



Decreto 27

ESTABLECE LOS ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES A QUE SE REFIERE EL ARTÍCULO 3º, LETRA A), DE LA LEY Nº 20.529, QUE ESTABLECE EL SISTEMA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PARVULARIA, BÁSICA Y MEDIA Y SU FISCALIZACIÓN



MINISTERIO DE EDUCACIÓN; SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Fecha Publicación: 07-ABR-2020 | Fecha Promulgación: 12-FEB-2020

Tipo Versión: Única De : 07-ABR-2020

Url Corta: <http://bcn.cl/2eqad>

ESTABLECE LOS ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES A QUE SE REFIERE EL ARTÍCULO 3º, LETRA A), DE LA LEY Nº 20.529, QUE ESTABLECE EL SISTEMA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PARVULARIA, BÁSICA Y MEDIA Y SU FISCALIZACIÓN

Núm. 27.- Santiago, 12 de febrero de 2020.

Visto:

Lo dispuesto en la ley Nº 18.956, que reestructura el Ministerio de Educación Pública; en la ley Nº 20.529, que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización; en el decreto con fuerza de ley Nº 2, de 2009, del Ministerio de Educación, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley Nº 20.370 con las normas no derogadas del decreto con fuerza de ley Nº 1, de 2005, del Ministerio de Educación; en el decreto supremo Nº 73, de 2014, del Ministerio de Educación; en la resolución exenta Nº 048/2020 que ejecuta el acuerdo Nº 022/2020, ambos del Consejo Nacional de Educación; en Oficio Ordinario Nº 19/2020 de la Unidad de Currículum y Evaluación del Ministerio de Educación; y en las resoluciones Nº 7 y Nº 8 de 2019, de la Contraloría General de la República; y,

Considerando:

Que, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 3º, literal a), de la ley Nº 20.529, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media, considerará los estándares de aprendizaje de los alumnos, referidos a los objetivos generales señalados en la ley y sus respectivas bases curriculares, así como a otros indicadores de calidad educativa y estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores;

Que, la citada ley dispone en su artículo 6º, que los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, considerarán la gestión pedagógica; los indicadores de calidad de los procesos relevantes de los establecimientos educacionales; los estándares de gestión de los recursos humanos y pedagógicos; los resultados de las evaluaciones de desempeño docente y directivo; el liderazgo técnico pedagógico del equipo directivo; la convivencia escolar, en lo referido a reglamentos internos, instancias de participación y trabajo colectivo, ejercicio de deberes y derechos, respeto a la diversidad, mecanismos de resolución de conflictos, y ejercicio del liderazgo democrático por los miembros de la comunidad educativa; y la concordancia de la formación de los alumnos con el proyecto educativo institucional del establecimiento y las bases curriculares nacionales;

Que, el decreto con fuerza de ley Nº 2, de 2009, del Ministerio de Educación,

en adelante Ley General de Educación, en su artículo 38, dispone que estos estándares deberán ser precisos, objetivos y fáciles de comprender, debiendo tomar en consideración, entre otros, los resultados de aprendizaje de los alumnos, de las evaluaciones del desempeño de los docentes, y otros indicadores de calidad de procesos relevantes de los establecimientos que permitan realizar una evaluación integral según los objetivos generales establecidos en la ley, agregando que su incumplimiento en ningún caso dará origen a sanciones, no obstante la Agencia de la Calidad de la Educación informará de estas evaluaciones a la comunidad educativa;

Que, el referido artículo señala a su vez, que será la Agencia de la Calidad de la Educación a quien le corresponderá diseñar e implementar un sistema de evaluación de los establecimientos y sostenedores educacionales, evaluación que se encuentra regulada en el artículo 12 y siguientes, de la ley N° 20.529, la que tiene como objetivo el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos educacionales, orientando sus planes de mejoramiento educativo y promoviendo de esta forma la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen;

Que, desde su entrada en vigencia, la ley N° 20.529, estableció en su artículo segundo transitorio, el plazo de tres años para la dictación de los estándares de aprendizaje, indicativos de desempeño y otros indicadores, lo que se llevó a cabo mediante la promulgación del Decreto Supremo N° 73, de 2014, del Ministerio de Educación, que establece los Estándares Indicativos de Desempeño de los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores;

Que, con fecha 19 de noviembre de 2019, se presenta al Consejo Nacional de Educación una nueva propuesta de estándares indicativos de desempeño, los que son acordes con los nuevos marcos curriculares e institucionales, de manera tal de asegurar la coherencia con la normativa vigente, como la ley N° 20.845, de Inclusión Escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado, la ley N° 20.903 que Crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente y la ley N° 21.040 que Crea el Sistema de Educación Pública, lo que conforme lo establece el artículo 7° de la ley N° 20.529, cada seis años el Presidente de la República está facultado para establecer los estándares indicativos de desempeño, objetivo que cumple el presente decreto al desarrollar de manera exponencial sus contenidos;

Que, el Consejo Nacional de Educación, mediante resolución N° 048/2020, comunica la ejecución del Acuerdo N° 22/2020, adoptado en sesión ordinaria de 5 de febrero de 2020, por el que dispuso aprobar la propuesta de Estándares Indicativos de Desempeño presentada por el Ministerio de Educación;

Decreto:

Artículo primero: Establézcanse los Estándares Indicativos de Desempeño de los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores a que se refiere el artículo 3°, literal a), de la ley N° 20.529, que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización, cuyo texto se contiene en el presente decreto.

ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES

Aprobado por el Consejo Nacional de Educación mediante Acuerdo N°022-2020.

Equipo de Estándares y Evaluación
Unidad de Currículum y Evaluación
Ministerio de Educación

Santiago, febrero 2020.
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.

Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores

Este documento presenta la actualización de los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (EID), los cuales se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y fueron elaborados por el Ministerio de Educación, aprobados por el Consejo Nacional de Educación y dictados mediante Decreto Supremo.

Los EID son un conjunto de referentes que orientan la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Tienen como propósito proveer un marco de referencia a los establecimientos que orienta la mejora continua de sus procesos internos, de evaluación y de autoevaluación. Además, orienta la Evaluación Indicativa de Desempeño que debe realizar la Agencia de Calidad de la Educación, cuyo objetivo es entregar recomendaciones para la mejora institucional. De este modo, contribuyen a una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile.

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, 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. En este contexto, y sobre la base de los fundamentos de los EID promulgados el 2014, se realiza una actualización que integra aspectos que se adecúan a la normativa vigente del sistema educativo, y que responda a los desafíos actuales de la educación escolar, como son las habilidades del siglo XXI, el aprendizaje profundo, la ciudadanía global, la innovación pedagógica, entre otros. Para su elaboración y actualización se ha recorrido un largo camino, que ha contemplado etapas de investigación y revisión de diversos modelos nacionales e internacionales de gestión, autoevaluación y evaluación de establecimientos educacionales, así como también de consulta y validación con especialistas y actores del sistema educativo.

Los EID fueron elaborados a partir de un enfoque multidimensional que permitió identificar y sistematizar procesos institucionales que favorecen las condiciones para una gestión de calidad, dado que establecen acciones de superación y desarrollo para la mejora continua de los establecimientos educacionales del país. Son de carácter genérico, por tanto, pertinentes para todos los establecimientos educacionales, independiente de su dependencia administrativa, modalidad, tipo de sostenedor, nivel de enseñanza u otras características, lo cual permite respetar la autonomía y la diversidad de los Proyectos Educativos Institucionales. Además, son atingentes a la realidad nacional, reconocen las prácticas escolares más habituales y son coherentes con el marco normativo vigente.

Para asegurar la calidad de la educación en Chile los EID se articulan con las Bases Curriculares, los Estándares de Aprendizaje y los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, además de otras políticas educativas promovidas por el Ministerio de Educación como el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, entre otros.

Se espera, a partir del uso y apropiación de los EID, que los establecimientos, sus comunidades educativas y sostenedores puedan desarrollarse integralmente a través de la toma de conciencia de las fortalezas y debilidades de sus equipos de trabajo, mejorando sus prácticas pedagógicas, identificando las capacidades

institucionales a desarrollar y diseñando adecuadamente sus planes de mejora. Así, el compromiso con estos estándares permitirá avanzar adecuadamente en el logro de una educación integral, de calidad y más equitativa para todos los estudiantes del país.

Dimensión Liderazgo

La Dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planifi institucional, a cargo del sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos.

La investigación indica que, a nivel escolar, el liderazgo es el factor que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, después de la enseñanza en el aula. Para que esta infl 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 la vez, el sostenedor debe procurar la generación y el fortalecimiento de redes y alianzas entre los establecimientos a su cargo y de estos con otras instituciones, velando por las trayectorias educativas y formativas de todos los estudiantes.

A su vez, el director debe propiciar que todos los actores educativos 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 a este actor como el responsable último de los resultados de los establecimientos a su cargo, de la viabilidad de estos y de la generación y el fortalecimiento de alianzas y redes entre establecimientos y con otras instituciones. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo, y a la vez señalan que, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo con los directores, es necesario que el sostenedor delimite su rol respecto de los equipos directivos de los establecimientos, definiendo claramente las funciones y responsabilidades para trabajar de manera efectiva.

ESTÁNDAR 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.

ESTÁNDAR 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.

ESTÁNDAR 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.

ESTÁNDAR 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.

ESTÁNDAR 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.

ESTÁNDAR 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.

Estándar 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.



1.1	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Proyecto Educativo Institucional Plan de mejoramiento Informes o actas de rendición de cuentas	El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo cuenten con un Proyecto Educativo Institucional que esté ajustado a la normativa vigente, pero este establece definiciones vagas que no orientan el quehacer educativo.	El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo cuenten con un Proyecto Educativo Institucional que esté ajustado a la normativa vigente, pero algunas definiciones son poco claras por lo que orientan débilmente el quehacer educativo.	El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo cuenten con un Proyecto Educativo Institucional que establezca definiciones claras para orientar el quehacer educativo, que esté actualizado y ajustado a la normativa vigente.	El sostenedor institucionaliza procedimientos para elaborar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, y da a conocer esta información a los equipos directivos y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo.
Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	El sostenedor no da cuenta pública anual a las comunidades educativas sobre el desempeño general de los establecimientos a su cargo, o bien da cuenta pública anual, pero entrega resultados incorrectos o tergiversados.	El sostenedor da cuenta pública anual a las comunidades educativas sobre el desempeño general de los establecimientos a su cargo, pero esta es incompleta. Por ejemplo, solo informa acerca de los resultados académicos.	El sostenedor asume la responsabilidad final por el funcionamiento de los establecimiento a su cargo y, en conjunto con el director de cada uno de ellos, da cuenta pública anual a las comunidades educativas sobre el desempeño general de estos, incluyendo: - Desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. - Resultados de los Estándares de Aprendizaje y de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social. - Resultados financieros del establecimiento. - Cumplimiento de la normativa vigente.	El sostenedor publica anualmente un documento completo sobre el desempeño general, las actividades relacionadas con el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento de los establecimientos a su cargo, y lo pone a disposición de las comunidades educativas.
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El sostenedor rara vez visita los establecimientos a su cargo ni supervisa su desempeño, lo que se refleja en que no monitorea la información del desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, los resultados de aprendizaje ni el cumplimiento de la normativa vigente.	El sostenedor visita ocasionalmente los establecimientos a su cargo y supervisa su desempeño de manera poco sistemática, lo cual se refleja en el monitoreo de un número contado de aspectos básicos.	El sostenedor visita periódicamente los establecimientos a su cargo y supervisa sistemáticamente su desempeño monitoreando la siguiente información: - Desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento. - Resultados de los Estándares de Aprendizaje, de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social y de evaluaciones externas. - Indicadores de eficiencia interna, matrícula, entre otros. - Resultados de las evaluaciones de personal. - Estado financiero del establecimiento. - Disponibilidad y estado del equipamiento y los recursos educativos. - Cumplimiento de la normativa vigente.	El sostenedor monitorea la información de algunos de los siguientes aspectos de los establecimientos a su cargo: - Resultados de aprendizaje en las mediciones internas. - Datos de seguimiento de egresados. - Indicadores de convivencia (número de estudiantes condicionales, de suspensiones, entre otros). - Resultado de encuestas de satisfacción de las familias y los apoderados.

Estándar 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 (1).



1.2	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Documentos que establecen los compromisos acordados Presupuesto Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El sostenedor no define con anticipación los recursos financieros que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, entregándolos a medida que él lo estima conveniente o cuando las necesidades son inevitables.	El sostenedor define con anticipación los recursos financieros que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, pero no lo hace por escrito o no lo comunica oportunamente.	El sostenedor define con anticipación y por escrito los recursos financieros, que manejará centralizadamente y los que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo y lo comunica oportunamente.	El sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo analizan semestralmente la delegación de recursos financieros y evalúan la necesidad de reasignarlos.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	El sostenedor no define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente, o bien no lo hace por escrito, lo que se traduce en que los directores de los establecimientos a su cargo tienen que estar constantemente negociando con el sostenedor quién hará qué, lo que genera ineficiencias, confusiones y responsabilidades diluidas.	El sostenedor, en acuerdo con los directores de los establecimientos a su cargo, definen por escrito y comunican las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente, pero no incluyen todos los ámbitos, lo que se traduce en duplicación de funciones o vacíos en ciertas áreas de gestión.	El sostenedor, en acuerdo con los directores de los establecimientos a su cargo, definen por escrito y comunican las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente en los siguientes ámbitos: - Gestión de personal. - Gestión pedagógica. - Gestión de convivencia. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes. - Adquisición de recursos educativos. - Gestión financiera. - Mantenimiento de infraestructura.	El sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo analizan semestralmente el funcionamiento general de los establecimientos, retroalimentándose mutuamente para evaluar si es necesario que el sostenedor asuma nuevas funciones de manera centralizada, o bien si es conveniente delegar otras en el equipo directivo.
	El sostenedor no cumple con la entrega los recursos financieros delegados ni con el apoyo comprometido a los establecimientos a su cargo de, o bien presenta incumplimientos, ejecución deficiente o atrasos frecuentes.	El sostenedor generalmente entrega a los establecimientos a su cargo los recursos financieros delegados y cumple con el apoyo comprometido, pero presenta incumplimientos o atrasos esporádicos.	El sostenedor entrega a los establecimientos a su cargo los recursos financieros delegados en los plazos convenidos, y cumple oportunamente con el apoyo comprometido.	El sostenedor se anticipa a las necesidades de apoyo de los establecimientos a su cargo y compromete recursos financieros y humanos entregándolos en los plazos convenidos.

(1) De acuerdo a la normativa vigente para cada dependencia administrativa. Es decir, Servicios Locales de Educación, Municipal, Corporación de Administración Delegada, Particular Subvencionado, Particular Pagado, entre otros.

Estándar 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.



1.3	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Contrato de trabajo del director	El sostenedor comunica bajas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, pues fijan en conjunto metas que no representan desafíos, se conforma con los resultados obtenidos, tolera que se repitan frecuentemente ciertos problemas de funcionamiento, entre otros.	El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo de manera inconsistente. Por ejemplo, en ciertos períodos los impulsa a asumir desafíos y a analizar aspectos que podrían mejorar, pero en otros se muestra conformista con los resultados y el funcionamiento de los establecimientos.	El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo en relación con el desempeño de sus establecimientos. Por ejemplo, los motiva a asumir desafíos, analiza frecuentemente con ellos los aspectos por mejorar, les muestra modelos para elevar el estándar, entre otros.	El sostenedor inspira a los directores de los establecimientos a su cargo y promueve la excelencia en todas las áreas del quehacer educacional. Por ejemplo, los contagia con su entusiasmo, los involucra en la optimización de los procesos, se proponen trascender y tener un rol influyente en la educación, entre otros.
Convenio de desempeño del director	El sostenedor no establece por escrito las metas que los directores de los establecimientos a su cargo deben cumplir, estas no se pueden medir, o bien su nivel de exigencia es demasiado alto o demasiado bajo.	El sostenedor, en acuerdo con los directores de los establecimientos a su cargo, establecen por escrito metas, pero estas no contemplan todas las áreas relevantes o no consignan los plazos estipulados para lograrlas, o bien no las establecen por escrito.	El sostenedor, en acuerdo con los directores de los establecimientos a su cargo, establecen por escrito en el convenio de desempeño metas desafiantes y alcanzables que deben cumplir en plazos determinados, en las áreas de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos.	El sostenedor, en acuerdo con los directores de los establecimientos a su cargo, establecen metas intermedias para hacer seguimiento del progreso.
Registro de evaluación de las metas y retroalimentación al director	El sostenedor no se asegura de que los directores de los establecimientos a su cargo tengan claridad acerca de sus roles, sus atribuciones y espacios de autonomía, produciéndose problemas como micromanejo por parte del sostenedor, desautorizaciones mutuas, responsabilidades diluidas, confusiones e inconsistencias en las directrices, entre otros.	El sostenedor se asegura de que los directores de los establecimientos a su cargo tengan claridad solo sobre algunos aspectos de sus roles, sus atribuciones y espacios de autonomía, lo que genera áreas desatendidas o duplicidad de funciones ocasionales.	El sostenedor se asegura de que los directores de los establecimientos a su cargo tengan claridad acerca de sus roles, sus atribuciones y espacios de autonomía, asegurándose de delimitar claramente sus respectivas funciones.	El sostenedor, en conjunto con los directores de los establecimientos a su cargo, revisan periódicamente el rol, las atribuciones, los espacios de autonomía y la delimitación de sus respectivas funciones, para hacer ajustes según las necesidades detectadas.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El sostenedor no evalúa a los directores de los establecimientos a su cargo, o bien lo hace, pero no lo retroalimenta.	El sostenedor evalúa y retroalimenta a los directores de los establecimientos a su cargo al menos una vez al año, pero según criterios que no corresponden a las metas definidas.	El sostenedor evalúa y retroalimenta a los directores de los establecimientos a su cargo según las metas definidas, al menos una vez al año.	El sostenedor evalúa y retroalimenta a los directores de los establecimientos a su cargo más de una vez al año, o bien lo hace según las necesidades de acompañamiento, y definen en conjunto un plan de apoyo y mejora.

Estándar 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



1.4	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Proyecto Educativo Institucional Plan de mejoramiento Revisión de resultados financieros, académicos y formativos Actas del Consejo Escolar Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación	El sostenedor no identifica los riesgos internos o externos que pueden implicar cambios estructurales en los establecimientos a su cargo.	El sostenedor identifica solo los riesgos más evidentes en los establecimientos a su cargo que pueden requerir cambios estructurales, o bien lo hace tardíamente.	El sostenedor identifica oportunamente los riesgos internos o externos en los establecimientos a su cargo que pueden requerir cambios estructurales, tales como: - Pérdida sostenida de matrícula. - Desfinanciamiento crónico. - Tendencia a la baja en los resultados académicos y formativos. - Bajos resultados sostenidos en el tiempo. - Presencia de nuevas alternativas educacionales. - Cambios en la normativa.	El sostenedor identifica tendencias internacionales que implican cambios estructurales y aportes positivos al desempeño de los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, introducción de salas temáticas en educación media, enfoque de proyectos multidisciplinarios o incorporación de educación virtual.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El sostenedor no informa ni consulta al Consejo Escolar ni al Centro de Padres y Apoderados durante el proceso de formulación de los cambios estructurales de cada uno de los establecimientos a su cargo.	El sostenedor informa, pero no consulta al Consejo Escolar ni al Centro de Padres y Apoderados durante el proceso de formulación de los cambios estructurales de cada uno de los establecimientos a su cargo.	El sostenedor consulta al Consejo Escolar y al Centro de Padres y Apoderados durante el proceso de formulación de los cambios estructurales de cada uno de los establecimientos a su cargo.	El sostenedor prepara con anticipación a las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo para los cambios que tendrán 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.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El sostenedor pone en riesgo a los establecimientos a su cargo al no implementar cambios estructurales que garanticen su viabilidad y buen funcionamiento, o bien al introducir cambios superficiales que no apuntan a resolver las causas de los problemas detectados.	El sostenedor implementa los cambios estructurales para garantizar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo, pero lo hace de manera tardía, o bien introduce medidas paliativas que abordan solo algunos de los problemas que enfrentan los establecimientos.	El sostenedor implementa oportunamente cambios estructurales para garantizar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo, tales como: - Cierre, apertura o fusión de establecimientos. - Cambios en el tamaño de los establecimientos o de los cursos. - Cambios en las plantas directivas, docentes o equipos administrativos. - Cambios en el tipo de educación, diferenciación o especialidad técnico-profesional ofrecida.	El sostenedor implementa cambios estructurales para optimizar el funcionamiento de los establecimientos a su cargo o para prevenir posibles riesgos, y evalúa sus resultados.
	El sostenedor no informa a las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo los cambios estructurales a implementar.	El sostenedor comunica a las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo los cambios estructurales a implementar, pero no da explicaciones ni informa sobre su estado de avance.	El sostenedor explica a las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo los cambios estructurales a implementar, e informa de su estado de avance.	El sostenedor logra que las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo comprendan y participen del proceso de implementación de los cambios estructurales.

Estándar 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.



1.5	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El sostenedor rara vez se comunica con los directores de los establecimientos a su cargo: es difícil de ubicar, se reúne con ellos menos de una vez al trimestre, generalmente no contesta sus llamados o correos, ni les informa sobre temas pertinentes.	El sostenedor mantiene una comunicación débil con los directores de los establecimientos a su cargo: se reúne con ellos menos de una vez al mes, contesta sus llamados y correos, pero lo hace con demora, o los informa tardíamente sobre temas pertinentes.	El sostenedor realiza las acciones necesarias para mantener una comunicación fluida con los directores de los establecimientos a su cargo: se reúne con ellos al menos una vez al mes, contesta sus llamados y correos y los mantiene informado sobre temas pertinentes para mantener un trabajo coordinado.	El sostenedor da prioridad a la comunicación con los directores de los establecimientos a su cargo. Para esto, calendariza reuniones sistemáticas con ellos, mantiene canales abiertos y sistemas que facilitan el intercambio fluido de información como carpetas compartidas en la nube, chat para emergencias, entre otros.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	El sostenedor no acuerda con los directores de los establecimientos a su cargo el plan de comunicación con las comunidades educativas, o bien no respeta los canales acordados, lo que produce descoordinaciones y confusiones constantes. Por ejemplo, entregan a las familias y los apoderados información contradictoria sobre la suspensión de clases.	El sostenedor define, en acuerdo con los directores de los establecimientos a su cargo, el plan de comunicación con las comunidades educativas, pero en ocasiones no respeta lo estipulado y se generan descoordinaciones.	El sostenedor define, en acuerdo con los directores de los establecimientos a su cargo, el plan de comunicación con las comunidades educativas y respeta lo estipulado: ambos establecen qué información comunicará cada uno, quién atenderá a las distintas consultas o estamentos, los protocolos ante consultas o quejas, entre otros.	El sostenedor analiza constantemente con los directores de los establecimientos a su cargo cómo están funcionando los canales de comunicación, tanto entre ellos como con las comunidades educativas, con el fin de introducir mejoras.
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El sostenedor rara vez está disponible para responder a las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo ante situaciones de crisis o para atender denuncias en última instancia.	El sostenedor está disponible para responder a las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo ante situaciones de crisis y atender denuncias en última instancia, pero generalmente tarda en hacerlo.	El sostenedor está disponible para responder oportunamente a las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo ante situaciones de crisis y para atender denuncias en última instancia.	El sostenedor visita y conoce la realidad de los establecimientos a su cargo, interactúa con las comunidades educativas y responde oportunamente a sus necesidades.
	El sostenedor no mantiene canales fluidos de comunicación para trabajar articuladamente con las instituciones estatales ya que no responde a sus requerimientos, no se informa de sus procedimientos ni realiza las consultas necesarias. Por ejemplo, no está informado del procedimiento para rendir los fondos SEP, desconoce las conductas sancionadas por la Superintendencia de Educación Escolar o no gestiona los beneficios disponibles para los estudiantes.	El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación para trabajar articuladamente con las instituciones estatales, pero en ocasiones responde tardíamente a los requerimientos o no es capaz de identificar con quién debe comunicarse para realizar consultas necesarias.	El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación para trabajar articuladamente con las instituciones estatales (Seremi, Mineduc, Superintendencias, Agencia de Calidad de la Educación, Junaeb, entre otras): se informa sobre los procedimientos exigidos, responde oportunamente a las citaciones y requerimientos de información y realiza consultas cuando lo requiere.	

Estándar 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.



