientación vocacional débil a los estudiantes durante los últimos años de la etapa escolar, por ejemplo, solo se refieren a universidades muy selectivas o a institutos técnicos, u omiten condiciones importantes para la elección, como costos, becas, ubicación, entre otros; o bien solo orientan a un determinado grupo de estudiantes, por ejemplo, a aquellos que muestran interés en cursar estudios superiores.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>El equipo directivo y los docentes orientan vocacionalmente a los estudiantes durante los últimos años de la etapa escolar, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas guiadas a los sitios web especializados en educación superior, por ejemplo, mifuturo.cl y becasycréditos.cl, para analizar la calidad de las instituciones existentes, requisitos de ingreso, aranceles, becas y créditos, niveles de renta y empleabilidad, entre otros.</li> <li>• Entrega de información sobre alternativas laborales locales o asociadas a la especialidad técnica impartida por el establecimiento.</li> <li>• Actividades de orientación vocacional que incluyen la reflexión en torno a la información revisada, y los intereses, expectativas y aptitudes personales.</li> </ul>	<p>El equipo directivo y los docentes ayudan a los estudiantes a tomar conciencia del esfuerzo que deben invertir durante la enseñanza media para lograr acceder a las carreras, estudios técnicos o trabajos de su interés.</p> <p>El equipo directivo y los docentes orientan a los apoderados sobre las alternativas de liceo y modalidad de enseñanza media existentes para que puedan apoyar a los estudiantes en su elección.</p> <p>El equipo directivo y los docentes ayudan a los estudiantes a descubrir su vocación y las alternativas educacionales y laborales, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas de profesionales o ex alumnos.</li> <li>• Entrevistas personales con el orientador.</li> <li>• Visitas a instituciones de educación superior.</li> <li>• Asistencia a ferias universitarias y laborales.</li> <li>• Actividades de orientación vocacional que incluyen la reflexión a partir de técnicas más novedosas como el árbol genealógico laboral, la historia de vida, entrevistas a técnicos o profesionales, entre otros.</li> </ul> <p>El equipo directivo y los docentes ayudan a los estudiantes a postular a la educación superior cuando estos son la primera generación con estudios superiores dentro de su familia.</p>

## APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

ESTÁNDAR  
6.6

LOS ESTABLECIMIENTOS ADSCRITOS AL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN ESCOLAR (PIE) IMPLEMENTAN ACCIONES PARA QUE LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES PARTICIPEN Y PROGRESEN EN EL CURRÍCULO NACIONAL.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Actas de fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar</p> <p>Proyecto Educativo Institucional</p> <p>Plan de mejoramiento</p> <p>Adecuaciones curriculares y Reglamento de Evaluación</p> <p>Registro de Planificación y Evaluación del PIE</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado del PIE</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes y especialistas</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes con NEE y sus apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento no explicita en su Proyecto Educativo Institucional su adscripción al Programa de Integración Escolar.</p> <p>El establecimiento no cumple con la normativa vigente para el Programa de Integración Escolar: no cuenta con los especialistas exigidos, o bien no asegura que las evaluaciones diagnósticas se lleven a cabo según lo estipulado para cada necesidad educativa especial.</p> <p>El establecimiento carece de varios recursos necesarios, por lo que las experiencias de aprendizaje a las que pueden acceder los estudiantes con necesidades educativas especiales son muy limitadas.</p> <p>Los docentes y los especialistas trabajan de manera aislada y planifican e implementan acciones sin previa coordinación, con lo cual disminuyen las oportunidades de aprendizaje y de participación activa de los estudiantes con necesidades educativas especiales en clases.</p> <p>El establecimiento no cuenta con el Registro de Planificación y Evaluación de actividades por curso del Programa de Integración Escolar, o bien este presenta numerosos vacíos.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento explicita en su Proyecto Educativo Institucional su adscripción al Programa de Integración Escolar, pero no define metas ni acciones acordadas en el plan de mejoramiento o no consigna ajustes en el Reglamento de Evaluación.</p> <p>El establecimiento cumple en términos generales con la normativa vigente para el Programa de Integración Escolar, pero incurre en incumplimientos aislados.</p> <p>El establecimiento no cuenta con algunos recursos materiales o pedagógicos puntuales, pero los estudiantes con necesidades educativas especiales pueden acceder a las experiencias de aprendizaje fundamentales.</p> <p>Los docentes y los especialistas generalmente planifican de manera coordinada, pero en la práctica trabajan de manera poco colaborativa, o bien ambos trabajan con los estudiantes con necesidades educativas especiales en la sala de clases, pero no logran actuar coordinadamente debido a la falta de planificación previa.</p> <p>El establecimiento cuenta con el Registro de Planificación y Evaluación de actividades por curso, pero este se encuentra desactualizado o incompleto, o bien este solo define procedimientos generales de apoyo.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Los docentes y los especialistas trabajan de manera coordinada para asegurar el aprendizaje y la participación activa de los estudiantes con necesidades educativas especiales en clases: diseñan adecuaciones curriculares cuando corresponde, definen cómo desarrollarán el trabajo conjunto en el aula, acuerdan responsabilidades y se reúnen periódicamente para hacer seguimiento.</p> <p>El establecimiento cuenta con un registro completo y actualizado de Planificación y Evaluación de actividades por curso del Programa de Integración Escolar, y este incluye el detalle del plan de apoyo individual para cada estudiante.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El equipo directivo y los docentes implementan acciones concretas para sensibilizar a la comunidad sobre la importancia de tener conciencia de la diversidad y de responder a las necesidades individuales de cada una de las personas.</p> <p>El establecimiento cuenta con profesionales de apoyo adicionales a los exigidos por la normativa, o bien promueve que los docentes y especialistas se mantengan actualizados mediante cursos, seminarios, encuentros con establecimientos similares u otros.</p> <p>El establecimiento destaca por los recursos materiales y pedagógicos para estudiantes con necesidades educativas especiales. Por ejemplo, cuenta con recursos tecnológicos adaptados, <i>softwares</i> especializados, señalética adaptada, entre otros.</p> <p>El equipo directivo logra darle continuidad al trabajo con los estudiantes con necesidades educativas especiales: se hace cargo de la trayectoria educativa de sus estudiantes.</p> <p>El establecimiento involucra y entrega herramientas a las familias de los estudiantes con necesidades educativas especiales, mediante apoyo especializado. Por ejemplo, enseña lenguaje de señas a los familiares de estudiantes con discapacidad auditiva.</p>

## APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

ESTÁNDAR  
6.7

LOS ESTABLECIMIENTOS ADSCRITOS AL PROGRAMA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE CUENTAN CON LOS MEDIOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR Y POTENCIAR LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES DE SUS ESTUDIANTES.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFATORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Proyecto Educativo Institucional</p> <p>Plan de mejoramiento</p> <p>Observación asignatura Lengua y cultura de los pueblos originarios</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes y educadores tradicionales</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El establecimiento no explicita en su Proyecto Educativo Institucional el enfoque intercultural.</p> <p>El establecimiento no imparte la asignatura de Lengua y cultura de los pueblos originarios ni está en proceso de hacerlo.</p> <p>El establecimiento no cuenta con educadores tradicionales o profesionales de la educación para implementar la asignatura de Lengua indígena, y no hay evidencia de que se estén realizando acciones para encontrar personas aptas para ejercer la labor.</p>	<p>El establecimiento explicita en su Proyecto Educativo Institucional el enfoque intercultural, pero no define metas y acciones en el plan de mejoramiento.</p> <p>El establecimiento tiene planificado impartir la asignatura de Lengua y cultura de los pueblos originarios, pero aún está en proceso de elaboración o aprobación del plan de estudios.</p> <p>El establecimiento cuenta con educadores tradicionales o profesionales de la educación para implementar la asignatura de Lengua indígena, pero estos no tienen la documentación requerida; o bien el establecimiento no cuenta con educadores tradicionales o profesionales de la educación para implementar la asignatura de Lengua indígena, pero ha emprendido acciones concretas para encontrar personas aptas para ejercer la labor.</p>	<p>El establecimiento explicita en su Proyecto Educativo Institucional el enfoque intercultural y define metas y acciones en el plan de mejoramiento.</p> <p>El establecimiento imparte cuatro horas semanales de la asignatura de Lengua y cultura de los pueblos originarios, de acuerdo a los programas de estudio oficiales.</p> <p>El establecimiento cuenta con los educadores tradicionales o profesionales de la educación necesarios para implementar la asignatura de Lengua indígena y estos cuentan con la siguiente documentación de respaldo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La validación por parte de la comunidad o asociación indígena correspondiente.</li> <li>• La acreditación de competencias lingüísticas y culturales por parte de asociaciones indígenas vinculadas a la educación y la cultura respaldadas por la SECREDUC.</li> <li>• La autorización del MINEDUC para ejercer la docencia en la asignatura de Lengua indígena.</li> </ul>	<p>El establecimiento fomenta que los estudiantes desarrollen y valoren la lengua y cultura de los pueblos originarios mediante la implementación de talleres y programas de bilingüismo y revitalización.</p> <p>El establecimiento implementa en las demás asignaturas actividades de aprendizaje que contemplan los conocimientos culturales de los pueblos originarios.</p> <p>El establecimiento ofrece a los educadores tradicionales oportunidades de capacitación sobre estrategias pedagógicas y de manejo en el aula, y sobre profundización de conocimientos lingüísticos y culturales.</p> <p>El establecimiento gestiona el intercambio de experiencias con otros establecimientos que educan a estudiantes de pueblos originarios.</p> <p>El establecimiento incluye a las comunidades indígenas locales y a las familias de los estudiantes de pueblos originarios en el desarrollo de las actividades educativas, para que estas transmitan de primera fuente sus tradiciones a la comunidad educativa.</p>

## DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

La dimensión Formación y convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas.

Dado que la escuela es el segundo espacio –después de la familia– donde los niños aprenden a relacionarse consigo mismos y con el entorno, las experiencias e interacciones que ahí se viven son esenciales para su desarrollo personal y social. Por este motivo resulta necesario que el establecimiento, según su orientación, intencione la formación de los estudiantes proporcionándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con los demás y con el medio en general. Estos aprendizajes son fundamentalmente experienciales, por lo que el ambiente y las relaciones cotidianas entre todos los miembros de la comunidad educativa son la principal herramienta de enseñanza, lo que hace necesario propiciar una convivencia donde prime el respeto, el buen trato y la participación de los estudiantes y demás miembros de la comunidad. Todo lo anterior, además de permitir el adecuado despliegue de los procesos educativos, favorece en los educandos el desarrollo de una autoestima positiva y de habilidades para relacionarse con los demás y para participar constructivamente en la sociedad.

Considerando lo anterior, la dimensión Formación y convivencia se organiza en las subdimensiones **Formación, Convivencia, y Participación y vida democrática.**



## ESTÁNDARES DE FORMACIÓN

La subdimensión FORMACIÓN describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

---

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

## FORMACIÓN

ESTÁNDAR  
7.1

EL ESTABLECIMIENTO PLANIFICA LA FORMACIÓN DE SUS ESTUDIANTES EN CONCORDANCIA CON EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE TRANSVERSALES Y LAS ACTITUDES PROMOVIDAS EN LAS BASES CURRICULARES.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Objetivos formativos y plan de formación</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de convivencia</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento no define objetivos formativos, o bien estos se alejan significativamente del Proyecto Educativo Institucional, de los Objetivos de Aprendizaje Transversales o de las actitudes promovidas en el Currículum.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento define objetivos formativos acordes con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en el Currículum, considerando el desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
	<p>El establecimiento no define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos.</p>	<p>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.</p>	<p>El establecimiento define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos. El plan contempla prácticas cotidianas y prácticas pedagógicas transversales que involucran a todos los profesores, y asistentes de la educación, cuando amerita, incluye programas específicos, talleres, u otras estrategias.</p>	<p>El establecimiento difunde las actitudes, valores y principios contemplados en el plan de formación y las acciones que los promueven, mediante comunicaciones, diario mural, sitio web u otros.</p>
	<p>El establecimiento no cuenta con un encargado de convivencia.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia, pero en la práctica no dispone de tiempo suficiente a la implementación del plan de formación.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia para gestionar la implementación del plan de formación.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un equipo de formación y convivencia que puede incluir un encargado de pastoral, orientador, mediador familiar o psicólogo.</p>
	<p>El establecimiento no cuenta con instancias formativas.</p>	<p>El establecimiento contempla instancias formativas solo para los asistentes de la educación o para un grupo reducido de docentes.</p>	<p>El establecimiento contempla instancias formativas para los docentes y asistentes de la educación.</p>	<p>El establecimiento incluye instancias formativas regulares en su plan de acción.</p>
	<p>El establecimiento no cuenta con instancias específicas para la implementación del plan de formación.</p>	<p>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.</p>	<p>El establecimiento cuenta con instancias específicas, además de las instancias cotidianas, para la implementación del plan de formación, por ejemplo, inicio del día con el profesor jefe, horas de orientación, consejo de curso o jornadas de formación.</p>	

## FORMACIÓN

ESTÁNDAR  
7.2

EL ESTABLECIMIENTO MONITOREA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN Y EVALÚA SU IMPACTO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Plan de formación</p> <p>Pautas de chequeo, carta Gantt u otros medios de seguimiento</p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta con el encargado de convivencia</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p>El establecimiento no monitorea la ejecución del plan de formación para el logro de los objetivos formativos.</p> <p>El establecimiento no evalúa el impacto del plan de formación.</p> <p>El establecimiento no utiliza la información recogida para retroalimentar y redefinir el plan de formación.</p>	<p>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.</p> <p>El establecimiento de convivencia solo evalúa el impacto de algunos de los objetivos contemplados en el plan de formación, dejando varios objetivos sin evaluar.</p> <p>El establecimiento utiliza solo parte de la información recogida para retroalimentar y redefinir el plan de formación.</p>	<p>El establecimiento monitorea de manera sistemática la ejecución del plan de formación para el logro de los objetivos formativos, por ejemplo, mediante pautas de chequeo.</p> <p>El establecimiento evalúa el impacto del plan de formación mediante diversos indicadores. Por ejemplo, para evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respeto: considera el número de estudiantes víctimas de acoso escolar y número de robos o daños a la infraestructura.</li> <li>Responsabilidad: considera el número de atrasos y número de estudiantes sin tarea.</li> <li>Sexualidad: considera la tasa de embarazos adolescentes.</li> <li>Hábitos de vida saludable: considera la tasa de participación en actividades deportivas y tasa de obesidad.</li> <li>Participación: considera el número de estudiantes que participan en actividades extraprogramáticas voluntarias y número de colaboraciones en el diario escolar.</li> </ul> <p>El establecimiento utiliza la información recogida a partir del monitoreo y la evaluación de impacto para retroalimentar y redefinir el plan de formación.</p>	<p>El establecimiento monitorea el cumplimiento de las metas y la ejecución del plan de acción de formación mediante el seguimiento de una carta Gantt.</p> <p>El establecimiento realiza periódicamente encuestas, grupos focales o consultas a docentes, estudiantes y apoderados sobre diversos aspectos formativos, con el fin de identificar problemas y necesidades formativas emergentes.</p>

