



Universitat de Lleida

Estrategias de liderazgo y sistemas de gestión para organizaciones educativas de enseñanza básica. Un estudio de caso en Chile

Andres Esteban Navarro Levill

<http://hdl.handle.net/10803/687288>

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

Anexo 1

Diagnosticar el cumplimiento de prácticas mejoramiento de equipos directivos en relación con el mejoramiento continuo del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), a través de un autodiagnóstico institucional.

**AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL
ESTANDARES INDICATIVOS DESEMPEÑO (E.I.D) PARA LOS
ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES**

Muestra: COLEGIO 1

Dimensión Liderazgo

1.0 Estándares de Liderazgo del Sostenedor: Define al actor responsable del diseño de procedimientos para asegurar el buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo, organiza el trabajo con otros directores, delimita su rol definiendo claramente las funciones y responsabilidades para trabajar de manera efectiva, genera resultados de los establecimientos a su cargo, de su viabilidad, de la generación y el fortalecimiento de alianzas y redes entre el equipo directivo, la comunidad, el establecimiento y otras instituciones.

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
1.1 El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.	X			
1.2 El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.			X	

1.3 El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.			X	
1.4 El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo.			X	
1.5 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes.			X	
1.6 El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.			X	
RESUMEN DE RESULTADOS	16%	0%	83%	0%

2.0 Estándares de Liderazgo del Director: Describe al actor como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del establecimiento, comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y movilizarla hacia la mejora continua, y dar cuenta de los resultados obtenidos.

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
2.1 El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.			x	
2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.			x	
2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.	x			
2.4 El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.			x	
2.5 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.	x			
RESUMEN DE RESULTADOS	40%	0%	60%	0%

3.0 Estándares de la Planificación y Gestión de Resultados: Describe los procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa que llevan a cabo el director y el equipo directivo. Se establece la importancia de planificar la gestión institucional y el diseño del plan de mejoramiento educativo (PME), el cual articula el diagnóstico del establecimiento con las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, 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 INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
3.1 El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.				x
3.2 El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.		x		
3.3 El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.	x			
RESUMEN DE RESULTADOS	33%	33%	0%	33%

Dimensión Gestión Pedagógica

4.0 Estándares de Gestión Curricular: Describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo directivo, la unidad técnico-pedagógico y los Docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. Tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa, mediante la revisión conjunta, el análisis y la mejora de los procesos pedagógicos.

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.		x		
4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.			x	
4.3 El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje	x			
4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.			x	
4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.	x			
RESUMEN DE RESULTADOS	40%	20%	40%	0%

5.0 Estándares de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula: Describe los procedimientos y prácticas que implementan los docentes en la clase para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje (OA) estipulados en las Bases Curriculares. Se define 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 INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
5.1 Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.	x			
5.2 Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.	x			
5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.			x	
5.4 Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.			x	
5.5 Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.		x		
5.6 Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.	x			
RESUMEN DE RESULTADOS	50%	16%	33%	0%

6.0 Estándares de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes: Establece las políticas, procedimientos y estrategias que llevan cabo el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes para velar por el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades, características e intereses. Los estándares indican la importancia de 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 INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.			x	
6.2 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.			x	
6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.			x	
6.4 El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.	x			
6.5 El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	16%	0%	66%	0%

Dimensión Formación y Convivencia

7.0 Estándares de Formación: Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo y los docentes. Establecen las acciones formativas basadas en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares para promover la formación integral de los estudiantes. Se subdividen en orientación vocacional, promoción de hábitos de vida saludable y las conductas de autocuidado entre los estudiantes que involucra a familias y apoderados para potenciar el proceso educativo, así como el rol del profesor jefe en la orientación de los estudiantes y en la construcción de una comunidad de curso.