1.6	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación Plan Estratégico Local de Educación Pública	El sostenedor no organiza instancias de coordinación, reflexión e intercambio de experiencias entre los equipos directivos de los establecimientos a su cargo o similares.	El sostenedor organiza ocasionalmente instancias de coordinación, reflexión e intercambio de experiencias entre los equipos directivos de los establecimientos a su cargo o similares.	El sostenedor organiza instancias periódicas de coordinación, reflexión e intercambio de experiencias entre los equipos directivos de los establecimientos a su cargo o similares, construyendo activamente un clima de colaboración y confianza entre estos.	El sostenedor establece un plan de trabajo en red consensuado entre los establecimientos a su cargo o similares que incluye instancias periódicas de coordinación, reflexión e intercambio de experiencias.
Proyecto Educativo Institucional Plan de mejoramiento Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El sostenedor no establece mecanismos para compartir los materiales educativos y las buenas prácticas desarrollados por los equipos directivos y docentes entre los establecimientos a su cargo.	El sostenedor establece instancias y mecanismos esporádicos para compartir materiales educativos como planificaciones, evaluaciones, lecturas y buenas prácticas desarrollados por los equipos directivos y docentes entre los establecimientos a su cargo.	El sostenedor genera un sistema para compartir los materiales educativos y las buenas prácticas desarrollados por los equipos directivos y docentes entre los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, comparte planificaciones, guías de estudio, lecturas y evaluaciones, organiza pasantías y capacitaciones entre establecimientos, intercambia libros y recursos entre los distintos CRA, entre otros.	El sostenedor institucionaliza las estrategias para compartir, entre los establecimientos a su cargo, materiales educativos y buenas prácticas. Por ejemplo, genera una plataforma o sitio web para compartir los materiales educativos, desarrolla un plan de pasantías estructuradas con objetivos y metodologías definidas en un documento, entre otras.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El sostenedor no gestiona las economías de escala que se generan al funcionar en red ya que no está atento y desaprovecha las oportunidades que estas le pueden aportar a su administración.	El sostenedor solo gestiona las economías de escala que se generan al funcionar en red o en alianza con otros establecimientos para la compra de insumos, recursos educativos, servicios de contabilidad y mantención pero no considera la selección y el perfeccionamiento del personal, la contratación de asesorías, los procesos de inducción, entre otros.	El sostenedor gestiona las economías de escala que se generan al funcionar en red o en alianza con otros establecimientos. Por ejemplo, la gestión conjunta de: - La contratación de cursos de perfeccionamientos y asesorías. - Los procesos de contratación e inducción del personal. - La compra centralizada de insumos, recursos educativos, servicios de contabilidad, mantención y otros. - La contratación de asesorías legales. - Los convenios de salud y atención de especialistas, entre otros.	El sostenedor evalúa, al menos una vez al año, las estrategias que le permiten optimizar el funcionamiento de los establecimientos y busca nuevas oportunidades para el desarrollo de los establecimientos a su cargo, cautelando que estas estén alineadas con los Proyectos Educativos Institucionales de cada establecimiento.
	El sostenedor no genera instancias para compartir experiencias educativas y recreativas entre las distintas comunidades educativas pertenecientes a la red o alianzas establecidas.	El sostenedor genera ocasionalmente instancias para compartir experiencias educativas y recreativas entre las distintas comunidades educativas pertenecientes a la red o las alianzas establecidas.	El sostenedor genera instancias periódicas para compartir experiencias educativas y recreativas entre las distintas comunidades educativas pertenecientes a la red o las alianzas establecidas. Por ejemplo, organiza seminarios, reuniones por departamento, charlas de actualización, ferias científicas, exposiciones de arte, campeonatos interescolares, debates, orquestas juveniles y otras actividades extracurriculares, entre otras.	El sostenedor planifica las instancias educativas y actividades recreativas organizadas entre las distintas comunidades educativas pertenecientes a la red o alianzas establecidas e institucionaliza alguna de éstas para convertirlas en una tradición.

Estándares de Liderazgo del Director

La subdimensión Liderazgo del Director describe las tareas que este lleva a cabo como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento.



Los estándares determinan que al director le corresponde conducir efectivamente el funcionamiento del establecimiento, comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y movilizarla hacia la mejora continua, y dar cuenta de los resultados obtenidos.

ESTÁNDAR 2.1 El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.

ESTÁNDAR 2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.

ESTÁNDAR 2.3 El director instaure una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.

ESTÁNDAR 2.4 El director instaure en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.

ESTÁNDAR 2.5 El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.

Estándar 2.1: El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.



2.1	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Proyecto Educativo Institucional	El director no ejerce un liderazgo pedagógico ya que:	El director ejerce generalmente un liderazgo pedagógico, pero en ocasiones pierde el foco ya que:	El director ejerce un liderazgo pedagógico. Para esto:	El director se actualiza y perfecciona constantemente para fortalecer su liderazgo académico y formativo. Por ejemplo, se informa sobre el estado del arte en materias de educación y gestión, y participa de instancias de reflexión pedagógica con los docentes.
Informes o actas de rendición de cuentas	- Destina la mayor parte de su tiempo a labores administrativas u otras tareas, sin involucrarse en los procesos de enseñanza-aprendizaje ni en los aspectos formativos.	- Destina demasiado tiempo a tareas administrativas, a ocuparse de situaciones de menor importancia o se dedica personalmente a asuntos que podría delegar.	- Destina la mayor parte de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje y los aspectos formativos.	
Actas del Consejo Escolar	- Tiene poca presencia en el establecimiento ya que siempre está fuera o tiene pocas horas semanales asignadas para la dirección.	- Permanece la mayor parte del tiempo en su oficina dedicado a sus tareas.	- Mantiene una presencia activa en el establecimiento recorriendo distintos momentos de la rutina escolar, conversando con estudiantes y docentes, observando clases, participando en actividades relevantes, entre otras.	
Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación	- No resguarda los tiempos dedicados a la enseñanza, ya que frecuentemente organiza actividades en desmedro de la implementación del currículum, programa reuniones de docentes en el tiempo destinado a planificar o hacer clases, entre otros.	- Resguarda de manera poco sistemática los tiempos dedicados a la enseñanza, en ocasiones se interrumpen clases, se saca a los estudiantes de clases para otras actividades, se realizan actividades sin previo aviso, entre otros.	- Resguarda los tiempos dedicados a la enseñanza, estableciendo procedimientos para no interrumpir clases, eliminando reuniones innecesarias y evitando actividades que distraigan a los docentes e interfieran con las clases, entre otras.	
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo				
Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico				
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El director no planifica su horario semanal, lo que le impide distribuir sus tiempos y priorizar sus responsabilidades.	El director planifica su horario semanal, pero no distribuye los tiempos que destinará a las tareas educativas y administrativas, o bien no prioriza sus responsabilidades.	El director planifica su horario semanal distribuyendo los tiempos que destinará a las tareas educativas y administrativas, priorizando sus responsabilidades.	
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	El director no informa al sostenedor ni a la comunidad educativa de los desafíos y avances del establecimiento, o bien lo hace, pero entrega resultados tergiversados o incorrectos.	El director informa mensualmente al sostenedor y anualmente a la comunidad educativa de los desafíos y avances del establecimiento, pero lo hace de manera incompleta. Por ejemplo, solo informa del cumplimiento de los Objetivos de Aprendizaje o de aspectos positivos.	El director informa mensualmente al sostenedor de los desafíos y avances en:	El director recopila y entrega al sostenedor y al Consejo Escolar un documento con la información organizada de sus informes.
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes			- El Proyecto Educativo Institucional. - Las metas del plan de mejoramiento. - Los Objetivos de Aprendizaje del currículum vigente. - Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social. - El cumplimiento de la normativa vigente. Por otra parte, en el Consejo Escolar da cuenta anual a la comunidad educativa de la marcha general del establecimiento.	
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados				

Estándar 2.2: El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.



2.2	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Proyecto Educativo Institucional Calendario y actas de reuniones de coordinación Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El director no comunica ni compromete a la comunidad educativa con las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.	El director comunica a la comunidad educativa las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, pero no la moviliza a comprometerse con las prioridades y las metas educativas del establecimiento.	El director comunica y moviliza a la comunidad educativa a comprometerse con las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, las prioridades y las metas educativas del establecimiento. Para esto, comunica y explica su contenido y sus fundamentos mediante canales como el sitio web, reuniones de familias, apoderados y docentes, asambleas, entre otros.	El director acuerda compromisos concretos y mutuos con la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Por ejemplo, solicita a los apoderados firmar una carta de compromiso con el Proyecto Educativo Institucional, realiza reuniones para explicar en profundidad las prioridades del establecimiento, entre otras.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El director conduce de manera inefectiva el funcionamiento general del establecimiento. Por ejemplo: - No involucra a los integrantes de su equipo en la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. - No exige a su equipo el cumplimiento de sus responsabilidades. - No establece plazos, por lo que prima un ritmo de trabajo lento. - No aborda las tareas importantes. - No detecta problemas graves. - Rara vez toma decisiones frente a problemas de forma oportuna.	El director conduce el funcionamiento general del establecimiento, pero algunas acciones disminuyen su efectividad. Por ejemplo: - No involucra a todos los integrantes de su equipo, o bien solo lo hace en algunas áreas de la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. - No delega adecuadamente y concentra las tareas en unos pocos. - En ocasiones las responsabilidades no se cumplen si no hay supervisión directa. - Algunas decisiones se dilatan en el tiempo. - Se demora en detectar problemas. - No se preocupa de afianzar lo que está funcionando bien.	El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento en función de las prioridades establecidas. Por ejemplo: - Involucra a los integrantes del equipo directivo en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. - Asegura el uso del tiempo no lectivo para el desarrollo de las tareas pedagógicas. - Genera espacios para las iniciativas de los docentes. - Identifica y potencia talentos en el equipo. - Consulta al equipo para tomar decisiones. - Coordina tareas, establece acuerdos y delega responsabilidades. - Resuelve diferencias en el equipo de forma expedita y oportuna. - Establece plazos para imponer ritmo. - Coordina el diseño de procedimientos. - Afianza lo que está funcionando bien. - Detecta problemas y busca mecanismos para solucionarlos.	El director se anticipa a los problemas que puedan surgir e implementa medidas para prevenirlos.

Estándar 2.3: El director insta una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.



2.3	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Indicadores de Desarrollo Personal y Social	El director es pesimista respecto de las posibilidades de desarrollo de mejores actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje en la comunidad educativa, o bien sus expectativas son sesgadas por características individuales.	El director transmite la convicción de que todos los miembros de la comunidad educativa pueden desarrollar mejores actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje, pero permite ciertas prácticas, como el uso de garabatos o el maltrato a la infraestructura.	El director transmite la convicción de que todos los miembros de la comunidad educativa pueden desarrollar mejores actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje, con independencia de su nivel socioeconómico, religión, nacionalidad, ascendencia indígena, discapacidad, salud, edad, género, ideología, historial académico y conductual, apoyo en el hogar, entre otras características individuales.	El director transmite mediante estrategias concretas la idea de que las personas pueden mejorar sus actitudes, comportamientos y resultados. Por ejemplo, mediante relatos de historias exitosas de cambio, lemas de curso, charlas de exalumnos y difusión de citas de personajes famosos.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo				
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes				
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal				
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	El director permite que se genere una cultura pesimista y de bajas expectativas en la comunidad educativa, mediante la disminución progresiva de las exigencias en todos los ámbitos, la atribución de los fracasos a causas que no dependen del esfuerzo de los estudiantes y docentes, el relato constante de historias de fracaso, entre otros.	El director promueve una cultura de altas expectativas en el establecimiento, pero lo hace de manera ocasional, o bien las acciones implementadas no se mantienen en el tiempo.	El director promueve constantemente una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa, mediante acciones como aumentar progresivamente las exigencias en todos los ámbitos, presentar modelos desafiantes como referentes, estimular la perseverancia frente a dificultades, valorar el esfuerzo y los avances, relatar constantemente historias de superación que transmiten la idea de que es posible enfrentar con éxito las situaciones adversas, entre otros.	El director y el equipo directivo implementan programas sistemáticos para promover una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa, mediante, por ejemplo, un programa de formación del carácter que desarrolla la motivación de logro, el sentido del esfuerzo, la perseverancia y la tolerancia a la frustración, o un programa de orientación vocacional.
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados				
	El director es autocomplaciente, no identifica o niega los problemas del establecimiento y de su gestión, o bien es resistente a las críticas.	El director está atento solo a los grandes problemas del establecimiento o de su gestión y no busca oportunidades de mejora, o bien se desanima fácilmente ante las dificultades que enfrenta el establecimiento.	El director está atento y detecta aspectos del establecimiento y de su gestión que se pueden mejorar, y está abierto a la crítica constructiva.	El director consulta activamente a distintos estamentos de la comunidad educativa (sostenedor, equipo directivo, Centro de Padres o Centro de Alumnos) para identificar oportunidades de mejora en su gestión.
	El director enfrenta las dificultades del establecimiento como amenazas, no asume un rol activo para revertir estas situaciones ni promueve la búsqueda de soluciones en el equipo directivo y los docentes.	El director generalmente aborda las dificultades como oportunidades de mejora para el establecimiento, pero en ocasiones se muestra desesperanzado lo que limita su capacidad de buscar soluciones de manera constructiva.	El director prioriza y aborda las dificultades como oportunidades de mejora para el establecimiento, con espíritu constructivo y comprometido en la búsqueda de soluciones, y promueve esas actitudes en el equipo directivo y los docentes.	El director, en conjunto con el equipo directivo y los docentes, analizan constantemente las dificultades enfrentadas y establecen procedimientos para prevenirlas.

Estándar 2.4: El director insta en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.



2.4	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Actas del Consejo de Profesores Banco de recursos educativos Registro de actividades y talleres con el personal	El director no promueve, modela o exige responsabilidad profesional en el personal, lo que se refleja en ausentismo frecuente, falta de preparación de clases, entre otros.	El director generalmente promueve, modela y exige responsabilidad profesional en el personal, pero en ocasiones no es un buen ejemplo para su equipo, o bien deja de exigir y baja el estándar.	El director promueve, modela y exige responsabilidad profesional en el personal, lo que se evidencia en el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo por lograr el estándar esperado, el interés por desarrollarse, la proactividad, entre otros.	El director fomenta el compromiso y el entusiasmo del personal al dar oportunidades concretas a todos los integrantes para liderar y concretar iniciativas propias.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	El director no promueve ni modela el trabajo colaborativo ni la generación de comunidades profesionales de aprendizaje entre el personal, ya que tolera que trabajen en forma aislada y sin apoyo, lo que se evidencia en: - Reuniones que se limitan a asuntos administrativos en vez de educativo. - No gestiona ni promueve el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos.	El director promueve y modela el trabajo colaborativo y la generación de comunidades profesionales de aprendizaje solo en ciertos estamentos o equipos de trabajo, lo que se manifiesta en que: - Ocasionalmente las reuniones de docentes son instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares. - Gestiona y promueve el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos solo en algunas asignaturas o niveles.	El director promueve y modela el trabajo colaborativo y la generación de comunidades profesionales de aprendizaje entre el personal, que se caracteriza por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo, mediante: - Instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares para compartir desafíos pedagógicos, conocimientos y prácticas. - Sistemas de intercambio, creación, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos desarrollados por los docentes, como guías, presentaciones audiovisuales, pruebas, entre otros.	El director institucionaliza procedimientos de apoyo e intercambio entre docentes. Por ejemplo, cuenta con una plataforma para que los docentes puedan compartir y acceder a los materiales desarrollados, asigna tiempos formales para preparar material en conjunto o exponer buenas prácticas, entre otros.
				El director gestiona actividades y talleres con el personal, para el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo.

Estándar 2.5: El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.



2.5	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
<p>Diario escolar, afiches, diarios murales, exposición de trabajos, entre otros</p> <p>Convenios con instituciones y programas</p> <p>Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo</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>Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados</p>	<p>El director no promueve el amor por el conocimiento, las artes y el deporte. Por ejemplo, la vida escolar y las clases carecen de estímulos que enriquezcan y amplíen los contenidos curriculares e involucren a los estudiantes con el entorno.</p>	<p>El director promueve el amor por el conocimiento, las artes y el deporte en forma inconsistente. 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 promueve el amor por el conocimiento, las artes y el deporte generando un entorno estimulante en toda la comunidad educativa, mediante actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicación de un diario escolar. - Actualización de los diarios murales. - Promoción del uso habitual de la biblioteca. - Exposiciones de los trabajos de los estudiantes. - Talleres o campeonatos deportivos. - Café literario, concursos de poesía o cuentos. - Festival de la canción, teatro escolar, coro o grupo de debate. - Participación en ferias, concursos científicos u olimpiadas de matemática. - Asistencia a eventos culturales, exposiciones, conciertos y visitas al patrimonio cultural y natural. 	<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 limita sus intercambios cotidianos con los docentes y estudiantes a temas administrativos, problemas de conducta u otros asuntos prácticos.</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 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 logra que toda la comunidad educativa cultive el amor por el conocimiento, las artes y el deporte, lo que se refleja en que construyen y comparten conocimiento, los docentes y estudiantes son creativos, realizan investigaciones, montan iniciativas artísticas, foros y seminarios por iniciativa propia; analizan, comentan y discuten sobre actualidad, libros, <i>podcasts</i>, entre otros.</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 que llevan a



cabo el director y el equipo directivo. Los estándares establecen la importancia de planificar la gestión institucional y diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico del establecimiento con 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 director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

ESTÁNDAR 3.2 El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.

ESTÁNDAR 3.3 El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.

Estándar 3.1: El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.



3.1	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Proyecto Educativo Institucional Plan de mejoramiento Pautas y registro del proceso de autoevaluación Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El director no conduce un proceso de autoevaluación, o bien este se lleva a cabo de manera informal, sin revisar los datos y basándose solo en impresiones.	El director conduce un proceso de autoevaluación incompleto, pues solo considera parte de sus resultados y procesos relevantes.	El director conduce un proceso sistemático de autoevaluación que considera, al menos, el análisis de los siguientes resultados y procesos relevantes: - Desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento vigente. - Resultados y tendencias académicas y de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social. - Indicadores de eficiencia interna. - Antecedentes del contexto y sus variaciones. - Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación. - Índices de satisfacción de la comunidad educativa.	El director desarrolla un análisis estratégico de la información recogida en la autoevaluación usando alguna herramienta de análisis. Por ejemplo, una matriz FODA, análisis de fuerzas, entre otras.
	El director y el equipo directivo no elaboran un plan de mejoramiento basado en las debilidades consignadas en el proceso de autoevaluación, o bien elaboran un plan inconducente por su vaguedad. Por ejemplo, proponen metas que no son concretas o medibles o no especifican responsables, plazos o presupuesto.	El director, en conjunto con el equipo directivo, elaboran un plan de mejoramiento basado en algunas de las principales debilidades consignadas en el proceso de autoevaluación, pero dejan sin abordar deficiencias relevantes, o bien no establecen con precisión alguno de los componentes del plan.	El director, en conjunto con el equipo directivo, elaboran un plan de mejoramiento, basado en los resultados y las conclusiones del proceso de autoevaluación, que incluye los siguientes componentes: - Objetivos y metas concretas y medibles. - Acciones para alcanzar las metas. - Indicadores o medios de verificación. - Responsables. - Plazos. - Presupuesto.	El director, en conjunto con el equipo directivo, elaboran un tablero de monitoreo de las metas alineado al plan de mejoramiento que luego les permitirá hacer un seguimiento expedito del cumplimiento del plan.
	El director no consulta al sostenedor ni a la comunidad educativa en el proceso de autoevaluación ni en la elaboración del plan de mejoramiento.	El director consulta sistemáticamente al sostenedor y solo a algunos estamentos de la comunidad educativa en el proceso de autoevaluación y en la elaboración del plan de mejoramiento.	El director consulta sistemáticamente al sostenedor y a la comunidad educativa en el proceso de autoevaluación y en la elaboración del plan de mejoramiento.	El director elabora un documento donde establece el procedimiento de consulta para los procesos de autoevaluación y elaboración del plan de mejoramiento.

Estándar 3.2: El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.



3.2	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Plan de mejoramiento Reportes de seguimiento y monitoreo del plan de mejoramiento Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El director no monitorea el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año.	El director monitorea de forma poco rigurosa el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año, ya que solo supervisa la implementación de algunas acciones o el cumplimiento de algunas metas y plazos.	El director monitorea sistemáticamente el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año, haciendo seguimiento a: - La implementación de las acciones. - El cumplimiento de los plazos y la ejecución del presupuesto. - Los resultados intermedios.	El director informa periódicamente a cada uno de los responsables sobre el grado de avance en la implementación de las acciones que les corresponden.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El director y el equipo directivo no se atienden a las directrices del plan de mejoramiento: cambian de planes constantemente o improvisan según las demandas emergentes, o bien al ajustar el plan, disminuyen las exigencias en la mayoría de las iniciativas, de tal modo que esta herramienta deja de impulsar la mejora.	El director, en conjunto con el equipo directivo, se atienden a la mayoría de las directrices del plan de mejoramiento, pero descuidan algunas de éstas, o bien hacen ajustes que disminuyen las exigencias de mejora en más del 40% de las iniciativas planteadas.	El director, en conjunto con el equipo directivo, se atienden a las directrices del plan de mejoramiento y las ajustan de acuerdo con los datos obtenidos en el proceso de monitoreo de su ejecución.	El director, en conjunto con el equipo directivo, publican en un lugar visible las metas del plan de mejoramiento y su grado de avance para lograr que todo el personal se enfoque en su logro.
	El director no evalúa anualmente los resultados y el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento.	El director evalúa anualmente los resultados y el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento, pero se basa solo en impresiones y datos subjetivos.	El director evalúa anualmente los resultados y el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento, considerando indicadores concretos.	El director, en conjunto con el equipo directivo, elaboran un informe evaluativo que incluye evidencia que permite confirmar y comprender mejor el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento.
	El director no informa a la comunidad educativa sobre el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento.	El director informa a la comunidad educativa sobre el grado de cumplimiento de solo algunas de las metas del plan de mejoramiento, o bien informa solo a algunos estamentos.	El director informa a la comunidad educativa sobre el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento.	El director elabora un informe comunicacional sobre el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento y lo pone a disposición de la comunidad educativa para su consulta.

Estándar 3.3: El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.



3.3	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros, bases de datos o índices del establecimiento Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	El director y el equipo directivo recopilan los datos pero no los organizan en un sistema centralizado o en unidades por área, por lo que la mayoría de estos se encuentran dispersos y difíciles de encontrar.	El director y el equipo directivo recopilan y organizan los datos en un sistema de fácil acceso, pero una parte de ellos están mal rotulados, desordenados o incompletos, o bien organizan todos los datos en un sistema centralizado o por área, pero su acceso no es expedito.	El director y el equipo directivo recopilan y organizan los datos en un sistema de fácil acceso que contemple al menos: - Características del establecimiento: matrícula por nivel; ingreso y retiro de estudiantes; número de estudiantes preferentes o prioritarios y con necesidades educativas especiales. - Resultados educativos: puntaje Simce y sistema de admisión a la educación superior; distribución en los Estándares de Aprendizaje; resultados de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social; índices de repitencia. - Personal: planta; carga horaria; permisos y licencias; y resultados de evaluación del personal. - Ejecución del presupuesto delegado a la dirección.	El director y el equipo directivo mantienen una base de datos consolidada que considera alguno de los siguientes datos relevantes y sistematizados: - Porcentaje de cobertura curricular por asignatura o módulos. - Estadísticas sobre puntualidad y faltas graves. - Datos de seguimiento de exalumnos. - Resultados de encuestas de clima escolar, acoso y conductas de riesgo. - Número de estudiantes con apoyo psicopedagógico y psicológico. - Satisfacción de padres y apoderados. - Recursos educativos: inventario y estado general de la infraestructura y el equipamiento.
	El director y el equipo directivo no analizan los datos relevantes, o bien lo hacen de forma esporádica, por lo que generalmente la gestión se basa en impresiones.	El director y el equipo directivo hacen análisis poco sistemático básico de los datos relevantes, ya que solo analizan información básica o no relacionan variables entre sí.	El director y el equipo directivo analizan sistemáticamente los datos relevantes considerando promedios, distribución y tendencia, cruzando datos para obtener información acerca del funcionamiento del establecimiento.	El director y el equipo directivo identifican a los establecimientos que consideran referentes a alcanzar y comparan sus resultados con los de estos.
	El director y el equipo directivo no usan los resultados del análisis de los datos relevantes para tomar decisiones en los distintos ámbitos de gestión, o bien lo hacen de manera sesgada, ya que solo consideran datos o referentes que los favorecen.	El director y el equipo directivo usan los resultados del análisis de los datos relevantes recopilados para tomar decisiones solo en ciertas áreas o tareas específicas, o bien solo consideran algunos datos relevantes.	El director y el equipo directivo usan los resultados del análisis de los datos relevantes para tomar decisiones en los distintos ámbitos de gestión. Por ejemplo: - Mantener o cambiar prácticas pedagógicas. - Asignar estudiantes a remediales. - Determinar necesidades de capacitación y reconocer al personal. - Reasignar recursos.	El director y el equipo directivo explican a la comunidad educativa las principales conclusiones obtenidas del análisis de datos y las decisiones que se derivan de ellos.