## FORMACIÓN

ESTÁNDAR  
7.3

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES BASAN SU ACCIÓN FORMATIVA EN LA CONVICCIÓN DE QUE TODOS LOS ESTUDIANTES PUEDEN DESARROLLAR MEJORES ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Registros de suspensiones y expulsiones</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El equipo directivo y los docentes son pesimistas respecto de las posibilidades de desarrollo de actitudes y comportamientos positivos de los estudiantes, o bien no confían en la capacidad de cambio de grupos específicos al interior del establecimiento, por ejemplo, de los inmigrantes o de los alumnos impulsivos.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no actúan de acuerdo a la creencia de que los estudiantes pueden cambiar: se resignan ante las actitudes y comportamientos inadecuados y frecuentemente dejan de exigir y corregir a los alumnos, o bien recurren fácilmente a la expulsión de quienes presentan problemas, sin darles oportunidades para aprender y enmendarse.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes, en general, creen y transmiten a la comunidad educativa la noción de que todos los estudiantes pueden desarrollarse, pero no confían en que puedan cambiar ciertas actitudes o comportamientos como, por ejemplo, el uso de garabatos o maltrato de infraestructura.</p> <p>El equipo directivo y los docentes generalmente actúan de acuerdo a la creencia de que los estudiantes pueden cambiar, pero en ocasiones no corrigen algunas conductas o a ciertos estudiantes, o bien algunos directivos o profesores no dedican tiempo a enseñar y corregir actitudes y conductas.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes promueven, mediante estrategias concretas, la noción de que las personas pueden mejorar sus actitudes y comportamientos; por ejemplo, mediante relatos de historias exitosas de cambio, lemas de curso, charlas de ex alumnos y difusión de citas de personajes famosos.</p> <p>El equipo directivo y los docentes identifican las actitudes y comportamientos inadecuados más persistentes e implementan campañas y acciones sistemáticas para modificarlos.</p>

## FORMACIÓN

ESTÁNDAR  
7.4

EL PROFESOR JEFE ACOMPAÑA ACTIVAMENTE A LOS ESTUDIANTES DE SU CURSO EN SU PROCESO DE FORMACIÓN.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Observación de clases</p> <p>Fichas de estudiantes</p> <p>Registro de actividades de formación para profesores jefe</p> <p>Entrevista o encuesta con profesor jefe</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El profesor jefe mantiene una relación distante o negativa con sus estudiantes, o bien se vincula excesivamente con los problemas de los alumnos, descuidando su rol educativo.</p> <p>El profesor jefe incurre en conductas que constituyen un mal ejemplo para sus alumnos, o bien no resguarda o divulga la información privada que maneja.</p> <p>El profesor jefe no orienta a su curso ni coordina su funcionamiento general: no trabaja el reglamento interno con sus estudiantes ni se los exige; o se desentiende de los temas emergentes, de los conflictos existentes o de las tareas de orientación.</p> <p>El profesor jefe no monitorea el desarrollo de sus estudiantes o no actúa oportunamente ante las dificultades que detecta: desconoce información académica y familiar relevante de sus estudiantes, o se limita a actuar cuando los problemas han llegado a un nivel insostenible, como el riesgo inminente de repitencia, deserción o expulsión.</p> <p>El profesor jefe mantiene una relación distante con los apoderados y no es un mediador efectivo entre ellos y el establecimiento: se muestra reticente a recibirlos o a escucharlos, limita las reuniones de curso a temas netamente informativos o administrativos (por ejemplo, entrega de notas o solicitud de cuotas), o bien transmite pesimismo respecto del desempeño del curso.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El profesor jefe está disponible para conversar con los estudiantes y para orientarlos formativa y académicamente, pero no genera la confianza suficiente para que los alumnos se acerquen a él y lo escuchen.</p> <p>El profesor jefe orienta a su curso y coordina su funcionamiento general de manera débil o poco sistemática: no es constante en el trabajo y exigencia del reglamento interno, solo aborda temas emergentes o conflictos mayores, o asume ocasionalmente las tareas de orientación.</p> <p>El profesor jefe monitorea el desarrollo de sus estudiantes de manera débil o poco sistemática: solo se focaliza en aquellos que presentan dificultades muy evidentes, o no considera todas las fuentes de información; o bien solo actúa ante dificultades cuando otro profesor u apoderado explicita preocupación por un estudiante.</p> <p>El profesor jefe ejerce su rol de mediador entre los apoderados y el establecimiento de manera débil o poco sistemática; por ejemplo, solo se reúne con ellos luego de varios intentos por parte de los apoderados o para informar problemas de los estudiantes, o bien algunas reuniones de curso se destinan a temas informativos o administrativos, a pesar de existir otras necesidades.</p>	<p>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.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El profesor jefe se destaca por su liderazgo: logra construir un sentido de equipo con el curso, y los estudiantes lo consideran un referente, lo respetan y admiran.</p> <p>El establecimiento apoya a los profesores jefe mediante talleres de formación específicos para el desempeño de su rol.</p> <p>El profesor jefe generalmente recibe a sus estudiantes al inicio de la jornada escolar y cuenta con tiempo asignado para trabajar con su curso.</p> <p>El profesor jefe destaca por su perseverancia y energía para dirigir al curso: es constante en exigir que los estudiantes cumplan la normativa, monitorea de cerca a los estudiantes con dificultades, ayuda al curso hasta que logra sacar adelante sus iniciativas, entre otros.</p> <p>El profesor jefe mantiene una ficha actualizada de cada estudiante, que incluye conductas y sucesos relevantes, registro de entrevistas con el apoderado, información tratada en el Consejo de Profesores, entre otros.</p> <p>El profesor jefe se reúne con cada apoderado, al menos una vez al año, para entregarle retroalimentación sobre el estudiante y recoger inquietudes.</p>

## FORMACIÓN

ESTÁNDAR  
7.5

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES MODELAN Y ENSEÑAN A LOS ESTUDIANTES HABILIDADES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>Los docentes, en su mayoría, no enseñan habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias.</p> <p>El equipo directivo y los docentes toleran, minimizan o naturalizan el uso de la agresión en la resolución de conflictos, por ejemplo, el uso de golpes o burlas, la imposición de una parte sobre la otra, entre otros.</p> <p>Los miembros del personal, en general, son un modelo negativo de resolución de conflictos.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>Solo algunos docentes enseñan constantemente habilidades y actitudes necesarias para la resolución de conflictos a sus estudiantes, o existe una política general que abarca a todos los profesores, pero su aplicación es poco constante.</p> <p>El equipo directivo y los docentes reprenden a los estudiantes cuando pelean, ofenden o discuten, pero no les enseñan formas constructivas de resolución de conflictos.</p> <p>Algunos miembros del personal no son un modelo de adecuada resolución de conflictos y dan un mal ejemplo a los estudiantes.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Los miembros del personal son un modelo de adecuada resolución de conflictos.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento implementa programas específicos y talleres para enseñar habilidades para la resolución de conflictos, orientados a los estudiantes o apoderados.</p> <p>El establecimiento capacita a los docentes para mediar adecuadamente en situaciones de conflicto de los estudiantes.</p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>				

## FORMACIÓN

ESTÁNDAR  
7.6

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES PROMUEVEN HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE Y PREVIENEN CONDUCTAS DE RIESGO ENTRE LOS ESTUDIANTES.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de convivencia, orientador o psicólogo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El equipo directivo y los docentes no implementan estrategias ni acciones para promover una vida activa entre los estudiantes: no se ocupan ni dan importancia a la actividad física.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no implementan estrategias ni acciones para promover una alimentación saludable entre los estudiantes: no se ocupan ni dan importancia a la alimentación equilibrada.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no implementan estrategias ni acciones para promover hábitos de autocuidado entre los estudiantes.</p> <p>Las instalaciones, procedimientos o reglas del establecimiento facilitan que los estudiantes incurran en conductas de riesgo.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no apoyan, orientan ni derivan hacia ayuda competente a las estudiantes embarazadas, a los alumnos que van a ser padres, ni a aquellos con problemas de consumo de sustancias.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una vida activa entre los estudiantes. Por ejemplo, facilitan elementos de juego y espacios adecuados para los recreos, ofrecen espacios deportivos en el establecimiento en horario extracurricular, educan a los estudiantes en las ventajas del ejercicio físico y riesgos de una vida sedentaria, entre otras.</p> <p>El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una alimentación saludable entre los estudiantes. Por ejemplo, implementan kioscos y colaciones saludables, elaboran campañas de consumo de frutas y vegetales, educan a los estudiantes en las ventajas de una alimentación equilibrada, entre otras.</p> <p>El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover hábitos de autocuidado entre sus estudiantes en temáticas de afectividad, sexualidad y consumo de tabaco, alcohol y drogas. Por ejemplo, enseñan a prevenir el embarazo no deseado y las enfermedades de transmisión sexual; educan sobre las consecuencias personales, sociales y de salud frente al consumo de sustancias; entre otras.</p> <p>El equipo directivo y los docentes apoyan, orientan y derivan hacia ayuda competente a las estudiantes embarazadas, a los alumnos que van a ser padres y a aquellos con problemas de consumo de sustancias.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta uno o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento organiza actividades de recreación deportiva en las que participan de manera sistemática un alto porcentaje de estudiantes, como campeonatos dentro del establecimiento, paseos, corridas familiares, festivales de danza, intercambios deportivos, entre otros.</p> <p>El establecimiento identifica a los estudiantes con problemas de alimentación u obesidad mediante el control de peso y masa corporal, para brindarles apoyo o derivarlos hacia ayuda competente.</p> <p>El establecimiento cuenta con programas de prevención de consumo de alcohol y drogas a temprana edad.</p> <p>El establecimiento realiza anualmente encuestas anónimas para detectar conductas de riesgo.</p> <p>El establecimiento cuenta con un protocolo de acción ante casos de embarazo adolescente, desórdenes alimenticios o consumo de sustancias, que estandariza los pasos que se deben seguir ante tales situaciones.</p>

## FORMACIÓN

ESTÁNDAR  
7.7

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES PROMUEVEN DE MANERA ACTIVA QUE LOS PADRES Y APODERADOS SE INVOLUCREN EN EL PROCESO EDUCATIVO DE LOS ESTUDIANTES.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El equipo directivo y los docentes no informan a los apoderados sobre las actividades formativas y académicas realizadas en el establecimiento.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no implementan actividades para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no implementan actividades para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación académica de los estudiantes.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes mantienen informados a los apoderados sobre las actividades formativas y académicas realizadas en el establecimiento, con el fin de que se involucren y apoyen el proceso educativo de los estudiantes.</p> <p>El equipo directivo y los docentes implementan actividades sistemáticas para promover la participación de los apoderados en la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Por ejemplo, organizan escuelas para padres, charlas formativas, actividades de reflexión con los estudiantes y encuentros de padres e hijos.</p> <p>El equipo directivo y los docentes implementan actividades sistemáticas para promover la participación de los apoderados en la formación académica de los estudiantes. Por ejemplo, organizan charlas pedagógicas y efectúan campañas de fomento lector en el hogar.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes entregan material educativo a los apoderados para que estos puedan apoyar desde el hogar las iniciativas formativas y académicas implementadas en el establecimiento. Por ejemplo, entregan una lectura sobre cómo ayudar a los niños a desarrollar hábitos de alimentación saludable.</p> <p>El establecimiento diagnostica las necesidades de los apoderados sobre la formación de los estudiantes y utiliza la información recogida para perfeccionar sus estrategias.</p> <p>El establecimiento evalúa el impacto de las actividades implementadas con los apoderados y utiliza la información recogida para perfeccionar sus estrategias.</p>

## ESTÁNDARES DE CONVIVENCIA

La subdimensión CONVIVENCIA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.

---

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

## CONVIVENCIA

ESTÁNDAR  
8.1

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES PROMUEVEN Y EXIGEN UN AMBIENTE DE RESPETO Y BUEN TRATO ENTRE TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Observación de clases</p> <p>Observación de recreos</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de convivencia</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El equipo directivo y los docentes no promueven ni exigen a los estudiantes normas básicas de cortesía y civilidad, dado que no asumen esta tarea como parte de la labor educativa o no la consideran una prioridad.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no promueven que los estudiantes se preocupen por los demás, dado que no asumen esta tarea como parte de la labor educativa o no la consideran una prioridad.</p> <p>El equipo directivo y los docentes toleran y no corrigen las descalificaciones o faltas de respeto entre los distintos miembros de la comunidad.</p> <p>Los miembros del personal no son un modelo de buen trato y respeto: generalmente descalifican, ridiculizan o ignoran a los estudiantes u otros integrantes de la comunidad educativa.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes promueven y exigen en forma débil normas básicas de cortesía y civilidad, pues sus miembros no son constantes en la exigencia de estas normas a lo largo del año, o bien solo algunos las exigen.</p> <p>El equipo directivo y los docentes promueven en forma débil que los estudiantes se preocupen por los demás: la promoción no es constante a lo largo del año, o bien solo algunos directivos y docentes enseñan y refuerzan conductas de preocupación por el otro.</p> <p>El equipo directivo y los docentes corrigen de manera poco sistemática las descalificaciones y faltas de respeto entre los miembros de la comunidad educativa, o bien se limitan a abordar las más graves y toleran las faltas leves.</p> <p>Algunos miembros del personal no son un modelo de buen trato y respeto a los demás y dan un mal ejemplo a los estudiantes.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Los miembros del personal son un modelo de buen trato y respeto a los demás.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un programa sistemático para promover el respeto y el buen trato. Por ejemplo, instala afiches con lemas acordes en todas las salas de clase, define con los estudiantes reglas básicas de buen trato, implementa campañas mensuales para promover hábitos específicos, entre otros.</p> <p>El establecimiento instituye el premio al “mejor compañero”, escogido por los estudiantes, y utiliza la instancia para promover los valores que lo debieran caracterizar, como lealtad, solidaridad, servicio, generosidad, entre otros.</p> <p>El equipo directivo y los docentes destinan tiempo para conversar con los estudiantes que descalifican o faltan el respeto a otros, con el fin de que tomen consciencia de su error, empaticen con el prójimo y no vuelvan a repetir las faltas.</p>