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
7.1 El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.			x	
7.2 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.			x	
7.3 El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.			x	
7.4 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.	x			
7.5 El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.	x			
RESUMEN DE RESULTADOS	40%	0%	60%	0%

8.0 Estándares de Convivencia: Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del 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. Define las acciones implementadas para desarrollar y mantener un ambiente de amabilidad, respeto y valoración mutua, promoviendo la inclusión y la diversidad. Enfatiza la importancia de asegurar un ambiente organizado y seguro entre todos los miembros de la comunidad educativa.

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
8.1 El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.	x			
8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.	x			
8.3 El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.			x	
8.4 El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.		x		
8.5 El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.			x	
8.6 El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.	x			
RESUMEN DE RESULTADOS	33%	16%	33%	0%

9.0 Estándares de Participación y Vida Democrática: Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para que los estudiantes desarrollen las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Establece la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad para que los distintos estamentos de la comunidad educativa generen espacios, compartan, se informen y contribuyan responsablemente con sus ideas y acciones.

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
9.1 El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	x			
9.2 El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.			x	
9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.	x			
9.4 El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.			x	
9.5 El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.				
RESUMEN DE RESULTADOS	40%	0%	40%	0%

Dimensión Gestión de Recursos

10.0 Estándares de Gestión de Personal: Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo. Se determina desde las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente la gestión del personal debe considerar.

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
10.1 El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.			x	
10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.		x		
10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.			x	
10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.				x
10.5 El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.				x
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	20%	40%	40%

11.1 Estándares de Gestión de Recursos Financieros: Describe las políticas y procedimientos implementados por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento. Tiene por objetivo asegurar la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional (PEI) mediante el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa vigente y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.			x	
11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.			x	
11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.			x	
11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	0%	100%	0%

12.0 Estándares de Gestión de Recursos Educativos: Describe los procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos definiendo las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral.

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.		x		
12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.			x	
12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.			x	
12.4 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	25%	75%	0%

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL
ESTANDARES INDICATIVOS DESEMPEÑO (E.I.D) PARA LOS
ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES

Muestra: COLEGIO 2

Dimensión Liderazgo

1.0 Estándares de Liderazgo del Sostenedor

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
1.1 El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.			x	
1.2 El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.			x	
1.3 El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.			x	
1.4 El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo.			x	
1.5 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes.		x		

<p>1.6 El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.</p>	<p>x</p>			
<p>RESUMEN DE RESULTADOS</p>	<p>16%</p>	<p>16%</p>	<p>66%</p>	<p>0%</p>

2.0 Estándares de Liderazgo del Director

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
2.1 El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.	x			
2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.			x	
2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.		x		
2.4 El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.	x			
2.5 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.	x			
RESUMEN DE RESULTADOS	66%	16%	16%	0%

3.0 Estándares de la Planificación y Gestión de Resultados

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
3.1 El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.			x	
3.2 El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.		x		
3.3 El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	33%	66%	0%

Dimensión Gestión Pedagógica

4.0 Estándares de Gestión Curricular

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.			x	
4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.			x	
4.3 El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje			x	
4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.		x		
4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	20%	80%	0%

5.0 Estándares de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
5.1 Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.			x	
5.2 Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.		x		
5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.			x	
5.4 Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.	x			
5.5 Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.	x			
5.6 Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.	x			
RESUMEN DE RESULTADOS	50%	16%	33%	0%

6.0 Estándares de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.			x	
6.2 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.	x			
6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.		x		
6.4 El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.	x			
6.5 El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.	x			
RESUMEN DE RESULTADOS	60%	20%	20%	0%

Dimensión Formación y Convivencia

7.0 Estándares de Formación

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
7.1 El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.			x	
7.2 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.	x			
7.3 El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.			x	
7.4 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.			x	
7.5 El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.	x			
RESUMEN DE RESULTADOS	40%	0%	60%	0%

8.0 Estándares de Convivencia

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
8.1 El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.		x		
8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.			x	
8.3 El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.			x	
8.4 El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.	x			
8.5 El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.		x		
8.6 El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	16%	33%	50%	0%

9.0 Estándares de Participación y Vida Democrática: Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para que los estudiantes desarrollen las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Establece la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad para que los distintos estamentos de la comunidad educativa generen espacios, compartan, se informen y contribuyan responsablemente con sus ideas y acciones.