Estándares de Gestión Curricular

La subdimensión Gestión Curricular describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo directivo, el 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, mediante la

revisión conjunta, el análisis y la mejora de los procesos pedagógicos.

ESTÁNDAR 4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y 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 El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

ESTÁNDAR 4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.

ESTÁNDAR 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.

Dimensión Gestión Pedagógica

La dimensión Gestión Pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento y comprende las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, 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 establecidos en las Bases Curriculares.

Para lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes, es necesario que los docentes, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa. Los docentes deben 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: responder a las características particulares y diversas de los estudiantes, en miras de superar las dificultades y favorecer el despliegue de sus potencialidades. Por otra parte, la principal labor del director es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo.

(2) En el caso de los establecimientos que reciben financiamiento del Estado, considerar los resultados de evaluación docente; y resultados de la asignación y progresión de tramos en el Sistema Nacional de Reconocimiento y Promoción del Desarrollo Profesional Docente.

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.

Estándar 4.1: El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.



4.1	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Planes y programas de estudio Planificaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje Informes de cobertura e implementación curricular Calendario académico Actas del Consejo de Profesores Registros de observación o acompañamiento de clases	El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio del establecimiento y la asignación de los docentes y horarios de la mayoría de los cursos, primando motivos de conveniencia por sobre los objetivos académicos, formativos y las necesidades de los estudiantes. Por ejemplo, se definen las asignaturas a impartir en las horas de libre disposición según la disponibilidad horaria de los docentes contratados; se programan tres o más horas pedagógicas seguidas de la misma asignatura, para evitar ventanas en el horario del docente, entre otros.	El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio del establecimiento o la asignación de docentes y horarios de algunas asignaturas o cursos, primando, en algunos casos, motivos de conveniencia por sobre las necesidades de los estudiantes.	El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio ³ y la asignación de docentes y horarios de los cursos en función de los objetivos académicos y formativos del establecimiento y de las necesidades de los estudiantes. Por ejemplo, consideran la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana y la experiencia de los docentes en sus respectivas áreas, entre otros.	El director y el equipo técnico-pedagógico revisan periódicamente la asignación de docentes y horarios de los cursos, para hacer modificaciones cuando sea necesario, en función de la mejora académica y formativa de los estudiantes.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El director y el equipo técnico-pedagógico no promueven que los docentes conozcan y manejen las Bases Curriculares y los programas de estudio, lo que se refleja en que los docentes no los usan como referentes para sus planificaciones y se basan en otros instrumentos, como los textos de estudio.	El director y el equipo técnico-pedagógico promueven que los docentes conozcan y manejen las Bases Curriculares y los programas de estudio, pero estos solo entregan información, lo que no asegura su apropiación.	El director y el equipo técnico-pedagógico promueven que los docentes se apropien, conozcan y manejen las Bases Curriculares y los programas de estudio. Por ejemplo, generan espacios para su análisis y discusión, invitan a expertos para que las expliquen y revisan el alineamiento de las planificaciones con las Bases.	El director y el equipo técnico-pedagógico actualizan constantemente a los docentes sobre el contenido e implementación de las Bases Curriculares de todas las asignaturas, para generar una mirada transversal y facilitar la interdisciplinariedad.
	El director y el equipo técnico-pedagógico no realizan un seguimiento de la cobertura curricular, o rara vez lo hacen, lo cual impide asegurar los aprendizajes y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.	El director y el equipo técnico-pedagógico hacen un seguimiento de la cobertura curricular solo en algunos niveles y asignaturas, este se basa solo en el reporte de los docentes, o bien el seguimiento no se realiza para asegurar los aprendizajes y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.	El director y el equipo técnico-pedagógico hacen un seguimiento de la cobertura curricular, por nivel y asignatura, para asegurar los aprendizajes y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Para esto, llevan el detalle de los Objetivos de Aprendizaje trabajados según el reporte de los docentes, la observación de clases y el análisis del trabajo de los estudiantes.	El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con una herramienta por cada nivel y asignatura, para llevar un registro de la cobertura curricular, como una plantilla o carta Gantt.

(3) 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.



Estándar 4.2: El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.

4.2	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Documento con lineamientos pedagógicos comunes Registros de observación o acompañamiento de clases Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El director y el equipo técnico-pedagógico no acuerdan con los docentes prácticas comunes orientadas al desarrollo de hábitos y habilidades, de manera que cada docente actúa en forma aislada.	El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes prácticas comunes, pero no se aseguran de que éstos se cumplan o los establecen solo en algunas asignaturas, niveles o grupos de docentes.	El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes prácticas comunes que deben ser implementadas en más de una asignatura o nivel, para desarrollar hábitos y habilidades en los estudiantes. Por ejemplo, políticas de asignación de lecturas, de tareas, de uso de la biblioteca, de inclusión de preguntas de desarrollo en las pruebas, hábitos de discusión, rutinas de pensamiento, técnicas para gestionar la participación en clase, métodos para tomar apuntes, requisitos para entrega de trabajos, normas para citar bibliografía, entre otras.	El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con un documento que explicita las prácticas comunes del establecimiento y lo difunden para que este sea usado por los docentes.
	El director y el equipo técnico-pedagógico no acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos específicos por asignatura, lo que se refleja en que estos hacen sus clases según sus propios criterios sin alinearse con otros docentes de su área, provocando inconsistencias entre cursos y niveles.	El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos específicos, pero no se aseguran de que estos se cumplan, o bien los establecen solo para algunas asignaturas o niveles.	El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos específicos por asignatura y se aseguran de que los implementen adecuadamente. Por ejemplo, el método para aprender a leer, el enfoque para enseñar matemática y el énfasis metodológico en ciencias.	El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes la investigación, la innovación y la búsqueda de metodologías efectivas transversales o por asignatura. Por ejemplo, uso de TIC para promover la autonomía, aprendizaje por proyectos, y diversificación de formas de presentación de la información.

Estándar 4.3: El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.



4.3	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Planificaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje Registros de observación o acompañamiento de clases	El equipo técnico-pedagógico no asigna tiempos para que los docentes calendaricen en la planificación anual los aprendizajes que se trabajarán para la mayoría de las asignaturas por curso.	El equipo técnico-pedagógico asigna tiempos para que los docentes calendaricen en la planificación anual la mayoría de los aprendizajes que se trabajarán, pero algunas asignaturas o cursos quedan sin calendarizar.	El equipo técnico-pedagógico asigna tiempos para que los docentes calendaricen en la planificación anual los Objetivos de Aprendizaje que se trabajarán, considerando los días hábiles disponibles.	El equipo técnico-pedagógico, en conjunto con el director, planifica actividades interdisciplinarias que permitan articular diferentes áreas del conocimiento en la planificación anual.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El equipo técnico-pedagógico no se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones por tema o unidad en la mayoría de las asignaturas que imparten, lo que se traduce en clases improvisadas y poco pertinentes a los aprendizajes previos de los estudiantes.	El equipo técnico-pedagógico se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones por tema o unidad, pero estas no establecen algunos de los elementos necesarios, o bien no se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones en algunas asignaturas.	El equipo técnico-pedagógico se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones por tema o unidad para cada asignatura. Al hacerlo, gestionan que estas especifiquen los Objetivos de Aprendizaje, las actividades de enseñanza y las estrategias de evaluación formativas y sumativas, considerando los aprendizajes previos de los estudiantes.	El equipo técnico-pedagógico se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones de las sesiones incluidas en la unidad, desarrollando las actividades, materiales, evaluaciones y adecuaciones correspondientes, y cuando es posible, lo hacen colaborativamente por asignatura o nivel.
	El equipo técnico-pedagógico revisa que las planificaciones se realicen, pero no las analiza con los docentes ni los retroalimenta.	El equipo técnico-pedagógico analiza con los docentes las planificaciones y los retroalimenta solo para algunas asignaturas o cursos. Por ejemplo, solo analiza y retroalimenta las planificaciones de las asignaturas que se evalúan estandarizadamente.	El equipo técnico-pedagógico analiza con los docentes las planificaciones y los retroalimenta para mejorar su contenido. En este intercambio se busca material complementario, se corrigen errores, se mejoran las actividades, entre otras.	El equipo técnico-pedagógico, en conjunto con el directivo, organizan instancias para discutir planificaciones entre pares, o bien crean redes de intercambio y aprendizaje con otros establecimientos para asesorar y comentar reflexivamente las planificaciones en asignaturas específicas.

Estándar 4.4: El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.



4.4	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros de observación o acompañamiento de clases Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico	El equipo directivo y el técnico-pedagógico no acuerdan con los docentes las prácticas pedagógicas que buscan instalar en el establecimiento y que se trabajarán en el acompañamiento.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico acuerdan con los docentes algunas de las prácticas pedagógicas que buscan instalar en el establecimiento y que se trabajarán en el acompañamiento, o bien acuerdan prácticas pedagógicas solo con algunos docentes.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico acuerdan con los docentes las prácticas pedagógicas que buscan instalar en el establecimiento y que se trabajarán en el acompañamiento. Estas pueden referirse a instrumentos conocidos, como el Marco para la Buena Enseñanza.	El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con material informativo (documentos, videos, entre otros) que explicitan prácticas pedagógicas que se buscan instalar en el establecimiento y que se trabajarán en el acompañamiento.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	El equipo directivo y el técnico-pedagógico no realizan observaciones de clases.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico realizan observaciones de clases poco frecuentes por lo que no logran identificar las reales necesidades de apoyo de los docentes.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico realizan observaciones de clases breves y frecuentes enfocadas en la instalación de las prácticas acordadas. El equipo se organiza para observar al menos una vez al mes a cada docente e intensifica la frecuencia con aquellos docentes que más lo requieren.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico desarrollan comunidades de aprendizaje docente incorporando el acompañamiento entre pares y formando suficientes mentores para aumentar la frecuencia de las observaciones y para asegurar la inducción de docentes principiantes.
	El equipo directivo y el técnico-pedagógico no se reúnen ni retroalimentan a los docentes después de cada observación.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico se reúnen con los docentes, después de cada observación, pero solo de manera grupal, o bien se reflexiona de manera superficial o demasiado general, lo que dificulta acordar acciones concretas para mejorar.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico se reúnen con cada docente, después de cada observación, para analizar y reflexionar sobre sus logros y sus desafíos en la implementación de las prácticas por instalar y luego acordar acciones concretas para mejorar.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico usan estrategias diversas para sacar mayor provecho a la retroalimentación, como la grabación voluntaria de clases para analizar y perfeccionar las prácticas pedagógicas, entre otras.
	El equipo directivo y el técnico-pedagógico no establecen una relación de respeto y confianza con los docentes acompañados, ya que hacen comentarios públicos peyorativos sobre la calidad de las clases observadas, los materiales desarrollados y las inquietudes de algunos docentes.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico, en general, establecen una relación de respeto y confianza con los docentes acompañados, pero ocasionalmente esta se lesiona debido a críticas poco empáticas o poco constructivas.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico establecen una relación de respeto y confianza con los docentes acompañados, que promueve y facilita sus procesos de aprendizaje y su desarrollo profesional.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico se muestran receptivos frente a las inquietudes y necesidades de los docentes para fortalecer sus procesos de aprendizaje y desarrollo profesional.

Estándar 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.



4.5	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Reglamento de Evaluación	El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, elaboran un Reglamento de Evaluación adecuado a la normativa vigente y lo comunican oportunamente a la comunidad educativa, pero la calendarización de las principales evaluaciones internas y externas no se realiza con suficiente anticipación ni se encuentran debidamente distribuidas en el año.	El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, elaboran un Reglamento de Evaluación adecuado a la normativa vigente y lo comunican oportunamente a la comunidad educativa, pero las principales evaluaciones no se encuentran debidamente distribuidas en el año, o bien no las calendarizan con anticipación. Por ejemplo, concentran las pruebas de nivel en una misma semana.	El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, elaboran un Reglamento de Evaluación adecuado a la normativa vigente, lo comunican oportunamente a la comunidad educativa y calendarizan con anticipación las principales evaluaciones internas y externas, de modo que queden debidamente distribuidas en el año.	El director y el equipo técnico-pedagógico comprometen a las familias y los apoderados con el proceso educativo de los estudiantes, informando el calendario de evaluaciones, los temarios y los resultados de estas.
Calendario de evaluaciones				
Instrumentos de evaluación				
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo				
Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico	El director y el equipo técnico-pedagógico no revisan con los docentes las principales evaluaciones, o bien la revisión efectuada se limita a aspectos de formato.	El director y el equipo técnico-pedagógico revisan con los docentes solo las principales evaluaciones de algunas asignaturas o cursos, o bien solo consideran algunas de sus características. Por ejemplo, se cercioran de que no contengan errores de contenido, pero no de que estén centradas en objetivos relevantes.	El director y el equipo técnico-pedagógico revisan con los docentes las principales evaluaciones para asegurar su calidad. Por ejemplo, se cercioran de que estén centradas en objetivos relevantes, que tengan un nivel de exigencia adecuado, que no contengan errores de contenido y de construcción, y que contemplen distintos formatos de evaluación.	El director y el equipo técnico-pedagógico desarrollan capacidades internas para generar mejores evaluaciones, o bien para gestionar el acceso a evaluaciones validadas, tales como las evaluaciones progresivas de la Agencia de Calidad de la Educación.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes				
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes				
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El director y el equipo técnico-pedagógico no analizan con los docentes los procesos de evaluación ni los resultados obtenidos por sus estudiantes, o bien solo se reúnen al final de cada año escolar, lo que les impide implementar decisiones pedagógicas.	El director y el equipo técnico-pedagógico analizan con los docentes los procesos de evaluación al final de cada semestre, o bien el análisis no les permite obtener información relevante del grado de cumplimiento de los Objetivos de Aprendizaje ni de las áreas o prácticas que deben mejorar.	El director y el equipo técnico-pedagógico analizan periódicamente con los docentes los procesos de evaluación, con el fin de: <ul style="list-style-type: none"> - Revisar el grado de cumplimiento de los Objetivos de Aprendizaje. - Identificar a los cursos, asignaturas y estudiantes con rendimiento bajo lo esperado o con riesgo de deserción. - Identificar metodologías y prácticas inefectivas. 	El director y el equipo técnico-pedagógico disponen de herramientas tecnológicas para que los docentes puedan sistematizar los avances de cada curso, facilitando su análisis y la toma de decisiones.
	El director y el equipo técnico-pedagógico no toman decisiones pedagógicas basadas en las conclusiones del análisis realizado, o bien lo hacen basándose en criterios no pedagógicos. Por ejemplo, solo preparan a estudiantes, asignaturas o niveles que rinden pruebas estandarizadas.	El director y el equipo técnico-pedagógico en ocasiones no consideran las conclusiones del análisis realizado para tomar decisiones pedagógicas, o bien lo hacen solo ante casos extremos. Por ejemplo, solo acuerdan estrategias de apoyo académico para estudiantes en riesgo de reprobar el año.	El director y el equipo técnico-pedagógico toman decisiones a partir de las conclusiones del análisis realizado, como: <ul style="list-style-type: none"> - Asignar estudiantes a remediales. - Mantener o cambiar prácticas pedagógicas. - Calendarizar repasos o sesiones de re-enseñanza. - Perfeccionar a los docentes. 	El director y el equipo técnico-pedagógico evalúan la efectividad de las decisiones pedagógicas basándose en indicadores concretos y en las percepciones de los involucrados.

Estándares de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

La subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula describe los procedimientos

y prácticas que implementan los docentes 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 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.

ESTÁNDAR 5.2 Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.

ESTÁNDAR 5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.

ESTÁNDAR 5.4 Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.

ESTÁNDAR 5.5 Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.

ESTÁNDAR 5.6 Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estándar 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.



5.1	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Planificaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje Registros de observación o acompañamiento de clases Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	Los docentes realizan clases que no apuntan al desarrollo de los Objetivos de Aprendizaje, las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum nacional.	Los docentes realizan clases que apuntan a los Objetivos de Aprendizaje, las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum nacional, pero en ocasiones pierden el foco y realizan actividades que no propician el logro de estos.	Los docentes realizan sus clases en función de los Objetivos de Aprendizaje, considerando las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum nacional.	Los docentes realizan sus clases promoviendo que sus estudiantes establezcan relaciones entre las habilidades, conocimientos y actitudes trabajadas.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	Los docentes demuestran un dominio débil de las habilidades establecidas en el currículum y las enseñan pobremente. Por ejemplo, cometen errores al modelarlas o ejemplificarlas, no perciben errores en la ejecución de sus estudiantes y no guían rigurosamente su ejecución, o bien no las integran a los contenidos trabajados.	Los docentes demuestran un dominio básico de las habilidades establecidas en el currículum, o bien demuestran dominio, pero no las enseñan sistemáticamente durante las clases. Por ejemplo, las modelan y ejemplifican, pero no guían ni retroalimentan a los estudiantes en su ejecución.	Los docentes demuestran dominio de las habilidades establecidas en el currículum y las enseñan de manera sistemática y sostenida durante las clases. Por ejemplo, las modelan y ejemplifican, guían y retroalimentan a los estudiantes en su ejecución y las integran a los contenidos trabajados.	Los docentes demuestran un dominio destacado de las habilidades que se enseñan en clases. Por ejemplo, las modelan con facilidad, pueden simplificarlas o desglosarlas en pasos para facilitar su aprendizaje, son metódicos para enseñarlas, entre otros.
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	Los docentes demuestran un dominio débil de los contenidos y poca rigurosidad conceptual en las clases. Por ejemplo, incurren frecuentemente en errores mayores, usan un lenguaje poco adecuado para la edad de los estudiantes; entregan excesiva información, o la sobre simplifican o la jerarquizan inadecuadamente, o bien modelan las actividades demasiado rápido sin los énfasis debidos.	Los docentes poseen un dominio básico de los contenidos y en general demuestran rigurosidad conceptual en las clases, pero en ocasiones enseñan de manera confusa. Por ejemplo, tienden a explicar en exceso o corregirse a sí mismos, confundiendo a los estudiantes o perdiendo su atención.	Los docentes demuestran dominio de los contenidos y rigurosidad conceptual en las clases. Por ejemplo, usan un lenguaje preciso y adecuado a la edad de los estudiantes al explicar y dar instrucciones, seleccionan materiales adecuados y entregan una 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.	Los docentes demuestran un dominio destacado de los contenidos y rigurosidad conceptual en las clases. Por ejemplo, aportan detalles que enriquecen sus clases, pueden explicar lo mismo de diferentes maneras y establecer relaciones con otros contenidos y situaciones.

Estándar 5.2: Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.



5.2	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Planificaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje Registros de observación o acompañamiento de clases	Los docentes, al iniciar las clases, no presentan el objetivo de aprendizaje ni conversan con sus estudiantes sobre qué aprenderán ni en qué trabajarán; por lo general, las actividades carecen de contexto.	Los docentes, al iniciar las clases, conversan con sus estudiantes sobre las actividades que realizarán, pero no presentan el objetivo de aprendizaje ni aclaran qué aprenderán o cuál es su relación con sus conocimientos previos.	Los docentes, al iniciar las clases, presentan el objetivo de aprendizaje y conversan con sus estudiantes sobre qué aprenderán, las actividades que llevarán a cabo para lograrlo, y su relación con sus conocimientos previos.	Los docentes entregan lecturas, videos o tutoriales para que sus estudiantes revisen antes de las clases y estas se centren en discutir, profundizar o aclarar dudas sobre el material visto.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico	Los docentes introducen con escasa frecuencia a sus estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes: generalmente trabajan contenidos que estos ya dominan o asignan actividades que no aportan algo nuevo.	Los docentes introducen a sus estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes, mediante estrategias restringidas o de efectividad moderada: se limitan a explicar, narrar, modelar o entregar guías con la información esquematizada, y rara vez fomentan que los estudiantes jueguen un rol más activo en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.	Los docentes introducen a sus estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes, mediante estrategias efectivas y variadas, como explicar, narrar, modelar, ilustrar, ejemplificar, esquematizar, usar material concreto, mostrar y analizar videos, y hacer que los estudiantes lean, investiguen, observen, entrevisten, escriban, debatan, resuelvan problemas, entre otras.	Los docentes se destacan por la manera en que introducen a sus estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes. Por ejemplo, las narraciones son interesantes y significativas; los videos y lecturas elegidos son cautivantes y amplían la visión del tema; las ilustraciones son precisas y tienen calidad estética.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	Los docentes no promueven que sus estudiantes procesen y construyan sus aprendizajes. Por ejemplo, se limitan a "pasar la materia" o asignan guías para completar con datos literales.	Los docentes promueven que sus estudiantes procesen y construyan sus aprendizajes mediante estrategias de efectividad moderada. Por ejemplo, resuelven las guías en voz alta con el curso, anotan en el pizarrón las ideas importantes para que los estudiantes copien y memoricen, entre otras.	Los docentes promueven que sus estudiantes procesen y construyan sus aprendizajes mediante estrategias efectivas. Por ejemplo, les piden que comparen y contrasten con otros conceptos, que establezcan analogías, apliquen a situaciones de la vida cotidiana, hagan esquemas y mapas conceptuales, representen en otras modalidades, tomen apuntes, escriban sus respuestas antes de comunicarlas oralmente, dramaticen, hagan juegos de roles, o que se expliquen entre ellos.	Los docentes promueven que sus estudiantes profundicen lo que están aprendiendo, mediante la asignación de tareas cognitivamente complejas, como probar hipótesis por medio de una investigación experimental, investigar sobre temas relacionados, resolver problemas desafiantes, tomar posiciones fundamentadas, enseñarles a sus pares, participar en debates, escribir ensayos, leer textos complementarios, crear y diseñar productos, entre otras.
	Los docentes no promueven en sus estudiantes la aplicación y práctica de lo aprendido. Esto se refleja en que asignan pocos ejercicios y concentran la ejercitación de la materia y habilidades en pocas clases.	Los docentes promueven en sus estudiantes la aplicación y práctica de lo aprendido, pero solo lo hacen de manera guiada, o bien asignan una cantidad moderada de ejercicios distribuidos en el tiempo, o no los gradúan por dificultad, entre otros.	Los docentes promueven en sus estudiantes la aplicación y práctica de lo aprendido, tanto de manera guiada como autónoma, mediante ejercitación abundante, graduada, variada y distribuida en el tiempo.	Los docentes conocen y aplican sistemáticamente los principios de la práctica efectiva, incluyendo la importancia de enfocarse en lo que se está practicando y corregir sus errores en cuanto se percata de los mismos o cuando recibe retroalimentación.
	Los docentes no concluyen las clases: al sonar el timbre sus estudiantes dejan de trabajar o salen a recreo sin ningún cierre previo.	Los docentes concluyen las clases con una breve síntesis de lo aprendido o indicando cómo se continuará en la clase siguiente.	Los docentes concluyen las clases con una actividad breve que permite a sus estudiantes realizar algunas de las siguientes acciones: demostrar, identificar, sintetizar, jerarquizar, formular dudas, conectar o valorar lo aprendido.	Los docentes concluyen las clases pidiendo a sus estudiantes que demuestren y reflexionen por escrito sobre lo aprendido.

Estándar 5.3: Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.