## CONVIVENCIA

ESTÁNDAR  
8.2

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES VALORAN Y PROMUEVEN LA DIVERSIDAD COMO PARTE DE LA RIQUEZA DE LOS GRUPOS HUMANOS, Y PREVIENEN CUALQUIER TIPO DE DISCRIMINACIÓN.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Observación de clases</p> <p>Encuesta de clima escolar</p> <p>Registro de atención de casos individuales</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de convivencia</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p>El equipo directivo y los docentes no promueven la riqueza y el valor de la diversidad.</p> <p>El equipo directivo y los docentes incurrir en prácticas discriminatorias hacia grupos específicos. Por ejemplo, algunos directivos o docentes dan un trato preferencial a los niños extrovertidos, carismáticos o atractivos físicamente, o bien son sarcásticos, indiferentes o prejuiciosos con algunos estudiantes.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no promueven el trato equitativo ni corrigen las actitudes y conductas discriminatorias que ocurren en el establecimiento.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes promueven de manera débil o poco sistemática la riqueza y el valor de la diversidad en los grupos humanos.</p> <p>El equipo directivo y los docentes son poco sistemáticos en la promoción del trato equitativo, ya que solo corrigen en algunos espacios, por ejemplo, en la sala de clases pero no en los recreos; o bien corrigen ciertos tipos de discriminación, pero son tolerantes con otros.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes promueven de manera sistemática la riqueza y el valor de la diversidad en los grupos humanos, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación de actividades en que estudiantes con intereses y habilidades diversas pueden aportar.</li> <li>• La organización de actividades para mostrar y reconocer la riqueza de distintas culturas, puntos de vista, experiencias de vida, intereses, entre otros.</li> <li>• 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.</li> <li>• La reflexión sobre el efecto que produce la discriminación en las personas o grupos humanos, con el fin de desarrollar empatía.</li> <li>• El modelaje de actitudes de respeto y valoración de la diversidad.</li> </ul> <p>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.</p>	<p>El establecimiento aplica sociogramas o encuestas de clima escolar para sondear de forma anónima si los estudiantes se sienten acogidos o discriminados en la comunidad, y utiliza la información obtenida para implementar medidas que prevengan la discriminación.</p> <p>El equipo directivo y los docentes destinan tiempo para trabajar con los estudiantes que discriminan o faltan el respeto a otros, con el fin de que tomen consciencia de su error, empaten con el prójimo y no vuelvan a repetir esas conductas negativas.</p>

## CONVIVENCIA

ESTÁNDAR  
8.3

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON UN REGLAMENTO DE CONVIVENCIA<sup>1</sup> QUE EXPLICITA LAS NORMAS PARA ORGANIZAR LA VIDA EN COMÚN, LO DIFUNDE A LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y EXIGE QUE SE CUMPLA.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Reglamento de Convivencia</p> <p>Medios de difusión del Reglamento de Convivencia</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de convivencia</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El establecimiento no cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia, o bien cuenta con un Manual de Convivencia que no se ajusta a la normativa educacional vigente.</p> <p>El establecimiento no difunde el Reglamento o Manual de Convivencia, y la mayor parte de la comunidad educativa lo desconoce.</p> <p>El establecimiento no vela por el cumplimiento de los deberes y normas estipulados en el Reglamento o Manual de Convivencia: se toleran faltas importantes, cada profesor actúa según su propio criterio respecto de las exigencias y el tratamiento de las faltas, se exigen comportamientos que contradicen lo estipulado en el Manual de Convivencia, entre otros.</p> <p>El establecimiento revisa el Reglamento o Manual de Convivencia cada dos años o más.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia, pero este presenta una o más de las siguientes deficiencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incluye deberes y normas solo sobre algunos aspectos, y deja vacíos en áreas relevantes.</li> <li>Explicita algunas medidas disciplinarias y formativas que son inviables dado el personal disponible.</li> </ul> <p>El establecimiento no logra difundir el Reglamento o Manual de Convivencia de manera efectiva, por ejemplo: algunos profesores, estudiantes o apoderados desconocen ciertos deberes y normas o las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento.</p> <p>El establecimiento vela por el cumplimiento de los deberes y normas estipulados en el Reglamento o Manual de Convivencia de manera inconsistente: las exigencias del cumplimiento de deberes y normas varían a lo largo del año, la rigurosidad de las exigencias varía de un aspecto a otro (por ejemplo, se exigen más las normas respecto de las faltas de respeto que las referidas a la copia), algunos profesores actúan según su propio criterio respecto de las exigencias y el tratamiento de las faltas, entre otros.</p> <p>El establecimiento revisa anualmente las normas del Reglamento o Manual de Convivencia, pero en este proceso no consulta al Consejo Escolar o no considera las sugerencias entregadas por la comunidad educativa.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia ajustado a la normativa educacional vigente, que explicita claramente los deberes de los estudiantes y las normas del establecimiento, y define las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento.</p> <p>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.</p> <p>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).</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento redacta el Reglamento o Manual de Convivencia con un enfoque didáctico: explicita, en un lenguaje accesible para los estudiantes, los principios asociados a los deberes, normas y medidas estipuladas.</p> <p>El establecimiento destina tiempo para reflexionar con los estudiantes, en forma sistemática durante la educación escolar, sobre la importancia de los principios asociados a las normas, durante los consejos de curso u otras instancias.</p> <p>El establecimiento desarrolla jornadas de trabajo y reflexión con el Consejo Escolar dirigidas a revisar y actualizar las normas del Reglamento o Manual de Convivencia.</p>

<sup>1</sup> Se utiliza la denominación Reglamento de Convivencia para referirse al documento que contiene las normas para organizar la vida en común dentro del establecimiento. Este documento puede tener distintos nombres, tales como Manual de Convivencia, Reglamento Interno (referido a convivencia escolar), Reglamento de Disciplina, u otros.

## CONVIVENCIA

ESTÁNDAR  
8.4

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES DEFINEN RUTINAS Y PROCEDIMIENTOS PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Observación de clases y de otros momentos de la rutina escolar</p> <p>Protocolos escritos de rutinas y procedimientos</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de convivencia</p> <p>Entrevista o encuesta a asistentes de la educación</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de las siguientes problemas:</i></p> <p>El equipo directivo y los docentes no definen rutinas y procedimientos compartidos.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no logran instalar y reforzar las rutinas y procedimientos definidos, lo cual produce desconcierto en los estudiantes, falta de hábitos, desorganización, pérdida significativa de tiempo, entre otros.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de las siguientes problemas:</i></p> <p>El equipo directivo y los docentes definen un número reducido de rutinas y procedimientos compartidos.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no logran instalar y reforzar, de manera consistente, las rutinas y procedimientos definidos: no se aplican de manera sistemática a lo largo del año o algunos profesores son erráticos en su aplicación. Estas inconsistencias producen confusiones, problemas de comportamiento, pérdida de tiempo que se podría destinar al aprendizaje, entre otros.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El equipo directivo y los docentes definen por escrito las rutinas y procedimientos para facilitar su implementación y lograr que se apliquen en forma consistente.</p> <p>El equipo directivo y los docentes revisan una vez al año las rutinas y procedimientos definidos y, si es necesario, introducen ajustes para aumentar su eficiencia.</p> <p>El equipo directivo y los docentes logran institucionalizar las rutinas y procedimientos definidos, de modo que gran parte de estos se convierten en hábitos y, por tanto, requieren poca supervisión y refuerzo para que se lleven a cabo.</p>

## CONVIVENCIA

ESTÁNDAR  
8.5

EL ESTABLECIMIENTO SE HACE RESPONSABLE DE VELAR POR LA INTEGRIDAD FÍSICA Y PSICOLÓGICA DE LOS ESTUDIANTES DURANTE LA JORNADA ESCOLAR.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Observación de clases y de otros momentos de la rutina escolar</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de convivencia</p> <p>Entrevista o encuesta a asistentes de la educación</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El establecimiento no monitorea a los estudiantes en numerosos momentos y lugares, pues los alumnos no cuentan con supervisión adulta durante la mayor parte del tiempo que están fuera de la sala de clases.</p> <p>El establecimiento cuenta con cierres defectuosos y un control de las salidas ineficiente, lo que permite que los estudiantes se retiren o los retiren frecuentemente del establecimiento sin permiso.</p> <p>El establecimiento no cuenta con un control efectivo del ingreso de personas ajenas a la institución, lo que facilita el acceso de personas no autorizadas y aumenta el riesgo de robos, abuso sexual y otros; o bien no cuenta con un control efectivo del contacto de personas ajenas con los estudiantes, lo que facilita las ventas de comida, tabaco, sustancias ilícitas, entre otros.</p> <p>El establecimiento no previene los posibles casos de acoso y abuso sexual: permite un trato inadecuado entre estudiantes, y entre estos y el personal (exceso de confianza, humor o comentarios de connotación sexual, contacto físico inapropiado, entre otros), se ignoran y descartan las señales e indicios de abuso, o no se evita que los estudiantes permanezcan en recintos ocultos.</p>	<p>El establecimiento monitorea la mayor parte del tiempo a los estudiantes, pero en algunos momentos y lugares los alumnos quedan sin supervisión adulta.</p> <p>El establecimiento cuenta con un control de los ingresos y egresos de los estudiantes, pero este presenta problemas en ciertos momentos del día, lo que permite el retiro no autorizado de los estudiantes en algunas ocasiones.</p> <p>El establecimiento cuenta con un control de los ingresos de personas ajenas a la institución, pero este presenta problemas en ciertos momentos del día, lo que permite ocasionalmente el acceso de personas no autorizadas.</p> <p>El establecimiento está relativamente atento a la posibilidad de acoso y abuso sexual y toma algunas medidas de prevención. Sin embargo, estas actitudes y acciones no son lo suficientemente sistemáticas.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento implementa medidas para resguardar la seguridad de los estudiantes en zonas aledañas y en los trayectos de acceso al establecimiento.</p> <p>El establecimiento enseña estrategias de autocuidado a los estudiantes para evitar el acoso y abuso sexual.</p> <p>El establecimiento cuenta con un protocolo de acción que establece el procedimiento a seguir ante la sospecha o detección de situaciones de acoso o abuso sexual.</p>

## CONVIVENCIA

ESTÁNDAR  
8.6

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES ENFRENTAN Y CORRIGEN FORMATIVAMENTE LAS CONDUCTAS ANTISOCIALES DE LOS ESTUDIANTES, DESDE LAS SITUACIONES MENORES HASTA LAS MÁS GRAVES.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El equipo directivo y los docentes no corrigen las conductas antisociales de menor gravedad, ya que las consideran naturales.</p> <p>El equipo directivo y los docentes se resignan ante el actuar antisocial de los estudiantes, por lo que se limitan a proteger la infraestructura y los recursos (pintar las paredes frecuentemente, guardar todo bajo llave, poner rejas a las salas, etc.), sin intentar corregir las faltas.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no enfrentan las conductas antisociales graves de los estudiantes: las toleran y justifican en razón de los problemas sociales y psicológicos de los alumnos; o bien se muestran desbordados y sin herramientas para enfrentar dichas conductas.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El equipo directivo y los docentes solo corrigen permanentemente y de manera formativa algunas conductas antisociales de menor gravedad, dejando pasar otras; o bien no son sistemáticos en corregir ciertas conductas, pues en ocasiones las corrigen y en otras las dejan pasar.</p> <p>El equipo directivo y los docentes enfrentan débilmente las conductas antisociales graves de los estudiantes, ya que no se esfuerzan por identificar a los responsables cuando no son evidentes, aplican medidas que no guardan proporción a la falta, o solo aplican sanciones sin buscar que los estudiantes tomen conciencia del daño provocado y lo reparen.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El equipo directivo y los docentes promueven conductas prosociales en los estudiantes, tales como actividades de cuidado del establecimiento (ornato de las salas, plantar árboles y cuidarlos, ordenar la sala de clases, etc.), ayuda a la comunidad, voluntariados, entre otros.</p> <p>El equipo directivo y los docentes fomentan que los estudiantes en riesgo de cometer conductas antisociales participen en actividades deportivas y culturales, con el fin de promover vínculos positivos y prevenir la violencia.</p> <p>El equipo directivo y los docentes identifican y hacen un seguimiento a los estudiantes que han estado involucrados repetidamente en actos antisociales, con el fin de ayudarlos y abordar los problemas de fondo.</p> <p>El equipo directivo y los docentes detectan tempranamente la formación de pandillas y ayudan a los estudiantes que las integran a canalizar sus carencias en grupos y actividades constructivas.</p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Observación de recreos</p> <p>Observación de infraestructura</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de convivencia</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>				

## CONVIVENCIA

ESTÁNDAR  
8.7

EL ESTABLECIMIENTO PREVIENE Y ENFRENTA EL ACOSO ESCOLAR O *BULLYING* MEDIANTE ESTRATEGIAS SISTEMÁTICAS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Programa de prevención de acoso escolar</p> <p>Folletos de sensibilización sobre acoso escolar</p> <p>Protocolos de acción ante el acoso escolar</p> <p>Encuesta de acoso escolar</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de convivencia</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El establecimiento no implementa acciones para prevenir el acoso escolar.</p> <p>El equipo directivo y los docentes naturalizan, toleran o se muestran impotentes ante el maltrato evidente y el acoso escolar, o bien las sanciones al maltrato y al acoso escolar dependen de la voluntad de cada profesor, ya que el establecimiento no tiene una política al respecto.</p> <p>El equipo directivo y los docentes tienden a sobrereaccionar ante los conflictos y altercados de los estudiantes, llamando "acoso escolar" a cualquier diferencia entre alumnos, lo cual se traduce en sobreprotección, victimización y culpabilidad excesiva de los niños y jóvenes.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento implementa un programa sistemático para prevenir el acoso escolar o <i>bullying</i>, el cual busca crear conciencia de los efectos del maltrato, fomentar el respeto a la diversidad, fortalecer la responsabilidad de los espectadores y participantes pasivos, generar lazos de confianza entre los estudiantes y los adultos responsables, y establecer medios para denunciar el acoso escolar de forma segura.</p> <p>El equipo directivo y los docentes comunican claramente que el acoso escolar no es una práctica aceptable: corrigen en forma consistente el maltrato y el acoso escolar, y, al mismo tiempo, toman medidas formativas con los estudiantes que maltratan o acosan, y entregan ayuda a las víctimas.</p>	<p>El establecimiento incluye a los padres y apoderados en su programa para prevenir el acoso escolar.</p> <p>El establecimiento entrega a los estudiantes folletos de sensibilización sobre el acoso escolar.</p> <p>El establecimiento gestiona cursos de perfeccionamiento para los docentes, dirigidos al desarrollo de habilidades de identificación, contención y manejo de situaciones de acoso escolar.</p> <p>El establecimiento cuenta con un protocolo de acción frente a casos de acoso escolar, en el que se explicita a quién se debe recurrir, cómo abordar a las víctimas y victimarios, cómo informar y trabajar con los apoderados, y cómo contactar a profesionales competentes.</p> <p>El establecimiento cuenta con apoyo de especialistas para ayudar a las víctimas de acoso escolar a superar los daños sufridos y a desarrollar habilidades para enfrentar nuevas agresiones, y, a la vez, para trabajar activamente con los hostigadores.</p> <p>El establecimiento realiza anualmente una encuesta anónima sobre intimidación para dimensionar el problema y tomar medidas.</p>