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
9.1 El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	x			
9.2 El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.		x		
9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.	x			
9.4 El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.	x			
9.5 El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.	x			
RESUMEN DE RESULTADOS	80%	20%	0%	0%

Dimensión Gestión de Recursos

10.0 Estándares de Gestión de Personal

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
10.1 El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.		x		
10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.			x	
10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.			x	
10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.			x	
10.5 El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	20%	66%	0%

11.1 Estándares de Gestión de Recursos Financieros

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				x
11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.			x	
11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.		x		
11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.		x		
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	50%	25%	25%

12.0 Estándares de Gestión de Recursos Educativos

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.			x	
12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.			x	
12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				x
12.4 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				x
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	0%	50%	50%

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL
ESTANDARES INDICATIVOS DESEMPEÑO (E.I.D) PARA LOS
ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES

Muestra: COLEGIO 3

Dimensión Liderazgo

1.0 Estándares de Liderazgo del Sostenedor

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
1.1 El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.	x			
1.2 El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.	x			
1.3 El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.		x		
1.4 El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo.			x	
1.5 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes.		x		

<p>1.6 El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.</p>			<p>x</p>	
<p>RESUMEN DE RESULTADOS</p>	<p>33%</p>	<p>33%</p>	<p>33%</p>	<p>0%</p>

2.0 Estándares de Liderazgo del Director

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
2.1 El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.			x	
2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.		x		
2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.		x		
2.4 El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.			x	
2.5 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.	x			x
RESUMEN DE RESULTADOS	20%	40%	40%	20%

3.0 Estándares de la Planificación y Gestión de Resultados

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
3.1 El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.				x
3.2 El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.		x		
3.3 El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	33%	33%	33%

Dimensión Gestión Pedagógica

4.0 Estándares de Gestión Curricular

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.		x		
4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.				x
4.3 El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje				x
4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.				x
4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.				x
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	20%	0%	66%

5.0 Estándares de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
5.1 Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.	x			
5.2 Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.	x			
5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.			x	
5.4 Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.			x	
5.5 Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.			x	
5.6 Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	33%	0%	66%	0%

6.0 Estándares de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.		x		
6.2 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.		x		
6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.			x	
6.4 El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.			x	
6.5 El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.				x
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	40%	40%	20%

Dimensión Formación y Convivencia

7.0 Estándares de Formación

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
7.1 El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.				x
7.2 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.				x
7.3 El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.		x		
7.4 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.	x	x		
7.5 El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	20%	40%	20%	40%

8.0 Estándares de Convivencia

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
8.1 El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.				x
8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.	x			
8.3 El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.		x		
8.4 El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.				x
8.5 El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.			x	
8.6 El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	16%	16%	33%	33%

9.0 Estándares de Participación y Vida Democrática: Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para que los estudiantes desarrollen las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Establece la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad para que los distintos estamentos de la comunidad educativa generen espacios, compartan, se informen y contribuyan responsablemente con sus ideas y acciones.

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
9.1 El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	x			
9.2 El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.	x			
9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.			x	
9.4 El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.			x	
9.5 El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	40%	0%	60%	0%

Dimensión Gestión de Recursos

10.0 Estándares de Gestión de Personal

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
10.1 El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.			x	
10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.		x		
10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.		x		
10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.			x	
10.5 El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	40%	60%	0%

11.1 Estándares de Gestión de Recursos Financieros

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.			x	
11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.			x	
11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.			x	
11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.		x		
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	25%	75%	0%

12.0 Estándares de Gestión de Recursos Educativos

ESTÁNDAR INDICATIVO	Desarrollo Débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo Avanzado
12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.			x	
12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.			x	
12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.		x		
12.4 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.			x	
RESUMEN DE RESULTADOS	0%	25%	75%	0%