5.3	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros de observación o acompañamiento de clases Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico	Los docentes se muestran indiferentes, irritados o agresivos con sus estudiantes: no saben sus nombres, ignoran sus inquietudes y aportes, pierden la paciencia a menudo, no empatizan con sus dificultades, los amenazan o intimidan, son irónicos, entre otras actitudes, o bien confunden una buena relación con amiguismo, informalidad en el trato o el establecimiento de un vínculo inadecuado.	Los docentes manifiestan interés y consideración por sus estudiantes, pero en algunas ocasiones se muestran poco receptivos o desatentos. Por ejemplo, los tratan por su nombre y de manera respetuosa, pero no se interesan en sus inquietudes o motivaciones, o bien no son pacientes frente a sus dudas.	Los docentes generan lazos positivos con sus estudiantes, mediante la consideración e interés que demuestran hacia ellos. Por ejemplo, los tratan por su nombre, valoran sus aportes en clases y los usan para precisar, ampliar y profundizar en los Objetivos de Aprendizaje, recogen sus inquietudes, toman en cuenta sus motivaciones, son pacientes con sus dudas y los ayudan cuando presentan dificultades.	Los docentes trabajan de manera activa para generar lazos positivos con sus estudiantes. Por ejemplo, establecen canales para recoger las inquietudes y conocer sus intereses, participan en sus actividades escolares y extracurriculares, se pasean y conversan con ellos en los recreos, están al día con lo que leen, escuchan y hacen.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	Los docentes no tratan a sus estudiantes de manera equitativa, incluso muestran evidentes sesgos. Por ejemplo, solo dan la palabra a estudiantes con buen rendimiento, corrigen en exceso a algunos estudiantes y son indiferentes con el resto.	Los docentes generalmente tratan a sus estudiantes de manera equitativa, pero en ocasiones establecen diferencias entre estudiantes. Por ejemplo, tienden a preguntarles más a los alumnos que responden correctamente.	Los docentes tratan a sus estudiantes de manera inclusiva y sin discriminar. Por ejemplo, establecen las mismas expectativas para hombres y mujeres, consideran por igual los aportes y preguntas de estudiantes extranjeros, corrigen y retroalimentan con la misma dedicación a aquellos con necesidades educativas especiales, incorporan estrategias diversificadas de enseñanza de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes, entre otros.	Los docentes utilizan técnicas para evitar sesgos y a tratar a los estudiantes de manera equitativa. Por ejemplo, llamar al azar, retroalimentar por fila, anotar a los que selecciona para distintas tareas y no repetirse, entre otras.
	Los docentes muestran apatía y desinterés por los contenidos y actividades desarrolladas en clases. Por ejemplo, usan un lenguaje monótono o inadecuado para la edad de sus estudiantes, se limitan a revisar el contenido de los libros de texto sin profundizar, no hacen preguntas a los estudiantes, manifiestan que el contenido es aburrido o irrelevante.	Los docentes expresan interés solo por algunos contenidos o actividades de la asignatura, mostrándose apáticos frente a lo que no es de su interés. Por ejemplo, muestran entusiasmo al conducir sus clases, pero no demuestran interés cuando sus estudiantes presentan sus trabajos.	Los docentes transmiten interés por la asignatura y las actividades desarrolladas. Por ejemplo, muestran entusiasmo, alegría y buen humor en clases, participan activamente en las iniciativas escolares, comparten su curiosidad por el conocimiento, cuentan anécdotas relacionadas, establecen conexiones con la contingencia, comentan novedades y avances, celebran con sus estudiantes cuando estos establecen conexiones, hacen preguntas y aportes relevantes.	Los docentes destacan por su motivación y entusiasmo por su asignatura. Por ejemplo, invitan a expertos a las clases, organizan salidas a terreno y visitas culturales, aportan detalles que enriquecen las clases, explican lo mismo de distintas maneras, preparan materiales y actividades interesantes.
	Los docentes conducen las clases sin dinamismo. Por ejemplo, dilatan las actividades innecesariamente, toleran un ritmo improductivo de trabajo en sus estudiantes o mantienen estrategias pedagógicas aunque sea evidente que no resultan efectivas.	Los docentes generalmente conducen las clases de manera dinámica, pero en ocasiones estas se vuelven monótonas y sus estudiantes pierden el interés.	Los docentes imprimen dinamismo a las clases para involucrar e interesar a sus estudiantes en la asignatura. Para esto, usan la voz y la expresión corporal con energía, imponen ritmo a las actividades marcando los tiempos justos, varían las estrategias de enseñanza y las cambian cuando no resultan efectivas, introducen preguntas desafiantes y pequeñas controversias para despertar el interés, entre otras.	Los docentes usan estrategias innovadoras para lograr que sus estudiantes se involucren y participen con interés en clases. Por ejemplo, construyen con los estudiantes estrategias de aprendizaje efectivas, les piden que investiguen respuestas a problemas del mundo real, planteen nuevas preguntas y propongan soluciones concretas, les enseñan a realizar análisis de casos, juego de roles y simulaciones, entre otras.

Estándar 5.4: Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.



5.4	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros de observación o acompañamiento de clases Registros de refuerzos y reconocimientos a los estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	Los docentes, por lo general, no monitorean la comprensión y el desempeño de sus estudiantes durante las clases. Por ejemplo, se limitan a exponer y a dar trabajo a los estudiantes.	Los docentes son poco sistemáticos en el monitoreo de la comprensión y el desempeño de sus estudiantes; o bien solo se focalizan en aquellos que presentan mayores dificultades.	Los docentes monitorean constantemente el grado de comprensión y el desempeño de sus estudiantes durante el desarrollo de las clases para obtener evidencias acerca de lo que están aprendiendo. Por ejemplo, circulan por cada puesto para observar el trabajo realizado, les piden que expliquen lo comprendido, recogen inquietudes y dudas.	Los docentes monitorean y hacen seguimiento del grado de comprensión y de desempeño de sus estudiantes, mediante registros individualizados que le permiten ajustar con precisión sus estrategias pedagógicas y de apoyo.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	Los docentes, por lo general, no retroalimentan a sus estudiantes sobre su desempeño, o lo hacen de manera superficial o indulgente, lo que no permite que estos identifiquen los aspectos logrados y lo que deben mejorar.	Los docentes son poco sistemáticos en la retroalimentación del desempeño de sus estudiantes; o bien solo se focalizan en aquellos que presentan mayores dificultades o en los estudiantes destacados.	Los docentes retroalimentan constantemente a sus estudiantes sobre su desempeño, de manera individual y grupal. Por ejemplo, destacan los aspectos logrados, promueven la metacognición sobre sus procesos de aprendizaje, los ayudan a detectar y analizar sus errores para aprender de ellos y les explican nuevamente si es necesario.	Los docentes corrigen las actividades y trabajos de sus estudiantes mediante comentarios escritos que destacan los aspectos logrados, señalan los errores e incluyen sugerencias para la mejora.
	Los docentes no promueven que los estudiantes monitoreen su comprensión y desempeño, rara vez entregan pautas de cotejo y rúbricas.	Los docentes promueven esporádicamente que los estudiantes monitoreen su comprensión y desempeño mediante la entrega de pautas de cotejo que les permiten entender lo que deben lograr y les permiten autoevaluarse.	Los docentes promueven frecuentemente que los estudiantes monitoreen su comprensión y desempeño mediante la entrega de pautas de cotejo y rúbricas que les permiten entender lo que deben lograr y les permiten autoevaluarse.	Los docentes institucionalizan el uso de pautas de cotejo y rúbricas en las prácticas escolares mediante protocolos que definen todas las instancias en las que se espera que las utilicen.
	Los docentes no felicitan, destacan ni reconocen el progreso, esfuerzo y perseverancia de sus estudiantes. Por ejemplo, los critican constantemente, solo reconocen a algunos y critican sistemáticamente a otros, los comparan sin valorar el progreso de cada uno respecto de sí mismo, o bien solo felicitan el talento transmitiendo que algunos pueden y otros no.	Los docentes felicitan a sus estudiantes, pero sin relación directa con sus logros o esfuerzos, o bien tienden a destacar solo los logros sin reconocer a quienes han invertido un esfuerzo considerable a pesar de aun no alcanzar los resultados esperados.	Los docentes felicitan constantemente a sus estudiantes por intentar y atreverse a participar y por sus aportes, avances, esfuerzo y perseverancia.	Los docentes felicitan individualmente a sus estudiantes por sus logros y esfuerzos mediante notas escritas y personalizadas, observaciones al margen de las pruebas, cuadernos o trabajos, conversaciones en horas de libre disposición, notas de felicitación al apoderado, entre otras.

Estándar 5.5: Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.



5.5	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros de observación o acompañamiento de clases Planificaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	Los docentes no exigen a todos sus estudiantes que trabajen con dedicación durante las clases: permiten que la mayoría esté distraída en otras actividades y no los redirigen hacia las tareas de la clase. Los docentes no promueven la capacidad de trabajo y estudio independiente de sus estudiantes, ya que no ofrecen oportunidades para que estos trabajen solos. Por ejemplo, habitualmente resuelven los ejercicios en conjunto, asignan actividades grupales en desmedro de las individuales, acostumbran a repasar y estudiar para las pruebas durante las clases, no enseñan técnicas de estudio, entre otras.	Los docentes exigen a una parte importante de sus estudiantes que trabajen con dedicación en clases, pero algunos no atienden ni participan, o bien los docentes solo logran que los estudiantes trabajen con dedicación durante algunos momentos de las clases. Los docentes promueven débilmente que sus estudiantes desarrollen la capacidad de trabajar y estudiar de manera independiente: asignan pocas actividades que los estudiantes pueden realizar solos o no son sistemáticos en exigir estudio para las evaluaciones o en enseñar técnicas efectivas para ello.	Los docentes exigen a sus estudiantes que trabajen con dedicación en clases: que estén atentos, pregunten, respondan, realicen las actividades, lean, discutan, colaboren en los trabajos grupales y sigan instrucciones. Los docentes promueven que sus estudiantes desarrollen la capacidad de trabajar y estudiar de manera independiente, en clases y en el hogar, mediante estrategias como: - Asignar actividades que pueden realizar solos según su edad, necesidades e intereses, como leer, resolver ejercicios, realizar investigaciones, preparar presentaciones, entre otras. - Exigir que estudien de manera independiente para las evaluaciones enseñándoles técnicas efectivas de estudio, tales como hacer esquemas y resúmenes, resolver ejercicios solos y en grupo, formular y responder preguntas sobre la materia, leer material complementario, formar grupos de estudio, entre otras.	Los docentes acuerdan reglas y sistemas de trabajo en clases para asegurar que todos sus estudiantes trabajen dedicadamente, sin necesidad de estimularlos constantemente, ya que los ayudan a desarrollar el hábito de trabajar diligentemente. Los docentes promueven constantemente el estudio independiente entre sus estudiantes. 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, el desarrollo de proyectos, entre otras técnicas. Los docentes implementan sistemas de incentivos para promover la responsabilidad entre sus estudiantes. Por ejemplo, reconocer a quienes cumplen sostenidamente, dar flexibilidad o alternativas en determinadas tareas a quienes hayan sido responsables, entre otros.
	Los docentes no promueven que sus estudiantes actúen de modo responsable. Por ejemplo, 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.	Los docentes son poco sistemáticos en promover que sus estudiantes actúen de modo responsable. Por ejemplo, no mantienen el nivel de exigencia durante el año, toleran faltas menores o aceptan descuidos en algunos trabajos.	Los docentes promueven que sus estudiantes actúen de modo responsable. Por ejemplo, exigen la entrega de los trabajos a tiempo y de acuerdo con las especificaciones, que cuiden los detalles, que no plagien el trabajo de otros, que se presenten con los materiales solicitados, que sean proactivos ante las dificultades y que pidan ayuda cuando la necesiten.	

Estándar 5.6: Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.



5.6	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros de observación o acompañamiento de clases Planificaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje Protocolos escritos de rutinas y procedimientos Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	Los docentes presentan dificultades importantes en el manejo de grupo, de modo que gran parte del tiempo lectivo se desperdicia. Por ejemplo: - No exigen normas de comportamiento o no tienen control del curso: sus estudiantes los ignoran, no siguen instrucciones, conversan permanentemente, abandonan la sala de clases sin permiso o usan el celular. - No logran captar la atención de los estudiantes o que estos retomen sus actividades cuando se producen interrupciones.	Los docentes presentan algunas dificultades en el manejo de grupo, de modo que parte del tiempo lectivo se pierde. Por ejemplo: - Logran el control del curso cuando asignan tareas individuales, pero no cuando explican, cuando los otros estudiantes exponen o cuando tienen que trabajar en grupo. - En general, exigen que se cumplan las normas de comportamiento en la sala de clases, pero toleran que grupos conversen constantemente. - Demoran en captar la atención de sus estudiantes o en que retomen su trabajo luego de interrupciones.	Los docentes tienen un buen manejo de grupo, lo que permite que la mayor parte del tiempo lectivo se destine a las actividades de enseñanza-aprendizaje. En este sentido: - Demuestran liderazgo y control del curso. - Usan con efectividad técnicas para captar la atención de sus estudiantes y para redirigirlos rápidamente hacia la tarea cuando están distraídos, conversando o haciendo otra cosa.	Los docentes tienen un destacado manejo de grupo, lo que se refleja en que sus estudiantes han internalizado buenos hábitos de trabajo. Por ejemplo, esperan al docente con sus materiales preparados, siguen trabajando cuando este se ausenta de la sala de clases, anotan las tareas sin que se lo pidan, dejan limpia y ordenada la sala por iniciativa propia.
	Los docentes no implementan rutinas o procedimientos para gestionar el tiempo lectivo. Por ejemplo: - Ocupan excesivo tiempo en pasar lista, revisar tareas, hacer la transición entre actividades, repartir materiales o dar instrucciones uno a uno. - Demoran más de quince minutos en iniciar las clases o las terminan antes de tiempo. - Interrumpen frecuentemente las clases para buscar materiales, contestar el teléfono, atender solicitudes o a personas ajenas al curso.	Los docentes implementan solo en algunas ocasiones rutinas y procedimientos que reducen la pérdida de tiempo lectivo, pero en otras se demoran porque no han instalado prácticas que agilicen los procesos, o bien estas no se cumplen. Por ejemplo: - Llegan puntualmente a la sala de clases, pero se demoran entre diez y quince minutos en las tareas administrativas. - Interrumpen ocasionalmente las clases para gestionar los recursos necesarios o atender solicitudes o a personas ajenas al curso. - Demoran en realizar las transiciones entre actividades o en repartir materiales ya que los estudiantes no siguen los procedimientos acordados.	Los docentes establecen rutinas y procedimientos que reducen la pérdida de tiempo lectivo al mínimo. Para esto: - Inician y finalizan sus clases en los horarios correspondientes. - Establecen procedimientos para pasar lista, repartir materiales, hacer la transición entre actividades, entre otras. - Enseñan a sus estudiantes a seguir instrucciones colectivas. - Reúnen y preparan con anticipación todos los elementos necesarios para desarrollar las clases y evitan las interrupciones externas.	Los docentes, al inicio del año escolar, acuerdan con sus estudiantes procedimientos y normas de comportamiento en clases, analizan su sentido; y cuando estos no funcionan, los discuten en conjunto y los reformulan si es necesario.
	Los docentes no calculan los tiempos de las actividades, de manera que estas no se ajustan a la duración de la clase. Por ejemplo, estas quedan inconclusas o la clase finaliza antes de la hora de término.	Los docentes calculan los tiempos de las actividades de las clases, pero no se preocupan de marcarlos, o bien lo hacen de manera poco sistemática.	Los docentes tienen bien calculados los tiempos de las distintas actividades y se preocupan de marcarlos para imponer ritmo, evitar que queden inconclusas o se alarguen innecesariamente.	Los docentes enseñan a sus estudiantes a estar atentos a los tiempos asignados para cada actividad para asegurar su completa ejecución en los tiempos planificados.

Estándares de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

La subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes describe 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 establecen 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 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.

ESTÁNDAR 6.2 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.

ESTÁNDAR 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.

ESTÁNDAR 6.4 El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.

ESTÁNDAR 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.

Estándar 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.



6.1	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Evaluaciones diagnósticas Actas del Consejo de Profesores Registro de estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El equipo técnico-pedagógico y los docentes no identifican a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje, necesidades educativas especiales o necesitan reforzamiento adicional porque no analizan el rendimiento o el desempeño integral de los estudiantes.	El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tardíamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje, necesidades educativas especiales o necesitan reforzamiento adicional, o bien sus análisis no son suficientes para distinguir a los estudiantes que requieren ser evaluados por especialistas de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional.	El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican oportunamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje, a los que tienen necesidades educativas especiales y a los que necesitan reforzamiento adicional. Para esto, analizan periódicamente su desempeño en clases, sus resultados en las pruebas diagnósticas y evaluaciones sumativas, las inasistencias prolongadas, las observaciones de los docentes y sus antecedentes psicopedagógicos.	El equipo técnico-pedagógico cuenta con sistemas que permiten la detección temprana de necesidades de apoyo y reforzamiento académico, puesto que aplica evaluaciones diagnósticas específicas en los cursos iniciales o a los estudiantes que se integran al establecimiento.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico Entrevista o encuesta a especialistas internos o externos Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El equipo técnico-pedagógico y los docentes no entregan apoyo a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje y requieren reforzamiento adicional, o bien solo lo hacen cuando las brechas se han profundizado, comprometiendo su permanencia en el establecimiento.	El equipo técnico-pedagógico y los docentes entregan apoyo de manera tardía o poco sistemática a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje y requieren reforzamiento adicional. Por ejemplo, entregan apoyo inconstante, solo en algunas asignaturas, o dependiendo de la disponibilidad o disposición de cada docente.	El equipo técnico-pedagógico y los docentes entregan apoyo sistemático y oportuno a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje y requieren reforzamiento adicional, mediante repases programados, guías de apoyo, asignación de tutores, entrevista con las familias y los apoderados, entre otros.	El equipo técnico-pedagógico cuenta con docentes con horas disponibles para hacer clases de nivelación de forma regular.
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo técnico-pedagógico y los docentes no gestionan el diagnóstico, ni el apoyo o tratamiento para los estudiantes con necesidades educativas especiales. Por ejemplo, se limitan a informar a las familias y los apoderados que el estudiante presenta dificultades.	El equipo técnico-pedagógico y los docentes gestionan el diagnóstico, así como el apoyo o tratamiento para los estudiantes con necesidades educativas especiales, pero este es de mediana calidad. Por ejemplo, cuentan con especialistas poco capacitados, brindan atención en grupos numerosos, entregan tratamientos obsoletos, entre otros.	El equipo técnico-pedagógico y los docentes gestionan el diagnóstico para los estudiantes con posibles necesidades educativas especiales y su apoyo o tratamiento, mediante especialistas internos o externos, en coordinación con las familias y los apoderados.	El equipo técnico-pedagógico y los docentes evalúan los resultados de las intervenciones de apoyo a los estudiantes con necesidades educativas especiales y toman medidas remediales cuando los tratamientos no dan los resultados esperados.

Estándar 6.2: El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.



6.2	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Planificaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje Registro de actividades extracurriculares	El equipo directivo y los docentes solo les asignan importancia a las asignaturas de Matemática y Lenguaje, y a las demás le destinan pocos recursos y menos supervisión.	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, asignan importancia a la mayoría de las asignaturas, pero relegan otras, como las artísticas o las deportivas.	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, asignan importancia a todas las asignaturas para que los estudiantes con distintos intereses o talentos tengan la oportunidad de desarrollarlos.	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, ofrecen espacios para que los estudiantes profundicen, creen e investiguen en todas las asignaturas de acuerdo a sus intereses.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El equipo directivo y los docentes no organizan ni fomentan actividades extracurriculares, o bien implementan actividades de baja calidad, que no motivan a los estudiantes.	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, solo organizan y fomentan actividades extracurriculares para algunas áreas de interés. Por ejemplo, solo ofrecen actividades deportivas.	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, organizan y fomentan actividades extracurriculares para estimular y desarrollar la diversidad de intereses y habilidades de los estudiantes, como talleres literarios, coro, diario escolar, talleres de medioambiente, grupos de debate, exposiciones artísticas, talleres deportivos y eventos culturales.	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, recogen los intereses de los estudiantes para decidir la oferta de actividades extracurriculares mediante encuestas, reuniones con el Centro de Alumnos, entre otras.
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo directivo y los docentes no potencian a los estudiantes con habilidades destacadas.	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, potencian a los estudiantes con habilidades destacadas solo en algunas áreas. Por ejemplo, solo refuerzan a los estudiantes que sobresalen en las asignaturas científicas.	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, potencian a los estudiantes con habilidades destacadas mediante estrategias como lecturas adicionales, ejercicios y trabajos complementarios, creación o participación en foros o comunidades virtuales, tutorías a compañeros, entre otras.	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, fomentan la participación de los estudiantes con habilidades destacadas en actividades fuera del establecimiento, como concursos de debate, olimpiadas de matemática, campeonatos deportivos, ferias científicas u otras.
				El equipo directivo, en conjunto con los docentes, incentivan la participación de los estudiantes con habilidades destacadas en programas para escolares talentosos, como Penta UC, Delta UCN, Beta PUCV, Talentos UdeC, Proenta-UFRO, Alta UACH, Escuela de Verano de la Universidad de Chile, entre otros.

Estándar 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.



6.3	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Fichas de estudiantes Actas del Consejo de Profesores Registro de reuniones individuales con familias y apoderados Convenios con centros o profesionales de salud mental Indicadores de Desarrollo Personal y Social	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.	El equipo directivo y los docentes solo identifican a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales muy notorias, o bien no lo hacen cuando el problema ha escalado, lo que dificulta la acción efectiva.	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales, considerando: - Informes de personalidad o sociogramas. - Reuniones con las familias y los apoderados. - Registro de anotaciones. - Rendimiento. - Observaciones de los profesores jefes y los demás docentes. - Evaluaciones del Consejo de Profesores.	El equipo directivo y los docentes definen protocolos de detección considerando dificultades específicas que pudieran afectar a los estudiantes, tales como: - Violencia intrafamiliar. - Adicciones y abuso de sustancias. - Problemas de salud mental. - Escaso control parental.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo	El equipo directivo y el sostenedor, no se aseguran de contar con un orientador, psicólogo o encargado de convivencia que otorga apoyo personalizado a los estudiantes y sus familias o apoderados.	El equipo directivo, en conjunto con el sostenedor, se aseguran de contar con un orientador, psicólogo o encargado de convivencia que otorga apoyo personalizado a los estudiantes y sus familias o apoderados, pero en la práctica carece del conocimiento o no cuenta con el tiempo suficiente.	El equipo directivo, en conjunto con el sostenedor, se aseguran de contar con un orientador, psicólogo o encargado de convivencia que otorga apoyo personalizado a los estudiantes y sus familias o apoderados, y los derivan a las redes de atención especializada.	El equipo directivo, en conjunto con el sostenedor, gestionan convenios con centros o profesionales de salud mental, para facilitar la derivación de los estudiantes que lo requieren.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes y profesores jefe Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	El equipo directivo y los docentes no entrevistan ni informan a las familias y los apoderados sobre las dificultades que observan en los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales.	El equipo directivo y los docentes entrevistan a las familias y los apoderados de los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales, pero se limitan a informar las dificultades observadas; o bien no los entrevistan, pero les informan por otros medios.	El equipo directivo y los docentes entrevistan y mantienen contacto periódico con las familias y los apoderados de los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales para conversar sobre las dificultades observadas, reunir más información, acordar medidas estratégicas de apoyo, hacer seguimiento, entre otras.	El equipo directivo y los docentes implementan medidas de prevención temprana de la deserción. Por ejemplo, trabajan con las familias y los apoderados sobre la importancia de mantenerse en el sistema escolar
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo directivo no mantiene fichas de los estudiantes que presentan dificultades, o bien no se resguarda su confidencialidad.	El equipo directivo mantiene fichas confidenciales acerca de los estudiantes que presentan dificultades, pero se encuentran desactualizadas o incompletas.	El equipo directivo mantiene fichas actualizadas y confidenciales de los estudiantes que presentan dificultades, incluyendo el motivo de consulta, las derivaciones realizadas, el tipo de intervención recibida y su evolución.	El equipo directivo mantiene un sistema confidencial digitalizado y actualizado para facilitar el acceso al historial de los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, y evalúa su evolución.

Estándar 6.4: El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.



6.4	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Fichas de estudiantes Indicadores de Desarrollo Personal y Social Registro de reuniones individuales con familias y apoderados Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes y profesores jefe Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	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.	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.	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar, tomando en cuenta los siguientes factores de riesgo: - Asistencia. - Bajo rendimiento en Matemática y Lenguaje. - Conductas. - Repitencia. - Apatía o baja motivación escolar. - Embarazo. - Víctima o victimario de acoso escolar o bullying. Transición de enseñanza básica a media.	El equipo directivo y los docentes están atentos para detectar y abordar factores menos evidentes que pudiesen aumentar el riesgo de desertar, tales como: - Maltrato familiar. - Escaso control parental. - Responsabilidades familiares tempranas: necesidad de aportar económicamente al hogar, de cuidar familiares, entre otras. - Baja valoración de la educación por parte de los padres. Abuso de sustancias.
	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.	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.	El equipo directivo y los docentes implementan, de forma sistemática, medidas para apoyar a los estudiantes en alto riesgo de desertar, tales como: - Monitorear de cerca su asistencia y llamar a las familias y los apoderados en caso de ausencias. - Contactar a las familias y los apoderados para recabar información y trabajar con ella. - Asignar un tutor para otorgar apoyo personalizado. - Entregar apoyo académico. - Ofrecer apoyo psicosocial al estudiante y su familia. Orientar a los estudiantes en la transición de enseñanza básica a media.	El equipo directivo y los docentes implementan medidas de prevención temprana de la deserción, tales como: - Identificar y apoyar a los estudiantes con dificultades académicas. - Promover que todos los estudiantes puedan sentirse capaces y que contribuyen en ciertas áreas. - Prevenir y actuar ante situaciones de acoso escolar o bullying. Trabajar con las familias y los apoderados sobre la importancia de mantenerse en el sistema escolar.
				El equipo directivo realiza seguimiento a los estudiantes que han desertado y evalúa las causas y motivaciones, con el fin de mejorar sus estrategias preventivas.