## ESTÁNDARES DE PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA

La subdimensión PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

---

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

## PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA

ESTÁNDAR  
9.1

EL ESTABLECIMIENTO CONSTRUYE UNA IDENTIDAD POSITIVA QUE GENERA SENTIDO DE PERTENENCIA Y MOTIVA LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN TORNO A UN PROYECTO COMÚN.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente el criterio del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta el siguiente problema:</i></p> <p>El establecimiento construye una identidad negativa de la institución y, en lugar de promover el sentido de pertenencia hacia esta, contribuye al deterioro de su imagen, ya que, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se define su identidad mediante rasgos negativos, por ejemplo, “este colegio es el botadero de los niños echados”, en vez de “este es un colegio inclusivo que le da oportunidades a todos”.</li> <li>El equipo directivo y docente transmite desafecho o desprecio por el Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>Se toleran o alientan las críticas o comentarios destructivos sobre la institución o sus miembros.</li> <li>Se banalizan o rebajan los lemas, símbolos, himnos, ritos y ceremonias del establecimiento. Por ejemplo, el frontis del colegio está deteriorado, las celebraciones se transforman en actos recreativos sin significado, las despedidas del colegio se convierten en instancias de desquite y vandalismo, entre otros.</li> <li>La historia del establecimiento se articula como una colección de fracasos y conflictos.</li> <li>Se tolera que los estudiantes representen negativamente al establecimiento, por ejemplo, que salgan del colegio mal presentados, que sean agresivos y mal educados en las competencias deportivas, entre otros.</li> </ul>	<p><i>Cumple parcialmente el criterio del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta el siguiente problema:</i></p> <p>El establecimiento construye una identidad débil de la institución y promueve de forma poco sistemática el sentido de pertenencia hacia esta, ya que, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se identifican aspectos distintivos del Proyecto Educativo Institucional, sino que se define implícitamente como una entidad más que imparte educación escolar y cumple con la normativa.</li> <li>El equipo directivo y docente alterna la transmisión de entusiasmo por el Proyecto Educativo Institucional con períodos de desazón o desafecho, o bien generalmente es parco y poco efusivo respecto de la institución.</li> <li>La implementación de lemas, símbolos, himnos, ritos, celebraciones de fechas importantes y premiaciones tiene un carácter genérico que no apunta a la construcción de una identidad propia ni a los principios y valores de la institución. Por ejemplo, el nombre del establecimiento no tiene mayor significado, las celebraciones son generalidades que no distinguen a la institución, entre otros.</li> <li>La historia del establecimiento se articula en un relato práctico matizado con algunas anécdotas que carecen de mayor significado formativo.</li> <li>La organización de actividades de encuentro entre los miembros de la comunidad educativa generalmente tiene como objetivo la recaudación de fondos para el establecimiento.</li> </ul>	<p>El establecimiento construye una identidad positiva de la institución y promueve sistemáticamente un sentido de pertenencia hacia esta, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>La transmisión de entusiasmo por el Proyecto Educativo Institucional por parte del equipo directivo y docente.</li> <li>La implementación de lemas, símbolos, himnos, ritos, celebraciones de fechas importantes y premiaciones que promueven los principios y valores de la institución.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>La organización y participación en actividades que fomentan el encuentro entre los miembros de la comunidad educativa, tales como convivencias, campeonatos o ferias.</li> </ul>	<p><i>Cumple el criterio del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta la siguiente situación:</i></p> <p>El establecimiento destaca por contar con una identidad positiva y un sentido profundo de pertenencia a la institución, ya que, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La identidad del establecimiento está centrada en un conjunto de ideales que inspiran a la comunidad educativa.</li> <li>El equipo directivo y docente transmite pasión por el establecimiento y su Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>Los lemas, símbolos, himnos, ritos, celebraciones y premiaciones del establecimiento están institucionalizadas, y se invierte tiempo y recursos en relevarlos.</li> <li>Existe un grupo de ex alumnos establecido que sigue difundiendo los principios y valores del establecimiento una vez egresados.</li> <li>Al entrar y observar el establecimiento saltan a la vista aspectos distintivos de la institución, y estos están alineados entre ellos. Por ejemplo, un establecimiento con acento en lo deportivo expone visiblemente sus medallas y trofeos, celebra los triunfos en conjunto, cuenta con símbolos que dan cuenta de ello, entre otros.</li> <li>Se organizan actividades y celebraciones que incluyen a los apoderados y familias de los estudiantes y que reflejan que ellos también comparten un sentido de identidad y pertenencia por la institución.</li> </ul>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Observación de lemas, símbolos, ceremonias, premios u otros</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>				

## PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA

ESTÁNDAR  
9.2

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES PROMUEVEN ENTRE LOS ESTUDIANTES UN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD CON EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD, Y LOS MOTIVAN A REALIZAR APORTES CONCRETOS A LA COMUNIDAD.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Registro de las actividades: fotos, diario mural, testimonios u otros</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El equipo directivo y los docentes no abordan con los estudiantes la importancia de ser responsables con el entorno y la sociedad, o bien transmiten o toleran la apatía, la resignación, la sensación de que los esfuerzos por contribuir son inútiles o la idea de que los problemas son responsabilidad de otros.</p> <p>El establecimiento no promueve que los estudiantes ayuden a organizar o participen de manera activa en iniciativas constructivas, tanto internas como externas: no difunde o critica las actividades afines que se llevan a cabo fuera y dentro del establecimiento, no da facilidades para que los estudiantes se involucren, menosprecia los aportes de los alumnos, entre otros.</p> <p>Los miembros del personal, en general, son un modelo negativo de responsabilidad con el entorno y la sociedad, por ejemplo, botan papeles al suelo, no devuelven libros de la biblioteca, se mantienen al margen de campañas solidarias, conversan y se ríen durante actos institucionales, entre otros.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Algunos miembros del personal no son un modelo de responsabilidad con el entorno y la sociedad.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes reflexionan a menudo con los estudiantes sobre la importancia de ser responsables con el entorno y la sociedad, y les transmiten que su aporte es valioso y necesario, y que cada persona puede hacer una diferencia real en la sociedad.</p> <p>El establecimiento promueve que los estudiantes organicen o participen activamente en iniciativas constructivas, tanto internas como externas, tales como el cuidado y ornato del establecimiento, campañas solidarias, trabajos de invierno, semanas culturales, campañas municipales de reciclaje, entre otros.</p> <p>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.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento reconoce públicamente a los estudiantes que demuestran un espíritu de servicio y de emprendimiento por el bien del entorno y la sociedad, como un modo de promover la actitud en el resto de la comunidad educativa.</p> <p>El establecimiento cuenta con actividades institucionalizadas o compromisos a largo plazo para promover que los estudiantes se involucren en iniciativas constructivas de aporte al establecimiento, al entorno y a la sociedad en general. Por ejemplo, el compromiso con una fundación pro áreas verdes de que los estudiantes de un ciclo se harán cargo de plantar y regar las plantas de una plaza durante un tiempo determinado.</p> <p>El establecimiento ofrece instancias para que todos los miembros de la comunidad educativa se involucren en iniciativas constructivas de aporte al establecimiento, el entorno y la sociedad en general. Por ejemplo, los apoderados se hacen cargo de ciertos espacios o actividades del establecimiento, el personal conduce campañas solidarias, se promueven actividades comunitarias que involucran a toda la familia, entre otros.</p>

## PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA

ESTÁNDAR  
9.3

EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES FOMENTAN ENTRE LOS ESTUDIANTES LA EXPRESIÓN DE OPINIONES, LA DELIBERACIÓN Y EL DEBATE FUNDAMENTADO DE IDEAS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Otros Indicadores de Calidad</p> <p>Observación de clases y otros momentos de la rutina escolar</p> <p>Registro de las actividades: fotos, diario mural, testimonios u otros</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El equipo directivo y los docentes desincentivan a los estudiantes a expresar sus ideas y opiniones durante las clases y en el desarrollo de las demás actividades escolares: no estimulan a los estudiantes para que se expresen, se conforman con respuestas cortas o monosilábicas, no les dan tiempo para explayarse y les terminan lo que quieren decir, los sobrecorrigen, entre otros.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no organizan instancias para promover que los estudiantes expresen sus opiniones, intercambien ideas y aprendan a debatir.</p> <p>El equipo directivo y los docentes no promueven que los estudiantes intercambien ideas en un marco de respeto y apertura frente a la diversidad de opiniones: toleran que las argumentaciones se centren en descalificaciones personales en lugar de ideas, que traten de imponer su opinión ignorando las ideas del otro, o que el fin de discutir sea ganar más que formarse una opinión informada.</p>	<p>Algunos directivos y docentes promueven que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones durante las clases y en el desarrollo de las demás actividades escolares, pero esta no es una política sistemática del establecimiento.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>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 explayarse, contrapreguntan, abren discusiones, retoman las opiniones y las amplían, guían para que fundamenten con argumentos pertinentes, entre otros.</p> <p>El equipo directivo y los docentes organizan constantemente instancias para promover que los estudiantes expresen sus opiniones, intercambien ideas para formarse una opinión y aprendan a debatir: introducen temas de discusión en clases; organizan debates; dirigen juegos de roles; promueven la participación en boletines informativos, foros y blogs virtuales; entre otros.</p> <p>El equipo directivo y los docentes promueven que los estudiantes intercambien ideas en un marco de respeto y apertura a la diversidad de opiniones: fomentan las argumentaciones centradas en ideas, la comprensión de distintos puntos de vista, el estar abierto a modificar la opinión ante buenos argumentos, y a defender lo que se piensa.</p>	<p>El equipo directivo y los docentes enseñan sistemáticamente a los estudiantes a escribir textos argumentativos y a debatir oralmente, con el fin de promover el desarrollo de habilidades argumentativas. Para esto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ayudan a informarse para construir buenos argumentos: los hacen leer, investigar, escuchar a expertos, informarse en las noticias, entre otros.</li> <li>• Les enseñan a construir argumentos tomando en cuenta las distintas perspectivas, las posibles contraargumentaciones y la audiencia a la que se dirigen.</li> <li>• Los ayudan a evaluar la pertinencia y validez de los argumentos propios y ajenos.</li> <li>• Les ayudan a ordenar, jerarquizar, presentar y concluir sus ideas de manera coherente.</li> </ul> <p>El equipo directivo y los docentes estimulan a los estudiantes a participar en instancias públicas de intercambio de ideas, tales como foros de discusión, concursos de debate entre establecimientos, paneles organizados por universidades, entre otros.</p>

## PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA

ESTÁNDAR  
9.4

EL ESTABLECIMIENTO PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN DE LOS DISTINTOS ESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA MEDIANTE EL TRABAJO EFECTIVO DEL CONSEJO ESCOLAR, EL CONSEJO DE PROFESORES Y EL CENTRO DE PADRES Y APODERADOS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Actas de reuniones de los distintos estamentos</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta con miembros del Consejo Escolar</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados y Centro de Padres y Apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento no cuenta con un Consejo Escolar representativo de todos los estamentos de la comunidad educativa; este sesiona menos de cuatro veces al año; o este no es informado, escuchado y consultado en la mayoría de las materias relevantes establecidas por la normativa educacional vigente.</p> <p>El establecimiento no cuenta con un Consejo de Profesores, este se reúne menos de una vez al mes, o este no es consultado en la elaboración del plan de mejoramiento.</p> <p>El establecimiento no cuenta con un Centro de Padres y Apoderados, o bien la mayoría de sus miembros son nombrados arbitrariamente o sin acuerdo con la normativa educacional vigente.</p> <p>El Centro de Padres y Apoderados entorpece la labor educativa: forma facciones, hay constantes rencillas por pago de cuotas, entre otros.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento cuenta con un Consejo Escolar activo y representativo de todos los estamentos de la comunidad educativa, pero este no es informado, escuchado y consultado en algunas de las materias relevantes establecidas por la normativa educacional vigente.</p> <p>El establecimiento cuenta con un Consejo de Profesores activo, pero este focaliza su labor en temas administrativos en desmedro de aspectos pedagógicos.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un Consejo Escolar<sup>1</sup> 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.</p> <p>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.</p> <p>El establecimiento cuenta con un Centro de Padres y Apoderados constituido al inicio de cada año escolar mediante un procedimiento democrático y ajustado a la normativa educacional vigente (votación universal, secreta e informada), que representa las necesidades de los apoderados ante la dirección, y que apoya a la institución.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento cuenta con otras instancias de participación operativas, con funciones definidas, y que canalizan la participación de los miembros de la comunidad, tales como comités de profesores por área, directivas de estudiantes por curso, delegados de curso, entre otros.</p> <p>El establecimiento cuenta con un Consejo de Profesores altamente activo y que funciona como un cuerpo afianzado que contribuye y apoya constantemente a la dirección del establecimiento en las decisiones sobre temas pedagógicos y formativos de los estudiantes.</p> <p>El establecimiento cuenta con un Centro de Padres y Apoderados que apoya activamente a la institución, facilita procesos y contribuye con la labor educativa.</p>

<sup>1</sup> Los establecimientos que no estén obligados a conformar un Consejo Escolar, es decir, aquellos que no reciben subvención escolar o aportes del Estado, deben contar al menos con un Comité de Buena Convivencia acorde con lo establecido por la normativa vigente.

## PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA

ESTÁNDAR  
9.5

EL ESTABLECIMIENTO PROMUEVE LA FORMACIÓN DEMOCRÁTICA Y LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS ESTUDIANTES MEDIANTE EL APOYO AL CENTRO DE ALUMNOS Y A LAS DIRECTIVAS DE CURSO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes y con el Centro de Alumnos</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El establecimiento impide o dificulta la constitución del Centro de Alumnos o las directivas de curso.</p> <p>El establecimiento tolera que el Centro de Alumnos obstaculice la labor educativa: que falte el respeto a la directiva, profesores o minorías, impida hacer clases, genere facciones entre los estudiantes, atente contra el reglamento interno, entre otros.</p> <p>El establecimiento no permite las campañas electorales en las elecciones de Centro de Alumnos.</p> <p>El establecimiento no logra que los estudiantes voten de manera secreta o que organicen un recuento público de votos.</p> <p>El establecimiento dificulta la labor del Centro de Alumnos y de las directivas de curso: no les permiten reunirse durante la jornada escolar, los dejan al margen de la organización de actividades, les impiden dar avisos a los estudiantes, entre otros.</p>	<p>El establecimiento es neutral ante la constitución del Centro de Alumnos y de las directivas de curso: no obstaculiza su formación, pero tampoco la promueve.</p> <p>El establecimiento no promueve o promueve débilmente las campañas electorales y la variedad de listas, pero logra que los estudiantes voten de manera secreta e individual y que organicen un recuento público de votos.</p> <p>El establecimiento da algunas facilidades para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan llevar a cabo su labor, pero este apoyo no es constante ni sistemático.</p>	<p>El establecimiento promueve la constitución del Centro de Alumnos y de las directivas de curso al inicio o fin de cada año escolar y les otorga importancia, ya que considera que son instancias que permiten adquirir habilidades para la vida democrática y desarrollar el pensamiento reflexivo y la voluntad de acción.</p> <p>El establecimiento promueve que en las elecciones del Centro de Alumnos se presenten al menos dos listas y que se efectúen campañas electorales, y logra que los estudiantes voten de manera secreta e individual y que organicen un recuento público de votos.</p> <p>El establecimiento da facilidades para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan llevar a cabo su labor de manera efectiva, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece tiempos y espacios para que las directivas organicen actividades.</li> <li>• Consulta su opinión y asigna responsabilidades en la organización de actividades escolares.</li> <li>• Ofrece tiempos y espacios para que las directivas puedan recoger inquietudes y dialogar con sus representados.</li> </ul>	<p>El establecimiento celebra la conformación del Centro de Alumnos y de las directivas de curso mediante ceremonias de instalación, entrega de distintivos, publicación de las nuevas directivas en la revista o diario escolar, entre otros.</p> <p>El establecimiento gestiona y facilita la organización de debates o foros para que los candidatos al Centro de Alumnos intercambien ideas y se den a conocer al resto de los estudiantes.</p> <p>El establecimiento implementa prácticas para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan ejercer su labor de manera efectiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendariza reuniones periódicas del Centro de Alumnos con el equipo directivo y con las directivas de curso.</li> <li>• Destina un espacio físico determinado para ser utilizado por el Centro de Alumnos como oficina.</li> <li>• Instituye proyectos y actividades a cargo del Centro de Alumnos y las directivas de curso, por ejemplo, Festival de la canción o kiosko para reunir fondos para acción social o viajes de estudio.</li> </ul>

## PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA

ESTÁNDAR  
9.6

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON CANALES DE COMUNICACIÓN FLUIDOS Y EFICIENTES CON LOS APODERADOS Y ESTUDIANTES.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Libreta de comunicaciones, circulares, diario mural, sitio web u otros medios de comunicación</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento no mantiene informados a los apoderados o a los estudiantes sobre aspectos generales de la institución.</p> <p>El establecimiento no cuenta con canales y procedimientos para facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias por parte de los apoderados: los apoderados no tienen acceso al equipo directivo y docente del establecimiento.</p> <p>El establecimiento no organiza la atención de apoderados de modo efectivo: el equipo directivo y docente destina tiempo excesivo a atender a apoderados en desmedro de la labor pedagógica.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento solo mantiene informados a los apoderados y a los estudiantes sobre algunos temas, por ejemplo, asuntos prácticos o administrativos.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento mantiene informados a los apoderados y a los estudiantes sobre el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, los resultados y el funcionamiento general de la institución, mediante canales efectivos como la libreta de comunicaciones, circulares, diario mural, sitio web, consejos de curso, reunión de apoderados, entre otros.</p> <p>El establecimiento cuenta con canales y procedimientos efectivos para facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias de parte de los apoderados. Por ejemplo, se establece la libreta de comunicaciones como el medio principal de relación entre los apoderados y el establecimiento, se estipulan horarios de atención de apoderados, se establecen encargados de atención según la materia a tratar, entre otros.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento tiene un sitio web con información actualizada sobre el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, los resultados e iniciativas importantes de la institución.</p> <p>El establecimiento cuenta con un correo electrónico de contacto conocido por la comunidad educativa y con un encargado de canalizar y responder prontamente las inquietudes y sugerencias.</p> <p>El establecimiento recoge las sugerencias, inquietudes y aportes de los apoderados y estudiantes mediante la aplicación periódica de encuestas de opinión.</p> <p>El establecimiento define en el reglamento interno los canales y procedimientos de comunicación con los apoderados, lo que facilita que estos conozcan y utilicen las vías establecidas para relacionarse con la institución.</p>



## DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

La dimensión Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

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

Considerando lo anterior, la dimensión Gestión de recursos se organiza en las subdimensiones **Gestión de personal**, **Gestión de recursos financieros** y **Gestión de recursos educativos**.



## ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE PERSONAL

La subdimensión GESTIÓN DE PERSONAL describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.

---

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

## GESTIÓN DE PERSONAL

ESTÁNDAR  
10.1

EL ESTABLECIMIENTO DEFINE LOS CARGOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL, Y LA PLANTA CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTIPULADOS PARA OBTENER Y MANTENER EL RECONOCIMIENTO OFICIAL.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Descripción de cargos y funciones</p> <p>Organigrama</p> <p>Contratos del personal</p> <p>Actas de fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El establecimiento no cuenta con una definición escrita de los cargos y respectivas funciones del personal o cuenta solo con organigrama.</p> <p>El establecimiento no logra que los miembros del personal tengan claridad sobre sus responsabilidades, o bien la mayoría de los cargos y funciones no son conocidos o respetados por la comunidad educativa, lo que da origen a vacíos, confusiones y conflictos graves.</p> <p>La planta del establecimiento no cumple con los coeficientes de personal ni las exigencias de idoneidad requeridos para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.</p> <p>El establecimiento no logra cubrir, por períodos prolongados, algunos cargos definidos.</p>	<p>El establecimiento cuenta con una definición escrita de los cargos y respectivas funciones del personal, pero carece de un organigrama que especifique las líneas jerárquicas.</p> <p>El establecimiento logra que la mayoría de los miembros del personal tenga claridad sobre sus responsabilidades, pero algunos cargos y funciones no son conocidos o respetados por la comunidad educativa.</p> <p>El establecimiento no logra cubrir, por temporadas acotadas, algunos cargos definidos.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>La planta del establecimiento cumple con los coeficientes de personal y las exigencias de idoneidad requeridos para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.</p> <p>El establecimiento normalmente tiene cubiertos todos los cargos definidos.</p>	<p>El establecimiento especifica detalladamente los cargos y funciones del personal en los contratos de trabajo.</p> <p>El establecimiento revisa, al menos una vez al año, las descripciones de cargos y funciones, y los ajusta cuando es necesario.</p> <p>El establecimiento difunde, por medio de su sitio web, diario mural, boletín informativo u otro, los nombres y funciones del equipo directivo, docentes y asistentes de la educación, y la forma de contactarse con ellos.</p> <p>La planta contratada excede las exigencias requeridas para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial; por ejemplo, el establecimiento cuenta con ayudantes de sala en el primer ciclo, psicopedagogo, encargado de recursos tecnológicos u otros.</p>

## GESTIÓN DE PERSONAL

ESTÁNDAR  
10.2

EL ESTABLECIMIENTO GESTIONA DE MANERA EFECTIVA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Registro de asistencia y cumplimiento de horario de docentes</p> <p>Registro de docentes para reemplazo</p> <p>Registro de licencias médicas</p> <p>Actas de fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta a encargado de administración</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento no logra reemplazar las ausencias de los docentes, por lo cual los estudiantes pierden clases frecuentemente.</p> <p>El establecimiento no cuenta con mecanismos para promover y controlar la asistencia y el cumplimiento de horarios.</p> <p>El establecimiento presenta atrasos en forma recurrente en el pago de sueldos, asignaciones, y cotizaciones previsionales.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento no siempre logra reemplazar las ausencias de los docentes, por lo cual los estudiantes pierden clases esporádicamente.</p> <p>El establecimiento implementa mecanismos para promover y controlar la asistencia y el cumplimiento de horarios en el personal, pero el monitoreo no es sistemático o las medidas implementadas son poco efectivas.</p> <p>El establecimiento generalmente paga los sueldos, asignaciones, y cotizaciones previsionales a tiempo, aunque ha tenido atrasos ocasionales.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>El establecimiento paga los sueldos, asignaciones, y cotizaciones previsionales a tiempo.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento cuenta con un registro actualizado de docentes disponibles para gestionar reemplazos.</p> <p>El establecimiento cuenta con un profesor con horario de libre disposición para reemplazar a los profesores ausentes y apoyar en otras labores.</p>

## GESTIÓN DE PERSONAL

ESTÁNDAR  
10.3

EL ESTABLECIMIENTO IMPLEMENTA ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA ATRAER, SELECCIONAR Y RETENER PERSONAL COMPETENTE.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Descripción del perfil del cargo a cubrir</p> <p>Registro de posibles candidatos para contratar o reemplazos</p> <p>Convenios con centros de formación</p> <p>Análisis de tasas de rotación del personal</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista al encargado de selección del personal</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>	<p>El establecimiento no ofrece condiciones atractivas de trabajo, ya sea porque sus sueldos son muy bajos, tiene mala reputación, tiene un clima laboral hostil, u otros.</p> <p>El establecimiento no cuenta con una descripción del perfil del cargo a cubrir al iniciar el proceso de contratación, o bien la descripción no está alineada al Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>El establecimiento no utiliza estrategias para atraer postulantes.</p> <p>El equipo directivo no participa en el proceso de selección, o bien los procedimientos de selección se reducen a la revisión del currículum vitae o a una recomendación.</p> <p>El establecimiento no conoce los índices de rotación del personal ni analiza las causas de su retiro.</p>	<p>El establecimiento ofrece sueldos ligeramente por debajo de los establecimientos similares o el clima laboral es difícil, lo que genera dificultades para atraer o retener personal bien calificado.</p> <p>El establecimiento solo cuenta con una descripción genérica de los cargos a cubrir al iniciar los procesos de contratación.</p> <p>El establecimiento utiliza estrategias reducidas para atraer postulantes.</p> <p>El equipo directivo participa activamente en los procesos de selección, pero estos no incluyen alguno de los procedimientos básicos de selección, o bien son asistemáticos, dado que no siempre se aplican los mismos procedimientos.</p> <p>El establecimiento conoce los índices de rotación del personal, pero no analiza las causas de su retiro, o bien analiza las causas, pero no implementa medidas para retener al personal competente.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>El establecimiento conoce los índices de rotación del personal, analiza las causas de su retiro e implementa medidas para retener al personal competente.</p>	<p>El establecimiento lleva a cabo estudios periódicos del mercado salarial y hace esfuerzos sostenidos por mantener los sueldos competitivos.</p> <p>El establecimiento cuenta con un archivo actualizado de posibles candidatos en caso de que requiera contratar o hacer reemplazos.</p> <p>El establecimiento genera convenios con centros de formación de profesores y asistentes de la educación para obtener información de los egresados o recibir practicantes.</p> <p>Los procesos de selección incluyen procedimientos sofisticados: chequeo de referencias, aplicación de un examen de conocimientos de la asignatura, observación de clases demostrativas, revisión de planificaciones y material pedagógico desarrollado por el profesor, períodos de prueba, examen psicológico, entre otros.</p>

## GESTIÓN DE PERSONAL

ESTÁNDAR  
10.4

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El equipo directivo no evalúa al personal o lo hace menos de una vez al año.</p> <p>El equipo directivo no entrega al personal los resultados de la evaluación.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El equipo directivo evalúa al personal anualmente, pero considera solo algunos aspectos de su desempeño.</p> <p>Los establecimientos municipalizados solo evalúan a sus profesores con el sistema Docente Más.</p> <p>La evaluación se efectúa informalmente, sin utilizar una pauta basada en criterios explícitos previamente acordados.</p> <p>El equipo directivo entrega al personal los resultados de la evaluación, pero no realiza una retroalimentación oportuna, detallada y formativa.</p>	<p>El equipo directivo evalúa al personal, al menos una vez al año, considerando el ámbito pedagógico, administrativo y de relaciones interpersonales.</p> <p>La evaluación se efectúa de acuerdo con una pauta basada en criterios explícitos previamente acordados y difundidos.</p> <p>El equipo directivo entrega al personal los resultados de la evaluación y genera instancias de retroalimentación oportuna, detallada y formativa para promover un mejor desempeño.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento evalúa al equipo directivo mediante una evaluación 360°.</p> <p>El proceso de evaluación incluye una autoevaluación, la comparación de esta con los resultados de la evaluación, y la fijación de metas.</p> <p>El equipo directivo suscribe compromisos escritos de mejora con el personal que obtiene bajos resultados en la evaluación.</p> <p>El equipo directivo implementa un proceso constante de apoyo, monitoreo y retroalimentación al personal con bajas calificaciones.</p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Pautas de evaluación de personal</p> <p>Informe de resultados de la evaluación</p> <p>Informe de compromisos de mejora</p> <p>Entrevista o encuesta al director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal</p>				

## GESTIÓN DE PERSONAL

ESTÁNDAR  
10.5

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON PERSONAL COMPETENTE SEGÚN LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DOCENTE Y GESTIONA EL PERFECCIONAMIENTO PARA QUE LOS PROFESORES MEJOREN SU DESEMPEÑO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Análisis de resultados de la evaluación docente</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>En los establecimientos municipalizados, menos del 60% de los profesores evaluados está calificado en los niveles de competente o destacado y no se cuenta con un plan para subsanar este problema, o menos del 40% se encuentra calificado en estas categorías, aun cuando el establecimiento cuenta con un plan de perfeccionamiento.</p> <p>En los establecimientos no municipalizados, menos del 60% de los profesores obtiene calificaciones aceptables en sus propias evaluaciones docentes y no existe un plan para subsanar este problema, o menos del 40% se encuentra calificado en los niveles aceptables, aun cuando el establecimiento cuenta con un plan de perfeccionamiento.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>En los establecimientos municipalizados, entre el 60% y el 69% de los profesores evaluados está calificado en los niveles de competente o destacado, o solo entre el 40% y el 59% se encuentra calificado en estas categorías, pero el establecimiento cuenta con un plan intensivo de perfeccionamiento para lograr superar estos resultados.</p> <p>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.</p>	<p>En los establecimientos municipalizados, entre el 70% y el 89% de los profesores evaluados está calificado en los niveles de competente o destacado, o solo entre el 60% y el 69% se encuentra calificado en estas categorías, pero el establecimiento cuenta con un plan intensivo de perfeccionamiento para lograr superar estos resultados.</p> <p>En los establecimientos no municipalizados, entre el 70 y el 89% de los profesores obtiene calificaciones aceptables en sus propias evaluaciones docentes, o solo entre el 60% y el 69% se encuentra calificado en los niveles aceptables, pero el establecimiento cuenta con un plan intensivo de perfeccionamiento para superar dichos resultados.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>En los establecimientos municipalizados, entre el 90% y el 100% de los profesores evaluados está calificado en los niveles de competente o destacado.</p> <p>En los establecimientos no municipalizados, entre el 90% y el 100% de los profesores obtiene calificaciones aceptables en sus propias evaluaciones docentes.</p>