Estándar 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.



6.5	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Proyecto Educativo Institucional	El equipo directivo y el técnico-pedagógico no realizan acciones para desarrollar las competencias interculturales en la comunidad educativa, o bien las definen pero no las implementan.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico realizan acciones para desarrollar las competencias interculturales, pero solo incluyen a algunos miembros de la comunidad educativa.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico realizan acciones para desarrollar las competencias interculturales en la comunidad educativa, tales como el respeto, la apertura hacia otras perspectivas, la empatía, la curiosidad y la tolerancia.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico profundizan y desarrollan acciones sistemáticas, conforme a la normativa vigente, para integrar el enfoque intercultural en la formación de los estudiantes. Por ejemplo explicitan el enfoque intercultural en los documentos institucionales (Proyecto Educativo Institucional, plan de mejoramiento, Reglamento Interno, entre otros).
Plan de mejoramiento				
Indicadores de Desarrollo Personal y Social				
Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar				
Ficha de estudiante	El equipo directivo y el técnico-pedagógico no promueven la acogida y permanencia de estudiantes extranjeros, de ascendencia indígena o de distintas culturas.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico promueven la acogida y permanencia de estudiantes extranjeros, de ascendencia indígena o de distintas culturas, pero no lo hacen mediante protocolos o procesos sistemáticos.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico promueven la acogida y permanencia de estudiantes extranjeros, de ascendencia indígena o de distintas culturas. Para esto, cuentan con protocolos de acogida que incluyen entrevistas a sus familias y apoderados, aplicación de evaluaciones diagnósticas académicas y de manejo de idioma, entre otras.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico promueven la acogida y permanencia de estudiantes extranjeros a través de estrategias como la incorporación de monitores y docentes extranjeros o de ascendencia indígena al establecimiento, y la elaboración y entrega de cartillas de presentación del establecimiento.
Protocolos de acogida al establecimiento				
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo				
Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico-pedagógico	El equipo directivo y los docentes no incorporan elementos de la diversidad cultural en las actividades e iniciativas escolares. Por ejemplo, no respetan la identidad de todos los estudiantes, invisibilizando o menospreciando sus culturas, o bien les una cultura distinta a la suya.	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, incorporan elementos de la diversidad cultural en las actividades e iniciativas escolares sólo en celebraciones folclóricas, feriados o a la exposición de bailes, instrumentos o gastronomía típicas de ciertas culturas, sin abordarlos de manera más profunda.	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, incorporan elementos de la diversidad cultural presente en el establecimiento en las actividades e iniciativas escolares. Por ejemplo, planifican actividades pedagógicas para valorar las lenguas habladas por los estudiantes y sus diferentes experiencias culturales, crean murales o exponen fotografías que ilustran el gestionan talleres extracurriculares cuyo foco es aprender de otros países o pueblos, entre otros.	El equipo directivo, en conjunto con los docentes, incorporan sistemática y cotidianamente elementos de la diversidad cultural presente en el establecimiento.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes				
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes				
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo directivo y el técnico-pedagógico no orientan el desarrollo de capacidades profesionales e institucionales para la interculturalidad.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico orientan de manera poco sistemática el desarrollo de capacidades profesionales e institucionales para la interculturalidad. Por ejemplo, solo desarrollan capacidades en los docentes, pero no a nivel de establecimiento.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico orientan el desarrollo de capacidades profesionales e institucionales para la interculturalidad. Por ejemplo, implementan espacios de formación y autoformación docente, identifican y abordan estereotipos presentes en el establecimiento, entre otros.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico consultan a instituciones especializadas en inclusión e interculturalidad, para realizar capacitaciones y recibir orientaciones en temas específicos.

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 Institucional de cada establecimiento y al currículum vigente.

Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas.

Las experiencias e interacciones que se viven en la escuela son esenciales para el desarrollo personal y social de los niños y jóvenes, puesto que aprenden a relacionarse consigo mismos y con los demás. Por este motivo es necesario intencionar la formación de los estudiantes entregándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con otros y con el entorno. 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 toda la comunidad. Esto, además de permitir el adecuado despliegue de los procesos educativos, favorece 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 implementan el equipo directivo y los docentes para promover la formación integral 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. La subdimensión releva la orientación vocacional, la promoción de hábitos de vida saludable y las conductas de autocuidado entre los estudiantes. Además, enfatiza el involucramiento de 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 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.

ESTÁNDAR 7.2 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.

ESTÁNDAR 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.

ESTÁNDAR 7.4 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.

ESTÁNDAR 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.

Estándar 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.



7.1	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Proyecto Educativo Institucional Plan de mejoramiento Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El equipo directivo no define objetivos formativos, o bien estos se alejan significativamente del Proyecto Educativo Institucional, de los Objetivos de Aprendizaje Transversales y de las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.	El equipo directivo define objetivos formativos acordes con el Proyecto Educativo Institucional, pero no considera los Objetivos de Aprendizaje Transversales ni las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.	El equipo directivo define objetivos formativos considerando el desarrollo espiritual, ético, cognitivo, social, afectivo y físico, en función del Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.	El equipo directivo define objetivos formativos considerando el desarrollo espiritual, ético, cognitivo, social, afectivo y físico, especificándolos por edad y etapa de desarrollo de los estudiantes.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El equipo directivo no entrega lineamientos transversales al personal para coordinar las acciones formativas cotidianas.	El equipo directivo entrega lineamientos transversales para coordinar las acciones formativas cotidianas, pero solo involucra a algunos integrantes del personal, o bien los lineamientos se limitan a acciones puntuales y aisladas que no abarcan la formación de manera integral.	El equipo directivo entrega lineamientos transversales a todo el personal para coordinar las acciones formativas cotidianas. Por ejemplo, explicita qué conductas modelar, cómo transmitir el sentido de las actitudes que se quiere formar, cuáles destacar, qué y cómo corregir, entre otros.	El equipo directivo consigna en un manual los lineamientos transversales para coordinar las acciones formativas.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo directivo no planifica programas ni iniciativas formativas.	El equipo directivo planifica e implementa programas de formación y orientación e iniciativas formativas, pero estas se implementan de manera poco sistemática.	El equipo directivo planifica e implementa programas e iniciativas formativas de acuerdo a la etapa de desarrollo de los estudiantes. Por ejemplo, programas de formación propios y aquellos establecidos por la normativa vigente, jornadas de orientación por curso, encuentros de estudiantes, familias y apoderados, campañas, entre otros.	El equipo directivo institucionaliza los programas formativos, de manera que estos se mantengan a pesar de cambios en el personal.
	El equipo directivo no monitorea la implementación de los programas y las iniciativas formativas del establecimiento ni evalúa su efectividad.	El equipo directivo monitorea la implementación de los programas y las iniciativas formativas del establecimiento y evalúa su efectividad, pero no usa esta información para retroalimentar y mejorar el trabajo formativo, o bien solo evalúa y monitorea algunas.	El equipo directivo monitorea y evalúa la implementación de los programas e iniciativas formativas del establecimiento, para retroalimentar y mejorar continuamente el trabajo formativo.	El equipo directivo se reúne con los profesores jefes una vez al semestre para evaluar y retroalimentar el trabajo formativo.

Estándar 7.2: El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.



7.2	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar Fichas de estudiantes Registro de reuniones individuales con familias y apoderados	El profesor jefe mantiene una relación distante o negativa con sus estudiantes, desconoce sus realidades e intereses, no resguarda su derecho a la privacidad divulgando información privada que le han confiado, o bien transgrede los límites de la relación profesor-estudiante, involucrándose inadecuadamente en los problemas de sus estudiantes.	El profesor jefe está disponible para conversar con sus estudiantes y para orientarlos formativa y académicamente, pero no genera la confianza suficiente para que los estudiantes se acerquen y confíen en él.	El profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes y los orienta formativa y académicamente. Para esto, conversa con ellos y les pregunta sobre sus intereses, familias y dificultades. Está disponible para reunirse con los estudiantes que lo solicitan, resguardando el derecho a la privacidad de sus estudiantes.	El profesor jefe destaca por su capacidad de establecer un vínculo positivo y de carácter formativo con sus estudiantes: los estudiantes lo consideran un referente, lo respetan y admiran, se acercan a compartir sus experiencias y piden su consejo.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes y profesores jefe Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El profesor jefe no orienta ni involucra a sus estudiantes en la construcción de una comunidad de curso. Por ejemplo, no trabaja con ellos la importancia del Reglamento Interno ni su cumplimiento, no ejerce un rol mediador en los conflictos, no asume su rol en las tareas de orientación, lo que genera desunión y falta de compañerismo entre los estudiantes.	El profesor jefe no es sistemático al orientar e involucrar a sus estudiantes en la construcción de una comunidad de curso. Por ejemplo, no es constante en el trabajo y cumplimiento del Reglamento Interno, rara vez involucra a los estudiantes en el funcionamiento del curso, solo aborda temas emergentes o conflictos mayores, o bien asume ocasionalmente las tareas de orientación.	El profesor jefe orienta e involucra a sus estudiantes en la construcción de una comunidad de curso. Para esto, trabaja la importancia del Reglamento Interno y cómo cumplirlo, los ayuda a acordar normas de convivencia para el curso, aborda temas emergentes, media conflictos, promueve la cohesión y el compañerismo y asume tareas de orientación (sexualidad, autocuidado, entre otras).	El profesor jefe destaca por su perseverancia y energía para dirigir al curso y es constante en velar por que sus estudiantes cumplan el reglamento. Por ejemplo, monitorea de cerca a los estudiantes con dificultades y ayuda al curso hasta que logran sacar adelante sus iniciativas.
	El profesor jefe no acompaña el desarrollo de sus estudiantes y desconoce la información académica y familiar relevante sobre estos, o se limita a actuar cuando los problemas están en una fase crítica o cuando las consecuencias ya son irreversibles.	El profesor jefe acompaña el desarrollo de sus estudiantes de manera débil o poco sistemática. Por ejemplo, solo se focaliza en aquellos que presentan dificultades muy evidentes, o solo actúa cuando otro docente o apoderado manifiesta preocupación por algún estudiante.	El profesor jefe acompaña integralmente el desarrollo de cada uno de sus estudiantes, asume tareas de orientación y actúa oportunamente cuando es necesario. Para esto, observa la conducta y desempeño de cada estudiante, revisa sus notas y hojas de vida, recoge la opinión de sus compañeros, docentes, familias y apoderados, y cuando detecta dificultades, deriva hacia ayuda competente y les hace seguimiento.	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.
	El profesor jefe no articula la relación entre las familias y los apoderados, los estudiantes y el establecimiento. Por ejemplo, mantiene una relación distante con las familias y los apoderados, limita las reuniones de curso a temas informativos o administrativos, o bien transmite pesimismo sobre el desempeño de los estudiantes.	El profesor jefe articula la relación entre las familias y los apoderados, los estudiantes y el establecimiento, de manera débil o poco sistemática. Por ejemplo, tarda en reunirse con ellos, y algunas reuniones de curso se destinan a temas informativos o administrativos, pese a la existencia de otras necesidades.	El profesor jefe articula la relación entre los apoderados y el establecimiento. Por ejemplo, se reúne con ellos cuando es necesario y con mayor frecuencia con las familias y los apoderados de los estudiantes que lo requieran, llega a acuerdos, entrega retroalimentación sobre el desarrollo y desempeño de los estudiantes, se encarga de mantener una comunicación fluida y los involucra en los temas del curso.	El profesor jefe se reúne con cada apoderado al menos una vez al año, y con mayor frecuencia con las familias y los apoderados de los estudiantes que lo requieran, para entregarles retroalimentación sobre el estudiante y recoger inquietudes o sugerencias.

Estándar 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.



7.3	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Programa o materiales de orientación vocacional Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el responsable encargado de convivencia, orientador o psicólogo	El equipo directivo y los docentes no transmiten altas expectativas o lo hacen de manera sesgada. Por ejemplo, les exigen poco, les presentan alternativas futuras que no requieren esfuerzo, los orientan a fijarse metas que responden más a estereotipos que a sus intereses o talentos, entre otras.	El equipo directivo y los docentes generalmente transmiten a todos los estudiantes altas expectativas respecto de su futuro académico y laboral. Por ejemplo, los orientan para conocerse y creer en sí mismos, pero no para que se fijen metas y acciones para alcanzarlas, o bien en ocasiones reproducen estereotipos o sesgos en sus orientaciones.	El equipo directivo y los docentes transmiten a todos los estudiantes altas expectativas respecto de su futuro, sin introducir estereotipos ni sesgos. En este sentido, los impulsan a fijarse metas y a definir las acciones para alcanzarlas, les exigen para transmitirles confianza y ayudarlos, a creer en sí mismos y los motivan a descubrir sus intereses y sus talentos.	El equipo directivo y los docentes transmiten a las familias de todos los estudiantes altas expectativas sobre su futuro académico y laboral, sin reproducir estereotipos ni sesgos de ningún tipo.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo directivo y los docentes no orientan ni ayudan a los estudiantes en la elección de trayectorias vocacionales y laborales, o bien entregan recomendaciones sesgadas. Por ejemplo, solo recomiendan cierta diferenciación de enseñanza media, carreras o profesiones.	El equipo directivo y los docentes implementan actividades para orientar a los estudiantes en la elección de trayectorias vocacionales y laborales, pero estas no responden a una política sistemática. Por ejemplo, les muestran la importancia de completar la educación escolar, pero no los orientan en alternativas para continuar sus estudios, solo entregan orientación vocacional en los últimos años de la enseñanza media, o bien omiten información importante para la elección de estas, como costos, becas, ubicación, entre otras.	El equipo directivo y los docentes orientan vocacionalmente a los estudiantes desde temprana edad mediante acciones concretas, tales como: - Conversaciones y retroalimentación sobre sus intereses y habilidades en el desarrollo cotidiano de las clases. - Orientación en el desarrollo de sus proyectos de vida según sus intereses, expectativas y habilidades. - Reflexiones sobre la importancia de completar la educación escolar. - Orientación en la elección de establecimientos de Educación Media, Superior y oportunidades laborales calificadas. - Entrega de información sobre el sistema de acceso a la educación superior. - Visitas guiadas a sitios web especializados en educación superior ⁴ , para conocer distintas alternativas educativas y de financiamiento.	El equipo directivo y los docentes facilitan espacios de orientación vocacional, tales como: - Charlas de profesionales, técnicos o exalumnos. - Entrevistas personales con un orientador. - Reflexiones a partir de técnicas variadas, como el árbol genealógico laboral, la historia de vida, entre otras. - Orientación a las familias y los apoderados para que apoyen a los estudiantes en la elección de sus trayectorias vocacionales y laborales.

(4) Por ejemplo, el sitio <https://www.mifuturo.cl/> del Ministerio de Educación.

Estándar 7.4: El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.



7.4	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Indicadores de Desarrollo Personal y Social Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El equipo directivo y los docentes no implementan estrategias ni acciones para promover una vida activa entre los estudiantes, ya que no fomentan ni dan importancia a la actividad física.	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 estrategia sistemática.	El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una vida activa entre los estudiantes. Por ejemplo, facilitan espacios y elementos de juego en los recreos y en actividades extracurriculares, promueven los beneficios de la actividad física y los riesgos de una vida sedentaria, realizan salidas educativas al aire libre, entre otras.	El equipo directivo y los docentes organizan actividades deportivas en las que participan diversos actores de la comunidad educativa, como campeonatos en el establecimiento, paseos, corridas familiares, festivales de danza, intercambios deportivos, entre otras.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El equipo directivo y los docentes no implementan estrategias ni acciones para promover una alimentación saludable entre los estudiantes, ya que no fomentan ni dan importancia a la alimentación equilibrada.	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 estrategia sistemática.	El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una alimentación saludable entre los estudiantes. Por ejemplo, fomentan colaciones saludables, los educan sobre las ventajas de una alimentación equilibrada, entre otras.	El equipo directivo y los docentes involucran a las familias y los apoderados en la promoción de la alimentación saludable de los estudiantes, para que estos mantengan hábitos de alimentación equilibrada fuera de la jornada escolar.
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo directivo y los docentes no implementan estrategias ni acciones para promover el autocuidado entre los estudiantes, o bien las instalaciones del establecimiento favorecen las conductas de riesgo.	El equipo directivo y los docentes implementan acciones esporádicas o aisladas para promover el autocuidado y prevenir conductas de riesgo, pero aquellas no forman parte de una estrategia sistemática.	El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover el autocuidado y prevenir conductas de riesgo entre los estudiantes, en temas de afectividad, sexualidad y consumo de tabaco, alcohol y drogas. Por ejemplo, los orientan para construir relaciones sanas de pareja; les enseñan a prevenir el embarazo no deseado y las enfermedades de transmisión sexual; los alertan sobre las consecuencias del consumo de sustancias, entre otras.	El equipo directivo y los docentes realizan anualmente encuestas anónimas para detectar conductas de riesgo e implementan los programas necesarios para revertirlas, ya sea organizados por la comunidad educativa como gestionados por instituciones externas especializadas.
	El equipo directivo y los docentes no apoyan, orientan ni derivan hacia ayuda competente a los estudiantes que lo requieren.	El equipo directivo y los docentes son poco sistemáticos en la entrega de apoyo y orientación a los estudiantes que lo requieren.	El equipo directivo y los docentes apoyan, orientan y derivan hacia ayuda competente a los estudiantes que lo requieren. Por ejemplo, aquellos con trastornos alimenticios, problemas de abuso de sustancias, entre otros.	El equipo directivo elabora un protocolo de acción ante casos de embarazo adolescente, desórdenes alimenticios o consumo de sustancias, que estandariza los pasos a seguir en tales situaciones.

Estándar 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.



7.5	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Libreta de comunicaciones, circulares, diario mural, sitio web u otros medios de comunicación Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El equipo directivo y los profesores jefe no informan a las familias y los apoderados sobre las actividades y los resultados formativos y académicos de cada curso.	El equipo directivo y los profesores jefe no son sistemáticos en informar a las familias y los apoderados sobre las actividades y los resultados formativos y académicos de cada curso, ya que solo entregan información sobre algunas iniciativas o asuntos administrativos.	El equipo directivo y los profesores jefe mantienen informados a las familias y los apoderados sobre las actividades y los resultados formativos y académicos de cada curso, con el fin de que se involucren y apoyen el proceso educativo de los estudiantes.	El equipo directivo entrega información útil, comprensible y actualizada a las familias y los apoderados, sobre las actividades, resultados, logros y dificultades del curso.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes y profesores jefe Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo directivo y los profesores jefe no implementan actividades para involucrar a las familias y los apoderados en la formación de los estudiantes.	El equipo directivo y los profesores jefe implementan actividades esporádicas para involucrar a las familias y los apoderados en la formación de los estudiantes, o bien implementan actividades sistemáticas, pero no logran que las familias y los apoderados asistan o se involucren.	El equipo directivo y los profesores jefe implementan actividades sistemáticas para involucrar a las familias y los apoderados en la formación de los estudiantes. Por ejemplo, organizan escuelas para padres, charlas formativas y pedagógicas, encuentros de padres e hijos, los guían para que apoyen su formación en el hogar, les prestan materiales educativos y modelan su uso, acuerdan compromisos mutuos, entre otras.	El equipo directivo y los profesores jefe recogen las necesidades de las familias y los apoderados sobre la formación de los estudiantes, evalúan el impacto de las actividades implementadas y usan la información recogida para perfeccionar sus estrategias.

Estándares de Convivencia

La subdimensión 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. Los estándares definen las acciones implementadas para desarrollar y mantener un ambiente de amabilidad, respeto y valoración mutua, promoviendo la inclusión y la diversidad. Además, la subdimensión enfatiza la importancia de asegurar un ambiente organizado y seguro entre todos los miembros de la comunidad educativa.

ESTÁNDAR 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.

ESTÁNDAR 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.

ESTÁNDAR 8.3 El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.

ESTÁNDAR 8.4 El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

ESTÁNDAR 8.5 El personal del establecimiento resguarda la integridad física y

psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.

ESTÁNDAR 8.6 El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.

Estándar 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.



8.1	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Proyecto Educativo Institucional	El equipo directivo y los docentes no enseñan, promueven ni exigen que los miembros de la comunidad educativa sigan normas básicas de educación y que muestren consideración por los demás, dado que no asumen esta tarea como parte de su labor o no la consideran una prioridad.	El equipo directivo y los docentes enseñan, promueven y exigen, de manera poco sistemática, que los miembros de la comunidad educativa sigan normas básicas de educación y que demuestren consideración por los demás, ya que no son constantes en la exigencia de estas normas a lo largo del año, o bien solo algunos docentes las exigen.	El equipo directivo y los docentes enseñan, promueven y exigen, de manera transversal y cotidiana, que todos los miembros de la comunidad educativa sigan normas básicas de educación y que demuestren consideración por los demás. Por ejemplo, saludar, dar las gracias, pedir por favor, perdón y permiso, tratarse sin groserías, escuchar al otro, respetar turnos, ofrecer ayuda, compartir materiales, entre otras.	El equipo directivo y los docentes implementan un programa sistemático para promover normas básicas de educación y que demuestren consideración por los demás entre todos los miembros de la comunidad educativa. Por ejemplo, instalan afiches alusivos en el establecimiento, se acuerdan reglas básicas de amabilidad, implementan campañas mensuales para promover hábitos específicos y difunden los valores que se espera desarrollar.
Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar				
Indicadores de Desarrollo Personal y Social				
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo				
Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo	El equipo directivo y los docentes toleran y no corrigen las descalificaciones o faltas de respeto entre los distintos miembros de la comunidad educativa.	El equipo directivo y los docentes enseñan y promueven un trato respetuoso, pero 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.	El equipo directivo y los docentes enseñan, promueven y exigen un trato respetuoso, y corrigen de manera sistemática las descalificaciones y faltas de respeto, tanto leves como graves, entre los miembros de la comunidad educativa.	El equipo directivo y los docentes destinan tiempo para conversar con los miembros de la comunidad educativa que faltan el respeto o descalifican a otros, para que tomen consciencia de sus errores, empaticen con el otro y no repitan las faltas.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes				
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	El equipo directivo y los docentes no enseñan a los estudiantes habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias y resolver conflictos, o bien minimizan o naturalizan las agresiones en la resolución de conflictos.	El equipo directivo y los docentes enseñan a los estudiantes habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias y la resolución de conflictos, pero esta política no abarca a todos los docentes, o bien solo se aplica en caso de conflictos graves.	El equipo directivo y los docentes enseñan a los estudiantes, de manera transversal y cotidiana, habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias y resolver adecuadamente los conflictos, tales como empatizar con los demás, reconocer errores y responsabilidades, ser asertivos, buscar diálogos y acuerdos, entre otras.	El equipo directivo capacita al personal para mediar adecuadamente en situaciones de conflicto entre los miembros de la comunidad educativa.
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados				
	El equipo directivo no promueve que los integrantes del personal sean un modelo de amabilidad, respeto ni adecuada resolución de conflictos. Por ejemplo, tolera el maltrato, permite descalificaciones y rumores malintencionados, no los insta a tomar consciencia de sus faltas o responsabilidades, entre otras conductas.	El equipo directivo promueve que algunos integrantes del personal sean un modelo de amabilidad, consideración, respeto y adecuada resolución de conflictos. Por ejemplo, fomenta el respeto de los docentes hacia los estudiantes, pero tolera que se ofendan entre ellos mismos.	El equipo directivo promueve que los integrantes del personal sean un modelo de amabilidad, buenos modales, consideración, respeto y adecuada resolución de conflictos.	El equipo directivo gestiona talleres para que los docentes aprendan a modelar las conductas que se busca promover, mediante estrategias como la ejercitación y el juego de roles.

Estándar 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.



8.2	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar Encuestas de clima escolar Indicadores de Desarrollo Personal y Social Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo	El equipo directivo y los docentes no promueven el valor de la diversidad y la inclusión, desconociendo las diferencias que se manifiestan entre los grupos humanos.	El equipo directivo y los docentes promueven de manera poco sistemática el valor de la diversidad y la inclusión en los grupos humanos, ya que realizan actividades esporádicas que no fomentan la reflexión acerca de la discriminación, la empatía y la tolerancia.	El equipo directivo y los docentes promueven de manera sistemática el valor de la diversidad y la inclusión en los grupos humanos, mediante, por ejemplo: - La implementación de actividades en que se muestre y reconozca la riqueza de distintas culturas, puntos de vista, experiencias de vida, entre otras. - La incorporación de prácticas que promuevan la equidad de género y el respeto por la diversidad sexual. - Representaciones equitativas de contribuciones, obras y legados de hombres y mujeres. - La selección y discusión de contenidos curriculares, lecturas, películas u otros, para lograr una mejor comprensión de los demás, reflexionar acerca de los efectos de la discriminación y desarrollar la empatía y la tolerancia.	El equipo directivo y los docentes se anticipan a posibles actitudes y conductas que muestren falta de valoración o discriminación e implementan estrategias sistemáticas para prevenirlas y fortalecer la inclusión.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo directivo y los docentes no promueven el trato equitativo entre todos los miembros de la comunidad educativa, ni corrigen las actitudes y conductas discriminatorias entre ellos.	El equipo directivo y los docentes son poco sistemáticos en la promoción del trato equitativo entre todos los miembros de la comunidad educativa, 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.	El equipo directivo y los docentes promueven el trato equitativo entre todos los miembros de la comunidad educativa y corrigen cualquier tipo de discriminación, ya sea por género, nivel socioeconómico, religión, nacionalidad, ascendencia indígena, discapacidad, salud, orientación sexual, características físicas o psicológicas, intereses, ideología, entre otras razones.	El equipo directivo aplica sociogramas o encuestas de clima escolar para sondear si los estudiantes se sienten acogidos o discriminados en la comunidad, y usa la información obtenida para implementar medidas que prevengan la discriminación.
	El equipo directivo y los docentes no son un modelo de trato equitativo ya que discriminan frecuentemente a grupos específicos de estudiantes mediante actitudes o acciones, estableciendo ejemplos nocivos para la comunidad educativa.	El equipo directivo y los docentes generalmente son un modelo de trato equitativo, pero en ocasiones incurrir en discriminaciones, dando un mal ejemplo con estas conductas.	El equipo directivo y los docentes son un modelo de trato equitativo en forma permanente, incluyendo a todos por igual, valorando las diferencias y evitando las discriminaciones hacia los estudiantes y sus pares.	El equipo directivo y los docentes modelan intencionadamente actitudes de valoración de la diversidad y el trato equitativo.

Estándar 8.3: El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común. (5)



8.3	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Proyecto Educativo Institucional Reglamento de Convivencia Medios de difusión del Reglamento de Convivencia Otros Indicadores de Calidad Educativa	El equipo directivo se asegura de que el Reglamento de Convivencia esté ajustado a la normativa vigente y al Proyecto Educativo Institucional, pero este no es claro. Por ejemplo, el lenguaje es confuso, las descripciones son vagas, es contradictorio, entre otros.	El equipo directivo se asegura de que el Reglamento de Convivencia esté ajustado a la normativa vigente y al Proyecto Educativo Institucional, pero este aborda ciertas áreas con mayor profundidad y otras más superficialmente.	El equipo directivo se asegura de que el Reglamento de Convivencia esté ajustado a la normativa vigente y al Proyecto Educativo Institucional, y que explicite claramente derechos y deberes, las normas del establecimiento y las medidas formativas y disciplinarias asociadas a su incumplimiento.	El equipo directivo elabora el Reglamento de Convivencia con un enfoque didáctico y explícita, en un lenguaje accesible para todos, los principios asociados a los derechos, deberes y normas estipuladas.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo	El equipo directivo difunde el Reglamento de Convivencia de manera poco rigurosa. Por ejemplo, no se asegura de dar a conocer la página web del establecimiento ni de la disponibilidad de la copia física, o bien la información entregada sobre el Reglamento no abarca todos sus componentes.	El equipo directivo difunde el Reglamento de Convivencia, pero no se asegura de que todos los miembros de la comunidad educativa lo comprendan. Por ejemplo, lo difunde en la página web y en una copia física, pero no lo explica con mayor profundidad a la comunidad educativa.	El equipo directivo difunde el Reglamento de Convivencia vigente a toda la comunidad educativa, mediante su socialización al comienzo de cada año, la publicación en el sitio web institucional, la firma de las familias, los apoderados y los estudiantes al momento de su recepción, entre otras acciones.	El equipo directivo y los docentes destinan tiempo para reflexionar con los estudiantes, sobre la importancia de los principios asociados a los derechos, deberes y normas, en los consejos de curso u otras instancias.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo directivo y los docentes no aplican el Reglamento de Convivencia. Por ejemplo, las medidas disciplinarias y formativas se ajustan a causales que no están contempladas, las sanciones no son proporcionales a las faltas, o bien los procedimientos seguidos no son justos.	El equipo directivo y los docentes aplican el Reglamento de Convivencia de manera inconsistente. Por ejemplo, ignoran faltas que debieran corregir, o bien distintos docentes o estamentos usan criterios diferentes para la aplicación de reconocimientos y sanciones.	El equipo directivo y los docentes aplican el Reglamento de Convivencia y se aseguran de que las medidas formativas y disciplinarias se cumplan de forma consistente, es decir, que todos los docentes apliquen las medidas correspondientes por igual y que se sigan procedimientos justos.	El equipo directivo monitorea constantemente la correcta aplicación del Reglamento de Convivencia y lleva un registro de los problemas que se presentan para ajustarlo al final del año escolar.

(5) Se llama Reglamento de Convivencia al documento que rige las relaciones entre el establecimiento y los miembros de la comunidad educativa. Este documento puede tener distintos nombres, como Manual de Convivencia, Reglamento Interno, Reglamento de Disciplina, entre otros.

Estándar 8.4: El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.



8.4	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar	El equipo directivo y los docentes no definen reglas y procedimientos compartidos.	El equipo directivo y los docentes definen un número reducido de ámbitos, reglas y procedimientos compartidos, o bien no todos los miembros de la comunidad educativa los conocen y se producen confusiones.	El equipo directivo y los docentes definen por escrito reglas y procedimientos compartidos por toda la comunidad educativa para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas, como el ingreso y salida de clases, inicio de la jornada, registro de asistencia y atrasos, desplazamientos en pasillos y en la sala de clases, entrega de avisos, comportamiento en asambleas, permisos para salir de clases, cosas perdidas, entre otras.	El equipo directivo y los docentes revisan una vez al año las reglas y procedimientos definidos e introducen ajustes para aumentar su eficiencia si es necesario.
Protocolos escritos de rutinas y procedimientos				
Indicadores de Desarrollo Personal y Social				
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo				
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El equipo directivo y los docentes no instalan ni refuerzan entre la comunidad educativa las reglas y procedimientos definidos, lo que produce ineficiencias, desorganización, descoordinaciones y desorden, entre otros problemas.	El equipo directivo y los docentes no logran instalar de manera consistente entre la comunidad educativa las reglas y procedimientos definidos, ya que no se aseguran de que los estudiantes las aprendan a ejecutar correctamente, no se exigen de manera sistemática a lo largo del año o solo se exigen algunas.	El equipo directivo y los docentes instalan y refuerzan constantemente en la comunidad educativa las reglas y procedimientos definidos. Por ejemplo, explican la necesidad e importancia de estos, los enseñan mediante su descripción y demostración, los practican hasta asegurar su adecuada ejecución, los repasan en forma periódica, entregan retroalimentación, entre otras.	El equipo directivo y los docentes logran institucionalizar las reglas y procedimientos definidos, de modo que gran parte de estos se convierten en hábitos y, por tanto, requieren poco refuerzo para llevarse a cabo.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal				
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes				
	Los docentes, no establecen normas y procedimientos en sus salas de clases al inicio del año escolar.	Los docentes, al inicio escolar, explican a sus estudiantes los procedimientos y normas que estiman convenientes en sus salas de clases e implementan acciones para asegurar su cumplimiento.	Los docentes, al inicio del año escolar, acuerdan con sus estudiantes procedimientos y normas de comportamiento en sus salas de clases e implementan acciones para asegurar su cumplimiento.	Los docentes revisan periódicamente con los estudiantes las reglas acordadas para analizar su funcionamiento e introducir cambios si es que fuera necesario.

Estándar 8.5: El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.



8.5	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar Registros de asistencia, ingresos y salidas Reglamento de Convivencia Protocolos de acción frente a vulneración de derechos, agresiones sexuales y hechos de connotación sexual	El personal del establecimiento no monitorea a los estudiantes y estos no cuentan con supervisión durante la mayor parte del tiempo que están fuera de la sala de clases.	El personal del establecimiento monitorea a los estudiantes la mayor parte del tiempo, pero en algunos momentos y lugares estos quedan sin supervisión.	El personal del establecimiento monitorea a los estudiantes en los distintos lugares y momentos de la jornada escolar, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica. Por ejemplo, toma asistencia en todas las horas de clase, mantiene presencia en los recreos, hace rondas por los lugares más solitarios y aislados, entre otras medidas.	El personal del establecimiento implementa medidas para resguardar la seguridad de los estudiantes en zonas aledañas y en los trayectos de acceso al establecimiento.
Informes de la Superintendencia de Educación Escolar Indicadores de Desarrollo Personal y Social Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El personal del establecimiento no se asegura de contar con un control efectivo de los ingresos y las salidas de todas las personas, ya que no hay atención en portería ni un sistema de registro, o los cierres perimetrales son inseguros. Esto permite el ingreso de personas ajenas al establecimiento, robos, el retiro constante o fuga de estudiantes, entre otros problemas.	El personal del establecimiento se asegura de contar con un control de los ingresos y las salidas de todas las personas, pero este presenta problemas en ciertos momentos del día, como algunas dificultades en el registro y ocasionalmente el retiro no autorizado de estudiantes, entre otros.	El personal del establecimiento se asegura de contar con un control efectivo de los ingresos y salidas de todas las personas, mediante un sistema de registro, atención constante en portería y cierres perimetrales seguros para evitar situaciones como el ingreso de personas no autorizadas, cimarras, robos, estudiantes perdidos, entre otros.	El personal del establecimiento desarrolla y promueve, en toda la comunidad educativa, medidas de alerta y seguridad. Por ejemplo, a estar pendientes de sus compañeros o estudiantes, a dar aviso de situaciones sospechosas, entre otras.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	El personal del establecimiento no previene toda forma de acoso y abuso entre o hacia los estudiantes; permite tratos inadecuados, como exceso de confianza o autoridad, humor o comentarios de connotación sexual, contacto físico inapropiado, entre otras conductas, o bien ignora y descarta las señales de acoso y abuso.	El personal del establecimiento está atento a toda forma de acoso y abuso entre o hacia los estudiantes y toma algunas medidas de prevención. Sin embargo, estas actitudes y acciones son insuficientes, ya que se concentran solo en algunos tipos de acoso y abuso o en algunos niveles, o bien son medidas superficiales y poco eficaces.	El personal del establecimiento está atento y previene toda forma de acoso y abuso entre o hacia los estudiantes, ya sea de poder, sexual, físico u otro, de manera presencial o virtual. Para esto, promueve el autocuidado, instaura códigos formales de relación, indaga señales de transgresiones, mantiene comunicación fluida con los estudiantes, sus familias y apoderados, entre otras medidas.	El personal del establecimiento desarrolla y promueve, en toda la comunidad educativa, estrategias de autocuidado y detección de toda forma de acoso y abuso. Por ejemplo, charlas con organizaciones especializadas, entrega de material complementario, desarrollo de programas o campañas de información y prevención, organización de grupos de estudiantes, docentes, familias y apoderados a cargo de prevenir y denunciar el maltrato escolar, entre otras.
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El personal del establecimiento no aplica protocolos de acción ni medidas efectivas ante sospechas o detección de vulneración de derechos de los estudiantes.	El personal del establecimiento aplica protocolos de acción y medidas efectivas solo ante la detección de la vulneración de derechos de los estudiantes, pero no cuenta con mecanismos para responder ante las alertas o sospechas.	El personal del establecimiento aplica protocolos de acción frente a la sospecha o detección de vulneración de derechos de todos los estudiantes, los cuales establecen medidas protectoras de su integridad, apoyo pedagógico y psicosocial, y denuncias a los organismos competentes cuando corresponda, entre otras.	El personal del establecimiento evalúa la efectividad y pertinencia de los protocolos existentes y los actualiza para mejorarlos.

Estándar 8.6: El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.



8.6	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Reglamento de Convivencia Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar Programa y protocolos de acción y prevención de acoso escolar Indicadores de Desarrollo Personal y Social Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo	El equipo directivo y los docentes no corrigen las faltas de menor gravedad, ya sea porque estas se naturalizan y justifican según el contexto de la comunidad educativa, o bien porque no cuentan con las herramientas para enfrentarlas. El equipo directivo y los docentes no enfrentan decididamente las faltas graves que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento. Por ejemplo, los casos de vandalismo no son abordados con medidas disciplinarias y quedan impunes.	El equipo directivo y los docentes solo corrigen ocasionalmente y de manera formativa algunas faltas leves y dejan pasar otras, o bien no son consistentes en corregir ciertas conductas, pues algunos docentes lo hacen y otros no. El equipo directivo y los docentes no son sistemáticos al implementar medidas disciplinarias frente a faltas graves que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento, ya que en ocasiones no toman las medidas necesarias o estas se aplican de manera inconsistente, dependiendo del docente.	El equipo directivo y los docentes corrigen permanentemente y de manera formativa, las faltas de menor gravedad (como el lenguaje y comportamiento groseros, la copia, hurtos menores, peleas entre compañeros, rayado de escritorios o paredes entre otras), para evitar que las faltas leves faciliten el surgimiento de otras cada vez más graves. El equipo directivo y los docentes enfrentan decididamente las faltas graves que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento (como el vandalismo, conductas crueles, porte de armas, peleas violentas, amenazas u otras) identificando a los responsables, buscando que tomen conciencia del daño provocado, implementando sanciones, acordando medidas de reparación e informando a las familias y los apoderados cuando corresponde.	El equipo directivo y los docentes enseñan intencionadamente a los estudiantes a apreciar y tomar conciencia de lo positivo de vivir en un ambiente de trato amable y de confianza, limpio y cuidado, entre otros. El equipo directivo y los docentes involucran activamente a los estudiantes que han incurrido en faltas graves en actividades prosociales en la comunidad educativa, tales como actividades de cuidado del establecimiento, actividades deportivas y culturales, de ayuda a la comunidad o voluntariados, con el fin de promover vínculos positivos y prevenir la violencia.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	El equipo directivo y los docentes no transmiten a la comunidad educativa la importancia de frenar toda forma de acoso escolar (<i>bullying</i>), y no implementan acciones para prevenirlo, o bien tienden a sobre-reaccionar ante los conflictos y altercados de los estudiantes, calificando de acoso escolar cualquier diferencia entre estudiantes.	El equipo directivo y los docentes promueven en la comunidad educativa la noción de que el acoso escolar (<i>bullying</i>) no es una práctica aceptable, pero no implementan acciones sistemáticas de prevención y formación.	El equipo directivo y los docentes promueven en la comunidad educativa la noción de que el acoso escolar (<i>bullying</i>) no es una práctica aceptable y toman medidas para prevenirlo mediante la toma de conciencia de sus efectos, el desarrollo de la empatía, el fortalecimiento de lazos de confianza entre estudiantes y adultos responsables, entre otras.	El equipo directivo y los docentes gestionan instancias de sensibilización para los docentes sobre las causas y consecuencias que tienen sobre los estudiantes y la comunidad educativa e acoso escolar (<i>bullying</i>) y la violencia.
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo directivo y los docentes no aplican protocolos de acción ni medidas efectivas ante situaciones de agresión o acoso escolar (<i>bullying</i>) de sus estudiantes, ya sea porque no existen tales protocolos o porque no los consideran parte de su responsabilidad.	El equipo directivo y los docentes aplican protocolos de acción y medidas efectivas solo ante algunas situaciones de agresión o acoso escolar (<i>bullying</i>) de sus estudiantes. Por ejemplo, no intervienen ni corrigen el uso de sobrenombres denigrantes, burlas u otras conductas similares.	El equipo directivo y los docentes aplican protocolos de acción y medidas efectivas frente a toda situación de agresión o acoso escolar (<i>bullying</i>) de sus estudiantes, en los que se establecen medidas formativas, de apoyo psicosocial y protectoras de la integridad de los estudiantes, sean estos víctimas o victimarios.	El equipo directivo realiza anualmente encuestas anónimas sobre acoso escolar (<i>bullying</i>) a toda la comunidad educativa, y usa la información obtenida para implementar medidas de prevención y mejorar los protocolos de acción.

Estándares de Participación y Vida Democrática

La subdimensión 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. 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 de la comunidad educativa compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

ESTÁNDAR 9.1 El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.

ESTÁNDAR 9.2 El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motiva a realizar aportes concretos.

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 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.

ESTÁNDAR 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.

Estándar 9.1: El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.



9.1	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Proyecto Educativo Institucional Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar Observación de lemas, símbolos, ceremonias, premios u otros Indicadores de Desarrollo Personal y Social Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo directivo y los docentes construyen una identidad negativa en torno al Proyecto Educativo Institucional, ya que: - Transmiten desafección o menosprecio frente a los sellos distintivos del establecimiento. - Permiten que se desvaloricen o desvirtúen los lemas, símbolos, himnos, ritos y ceremonias del establecimiento. - Transmiten un relato negativo de la historia del establecimiento, focalizado en sus fracasos y conflictos. - Toleran que los miembros de la comunidad educativa representen negativamente al establecimiento.	El equipo directivo y los docentes son poco sistemáticos en la construcción de una identidad en torno al Proyecto Educativo Institucional, ya que: - Transmiten entusiasmo por los sellos distintivos, pero en ocasiones muestran indiferencia o desafección. - Instauran lemas, símbolos, himnos, ritos y celebraciones genéricos que no reflejan una identidad propia. - Relatan la historia del establecimiento desde lo práctico, sin transmitir su misión y visión. - Incentivan a los miembros de la comunidad educativa a representar adecuadamente al establecimiento solo en situaciones formales.	El equipo directivo y los docentes construyen una identidad positiva en torno al Proyecto Educativo Institucional, ya que: - Transmiten entusiasmo en torno a los sellos distintivos del establecimiento. - Instauran lemas, símbolos, himnos, ritos y celebraciones para promover los principios y valores del establecimiento. - Transmiten un relato positivo y movilizador de la historia del establecimiento. - Incentivan a todos los miembros de la comunidad educativa a representar adecuadamente al establecimiento.	El equipo directivo y los docentes refuerzan la identidad positiva en torno al Proyecto Educativo Institucional, mediante el contacto permanente y el fomento de la participación de los exalumnos y las familias de los estudiantes.
	El equipo directivo y los docentes no generan un sentido de pertenencia y comunidad, ya que no fomentan el desarrollo de las relaciones interpersonales ni la construcción de un proyecto común.	El equipo directivo y los docentes buscan generar un sentido de pertenencia y comunidad pero este no es compartido por todos los miembros de la comunidad educativa, ya que fomentan el desarrollo de las relaciones interpersonales, pero no en torno a un proyecto común.	El equipo directivo y los docentes promueven un sentido de pertenencia y comunidad. Para esto: - Desarrollan vínculos afectivos positivos, que favorecen que todos se sientan aceptados, valorados, incluidos y estimulados. - Organizan actividades que unen a la comunidad educativa en torno a un proyecto común, como apoyar a sus deportistas en competencias, colaborar en causas solidarias, realizar actividades recreativas intergeneracionales, entre otras.	El equipo directivo y los docentes realizan encuestas una vez al año, para conocer la percepción de la comunidad educativa sobre su sentido de pertenencia y acordar medidas para fortalecerlo.
	El equipo directivo y los docentes no motivan la participación de los estudiantes, sus familias y apoderados, pues no ofrecen instancias para que muestren sus trabajos, no solicitan su colaboración o aporte, no fomentan la autogestión ni los mantienen informados sobre los logros y desafíos del establecimiento.	El equipo directivo y los docentes motivan la participación de los estudiantes, sus familias y apoderados, de manera poco sistemática. Por ejemplo, piden su colaboración para algunas actividades, pero no apoyan la autogestión de sus proyectos o limitan su participación a la asistencia a las actividades escolares.	El equipo directivo y los docentes motivan la participación de los estudiantes, sus familias y apoderados. Para esto: - Ofrecen instancias para mostrar sus trabajos e iniciativas, y apoyan la autogestión de proyectos. - Solicitan su colaboración en la organización y ejecución de actividades escolares. - Los motivan a asistir a las actividades escolares y buscan sus aportes para mejorarlas. - Los mantienen informados sobre los logros y desafíos del establecimiento.	El equipo directivo y los docentes diseñan un plan sistemático para desarrollar los hábitos de participación de los estudiantes desde temprana edad hasta el fin de la etapa escolar, que estipula los objetivos y las actividades concretas que se realizarán.

Estándar 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.



9.2	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Indicadores de Desarrollo Personal y Social Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar Registro de las actividades: fotos, diario mural, testimonios u otros Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El personal del establecimiento no aborda con los estudiantes la importancia de ser responsables con su comunidad, su país y el mundo, o bien transmite o tolera la apatía, la resignación, la sensación de que los esfuerzos son inútiles o que los problemas son responsabilidad de otros. El personal del establecimiento no promueve que los estudiantes lideren y se involucren en iniciativas constructivas que propician la responsabilidad con la sociedad y el medioambiente. Por ejemplo, no difunden las actividades afines que se llevan a cabo, no dan facilidades para que los estudiantes se involucren o no valoran sus aportes. El personal del establecimiento es, en su mayoría, un modelo negativo de responsabilidad con la sociedad y el medioambiente. Por ejemplo, botan papeles al suelo, se mantienen al margen de campañas solidarias, no se preocupan del consumo de energía, entre otras conductas.	El personal del establecimiento reflexiona con los estudiantes sobre la importancia de ser responsables con su comunidad, su país y el mundo, pero transmite que las oportunidades para aportar son limitadas, que es muy difícil generar un cambio, o que solo algunos pueden hacerlo. El personal del establecimiento promueve que solo algunos estudiantes lideren y se involucren en iniciativas constructivas que propician la responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, o bien solo fomentan su participación en grandes campañas, pero no en actividades sencillas y cotidianas. El personal del establecimiento es, en su mayoría, un modelo de responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, pero algunos de ellos no reflejan eso en sus acciones cotidianas. Por ejemplo, participan en campañas solidarias, pero no transmiten la importancia de contribuir en la vida cotidiana.	El personal del establecimiento reflexiona frecuentemente con los estudiantes sobre la importancia de ser responsables con su comunidad, su país y el mundo; les transmiten que su aporte es valioso y necesario, y que cada persona puede hacer una diferencia real en la sociedad. El personal del establecimiento promueve que los estudiantes lideren y se involucren en iniciativas constructivas que propician la responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, tanto actividades sencillas y cotidianas como grandes campañas. Por ejemplo, los motivan a organizar y participar en campañas solidarias, a analizar las necesidades de la sociedad y el medioambiente, a liderar estilos de vida sustentables entre sus pares, entre otras. El personal del establecimiento es un modelo de responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, y transmite este compromiso a los estudiantes mediante acciones cotidianas. Por ejemplo, participa en campañas solidarias, usa en forma eficiente la energía y el agua, reutiliza materiales, colabora con el aseo y ornato del establecimiento, entre otras.	El equipo directivo ofrece instancias para que toda la comunidad educativa reflexione y se involucre en iniciativas que contribuyan al entorno, la sociedad y el medioambiente. Por ejemplo, invitan a las familias y los apoderados a hacerse cargo de ciertos espacios del establecimiento, fomentan la conducción del personal en campañas solidarias, promueven actividades que involucran a toda la familia con las comunidades locales, entre otras iniciativas. El equipo directivo gestiona actividades o compromisos a largo plazo para promover la participación de los estudiantes en iniciativas que contribuyan a la sociedad y el medioambiente. Por ejemplo, campañas de reciclaje y reforestación asociadas a fundaciones, donación de materiales escolares o libros usados a fin de año, entre otros. El equipo directivo destaca por ser un modelo de responsabilidad con la sociedad y el medioambiente e involucra a los estudiantes en actividades de compromiso y colaboración con las comunidades locales. Por ejemplo, abre sus instalaciones para eventos comunitarios o educativos, instala puntos limpios de uso libre para los vecinos, entre otras.

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.