## GESTIÓN DE PERSONAL

ESTÁNDAR  
10.6

EL ESTABLECIMIENTO GESTIONA EL DESARROLLO PROFESIONAL Y TÉCNICO DEL PERSONAL SEGÚN LAS NECESIDADES PEDAGÓGICAS Y ADMINISTRATIVAS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento no implementa procedimientos ni prácticas de inducción del personal.</p> <p>El establecimiento no define ni prioriza las necesidades de perfeccionamiento del personal.</p> <p>El establecimiento no selecciona cursos, programas y asesorías, o bien su selección no corresponde a las prioridades y necesidades definidas.</p> <p>El establecimiento no gestiona ni financia cursos de perfeccionamiento, o bien solo logra que el 20% o menos de los docentes se capacite.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>El establecimiento selecciona cursos, programas y asesorías de acuerdo con las prioridades y necesidades definidas, pero no evalúa su calidad una vez realizados.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento cuenta e implementa de manera sistemática procedimientos básicos de inducción del personal, tales como: explicación de la orientación y los procedimientos generales del establecimiento; reuniones semanales de coordinación durante los primeros meses; y entrega del Proyecto Educativo Institucional, reglamentos internos, planes y programas de estudio, y calendarizaciones de años anteriores.</p> <p>El establecimiento define y prioriza las necesidades de perfeccionamiento del personal considerando la opinión de los directivos y profesores, los resultados en las evaluaciones de aprendizaje, la observación de clases y la evaluación docente.</p> <p>El establecimiento selecciona cursos, programas y asesorías de acuerdo con las prioridades y necesidades definidas, y evalúa su calidad una vez realizados, mediante una encuesta u otro mecanismo de consulta a los participantes.</p> <p>El establecimiento gestiona, financia y logra que el 50% o más de los docentes participe en cursos de perfeccionamiento en las áreas priorizadas, al menos una vez al año.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento cuenta con procedimientos avanzados de inducción del personal, tales como: entrega de protocolos de procedimientos, asignación de tutores, observación de clases realizadas por pares experimentados y retroalimentación constante durante el primer año.</p> <p>El establecimiento cuenta con un plan anual de capacitación y perfeccionamiento del personal coherente con las necesidades pedagógicas y administrativas.</p> <p>El establecimiento evalúa el impacto de los cursos, programas y asesorías realizados, mediante estrategias como el análisis de cambios en los resultados de aprendizaje, en las prácticas en el aula y en los materiales elaborados por los docentes.</p> <p>El establecimiento gestiona y financia oportunidades de estudios avanzados para los docentes, que incluyen pasantías, programas de especialización, diplomados u otros.</p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Plan de mejoramiento</p> <p>Registro de capacitaciones realizadas y docentes capacitados</p> <p>Registro de asesorías de asistencia técnica educativa</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>				

## GESTIÓN DE PERSONAL

ESTÁNDAR  
10.7

EL ESTABLECIMIENTO IMPLEMENTA MEDIDAS PARA RECONOCER EL TRABAJO DEL PERSONAL E INCENTIVAR EL BUEN DESEMPEÑO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Publicaciones o información asociada a reconocimientos (murales, boletines, memorias, etc.)</p> <p>Registro de seminarios, programas de especialización, pasantías, entre otros.</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>	<p>El establecimiento no implementa medidas básicas de bienestar del personal. Por ejemplo, no dispone de lugares seguros para guardar los elementos personales, los baños son poco higiénicos, no cuenta con espacios tranquilos para trabajar, entre otros.</p> <p>El equipo directivo constantemente se centra en los aspectos negativos del personal, sin reconocer sus avances o logros.</p> <p>El establecimiento no reconoce simbólica y públicamente al personal, o bien los reconocimientos simbólicos se asignan de manera arbitraria o por favoritismos.</p> <p>El establecimiento no reconoce el desempeño del personal mediante oportunidades de desarrollo profesional asociadas al buen desempeño, o bien estas se asignan de manera arbitraria o por favoritismos.</p>	<p>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.</p> <p>El equipo directivo ocasionalmente reconoce cualidades, avances y logros del personal, ya sea en forma grupal o individual.</p> <p>El establecimiento reconoce simbólica y públicamente al personal, pero no lo hace de manera sistemática.</p> <p>El establecimiento reconoce débilmente el desempeño del personal: ofrece escasas oportunidades de desarrollo profesional asociadas al buen desempeño.</p>	<p>El establecimiento se preocupa constantemente del bienestar del personal. Por ejemplo, cuenta con sala de profesores cómoda, facilidades para almorzar, salas de clases aseadas, entre otros.</p> <p>El equipo directivo reconoce constantemente cualidades, avances y logros del personal, ya sea en forma grupal o individual.</p> <p>El establecimiento reconoce simbólicamente, de manera sistemática y pública la labor del personal mediante celebraciones, premiaciones, publicaciones, entre otros.</p> <p>El establecimiento reconoce constantemente el desempeño del personal mediante oportunidades de desarrollo profesional asociadas al buen desempeño, como la asignación de nuevas responsabilidades debidamente recompensadas, la asistencia a seminarios, la compra de materiales didácticos, entre otras.</p>	<p>El establecimiento hace esfuerzos importantes por el bienestar del personal y ofrece beneficios, como convenios colectivos de salud, bonos de movilización, becas para sus hijos, facilidades de estudio, entre otros.</p> <p>El equipo directivo destaca de manera individual al personal, ya sea mediante una nota escrita, una conversación formal u otros.</p> <p>El establecimiento reconoce el desempeño profesional mediante la entrega de mayor participación en la toma de decisiones, el financiamiento de programas de especialización o de pasantías en el extranjero, entre otros.</p>

## GESTIÓN DE PERSONAL

ESTÁNDAR  
10.8

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON PROCEDIMIENTOS JUSTOS DE DESVINCULACIÓN.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Reglamento interno</p> <p>Contratos del personal</p> <p>Registro de amonestaciones y advertencias</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento no cuenta con causales y procedimientos de desvinculación y de ajuste de planta definidos en el reglamento interno o en los contratos de trabajo del personal, o bien cuenta con causales y procedimientos que atentan contra la normativa vigente.</p> <p>El establecimiento no cuenta con instancias de amonestación previas a los procesos de desvinculación.</p> <p>El establecimiento no inicia el proceso de desvinculación de aquellos miembros del personal que incurrir en las causales descritas en el reglamento interno o en los contratos de trabajo, o bien no respeta los procedimientos establecidos.</p> <p>El establecimiento, cuando constata causales de despido de carácter grave, que implican riesgo para la seguridad de los estudiantes, tolera que el funcionario cuestionado permanezca en contacto con los alumnos, o bien la tramitación de la desvinculación no se concreta.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>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.</p> <p>El establecimiento cuenta con instancias de amonestación, pero estas son informales y pasan desapercibidas por los profesores.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento cuenta con causales y procedimientos claros y conocidos de desvinculación y de ajustes de planta acordes a la normativa vigente y explicitados en el reglamento interno o en los contratos de trabajo del personal del establecimiento.</p> <p>El establecimiento cuenta con instancias formales de amonestación previas a los procesos de desvinculación.</p> <p>El establecimiento inicia oportunamente el proceso de desvinculación de aquellos miembros del personal que han incurrido en las causales descritas en el reglamento interno o en los contratos de trabajo, respetando los procedimientos establecidos.</p> <p>El establecimiento, cuando constata causales de despido de carácter grave, que implican riesgo para la seguridad de los estudiantes, interrumpe de inmediato el contacto de los alumnos con el funcionario cuestionado, y tramita la desvinculación sin dilación, a pesar de que no haya habido amonestaciones previas.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento lleva a cabo provisiones sistemáticas de recursos para cubrir indemnizaciones, de manera que la falta de estos no constituya un impedimento para la desvinculación.</p> <p>El establecimiento cuenta con un registro de los reconocimientos y amonestaciones del personal.</p> <p>El sostenedor dispone de asesoría legal para conducir los procesos de desvinculación de acuerdo con la normativa vigente.</p>

## GESTIÓN DE PERSONAL

ESTÁNDAR  
10.9

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON UN CLIMA LABORAL POSITIVO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Encuestas anónimas de clima laboral</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal</p>	<p>La mayor parte del personal estima que en el establecimiento predomina un clima laboral negativo, caracterizado por alguna de las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rivalidades, hostilidades o descalificaciones frecuentes entre el personal.</li> <li>Un ambiente de trabajo en que predomina la apatía, la tendencia a cumplir con el mínimo, la falta de sentido o la resignación.</li> <li>Falta de sentido de equipo y de orgullo por pertenecer al establecimiento: generalmente se trabaja en forma aislada o antagónica, o bien el personal no se identifica con la institución.</li> <li>Una comunicación deficiente: predomina el secretismo, los rumores, la desinformación o el miedo a expresar opiniones.</li> <li>Un ambiente donde las personas sienten que su trabajo no es valorado o debidamente reconocido, o bien donde existe un trato injusto marcado por favoritismos.</li> <li>Un espacio de trabajo inadecuado y que carece de las facilidades mínimas para el desempeño de la labor educativa.</li> </ul> <p>El equipo directivo no está atento al clima laboral predominante ni implementa medidas para mejorarlo, o bien contribuye activamente al deterioro del ambiente de trabajo.</p>	<p>La mayor parte del personal estima que en el establecimiento predomina un clima laboral regular, caracterizado por alguna de las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actitudes ocasionales de agresividad o falta de colaboración entre el personal.</li> <li>Un ambiente de trabajo en que predomina un nivel de motivación y sentido del trabajo frágil: el personal se frustra con facilidad ante las dificultades.</li> <li>Un sentido frágil de equipo y de orgullo por pertenecer al establecimiento: en ocasiones no se asumen los desafíos en conjunto o no se manifiesta un sentimiento de identificación con la institución.</li> <li>Dificultades menores para comunicar información, expresar opiniones o acceder a los directivos.</li> <li>Un ambiente donde las personas ocasionalmente sienten que su trabajo no es valorado y reconocido.</li> <li>Un espacio de trabajo relativamente cómodo, pero con ciertos problemas puntuales que dificultan el desempeño de la labor educativa.</li> </ul> <p>El equipo directivo está atento al clima laboral predominante en el establecimiento de manera débil, de modo que solo detecta e intenta solucionar problemas graves.</p>	<p>La mayor parte del personal estima que en el establecimiento predomina un clima laboral positivo caracterizado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un ambiente de apoyo, colaboración y respeto entre el personal.</li> <li>Un ambiente de trabajo desafiante, motivador y con sentido.</li> <li>Un sentido de equipo y de orgullo de pertenecer al establecimiento.</li> <li>Una comunicación abierta y fluida entre todos los miembros del personal.</li> <li>Un ambiente donde las personas se sienten valoradas y reconocidas.</li> <li>Un espacio de trabajo cómodo y con las facilidades necesarias para desempeñar la labor educativa.</li> </ul> <p>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.</p>	<p>Casi la totalidad del personal estima que el clima laboral es excelente y prácticamente no hay miembros que consideren que es negativo.</p> <p>El establecimiento efectúa una evaluación anual del clima laboral (por ejemplo, mediante grupos focales o encuestas anónimas) y utiliza los resultados para implementar medidas para mantener o mejorar el ambiente de trabajo.</p>

## ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

La subdimensión GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

---

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

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

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

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

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

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

## GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

ESTÁNDAR

11.1

EL ESTABLECIMIENTO GESTIONA LA MATRÍCULA Y LA ASISTENCIA DE LOS ESTUDIANTES.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta uno o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Actas de fiscalización de Superintendencia de Educación Escolar</p> <p>Registro de matrícula y vacantes</p> <p>Registro de asistencia</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p>El establecimiento no implementa medidas para mantener la matrícula y completar las vacantes, o se limita a publicar que el proceso de matrícula está abierto y que hay vacantes.</p> <p>El establecimiento no promueve la asistencia de los estudiantes, pues considera que es una variable que está fuera de su control.</p> <p>El establecimiento implementa medidas inefectivas para cumplir con la normativa sobre el registro de asistencia, lo cual se traduce en más de una multa al año por este concepto; por ejemplo, solo señala al personal la importancia de cumplir con las exigencias sobre registro de matrícula al principio del año y no monitorea el cumplimiento de estas obligaciones.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento implementa medidas sistémicas para mantener la matrícula y completar las vacantes, para lo cual mantiene un registro actualizado de la matrícula y un listado de las vacantes por nivel, y analiza las causas de la falta de postulantes y la pérdida de matrícula (por ejemplo, bajo prestigio del establecimiento, demanda escasa o alta competencia en el sector, baja capacidad financiera de los apoderados respecto de los cobros del establecimiento, insatisfacción de los apoderados, entre otras).</p> <p>El establecimiento promueve la asistencia de los estudiantes de manera sistemática mediante diversas estrategias efectivas, como comunicar la importancia de asistir a clases regularmente, exigir justificativos, contactar a los apoderados de los estudiantes ausentes, premiar a los cursos o estudiantes con mejor asistencia, entre otros.</p> <p>El establecimiento implementa medidas efectivas para cumplir la normativa sobre el registro de asistencia y así evita multas de la Superintendencia de Educación Escolar; por ejemplo, revisa al azar los registros de asistencia para chequear la aplicación de la normativa, incorpora este aspecto al evaluar la responsabilidad administrativa en la evaluación docente, entre otras.</p>	<p>El establecimiento realiza encuestas, entrevistas o grupos focales para evaluar el grado de satisfacción de los apoderados del establecimiento y, con la información obtenida, ajusta la gestión a las necesidades manifestadas o diseña medidas para lograr adhesión al Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>El establecimiento promueve la asistencia de sus estudiantes mediante estrategias que apuntan a solucionar las causas locales de ausentismo; por ejemplo, en zonas lluviosas reparte botas de agua, ante dificultades para acceder al establecimiento ofrece alternativas de transporte, ante pandillas que incentivan la "cimarra" trabaja con los estudiantes para ayudarlos a enfrentar la coerción, entre otras.</p>

## GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

ESTÁNDAR  
11.2

EL ESTABLECIMIENTO ELABORA UN PRESUPUESTO EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DETECTADAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN, CONTROLA LOS GASTOS Y COOPERA EN LA SUSTENTABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Actas de fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar</p> <p>Informe de presupuesto</p> <p>Solicitudes de requerimientos</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de presupuesto</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento no cuenta con un presupuesto anual, o bien este no se basa en el ingreso efectivo mensual (no considera atrasos, incobrables o becas) o no considera gastos relevantes (mantención, reparaciones, programas contratados, pago de deudas, entre otros).</p> <p>Los encargados de elaborar el presupuesto no involucran a los distintos estamentos de la comunidad educativa en el proceso presupuestario anual, pues no recogen los requerimientos ni las prioridades.</p> <p>El establecimiento efectúa los gastos sin ceñirse al presupuesto aprobado, o bien no controla ni ajusta el presupuesto o lo hace con una periodicidad mayor a tres meses.</p> <p>El establecimiento gestiona los ingresos de manera tardía o ineficaz; por ejemplo, no cumple con los requisitos para el pago de subvenciones o implementa un sistema de pago engorroso o que dificulta el pago al día de parte de los apoderados.</p> <p>El establecimiento no controla los gastos; por ejemplo, no repara cañerías rotas, tolera el vandalismo, no monitorea el gasto de insumo, no cotiza alternativas, entre otros.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento cuenta con un presupuesto anual, pero este no es mensualizado.</p> <p>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.</p> <p>El establecimiento planifica sus gastos según el presupuesto, pero controla su cumplimiento con rezago (cada dos o tres meses), lo que arriesga su ajuste.</p> <p>El establecimiento generalmente gestiona los ingresos de manera oportuna y efectiva, pero en ocasiones efectúa los trámites a destiempo o incurre en errores que le restan eficacia a la recaudación de ingresos.</p> <p>El establecimiento hace esfuerzos ocasionales para controlar los gastos, pero no logra instaurar una cultura de cuidado por los recursos.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un presupuesto anual mensualizado<sup>1</sup>, en el cual se detallan las diferentes partidas de ingresos y gastos.</p> <p>Los encargados de elaborar el presupuesto recogen formalmente los requerimientos y prioridades de los distintos estamentos de la comunidad educativa, y establecen un canal para recibir las necesidades imprevistas que surgen durante el año.</p> <p>El establecimiento planifica sus gastos según el presupuesto, controla mes a mes su cumplimiento y lo ajusta en caso de existir necesidades emergentes o diferencias con lo planificado.</p> <p>El establecimiento gestiona los ingresos de manera oportuna y efectiva; por ejemplo, entrega a tiempo los documentos requeridos para el pago de subvenciones, cumple la normativa para evitar sanciones, envía recordatorios de pago a los apoderados, entre otros.</p> <p>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.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta uno o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento cuenta con un presupuesto que considera partidas concursables para la ejecución de proyectos de innovación educativa al interior del establecimiento, con el fin de dar mayor autonomía al equipo directivo y docente.</p> <p>El establecimiento cuenta con un programa computacional para elaborar y controlar la ejecución del presupuesto.</p> <p>El sostenedor implementa incentivos para promover el ahorro y el cuidado de los recursos; por ejemplo, devuelve los recursos ahorrados al equipo directivo para que los emplee en los fines educativos que este estime.</p>

<sup>1</sup> Se considera que el establecimiento cuenta con un presupuesto, ya sea cuando este se realiza a nivel de establecimiento como centro de costos independiente, o cuando forma parte de un presupuesto global realizado por el sostenedor para la red de establecimiento a la que pertenece.

## GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

ESTÁNDAR  
11.3

EL ESTABLECIMIENTO LLEVA UN REGISTRO ORDENADO DE LOS INGRESOS Y GASTOS Y, CUANDO CORRESPONDE, RINDE CUENTA DEL USO DE LOS RECURSOS.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Actas de fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar</p> <p>Registro de ingresos y gastos</p> <p>Estados de resultados anual</p> <p>Balance anual</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo administrativo</p>	<p>El equipo administrativo no lleva un libro diario en el que registra los ingresos y gastos, o bien no guarda las copias de las facturas u otros respaldos de ingresos y gastos.</p> <p>El equipo administrativo no elabora un estado de resultados ni otro documento que consolide los ingresos y gastos del año, o bien no se preocupa de mantener un saldo final positivo, lo que se traduce en pérdidas sostenidas que pueden conducir a la quiebra.</p> <p>El establecimiento, en caso que reciba financiamiento estatal, no rinde cuenta del uso de los recursos, o bien presenta alteraciones en los registros contables o en la rendición de cuentas, por lo que ha sido multado durante el último año.</p>	<p>El equipo administrativo lleva un libro diario en el que registra los ingresos y gastos de manera poco rigurosa, ya que incurre en algunas de las siguientes faltas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No registra los ingresos y gastos de menor magnitud.</li> <li>No guarda las copias de las facturas u otros respaldos de ingresos y gastos de menor magnitud.</li> </ul> <p>El equipo administrativo elabora un estado de resultados u otro documento afín, pero lo hace con una frecuencia mayor a un año, o bien se preocupa de mantener un saldo final positivo, pero, en caso de ocurrir lo contrario, no implementa medidas para revertir la situación.</p> <p>El establecimiento, en caso que reciba financiamiento estatal, rinde cuenta del uso de los recursos en forma tardía o no cumple con las exigencias estipuladas en los instrumentos estandarizados definidos por la Superintendencia, por lo que se le han rechazado gastos o ha sido multado durante el último año.</p>	<p>El equipo administrativo lleva un libro diario en el que registra los ingresos y gastos de forma ordenada.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un contador auditor interno o externo que lleva la contabilidad.</p> <p>El establecimiento gestiona una auditoría interna de carácter preventivo, al menos una vez al año.</p> <p>El establecimiento usa indicadores sobre la base de la información contable para la toma de decisiones; por ejemplo: gastos operacionales por estudiante, gasto en remuneraciones sobre gasto total, ingreso efectivo por estudiante (en el caso de ofrecer becas), entre otros.</p> <p>El establecimiento compara sus indicadores contables con los de establecimientos de similares características para evaluar su eficiencia relativa.</p>

## GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

ESTÁNDAR  
11.4

EL ESTABLECIMIENTO VELA POR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA EDUCACIONAL VIGENTE.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Actas de fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar</p> <p>Pauta de autoevaluación del cumplimiento de la normativa</p> <p>Pauta de evaluación docente</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal</p>	<p>El establecimiento desconoce una parte significativa de la normativa educacional vigente.</p> <p>El establecimiento no da a conocer la normativa educacional vigente al personal, o bien no lo responsabiliza por su cumplimiento.</p> <p>El establecimiento no implementa medidas para evitar la repetición de las conductas sancionadas por la Superintendencia.</p> <p>El establecimiento ha recibido sanciones de la Superintendencia por infracciones graves durante los últimos doce meses.</p>	<p>El establecimiento conoce parte sustancial de la normativa educacional vigente, pero no está actualizado sobre algunos aspectos relevantes.</p> <p>El establecimiento da a conocer la normativa educacional vigente al personal mediante estrategias poco sistemáticas; por ejemplo, difunde la normativa al comienzo del año, pero no la vuelve a revisar durante el año.</p> <p>El establecimiento evita la repetición de las conductas sancionadas por la Superintendencia, pero no es lo suficientemente efectivo, ya que no es sistemático en registrar las multas, en monitorear los procesos errados o en definir formas para mejorarlos.</p> <p>El establecimiento ha recibido más de dos sanciones de la Superintendencia durante los últimos doce meses, las que han sido cursadas por infracciones leves o menos graves.</p>	<p>El establecimiento conoce la normativa educacional 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.</p> <p>El establecimiento da a conocer sistemáticamente la normativa educacional vigente al personal y, para responsabilizarlo de su cumplimiento, incluye indicadores acordados en la evaluación directiva y docente.</p> <p>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.</p> <p>El establecimiento ha recibido como máximo dos sanciones de la Superintendencia de Educación Escolar durante los últimos doce meses, las que han sido cursadas por infracciones leves o menos graves.</p>	<p>El establecimiento cuenta con asesoría legal para resolver dudas o problemas, o para conocer las actualizaciones de la ley.</p> <p>El establecimiento cuenta con un documento de fácil comprensión que sistematiza todos los procesos que pueden estar sujetos a multa, tales como el registro de asistencia, el proceso de matrícula, el cobro de la mensualidad, entre otros.</p> <p>El establecimiento efectúa una autoevaluación del cumplimiento de la normativa al menos una vez al semestre para prevenir posibles sanciones.</p> <p>El establecimiento no ha recibido sanciones de la Superintendencia durante los últimos doce meses.</p>

## GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

ESTÁNDAR  
11.5

EL ESTABLECIMIENTO GESTIONA SU PARTICIPACIÓN EN LOS PROGRAMAS DE APOYO Y ASISTENCIA TÉCNICA DISPONIBLES Y LOS SELECCIONA DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta la siguiente situación:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Registro de postulación a programas</p> <p>Evaluación de la efectividad de los programas</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p>	<p>El establecimiento desconoce los programas de financiamiento, entrega de recursos o apoyo pedagógico que se ofrecen.</p> <p>El establecimiento no analiza la oferta de programas disponibles, por lo que puede postular a programas que no reportan beneficios claros, que interfieren con el cumplimiento del currículum, que sobrecargan a los profesores, o que no pueden ejecutarse por falta de recursos de personal o infraestructura.</p> <p>El establecimiento incurre en faltas graves en la adjudicación o ejecución de los programas; por ejemplo, entrega datos distorsionados para recibir los beneficios, gasta los recursos en fines distintos a los comprometidos, no rinde cuentas de los recursos recibidos cuando se exige, entre otros.</p>	<p>El establecimiento solo está informado sobre los programas en que ha participado, pero no está actualizado sobre la oferta de nuevos programas.</p> <p>El establecimiento analiza parcialmente la oferta de programas disponibles; por ejemplo, solo toma en cuenta su beneficio y costo monetario, pero no considera el tiempo que le debe dedicar, el costo administrativo que implica, la sustentabilidad en el tiempo o su alineación con el Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>El establecimiento no gestiona adecuadamente la adjudicación y la ejecución de los programas: pierde oportunidades por no cumplir con las exigencias a tiempo, no revisa que llegue todo lo estipulado o no monitorea la implementación.</p> <p>El establecimiento no evalúa la calidad de los programas de apoyo y asistencia técnica implementados.</p>	<p>El establecimiento se mantiene informado y actualizado sobre los programas de financiamiento, entrega de recursos, apoyo pedagógico y asistencia técnica que se ofrecen.</p> <p>El establecimiento analiza la oferta de programas disponibles tomando en cuenta su alineación con el Proyecto Educativo Institucional, las necesidades diagnosticadas en el proceso de autoevaluación y el análisis de los beneficios y costos (costos implícitos, uso alternativo del tiempo de los alumnos y del personal, riesgos de pérdida de foco, entre otros).</p> <p>El establecimiento gestiona de manera efectiva la adjudicación y la ejecución de los programas: postula a tiempo, verifica el cumplimiento de las exigencias, coordina la recepción de los beneficios, monitorea la implementación del programa y rinde cuentas.</p> <p>El establecimiento evalúa la calidad de los programas de apoyo y asistencia técnica implementados, mediante mecanismos de consulta a los encargados de implementar el programa o a los beneficiarios.</p>	<p>El establecimiento evalúa el impacto de los programas de apoyo y asistencia técnica implementados, mediante estrategias como el análisis de cambios en los resultados de aprendizaje y en la gestión pedagógica o administrativa.</p>

## GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

ESTÁNDAR  
11.6

EL ESTABLECIMIENTO CONOCE Y UTILIZA LAS REDES EXISTENTES PARA POTENCIAR EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Convenios de cooperación</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento funciona de manera aislada, pues no establece relaciones ni alianzas con otras instituciones escolares y académicas.</p> <p>El establecimiento no conoce las diferentes redes disponibles o no las utiliza cuando es necesario.</p> <p>El establecimiento técnico-profesional no tiene relación con los organismos del sector productivo de las especialidades que imparte.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento se relaciona esporádicamente con otras instituciones escolares y académicas para el intercambio de experiencias y ayuda mutua.</p> <p>El establecimiento conoce y utiliza esporádicamente las redes disponibles.</p> <p>El establecimiento técnico-profesional genera acuerdos informales con los organismos del sector productivo de las especialidades que imparte, o establece convenios solo para algunas de las especialidades.</p>	<p>El establecimiento se relaciona y establece alianzas con otras instituciones escolares y académicas para el intercambio de experiencias y ayuda mutua, tales como otras escuelas y liceos, consultoras educacionales, redes de establecimientos, universidades, entre otras.</p> <p>El establecimiento conoce las diferentes redes disponibles para lograr las metas institucionales y las utiliza cuando es necesario; por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organismos de la comunidad local: juntas de vecinos, consultorios, bibliotecas comunales, gimnasios municipales, entre otros.</li> <li>Instituciones privadas: fundaciones, institutos culturales, organizaciones de beneficencia, proyectos de responsabilidad social, entre otros.</li> </ul> <p>El establecimiento técnico-profesional genera convenios formales con organismos del sector productivo de las especialidades que imparte, con el fin de gestionar cupos para prácticas, solicitar supervisión de la calidad de los programas impartidos y orientación sobre las competencias que deben desarrollar sus estudiantes, entre otros.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento pertenece a una asociación de establecimientos que lo representa y le entrega información relevante para su dependencia y modalidad de enseñanza.</p> <p>El establecimiento genera convenios con distintos organismos e instituciones, los cuales le dan derecho a diversos beneficios: descuentos, cupos preferenciales, facilidades de pago, ayuda probono, información, entre otros.</p> <p>El establecimiento técnico-profesional cuenta con el respaldo institucional de un consejo empresarial, gremio o empresa que le entrega financiamiento estable, posibilidades de empleo, becas de estudio superiores o capacitación de profesores, entre otros.</p>



## ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

La subdimensión GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.