9.3	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Planificaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje Registros de observación o acompañamiento de clases y otros momentos de la rutina escolar Registro de las actividades: fotos, diario mural, testimonios u otros Indicadores de Desarrollo Personal y Social Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	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. Por ejemplo, no los motivan para que se expresen, se conforman con respuestas cortas o monosilábicas, no les dan tiempo para explayarse y completar sus oraciones o los sobrecorrigien.	El equipo directivo y los docentes promueven que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones durante las clases y en el desarrollo de las demás actividades escolares, pero en ocasiones no los escuchan ni abren discusiones, o bien no los guían para que elaboren argumentos pertinentes.	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. Para esto, les preguntan qué piensan, escuchan lo que quieren decir, les dan tiempo para explayarse, contrapreguntan, abren discusiones, retoman las opiniones y las amplían, los guían para que estudien y elaboren argumentos pertinentes.	El equipo directivo y los docentes usan estrategias sistemáticas para fomentar el desarrollo de las habilidades argumentativas orales y escritas de los estudiantes. Por ejemplo: - Les sugieren estrategias para construir buenos argumentos, como leer, investigar, escuchar a expertos, informarse en las noticias, entre otras. - Les enseñan a construir argumentos considerando distintas perspectivas, posibles contraargumentaciones y el público al que se dirigen. - Les entregan criterios para evaluar la pertinencia y validez de los argumentos propios y ajenos. - Organizan concursos de ensayos y textos argumentativos. - Les muestran cómo ordenar, jerarquizar, presentar y concluir sus ideas de manera coherente.
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	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. Esto se refleja en que toleran que las argumentaciones se centren en descalificaciones personales, que traten de imponer su opinión ignorando las ideas del otro, o que la finalidad de la discusión sea ganar más que formarse una opinión informada.	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. Esto se refleja en que, en ocasiones, toleran que los estudiantes no se escuchen o que se descalifiquen mientras discuten.	El equipo directivo y los docentes promueven que los estudiantes intercambien ideas en un marco de respeto y apertura a la diversidad de opiniones. Para esto, fomentan las argumentaciones centradas en ideas, la comprensión de distintos puntos de vista, el escuchar atentamente al otro, estar abierto a cambiar de opinión ante buenos argumentos y defender lo que se piensa sin agredir a los demás.	El equipo directivo y los docentes son un modelo de intercambio respetuoso de ideas y apertura a la diversidad de opiniones.
	El equipo directivo y los docentes no organizan instancias formales para promover que los estudiantes intercambien ideas y aprendan a debatir.	El equipo directivo y los docentes organizan esporádicamente instancias formales para promover que los estudiantes intercambien ideas, se formen una opinión y aprendan a debatir.	El equipo directivo y los docentes organizan constantemente instancias formales para promover que los estudiantes intercambien ideas, se formen una opinión y aprendan a deliberar y debatir con fundamentos. Por ejemplo, los motivan a participar en foros y blogs de discusión, organizan debates, analizan con ellos videos de debates, entre otros.	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, promoviendo las actividades que les permitan conocer e interactuar con personas con distintos puntos de vista.

Estándar 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.



9.4	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Reglamento interno y estatutos del Centro de Alumnos Actas elecciones Centros de Alumnos	El equipo directivo no promueve ni le asigna importancia a la formación democrática y ciudadana de los estudiantes, y por esto, impide o dificulta la constitución del Centro de Alumnos o las directivas de curso.	El equipo directivo le asigna importancia a la formación democrática y ciudadana de los estudiantes, pero es neutral ante la constitución del Centro de Alumnos y de las directivas de curso, ya que no obstaculiza su formación, pero tampoco la promueve.	El equipo directivo garantiza y le da importancia a la constitución del Centro de Alumnos y las directivas de curso, para promover la formación democrática y ciudadana e incentivar la participación de los estudiantes.	El equipo directivo celebra la formación 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 otras actividades.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el encargado de convivencia, orientador o psicólogo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El equipo directivo no asegura la realización de elecciones del Centro de Alumnos en un marco de democracia, pluralismo y diálogo. Por ejemplo, no facilita que se desarrollen las campañas electorales y tolera que se vulnere la integridad del proceso.	El equipo directivo asegura la realización de elecciones del Centro de Alumnos en un marco de democracia, pluralismo y diálogo, pero no resguarda estos aspectos de igual forma. Por ejemplo, no promueve las campañas electorales y la variedad de listas, aunque logra que se respete la integridad del proceso.	El equipo directivo asegura la realización de elecciones del Centro de Alumnos en un marco de democracia, pluralismo y diálogo. Para esto, promueve la organización de campañas electorales, la postulación de al menos dos listas, la existencia de listas paritarias cuando corresponde, el respeto a la integridad del proceso, entre otras acciones.	El equipo directivo gestiona y facilita la organización de debates o foros para que los candidatos al Centro de Alumnos y a las directivas de curso intercambien ideas y se den a conocer al resto de la comunidad educativa.
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes, con el Centro de Alumnos y directivas de curso Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El equipo directivo dificulta la labor del Centro de Alumnos y de las directivas de curso, ya que no les permiten reunirse durante la jornada escolar, dar avisos a los estudiantes o los dejan al margen de la organización de actividades, o bien tolera que el Centro de Alumnos obstaculice la labor educativa, le falte el respeto a otros, impida hacer clases o genere facciones entre los estudiantes.	El equipo directivo da algunas facilidades para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan ejercer su labor de manera efectiva, representan las necesidades de todos los estudiantes ante la dirección y el Consejo Escolar, y apoyan al establecimiento, pero este apoyo no es constante ni sistemático, o bien es muy acotado.	El equipo directivo da facilidades para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan ejercer su labor de manera efectiva, representen las necesidades de todos los estudiantes ante la dirección y el Consejo Escolar, y apoyen al establecimiento. Para esto, ofrece ayuda, tiempo y espacios para que organicen y lleven a cabo sus actividades.	El equipo directivo implementa prácticas sistemáticas para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan ejercer su labor de manera efectiva: <ul style="list-style-type: none"> - Calendariza reuniones periódicas con el equipo directivo y otros estamentos. - Facilita una lista con los delegados y presidentes de curso. - Destina un espacio físico como oficina para el Centro de Alumnos. - Instituye proyectos y actividades a cargo del Centro de Alumnos y las directivas de curso. Por ejemplo, el Festival de la Canción o un kiosco para reunir fondos para acción social o viajes de estudio.

Estándar 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.



9.5	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Actas de reuniones de los distintos estamentos de la comunidad educativa Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con integrantes del Consejo Escolar	El equipo directivo no incentiva la constitución y la participación activa del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados, ya que no los informa, escucha ni consulta sobre materias relevantes para la gestión escolar.	El equipo directivo incentiva de manera poco sistemática la constitución y la participación activa del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados. Por ejemplo, se limita a informarles sobre actividades que se implementan en el establecimiento, pero no los involucra en su organización, o bien consulta sus opiniones, pero no las considera en la toma de decisiones.	El equipo directivo promueve la constitución y la participación activa del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados. En este sentido, cumple con la normativa vigente referida a estos, les facilita espacios y tiempo para funcionar, los considera en la toma de decisiones en su calidad de representantes, genera instancias de colaboración y los involucra en proyectos y actividades del establecimiento.	El equipo directivo dispone otras instancias con funciones definidas, que canalizan la participación de la comunidad educativa y que contribuyen y apoyan constantemente a la dirección del establecimiento, como los comités por área.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias, apoderados y Centro de Padres y Apoderados	El equipo directivo no establece canales de comunicación fluida con los distintos estamentos y miembros de la comunidad educativa, lo que dificulta el intercambio oportuno de información con estos.	El equipo directivo establece canales de comunicación fluida con los distintos estamentos y miembros de la comunidad educativa, pero no son lo suficientemente efectivos. Por ejemplo, los sitios web y diarios murales no se encuentran actualizados, las horas de atención son reducidas y las entrevistas se concretan con demora, entre otras dificultades.	El equipo directivo mantiene canales de comunicación fluida con los distintos estamentos y miembros de la comunidad educativa. Para esto: - Usa medios efectivos para mantener informada a la comunidad, como circulares, sitios web, reuniones informativas, diarios murales, entre otros. - Establece y difunde los procedimientos para consultar, recoger inquietudes, sugerencias y reclamos, para lo cual asigna responsables, establece horarios de atención y medios, como la libreta de comunicaciones, el correo electrónico o entrevistas. - Instala mecanismos para sondear los intereses, necesidades y disponibilidad de los miembros de la comunidad para participar y cooperar.	El equipo directivo define en el Reglamento de Convivencia los canales y procedimientos de comunicación con las familias y los apoderados, lo que facilita que estos conozcan y usen las vías existentes para relacionarse con el establecimiento.

Dimensión Gestión de Recursos

La dimensión Gestión de Recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos(6) de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

(6) Para todos los estándares de esta Dimensión, la definición de las

responsabilidades específicas, tanto del sostenedor como de los equipos directivos, deben estar definidas con anterioridad de acuerdo a lo establecido en el Estándar 1.2.

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 docentes son el factor a nivel de establecimiento educacional que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el sostenedor y los equipos directivos gestionen las acciones necesarias para contar con un equipo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el desarrollo profesional continuo. 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 para potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. 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 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. 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 sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.

ESTÁNDAR 10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.

ESTÁNDAR 10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.

ESTÁNDAR 10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.

ESTÁNDAR 10.5 El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.

Estándar 10.1: El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.



10.1	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Organigrama y descripción de cargos y funciones Contratos del personal Registro de asistencia y cumplimiento de horario del personal	El sostenedor y el equipo directivo no definen por escrito las funciones y responsabilidades del personal, por lo que estos no son conocidos por la comunidad educativa, se generan confusiones, roces y se superponen funciones.	El sostenedor o el equipo directivo define por escrito las funciones y responsabilidades del personal, pero algunos cargos no cuentan con una definición clara, o bien existen algunas áreas en que se confunden o duplican funciones, generando confusiones.	El sostenedor o el equipo directivo estructura la organización definiendo por escrito las funciones y responsabilidades del personal y el organigrama que especifica los cargos y las relaciones entre sus integrantes. Además, logra que la comunidad educativa conozca la estructura y respete los roles definidos.	El sostenedor o el equipo directivo revisa periódicamente, con el personal, los cargos estipulados para actualizar las definiciones y mantener al personal alineado a su función.
Registro de docentes para reemplazo Informes de la Superintendencia de Educación Escolar Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El sostenedor y el equipo directivo no implementan mecanismos para gestionar los reemplazos por ausencias de los docentes, por lo cual los estudiantes pierden clases frecuentemente.	El sostenedor o el equipo directivo implementa mecanismos para gestionar los reemplazos por ausencias de los docentes, pero estos no siempre son efectivos, por lo cual esporádicamente los estudiantes pierden clases.	El sostenedor o el equipo directivo implementa mecanismos para contar permanentemente con todos los cargos cubiertos. Para esto: - Gestiona eficientemente los reemplazos de corto plazo. - Desarrolla estrategias para disminuir las ausencias de los docentes.	El sostenedor o el equipo directivo cuenta con un docente con horario de libre disposición para reemplazar a los ausentes y apoyar en otras labores.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	El sostenedor y el equipo directivo no promueven el cumplimiento de la asistencia ni de los horarios del personal.	El sostenedor o el equipo directivo promueve el cumplimiento de la asistencia y de los horarios del personal, pero su supervisión es poco sistemática, o bien las medidas implementadas son poco efectivas.	El sostenedor o el equipo directivo promueve el cumplimiento de la asistencia y de los horarios del personal mediante una cultura de la responsabilidad y supervisión de estos aspectos.	El sostenedor o el equipo directivo registra sistemáticamente la asistencia y el cumplimiento del horario del personal mediante procedimientos automáticos.
	El sostenedor y el equipo directivo presentan atrasos o errores recurrentes en la gestión del pago de sueldos, asignaciones y cotizaciones previsionales del personal.	El sostenedor o el equipo directivo generalmente gestiona a tiempo el pago de sueldos, asignaciones y cotizaciones previsionales del personal, aunque presenta atrasos ocasionales.	El sostenedor o el equipo directivo gestiona a tiempo el pago de sueldos, asignaciones y cotizaciones previsionales del personal.	El sostenedor y el equipo directivo realizan inducciones administrativas para asegurar que el personal conozca el desglose de su sueldo, sus asignaciones, descuentos y cotizaciones previsionales.

Estándar 10.2: El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.



10.2	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Organigrama y descripción de cargos y funciones Contratos del personal Dotación de planta Convenios con universidades y centros de formación Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El sostenedor y el equipo directivo no describen el perfil del cargo que se requiere cubrir, o bien no usan estrategias para atraer postulantes óptimos.	El sostenedor o el equipo directivo define el perfil del cargo que se requiere cubrir, pero lo hace de manera genérica, o bien usa estrategias limitadas para atraer postulantes óptimos.	El sostenedor o el equipo directivo usa diferentes estrategias para atraer a postulantes óptimos. Por ejemplo: - Enfoca las búsquedas en base a perfiles claramente descritos. - Activa búsquedas amplias de candidatos mediante publicación del cargo en diarios, contacto con universidades, entre otros. - Ofrece condiciones laborales atractivas, como buen clima laboral, prestigio institucional, desafíos profesionales, oportunidades de perfeccionamiento o sueldos competitivos.	El sostenedor o el equipo directivo genera convenios con universidades y centros de formación de docentes y asistentes de la educación, para recibir a practicantes que luego pueden continuar trabajando en el establecimiento.
	El sostenedor y el equipo directivo llevan a cabo procesos de selección pobremente diseñados. Por ejemplo, solo revisan currículum vitae o se basan en recomendaciones para tomar decisiones de contratación de personal.	El sostenedor o el equipo directivo lleva a cabo un proceso de selección poco riguroso. Por ejemplo, revisa de manera superficial el currículum vitae, las entrevistas no capturan aspectos necesarios para la docencia, no pide clases demostrativas, entre otras.	El sostenedor o el equipo directivo usa estrategias efectivas para seleccionar a los mejores candidatos, respetando la normativa vigente. Por ejemplo, revisión del currículum vitae, certificados de estudios y antecedentes, realización de entrevistas por dos o más personas, observación de clases demostrativas, entre otras.	El sostenedor o el equipo directivo incluye en los procedimientos de selección procesos tales como la revisión de referencias, test psicológicos, observación de clases demostrativas, períodos de prueba, pruebas de conocimientos, análisis de casos, entre otros.
	El sostenedor y el equipo directivo no conocen los índices de rotación del personal ni analiza las causas de retiro.	El sostenedor o el equipo directivo analiza los índices y las causas de rotación del personal, pero no implementa medidas para retener al personal competente.	El sostenedor o el equipo directivo analiza los índices y causas de rotación del personal, e implementa medidas para retener al personal competente.	El sostenedor o el equipo directivo se anticipa a los posibles problemas de rotación del personal y toma medidas preventivas para evitarlos.
	El sostenedor y el equipo directivo llevan a cabo los procesos de desvinculación y de ajuste de planta poniendo en riesgo el desarrollo y la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional o la seguridad de los estudiantes, o bien no aplican los procedimientos de desvinculación de manera justa.	El sostenedor o el equipo directivo aplica con demora los procesos de desvinculación y ajuste de planta interfiriendo en el adecuado desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, su sustentabilidad y la seguridad de los estudiantes.	El sostenedor o el equipo directivo aplica oportunamente los procesos de desvinculación y ajuste de planta siguiendo procedimientos justos y de acuerdo con la normativa vigente. Además, ante faltas graves del personal que implican riesgo para la seguridad de los estudiantes, se interrumpe de inmediato el contacto de estos con el funcionario cuestionado.	El sostenedor o el equipo directivo se asesora legalmente para conducir los procesos de desvinculación de manera justa y de acuerdo a la normativa vigente.
				El sostenedor o el equipo directivo provisiona sistemáticamente recursos para cubrir indemnizaciones, de manera que la falta de recursos no sea un impedimento para la realizar las desvinculaciones necesarias.

Estándar 10.3: El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.



10.3	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Pautas e informes de evaluación de desempeño del personal	El equipo directivo no evalúa al personal, o bien los establecimientos que reciben subvención del Estado solo evalúan a sus docentes con el sistema nacional.	El equipo directivo evalúa al personal una vez al año, pero considera solo algunos aspectos de su desempeño.	El equipo directivo evalúa al personal al menos una vez al año, considerando los ámbitos pedagógicos, administrativos y de relaciones interpersonales.	El equipo directivo implementa sistemas de evaluación que consideran la apropiación de los sellos y valores del Proyecto Educativo Institucional.
Informe de compromisos de mejora				
Publicaciones o información asociada a reconocimientos (murales, boletines, memorias u otras)				El equipo directivo implementa un sistema de evaluación con soporte en una plataforma tecnológica, el que permite llevar un seguimiento en línea del proceso de todos los involucrados.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El equipo directivo evalúa al personal informalmente, sin usar una pauta basada en criterios explícitos previamente acordados.	El equipo directivo evalúa al personal a partir de una pauta basada en criterios explícitos, pero esta no es acordada ni difundida previamente.	El equipo directivo evalúa al personal con criterios explícitos previamente acordados y difundidos.	El equipo directivo se reúne con el personal de forma individual al inicio del año para alinear los objetivos y transparentar las expectativas.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes				
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	El equipo directivo no entrega al personal los resultados de la evaluación, o bien se centra en los aspectos negativos sin reconocer sus avances o logros ni entregar orientaciones que permitan mejorar su desempeño.	El equipo directivo entrega al personal los resultados de la evaluación, pero realiza una retroalimentación tardía, o bien no acuerda acciones ni metas concretas.	El equipo directivo entrega retroalimentación oportuna y detallada, y reconoce los avances y logros, así como las debilidades y áreas de mejora, acordando acciones y metas para promover un mejor desempeño.	El equipo directivo implementa procesos constantes de apoyo, monitoreo y retroalimentación para promover un mejor desempeño del personal, y suscribe compromisos escritos de mejora con plazos definidos.

Estándar 10.4: El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.



10.4	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Proyecto Educativo Institucional	El sostenedor y el equipo directivo no implementan procesos básicos de inducción del personal, de manera que este debe interiorizarse y aprender del funcionamiento del establecimiento por su cuenta.	El sostenedor o el equipo directivo no implementa de manera sistemática procesos básicos de inducción del personal, pero lleva a cabo prácticas puntuales con ese fin. Por ejemplo, les entrega los documentos pertinentes, pero no explica su sentido, o bien realiza una bienvenida al personal nuevo, pero no le hace acompañamiento.	El sostenedor o el equipo directivo implementa de manera sistemática procesos de inducción del personal. Por ejemplo, entrega y explica el sentido del Proyecto Educativo Institucional y de los reglamentos internos, enseña las rutinas y procedimientos propios del establecimiento, realiza un acompañamiento inicial, entre otros.	El sostenedor o el equipo directivo implementa procedimientos avanzados de inducción del personal, como participación en sesiones en línea, entrega de protocolos de procedimientos, acompañamiento de clases realizadas por pares experimentados y retroalimentación constante durante el primer año.
Plan de mejoramiento				
Plan local de formación				
Registro de instancias y participantes de desarrollo profesional y técnico				
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El sostenedor y el equipo directivo no definen las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal ni elaboran un plan anual para su desarrollo.	El sostenedor o el equipo directivo define y prioriza las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal y elabora un plan anual, pero considera escasas fuentes de información. Por ejemplo, considera la opinión de los docentes y directivos sin tomar en cuenta los resultados en las evaluaciones de aprendizaje.	El sostenedor o el equipo directivo define y prioriza las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal y elabora un plan anual, considerando: <ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. - Los resultados de los Estándares de Aprendizaje y de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social. - El acompañamiento de clases. - Las evaluaciones de desempeño. - Las necesidades manifestadas por el personal docente, los asistentes de la educación y personal administrativo. 	El sostenedor o el equipo directivo gestiona un plan anual de desarrollo profesional que considera las necesidades levantadas tanto por el equipo directivo como por el Consejo de Profesores.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal				
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes				
	El sostenedor y el equipo directivo no gestionan ni financian instancias de desarrollo profesional y técnico, o bien su selección no corresponde a las prioridades definidas.	El sostenedor o el equipo directivo gestiona y financia algunas instancias de desarrollo profesional y técnico, pero no abarca las prioridades y necesidades definidas.	El sostenedor o el equipo directivo gestiona y financia instancias de desarrollo profesional y técnico, como capacitaciones, pasantías, mentorías o talleres de acuerdo con las necesidades y prioridades definidas.	El sostenedor o el equipo directivo gestiona y apoya oportunidades de estudios avanzados para los docentes.
	El sostenedor y el equipo directivo no evalúan la calidad de las instancias de desarrollo profesional y técnico.	El sostenedor o el equipo directivo evalúa la calidad y utilidad de las instancias de desarrollo profesional y técnico mediante consultas informales a los participantes.	El sostenedor o el equipo directivo evalúa la calidad y utilidad de las instancias de desarrollo profesional y técnico mediante consulta formal a los participantes y esta información es utilizada para la implementación de futuras acciones en este ámbito.	El sostenedor o el equipo directivo evalúa las instancias de desarrollo profesional y técnico realizadas, mediante estrategias como el análisis de progreso en los resultados de aprendizaje, en las prácticas en el aula y en los materiales elaborados por los docentes.

Estándar 10.5: El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.

(7) En el caso de los establecimientos que reciben financiamiento del Estado, el plan considera los resultados de evaluación docente y los resultados de la asignación y progresión de tramos en el Sistema Nacional de Reconocimiento y Promoción del



Desarrollo profesional docente.

10.5	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros de observación de la infraestructura y equipamiento Encuestas de clima laboral Indicadores de Desarrollo Personal y Social	El sostenedor y el equipo directivo no evalúan el clima laboral, o bien lo evalúan, pero no implementan medidas para mejorarlo.	El sostenedor y el equipo directivo evalúan el clima laboral de manera poco sistemática, por lo que detectan y enfrentan tardíamente las dificultades o problemas, o bien solo detectan e intentan solucionar situaciones graves.	El sostenedor y el equipo directivo evalúan anualmente el clima laboral para detectar logros y necesidades e implementar medidas para afianzar lo logrado, introducir mejoras y reparar el clima si este se encuentra deteriorado.	El sostenedor y el equipo directivo, basados en los resultados de la evaluación del clima laboral, acuerdan e implementan medidas de mejora en conjunto con el personal.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	El sostenedor y el equipo directivo no se preocupan de fortalecer el clima laboral del establecimiento, ya que no reconocen ni se preocupan de valorar las cualidades y logros de los integrantes del equipo, no promueven las buenas relaciones interpersonales, no ofrecen espacios de desarrollo y desafíos laborales, ni gestionan buenas condiciones de trabajo para los trabajadores.	El sostenedor y el equipo directivo se preocupan de fortalecer el clima laboral del establecimiento de manera poco sistemática. Por ejemplo: - Ofrecen oportunidades de desarrollo y desafíos laborales a docentes, pero no al resto del personal. - Felicitan solo a algunos miembros del personal. - Expresan preocupación por el bienestar del personal, pero esto no se traduce en acciones concretas.	El sostenedor y el equipo directivo se preocupan de fortalecer el clima laboral del establecimiento. Para esto: - Valoran las cualidades, avances y logros del personal mediante reconocimientos verbales, premiaciones, celebraciones, publicaciones en un panel de destacados, entre otras acciones. - Promueven las buenas relaciones interpersonales y detectan problemas tempranamente. Por ejemplo, frenan y aclaran rumores entre el personal, enfrentan y median los conflictos para que no escalen, entre otros. - Ofrecen oportunidades de desarrollo y desafíos laborales asignando nuevas responsabilidades, dando espacio para proponer proyectos, invitando a seminarios, proponiendo ejercer como mentores de docentes novatos, entre otras. - Se preocupan constantemente del bienestar del personal asegurándose de contar con una sala de profesores cómoda, dar facilidades para almorzar, contar con espacios aseados y agradables, entre otras. - Promueven un ambiente no sexista y no discriminatorio, realizando acciones para conciliar la vida laboral, familiar y personal, y para asegurar las mismas condiciones laborales para todos.	El sostenedor y equipo directivo implementan acciones para aumentar la satisfacción laboral y mejorar la calidad de vida del personal. Por ejemplo: - Gestionan beneficios para el personal, como convenios con instituciones de salud, descuentos en el comercio, aportes para costear cursos de capacitación, entre otros. - Promueven acciones de autocuidado para el personal, tales como talleres de manejo de la voz, instancias de apoyo ante la ansiedad y el estrés, organización de convivencias, entre otras. - Reconocen públicamente al personal por los años de servicio en el establecimiento o dedicados a la educación.

Estándares de Gestión de Recursos Financieros

La subdimensión 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 y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional, lo cual implica 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 11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.

ESTÁNDAR 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.

ESTÁNDAR 11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.

ESTÁNDAR 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.

Estándar 11.1: El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.