---

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

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

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

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

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

## GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

ESTÁNDAR  
12.1

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON LA INFRAESTRUCTURA Y EL EQUIPAMIENTO EXIGIDO POR LA NORMATIVA Y ESTOS SE ENCUENTRAN EN CONDICIONES QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES Y EL BIENESTAR DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Actas de fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar</p> <p>Inspección de la infraestructura, mobiliario y equipamiento</p> <p>Entrevista al personal de aseo.</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento carece de parte importante de la infraestructura y equipamiento exigido por la normativa vigente, o bien estos se encuentran en mal estado: muros desplomados, vidrios rotos, filtraciones, mobiliario inutilizable, sanitarios rotos, llaves de agua que no cortan, entre otros.</p> <p>El establecimiento no cuenta con un sistema efectivo para mantener el aseo: las salas de clases están sucias al iniciar la jornada, los baños están insalubres, hay escombros o desechos en los patios o generalmente faltan los elementos básicos de higiene.</p> <p>El establecimiento no cuenta con un sistema efectivo para mantener el orden y el ornato del establecimiento: no hay lugares definidos para guardar los objetos, la sala de profesores y otros espacios se utilizan de bodega, hay materiales rotos o en desuso amontonados en rincones, no hay cuidado en la presentación del recinto y las salas de clases, entre otros.</p> <p>El equipo directivo y docente no involucra a los estudiantes y al personal en la mantención de la limpieza, orden y ornato del establecimiento.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento carece de elementos puntuales de infraestructura y de equipamiento exigido por la normativa vigente, o bien estos se encuentran en estado regular: pinturas desgastadas, puertas que no cierran, cortinas raídas, entre otros.</p> <p>El establecimiento cuenta con un sistema de aseo, pero este no es suficientemente efectivo: existen algunos recintos sucios u bien ocasionalmente faltan algunos elementos básicos de higiene.</p> <p>El establecimiento cuenta con un sistema para mantener el orden y el ornato, pero este no es suficientemente efectivo, ya que carece de sistematicidad; por ejemplo, se establecen lugares definidos para guardar los objetos, pero no todos lo respetan y progresivamente se pierde el orden; se instalan diarios murales y carteles con anuncios, pero estos no se renuevan durante el año; entre otros.</p> <p>El equipo directivo y docente involucra de manera débil a los estudiantes y al personal en la mantención de la limpieza, orden y ornato del establecimiento, lo que se traduce en que la mayoría de ellos coopera esporádicamente con el cuidado de su entorno, o bien solo algunos contribuyen.</p>	<p>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.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento cuenta con infraestructura y equipamiento que excede con creces el mínimo exigido por la normativa vigente, o bien estos destacan por su excelente estado.</p> <p>El establecimiento cuenta con un sistema destacado de mantención del orden y el ornato, lo que se refleja en que los espacios para guardar están etiquetados, los materiales en desuso se descartan sistemáticamente, se promueven los principios del Proyecto Educativo en los carteles y símbolos desplegados, los trabajos de los alumnos son expuestos constantemente y de manera cuidada, existen espacios dispuestos para que los alumnos expresen sus intereses, entre otros.</p> <p>El equipo directivo y docente involucra a los padres y apoderados en el mejoramiento y ornato de las instalaciones del establecimiento: logra obtener su ayuda en tareas específicas de cuidado del establecimiento.</p>

## GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

ESTÁNDAR  
12.2

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON LOS RECURSOS DIDÁCTICOS E INSUMOS SUFICIENTES PARA POTENCIAR EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES Y PROMUEVE SU USO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Informe de fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar</p> <p>Inspección de los recursos didácticos</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director o equipo directivo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento carece de parte importante de los recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura y especialidad, o bien la mayoría de estos se encuentra en mal estado, lo que impide su uso: pelotas pinchadas, atlas con hojas arrancadas, instrumentos sin cuerdas, entre otros.</p> <p>El equipo directivo no promueve el uso del material didáctico.</p> <p>El establecimiento no cuenta con un sistema de almacenaje y préstamo de los recursos educativos: estos suelen estar dispersos por el establecimiento, lo que dificulta su ubicación y facilita su pérdida y deterioro.</p> <p>El establecimiento no cuenta con los insumos fungibles básicos para llevar a cabo las clases, por ejemplo, los profesores tienen que llevar la tiza, plumones y papeles. Además, no posee un sistema de multicopiado, o bien este no está operativo, por ejemplo, la máquina fotocopidora no funciona, no hay hojas ni tinta, el encargado no tiene tiempo para dicha tarea, entre otros.</p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p> <p>El establecimiento carece de algunos recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura o especialidad, o bien la mayoría de estos se encuentra en estado regular: mapas desactualizados, materiales concretos incompletos, libros ajados y rayados, colchonetas rotas, entre otros.</p> <p>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.</p> <p>El establecimiento cuenta con un sistema de almacenaje y préstamo engorroso de los materiales didácticos, lo que dificulta su uso expedito; por ejemplo, todo está con llave y el encargado de la llave está poco disponible o es difícil de ubicar.</p> <p>El establecimiento cuenta con un mínimo de insumos fungibles básicos: se entrega una vez al semestre un paquete con un número reducido de materiales y el resto debe solventarlo el profesor o el curso; o bien el establecimiento cuenta con un sistema de multicopiado, pero este es limitado: solo se permite reproducir pruebas de importancia o los encargados de reproducir el material generalmente lo entregan con demora.</p>	<p>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.</p> <p>El equipo directivo promueve el uso del material didáctico mediante su difusión, explicaciones sobre sus potencialidades, sugerencias para su incorporación en las planificaciones, entre otros.</p> <p>El establecimiento cuenta con un sistema de almacenaje y préstamo de los recursos didácticos que permite un uso expedito y evita su deterioro y pérdida.</p> <p>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).</p>	<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p> <p>El establecimiento cuenta con una amplia gama de recursos educativos: múltiples modelos para el estudio de biología y geografía, antologías de lectura para cada estudiante, caballetes y elementos para hacer grabados o fotografías en el taller de arte, instrumentos para una orquesta, maquinaria avanzada para los talleres, entre otros.</p> <p>El establecimiento cuenta con un sistema virtual que facilita el uso, la organización y el préstamo de los recursos didácticos: da cuenta de los materiales disponibles, permite reservar con antelación, llevar control de los préstamos y del inventario, entre otros.</p> <p>El establecimiento dispone de una multiplicidad de insumos para llevar a cabo las clases, tales como materiales de arte, materiales de laboratorio, papelógrafos, tinta de impresoras, materiales para talleres, entre otros; o bien cuenta con amplias facilidades para producir material impreso: por ejemplo, hay ayudantes para su diseño y multicopiado, y es posible imprimir todos los materiales requeridos.</p>

## GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

ESTÁNDAR  
12.3

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON UNA BIBLIOTECA ESCOLAR CRA<sup>1</sup> PARA APOYAR EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES Y FOMENTAR EL HÁBITO LECTOR.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Visita a la biblioteca escolar CRA</p> <p>Registro de programa de fomento lector</p> <p>Encuesta de hábito lector de los estudiantes</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista al personal a cargo de la biblioteca escolar CRA</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p>El establecimiento no cuenta con un espacio dedicado a la biblioteca CRA.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un espacio dedicado a la biblioteca CRA, pero este se comparte con otras funciones, por ejemplo, con la sala de profesores.</p> <p>El establecimiento cuenta con menos personal para administrar la biblioteca CRA que el esperado para su matrícula, o bien este tiene una disposición horaria reducida que no permite un uso fluido de la colección.</p> <p>El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA que reúne una colección actualizada pero reducida de libros (de uno a dos libros por niño), que no permite cubrir bien los intereses y las necesidades de los estudiantes y dificulta el préstamo; o bien la colección está desordenada, lo que dificulta la búsqueda y aumenta la probabilidad de pérdida.</p> <p>El establecimiento no cuenta con un programa de fomento lector, o bien no se prestan los libros para la lectura en la casa y solo se pueden utilizar en la biblioteca CRA.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un espacio dedicado a la biblioteca CRA proporcional a su número de estudiantes<sup>2</sup>.</p> <p>El establecimiento cuenta con personal suficiente para administrar la biblioteca CRA según su matrícula, el que tiene una asignación horaria que le permite la atención expedita a estudiantes y profesores, así como la realización de otras labores propias de la gestión de la colección.</p> <p>El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA que reúne una colección de libros y materiales de apoyo para el aprendizaje que es acorde a su matrícula, que responde a los intereses y necesidades de los estudiantes, que está actualizada y en buen estado, y que tiene un orden que permite una búsqueda fácil y evita pérdidas.</p> <p>El establecimiento cuenta con un programa de fomento lector que abarca a todos los estudiantes del establecimiento, e incluye el préstamo de libros para la lectura en la casa.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un espacio especialmente diseñado para la biblioteca CRA que resulta acogedor para los usuarios.</p> <p>El establecimiento cuenta con personal con formación especializada para administrar la biblioteca, que demuestra un gusto y un hábito desarrollado de lectura, y que es reconocido por sus habilidades para motivar la lectura.</p> <p>La biblioteca CRA cuenta con una colección amplia y diversa de libros y materiales de apoyo que supera los estándares exigidos.</p> <p>El establecimiento cuenta con un sistema digital en el que registra y lleva el control de inventario de los títulos de la biblioteca CRA (préstamos, nuevos títulos, pérdidas, entre otros).</p> <p>El establecimiento realiza periódicamente una encuesta de hábito lector para monitorear la efectividad de sus programas de fomento de lectura.</p>

<sup>1</sup> CRA: Centro de recursos para el aprendizaje.

<sup>2</sup> Las especificaciones de los requerimientos de espacio, equipo de trabajo, horarios, modalidades de atención, colección y gestión pedagógica del CRA se encuentran señaladas en el documento Estándares para las bibliotecas CRA publicado por la Unidad de Currículum y Evaluación del Ministerio de Educación en el año 2011.

## GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

ESTÁNDAR  
12.4

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON RECURSOS TIC<sup>3</sup> EN FUNCIONAMIENTO PARA EL USO EDUCATIVO Y ADMINISTRATIVO.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Observación de los recursos TIC</p> <p>Planificaciones de clases</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico</p> <p>Entrevista o encuesta al encargado de tecnología</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p>El establecimiento no cuenta con computadores suficientes, o no tiene conexión a internet a pesar de haber conectividad en la zona.</p> <p>El establecimiento no cuenta con mecanismos para solucionar los problemas tecnológicos o estos son ineficientes, de modo que mantiene menos del 50% del equipamiento en buen estado y disponible para su uso.</p> <p>Los profesores no utilizan TIC, o su uso no contribuye al proceso de enseñanza-aprendizaje; por ejemplo, usan videos o juegos para mantener atentos a los estudiantes, pero sin un objetivo de aprendizaje claro.</p> <p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes no promueven que los estudiantes utilicen TIC.</p> <p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes no abordan con los estudiantes la importancia de utilizar TIC de manera segura y responsable.</p>	<p>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.</p> <p>El establecimiento cuenta con mecanismos para solucionar los problemas tecnológicos, pero estos no son suficientemente efectivos, de modo que mantiene entre el 50 y el 79% del equipamiento en buen estado y disponible para su uso.</p> <p>Los profesores utilizan TIC, pero en ocasiones su uso no contribuye al proceso de enseñanza-aprendizaje; por ejemplo, leen presentaciones digitales con exceso de información.</p> <p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes promueven que los estudiantes utilicen TIC de manera independiente, pero no los guían ni orientan en su uso para que el trabajo sea productivo, lo que se traduce, por ejemplo, en que los estudiantes se limitan al uso de redes sociales o juegos no educativos.</p> <p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes, ocasionalmente abordan la importancia de utilizar TIC de manera segura y responsable.</p>	<p>El establecimiento cuenta con suficientes computadores con conexión a internet acorde a las posibilidades locales de conectividad, distribuidos en la sala de profesores para el uso de los docentes, en la biblioteca CRA u otra sala para el uso de los estudiantes, y en las oficinas para la gestión escolar. Además, cuenta con equipos de proyección para el uso en la sala de clases<sup>4</sup>.</p> <p>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.</p> <p>Los profesores utilizan TIC de manera efectiva durante las clases para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>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.</p> <p>El equipo técnico pedagógico y los docentes enseñan y promueven que los estudiantes utilicen TIC de manera segura y responsable.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un equipo de proyección y conexión a internet en todas las salas de clases, con computadores portátiles para cada docente, o con acceso a internet en todas sus dependencias.</p> <p>El establecimiento cuenta con personal encargado de tecnología que vela por el correcto funcionamiento de los equipos y apoya a los usuarios en el manejo de programas específicos para educación.</p> <p>El establecimiento utiliza tecnologías avanzadas para la implementación del currículum, tales como tutoriales individuales, simuladores, interfaz biológica, bases de datos, entre otros.</p> <p>El establecimiento ofrece actividades extraprogramáticas que involucran tecnologías avanzadas, tales como robótica, programación de videojuegos y cómic digitales, diseño gráfico y de páginas web, radio escolar, edición de videos, entre otros.</p>

<sup>3</sup> TIC: Tecnologías de la información y la comunicación.

<sup>4</sup> La proporción de computadores y proyectores por tipo de usuario y la calidad de la conectividad están definidos en los Estándares de Informática Educativa publicados por el Centro de Educación y Tecnología, Enlaces. Estos requisitos no se incluyen en la rúbrica porque los estándares de recursos informáticos se actualizan con mayor frecuencia que los Estándares Indicativos de Desempeño.

## GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

ESTÁNDAR  
12.5

EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON UN INVENTARIO ACTUALIZADO DEL EQUIPAMIENTO Y MATERIAL EDUCATIVO PARA GESTIONAR SU MANTENCIÓN, ADQUISICIÓN Y REPOSICIÓN.

	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
	<p><i>Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</i></p>		<p><i>Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones:</i></p>
<p><b>Para evaluar el estándar se podrá considerar:</b></p> <p>Inventario de equipamiento y material didáctico.</p> <p>Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo</p> <p>Entrevista o encuesta al equipo administrativo</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes</p>	<p>El establecimiento no cuenta con un inventario del equipamiento y material didáctico, o bien este no es actualizado anualmente.</p> <p>El establecimiento no revisa su inventario, por lo que las adquisiciones y reposiciones se hacen sin considerar las necesidades reales.</p> <p>El establecimiento no cuenta con un sistema para reponer y reparar el equipamiento y el material educativo.</p> <p>El establecimiento no analiza o no corrige las causas de pérdida y deterioro del equipamiento y material educativo.</p>	<p>El establecimiento solo cuenta con un inventario de su equipamiento y material didáctico más valioso (por ejemplo, computadores, proyectores, microscopios, entre otros) y este es actualizado una vez al año.</p> <p>El establecimiento revisa su inventario, pero lo hace de manera poco sistemática, por lo que no detecta oportunamente las necesidades de adquisición o reposición de recursos.</p> <p>El establecimiento cuenta con un sistema lento y engorroso para adquirir, reparar y reponer oportunamente su equipamiento y material educativo: aun contando con presupuesto disponible asignado para estos efectos, pasa más de un semestre entre la detección del problema y su reparación o reposición.</p> <p>El establecimiento analiza y corrige las causas de pérdida y deterioro del equipamiento y materiales educativos de mayor costo, pero no se ocupa de las pérdidas y deterioros de objetos de menor costo unitario, como libros, escritorios, pelotas, entre otros.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un inventario del equipamiento y material educativo y este es actualizado una vez al año.</p> <p>El establecimiento revisa su inventario para detectar las necesidades de adquisición de recursos o la reposición por pérdidas o deterioro.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un sistema computacional con códigos para llevar el inventario.</p> <p>El establecimiento tiene un sistema de inspección semanal para detectar con prontitud los problemas de mantención.</p> <p>El establecimiento cuenta con una caja chica mensual para hacer reparaciones y mantenciones de manera ágil.</p>



## LIDERAZGO

### LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

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

### LIDERAZGO DEL DIRECTOR

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

### PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

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

## GESTIÓN PEDAGÓGICA

### GESTIÓN CURRICULAR

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

### ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA

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

### APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

- 6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.
- 6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.
- 6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.
- 6.4 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desercar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.
- 6.5 El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.
- 6.6 Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículo nacional.
- 6.7 Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.

## FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

### FORMACIÓN

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

### CONVIVENCIA

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

### PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA

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

## GESTIÓN DE RECURSOS

### GESTIÓN DE PERSONAL

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

### GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

- 11.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.
- 11.2 El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.
- 11.3 El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.
- 11.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.
- 11.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.
- 11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.

### GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

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