11.1	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registro de matrícula y vacantes Registro de asistencia de los estudiantes Indicadores de Desarrollo Personal y Social Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación	El sostenedor y el equipo directivo no toman medidas para evitar la pérdida de matrícula ni para atraer nuevos postulantes, e incluso contribuyen al desprestigio del establecimiento al no poner atajo a rumores dañinos, al tratar con descuido a los apoderados, entre otros.	El sostenedor o el equipo directivo implementa medidas para mantener la matrícula y completar las vacantes, pero no define estrategias sistemáticas para enfrentar posibles problemas. Por ejemplo, implementa medidas para atraer a nuevos estudiantes, pero descuida la permanencia de los estudiantes inscritos, o viceversa.	El sostenedor o el equipo directivo implementa medidas sistemáticas para mantener la matrícula y completar las vacantes. Para esto, analiza y se hace cargo de las causas de la falta de postulantes o la pérdida de matrícula, aborda el deterioro de la convivencia, el prestigio del establecimiento, la satisfacción de las familias y los apoderados, entre otras.	El sostenedor o el equipo directivo realiza encuestas, entrevistas o grupos focales para evaluar el grado de satisfacción de las familias y los apoderados, y ajusta la gestión a las necesidades manifestadas o diseña medidas para aumentar la adhesión al Proyecto Educativo Institucional.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El sostenedor y el equipo directivo no promueven la asistencia de los estudiantes, pues consideran que esta variable que está fuera de su control.	El sostenedor o el equipo directivo 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 las familias y los apoderados de los estudiantes ausentes solo durante los primeros meses del año escolar y luego abandona la práctica.	El sostenedor o el equipo directivo promueve sistemáticamente la asistencia de los estudiantes mediante estrategias efectivas. Por ejemplo, comunica la importancia de asistir a clases regularmente, exige justificativos, involucra a las familias y los apoderados de los estudiantes ausentes, premia a los cursos o estudiantes con mejor asistencia, entre otras.	El sostenedor o el equipo directivo promueve la asistencia de los estudiantes mediante estrategias que apuntan a solucionar las causas locales de ausentismo. Por ejemplo, en zonas lluviosas reparte botas de agua, ofrece alternativas de transporte, entre otros beneficios.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El sostenedor y el equipo directivo no implementan medidas para asegurarse de cumplir con la normativa vigente sobre el registro de asistencia, lo cual se traduce en un registro desordenado e inconsistente.	El sostenedor o el equipo directivo implementa medidas para cumplir la normativa vigente sobre el registro de la asistencia, pero es poco consistentes en su aplicación, solo destaca su importancia al principio del año, o bien no monitorea el cumplimiento de estas obligaciones.	El sostenedor o el equipo directivo implementa medidas efectivas para cumplir con la normativa vigente sobre el registro de asistencia, y así evitar sanciones de la Superintendencia de Educación Escolar. Por ejemplo, revisa al azar los registros de asistencia para supervisar la aplicación de la normativa e incorpora este aspecto al evaluar la responsabilidad administrativa en la evaluación de desempeño.	El sostenedor y el equipo directivo definen un encargado de supervisar el registro de asistencia, de asegurar la inclusión de los estudiantes atrasados en dicho registro siguiendo los procedimientos que corresponden y de cumplir con la normativa vigente.

Estándar 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.

11.2	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Presupuesto anual Solicitudes de requerimientos Registro de ingresos y gastos Estados de resultados y balance anual	El sostenedor no monitorea la elaboración de un presupuesto anual en cada uno los establecimientos a su cargo, o bien este no recoge los requerimientos ni las prioridades de los estamentos de las comunidades educativas.	El sostenedor monitorea la elaboración de un presupuesto anual en cada uno los establecimientos a su cargo, pero este no es mensualizado, o bien recoge de manera informal los requerimientos y prioridades de los estamentos de las comunidades educativas.	El sostenedor monitorea la elaboración de un presupuesto anual mensualizado ⁹ en cada uno los establecimientos a su cargo, que detalla las diferentes partidas de ingresos y gastos, y que considera formalmente los requerimientos y prioridades de los estamentos de las comunidades educativas.	El sostenedor se asegura de contar con el presupuesto anual terminado y revisado antes del comienzo del año escolar en cada uno los establecimientos a su cargo.
Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y del Servicio de Impuestos Internos Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El sostenedor no monitorea la ejecución del presupuesto ni controla mes a mes su cumplimiento en cada uno los establecimientos a su cargo.	El sostenedor monitorea la ejecución del presupuesto y controla mes a mes su cumplimiento en cada uno los establecimientos a su cargo, pero en ocasiones es poco riguroso o dilata la toma de decisiones en caso de necesidades emergentes o diferencias en lo planificado.	El sostenedor monitorea la ejecución del presupuesto, controla mes a mes su cumplimiento y reasigna gastos en caso de necesidades emergentes o diferencias en lo planificado en cada uno los establecimientos a su cargo.	El sostenedor usa indicadores para la toma de decisiones sobre la base de información contable de cada uno los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, gastos operacionales por estudiante, gasto en remuneraciones sobre gasto total, ingreso efectivo por estudiante (en caso de ofrecer becas), entre otros.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	El sostenedor permite que los ingresos se gestionen de manera tardía o ineficaz en cada uno los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, no cumple con los requisitos para el pago de subvenciones.	El sostenedor generalmente se asegura de que los ingresos se gestionen de manera oportuna y efectiva en cada uno los establecimientos a su cargo, pero en ocasiones efectúa los trámites a destiempo o comete errores que comprometen los recursos disponibles.	El sostenedor se asegura de que los ingresos se gestionen de manera oportuna y efectiva en cada uno los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, entrega a tiempo los documentos requeridos para el pago de subvenciones.	El sostenedor realiza estimaciones realistas para cada uno los establecimientos a su cargo considerando las distintas subvenciones que recibirá (General, PIE, SEP, entre otras) de acuerdo con la asistencia, características de los estudiantes y del contexto, entre otros.
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El sostenedor no promueve estrategias para el control de gastos y la sustentabilidad de cada uno los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, no realiza mantenciones que evitarían gastos mayores en reparaciones en el futuro, no monitorea el gasto de insumos o no cotiza alternativas.	El sostenedor promueve estrategias ocasionales para promover el control de gastos y la sustentabilidad de cada uno los establecimientos a su cargo, pero no logra instaurar una cultura de cuidado de los recursos.	El sostenedor promueve estrategias efectivas para controlar los gastos y asegurar la sustentabilidad de cada uno los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, compromete a las comunidades educativas con el uso responsable del agua y la luz, compra al por mayor, cotiza varias opciones, entrega los recursos de forma gradual, entre otras.	El sostenedor implementa incentivos para promover el ahorro y el cuidado de los recursos en cada uno los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, devuelve los recursos ahorrados a los equipos directivos para que los emplee en los fines educativos que estimen convenientes.
	El sostenedor no gestiona un sistema de contabilidad ni elabora un balance anual y un estado de resultados en cada uno de los establecimientos a su cargo.	El sostenedor gestiona de manera poco rigurosa un sistema de contabilidad y elabora un balance anual y un estado de resultados en cada uno de los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, no registra los ingresos y gastos de menor magnitud, o bien elabora un estado de resultados u otro documento afín, pero lo gestiona con una frecuencia mayor a un año.	El sostenedor gestiona un sistema de contabilidad, elabora un balance anual y un estado de resultados en cada uno de los establecimientos a su cargo.	El sostenedor se asegura de contar con un contador auditor interno o externo que lleve la contabilidad en cada uno de los establecimientos a su cargo.

(8) Se considera que el establecimiento cuenta con un presupuesto, ya sea cuando este se realiza en el establecimiento como centro de costos independiente, o cuando forma



parte de un presupuesto global realizado por el sostenedor para la red de establecimientos a la que pertenece.

Estándar 11.3: El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.

11.3	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Pauta de autoevaluación del cumplimiento de la normativa vigente Pauta de evaluación de desempeño del personal Informes de la Superintendencia de Educación Escolar	El sostenedor y el equipo directivo desconocen una parte significativa de la normativa vigente.	El sostenedor y el equipo directivo conocen una parte sustancial de la normativa vigente, pero no están actualizados sobre algunos aspectos relevantes.	El sostenedor y el equipo directivo conocen la normativa vigente e implementan medidas para mantenerse actualizados sobre esta, como revisar frecuentemente el sitio web del Ministerio de Educación y de la Superintendencia de Educación Escolar, asistir a las charlas o seminarios organizados por el Ministerio de Educación u otras instituciones, entre otras.	El sostenedor y el equipo directivo cuentan con asesoría legal para resolver dudas o problemas, para conocer las actualizaciones de la ley, o para anticiparse a las leyes que están en tramitación.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	El sostenedor y el equipo directivo no se aseguran de que el personal conozca la normativa vigente, o bien no lo responsabilizan por su cumplimiento.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de que el personal conozca la normativa vigente, pero no son efectivos en responsabilizarlos por su cumplimiento. Por ejemplo, difunden la normativa al comienzo del año, pero no la vuelven a revisar.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de que el personal conozca la normativa vigente y lo responsabilizan por su cumplimiento, incluyendo indicadores pertinentes en la evaluación de desempeño. Para esto, realizan visitas guiadas al sitio web de la Superintendencia de Educación Escolar, charlas informativas sobre las conductas sujetas a multas, entre otras acciones.	El sostenedor y el equipo directivo cuentan con un documento de fácil comprensión, que sistematiza todos los procesos sujetos a sanciones, como el registro de asistencia, el proceso de matrícula, entre otros, y lo difunden a toda la comunidad educativa.
	El sostenedor y el equipo directivo no implementan medidas para evitar la repetición de las conductas sancionadas por la Superintendencia de Educación Escolar.	El sostenedor y el equipo directivo implementan medidas poco efectivas para evitar las conductas sancionadas por la Superintendencia de Educación Escolar, ya que no son sistemáticos en el registro de sanciones, el monitoreo de procesos errados o la definición de medidas para mejorarlos.	El sostenedor y el equipo directivo implementan medidas efectivas para evitar las conductas sancionadas por la Superintendencia de Educación Escolar, como el monitoreo minucioso de los procesos y la definición de estrategias para mejorarlos, entre otras.	El sostenedor y el equipo directivo consultan a la Superintendencia de Educación Escolar frente a dudas de la normativa vigente, para respaldar sus decisiones y evitar multas.

Estándar 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.



11.4	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Proyecto Educativo Institucional Registro de postulación a programas y convenios de cooperación Evaluación de los programas y convenios Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El sostenedor y el equipo directivo desconocen la oferta de redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, no los usan para lograr las metas institucionales, o bien aceptan todas las ofertas disponibles, sobrecargándose de actividades que no son de calidad o interfieren con la labor pedagógica.	El sostenedor y el equipo directivo analizan la oferta de redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, de manera poco sistemática. Por ejemplo, analizan y usan esporádicamente las redes existentes, pero solo toman en cuenta su costo monetario, sin considerar su alineación con el Proyecto Educativo Institucional, las necesidades del establecimiento o su calidad.	El sostenedor y el equipo directivo analizan constantemente la oferta de redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan tomando en cuenta su alineación con el Proyecto Educativo Institucional, las necesidades y prioridades del establecimiento, su calidad, y los beneficios y los costos.	El sostenedor y el equipo directivo suscriben convenios y alianzas que benefician al establecimiento. Por ejemplo, alianzas con instituciones de educación superior para recibir practicantes, convenios con clubes deportivos para hacer uso de sus dependencias, entre otros.
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El sostenedor y el equipo directivo incurrir en faltas graves en la adjudicación o ejecución de los programas de apoyo y asistencia técnica, así como en la generación de alianzas con otras organizaciones. Por ejemplo, entregan datos distorsionados para recibir los beneficios, gastan los recursos en fines distintos a los comprometidos, no rinden cuentas de los recursos recibidos cuando corresponde.	El sostenedor y el equipo directivo gestionan de manera poco efectiva la adjudicación y la ejecución de los programas de apoyo, asistencia técnica, o la generación de alianzas con otras organizaciones. Por ejemplo, pierden oportunidades por no cumplir con las exigencias a tiempo, no se aseguran de que llegue todo lo estipulado o no monitorean la implementación.	El sostenedor y el equipo directivo gestionan correctamente la adjudicación y ejecución de los programas de apoyo y asistencia técnica, así como la generación de alianzas con otras organizaciones. Para esto, postulan a tiempo, verifican el cumplimiento de las exigencias de la normativa vigente, coordinan la recepción de los beneficios, monitorean la implementación y rinden cuentas.	El sostenedor y el equipo directivo gestionan la ejecución de los programas con una visión de largo plazo, evitando sobrecargas innecesarias para el establecimiento o cambios de enfoque constantes.
	El sostenedor y el equipo directivo no evalúan los resultados ni la calidad de los programas de apoyo, de asistencia técnica y las alianzas realizadas.	El sostenedor y el equipo directivo evalúan los resultados y la calidad de los programas de apoyo, de asistencia técnica y las alianzas realizadas, pero no analizan todas las variables relevantes, o bien no usan esta información para la toma de decisiones.	El sostenedor y el equipo directivo evalúan los resultados y la calidad de los programas de apoyo, de asistencia técnica y las alianzas realizadas, mediante mecanismos de consulta a quienes participaron en la ejecución o a sus beneficiarios, y usan esta información para la toma de decisiones.	El sostenedor y el equipo directivo evalúan los programas de apoyo, de asistencia técnica y las alianzas realizadas, mediante instrumentos validados para este fin. Por ejemplo, análisis pre y post de indicadores clave, matriz de marco lógico, entre otros.

Estándares de Gestión de Recursos Educativos

La subdimensión 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. Los estándares definen las condiciones,

instalaciones y equipamientos necesarios para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral.

ESTÁNDAR 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.

ESTÁNDAR 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.

ESTÁNDAR 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.

Estándar 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.



12.1	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros de observación de la infraestructura y equipamiento Presupuesto anual Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El sostenedor y el equipo directivo no cuentan con un sistema para mantener en buen estado la infraestructura y el equipamiento, lo que se refleja en que: - La infraestructura o el equipamiento se encuentran en mal estado (muros desaplomados, vidrios quebrados, filtraciones, mobiliario inutilizable, entre otros). - Carecen de parte importante del equipamiento.	El sostenedor y el equipo directivo cuentan con un sistema poco efectivo para mantener en buen estado la infraestructura y el equipamiento. Eso se refleja en que: - Llevan un registro incompleto o desactualizado del equipamiento. - El mobiliario y la infraestructura se encuentran en estado regular (pinturas desgastadas, puertas que no cierran, cortinas raídas, entre otros). - Los procedimientos para adquirir, reparar y reponer el equipamiento son lentos y engorrosos.	El sostenedor y el equipo directivo cuentan con un sistema efectivo para mantener en buen estado la infraestructura y el equipamiento. Para esto: - Llevan un registro del equipamiento. - Cuentan con un presupuesto. - Cuentan con procedimientos para adquirir, reparar y reponer el equipamiento oportunamente.	El sostenedor y el equipo directivo buscan la mejora constante de la infraestructura y el equipamiento del establecimiento. Por ejemplo, se preocupan de mejorar los accesos, la disponibilidad de salas, el estado del patio o canchas, el instrumental del laboratorio, entre otros.
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El sostenedor y el equipo directivo no establecen un sistema efectivo de aseo, lo que se refleja en que las salas de clases están sucias al iniciar la jornada, los baños están insalubres, hay escombros o desechos en los patios, generalmente faltan elementos básicos de higiene, entre otros problemas.	El sostenedor y el equipo directivo establecen un sistema de aseo, pero este no es efectivo, ya que hay algunos recintos sucios, o bien ocasionalmente faltan algunos elementos básicos de higiene.	El sostenedor y el equipo directivo establecen un sistema efectivo de 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, entre otros).	El sostenedor y el equipo directivo promueven hábitos de aseo y limpieza en la comunidad educativa. Para esto, establecen sistemas de turnos de aseo en clases, encargados de curso para monitorear el aseo en los comedores, entre otros.
	El sostenedor y el equipo directivo no establecen un sistema para mantener el orden y el ornato del establecimiento. Por ejemplo: - No existen lugares para guardar los objetos. - Hay materiales rotos o en desuso amontonados en rincones. - No hay cuidado en la presentación del recinto o las salas de clases, entre otras.	El sostenedor y el equipo directivo establecen un sistema para mantener el orden y el ornato, pero este no es efectivo. Por ejemplo: - Se establecen lugares definidos para guardar objetos, pero no todos los respetan. - Se instalan diarios murales o carteles con anuncios, pero estos no se actualizan.	El sostenedor y el equipo directivo establecen un sistema para mantener el orden y el ornato del establecimiento. Por ejemplo: - Se designan lugares para guardar los objetos según una clasificación lógica. - Los diarios murales están actualizados. - Los carteles están en buen estado. - Los jardines están bien cuidados.	El sostenedor y el equipo directivo involucran a toda la comunidad educativa en el mejoramiento y ornato de las instalaciones del establecimiento.
	El sostenedor y el equipo directivo no promueven ni instalan una cultura del cuidado en la comunidad educativa. Por ejemplo, toleran destrozos de la infraestructura, pérdidas constantes de materiales educativos, maltrato del equipamiento, entre otros.	El sostenedor y el equipo directivo promueven el cuidado en la comunidad educativa, pero no logran instalar una cultura. Por ejemplo, solo enseñan a cuidar el equipamiento de mayor costo, o bien solo promueven el cuidado entre los estudiantes y no en el resto del personal.	El sostenedor y el equipo directivo instalan una cultura del cuidado en la comunidad educativa. Para esto, les enseñan a cuidar los espacios comunes, la infraestructura y los materiales educativos.	El sostenedor y el equipo directivo analizan y corrigen las causas de pérdida y deterioro de la infraestructura y el equipamiento, e implementan medidas efectivas para corregir los problemas evitables.

Estándar 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.



12.2	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Inventario de recursos didácticos Registros de observación de los recursos didácticos e insumos fungibles Informes de la Superintendencia de Educación Escolar	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los insumos fungibles básicos, recursos didácticos y TIC exigidos por la normativa vigente, pero la mayoría se encuentra en mal estado, o bien no se encuentran disponibles para el uso de docentes y estudiantes.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los insumos fungibles básicos, recursos didácticos y TIC exigidos por la normativa vigente, pero la mayoría de estos se encuentra en estado regular, o bien estos se encuentran solo disponibles para el uso de los docentes.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los insumos fungibles básicos, los recursos didácticos y TIC exigidos por la normativa vigente, y se cercioran de que estos se mantengan en buen estado y disponibles para el uso de docentes y estudiantes.	El sostenedor y el equipo directivo revisan constantemente los fondos concursables disponibles y postulan proyectos para adquirir o mejorar sus recursos didácticos y TIC.
Entrevista o encuesta al sostenedor, director o equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	El sostenedor y el equipo directivo no promueven entre los docentes y los estudiantes el uso efectivo de los recursos didácticos ni difunden la disponibilidad de estos.	El sostenedor y el equipo directivo, en conjunto con el técnico-pedagógico, promueven débilmente entre los docentes y los estudiantes el uso efectivo de los recursos didácticos, ya que solo difunden un listado con los recursos disponibles, o bien solo promueven su uso entre los docentes.	El sostenedor y el equipo directivo, en conjunto con el técnico-pedagógico, promueven entre los docentes y los estudiantes el uso efectivo de los recursos didácticos. Para esto, definen lineamientos pedagógicos para su uso seguro y responsable, difunden y explican sus potencialidades, realizan sugerencias para su incorporación en las planificaciones, facilitan su préstamo, entre otras.	El sostenedor y el equipo directivo, en conjunto con el técnico-pedagógico, modelan el uso de los recursos didácticos y evalúan su uso en clases, retroalimentando a los docentes para garantizar que su uso contribuya al aprendizaje de todos los estudiantes.
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El sostenedor y el equipo directivo no capacitan a los docentes y administrativos en el uso de los recursos didácticos y TIC para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje ni para facilitar las tareas administrativas.	El sostenedor y el equipo directivo capacitan a los docentes y administrativos en el uso de los recursos didácticos y TIC, pero en ocasiones su uso no contribuye al proceso de enseñanza-aprendizaje ni a facilitar las tareas administrativas.	El sostenedor y el equipo directivo capacitan a los docentes y administrativos en el uso de los recursos didácticos y TIC para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje y facilitar las tareas administrativas.	El sostenedor y el equipo directivo capacitan a los docentes para ofrecer actividades extraprogramáticas que involucran tecnologías avanzadas, como robótica, diseño gráfico y de páginas web, radio escolar, edición de videos, entre otros.
	El sostenedor y el equipo directivo no gestionan un sistema de inventario, almacenaje y préstamo de los recursos didácticos, lo que dificulta su ubicación y facilita su pérdida y deterioro.	El sostenedor y el equipo directivo gestionan un sistema de inventario, almacenaje y préstamo de los recursos didácticos, pero este es engorroso y dificulta su uso expedito, o bien los mecanismos para mantenerlos y solucionar los problemas no son suficientemente efectivos o se aplican de manera tardía.	El sostenedor y el equipo directivo gestionan un sistema de inventario, almacenaje y préstamo de los recursos didácticos que permite su uso expedito, evita su deterioro y pérdida, y cuentan con mecanismos para solucionar los problemas y mantener los recursos en buen estado.	El sostenedor y el equipo directivo gestionan un repositorio digital de los recursos educativos (guías de estudio, infografías, planificaciones, presentaciones, videos, entre otros) de libre acceso para docentes, las familias y los apoderados.

Estándar 12.3: El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA(9) para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.



12.3	DESARROLLO DÉBIL	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO AVANZADO
Para evaluar el estándar se podrá considerar:	<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>
Registros de observación de la biblioteca escolar CRA Inventario de la colección de la biblioteca escolar CRA	El sostenedor y el equipo directivo no se aseguran de contar con un espacio dedicado a la biblioteca CRA proporcional al número de estudiantes del establecimiento.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con un espacio dedicado a la biblioteca CRA proporcional al número de estudiantes del establecimiento, pero este se comparte con otras funciones.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con un espacio dedicado a la biblioteca CRA proporcional al número de estudiantes del establecimiento ¹⁰ .	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con un espacio especialmente diseñado para la biblioteca CRA, que resulta acogedor para los usuarios.
Registro de programa de fomento lector Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	El sostenedor y el equipo directivo no se aseguran de que la biblioteca CRA cuente con una colección actualizada que responda a los intereses y necesidades de los estudiantes.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de que la biblioteca CRA cuente con una colección actualizada de libros y materiales de apoyo para el aprendizaje, pero esta es reducida por lo que no permite cubrir adecuadamente los intereses y necesidades de los estudiantes.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de que la biblioteca CRA cuente con una colección actualizada de libros y materiales de apoyo para el aprendizaje que responde a los intereses y necesidades de los estudiantes.	El sostenedor y el equipo directivo implementan la biblioteca CRA con una colección amplia y diversa de libros y materiales de apoyo que supera los estándares exigidos.
Entrevista al personal a cargo de la biblioteca escolar CRA Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	El sostenedor y el equipo directivo no se aseguran de que la biblioteca CRA se encuentre en buen estado ni ordenada, lo que obstaculiza los préstamos, facilita las pérdidas e impide su uso efectivo.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de que la biblioteca CRA se encuentre en buen estado, pero la colección está desordenada, lo que dificulta la búsqueda y los préstamos.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de que la biblioteca CRA se encuentre en buen estado y que tenga un orden que facilite las búsquedas, los préstamos y evite las pérdidas.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con un sistema digital en el que se registra y se lleva el control de inventario de los títulos de la biblioteca CRA (préstamos, nuevos títulos, pérdidas, entre otros).
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	El sostenedor y el equipo directivo no se aseguran de contar con personal adecuado para administrar la biblioteca CRA.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con personal adecuado para administrar la biblioteca CRA, pero este no cuenta con las calificaciones necesarias para apoyar la lectura, o bien le asignan una disposición horaria reducida, que no permite el manejo adecuado de la colección.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con personal suficiente para administrar la biblioteca CRA, con las calificaciones necesarias para apoyar la lectura, con una asignación horaria que le permita la atención adecuada a toda la comunidad educativa y la realización de otras labores propias de la gestión de la colección.	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con personal con formación especializada para administrar la biblioteca CRA, el cual demuestra gusto y hábito desarrollado de lectura, y es reconocido por sus habilidades para motivarla.
	El sostenedor no se asegura de contar con un programa de fomento lector en cada uno de los establecimientos a su cargo, o bien no se prestan los libros para la lectura en la casa y solo se pueden usar en la biblioteca CRA.	El sostenedor se asegura de contar con un programa de fomento lector en cada uno de los establecimientos a su cargo, pero este no abarca a todos los estudiantes del establecimiento, pues está dirigido solo a quienes muestran interés, o bien se implementa solo en algunos niveles.	El sostenedor se asegura de contar con un programa de fomento lector en cada uno de los establecimientos a su cargo, que abarque a todos los estudiantes del establecimiento e incluya el préstamo de libros para la lectura en la casa.	El sostenedor se asegura de contar con un programa de fomento lector que involucre a toda las comunidades educativas de cada uno de los establecimientos a su cargo,

(9) CRA: Centro de recursos para el aprendizaje.

(10) 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 vigente de los Estándares para las bibliotecas CRA publicado por la Unidad de Currículum y Evaluación del Ministerio de Educación.

Artículo segundo: Derógase el decreto supremo N° 73, de 2014, del Ministerio de Educación.

Anótese, tómese razón y publíquese.- SEBASTIÁN PIÑERA ECHENIQUE,
Presidente de la República.- Juan Eduardo Vargas Duhart, Ministro de Educación (S).
Lo que transcribo a Ud. para su conocimiento.- León Paul Castro, Subsecretario de
Educación (S)