

# PLANIFICACIÓN reflexiva para el DESARROLLO del LIDERAZGO DIRECTIVO

## DIMENSIÓN: CONSTRUYENDO E IMPLEMENTANDO UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA

### NOTA

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente” y sus respectivos plurales para aludir 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.

## INTRODUCCIÓN

Las investigaciones actuales en educación establecen que la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo es un factor significativo en el desarrollo de los establecimientos escolares y, en definitiva, en los logros de aprendizaje de todos los estudiantes (Hallinger y Heck, 1996; Leithwood et al., 2006; Leithwood et al. 2008; Robinson et al., 2009; Day et al., 2008; Weinstein y Muñoz, 2012; Bellei et al., 2014). En consonancia con ello, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar permite orientar la reflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional de los directivos en ejercicio para que estos puedan mejorar sus prácticas directivas.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar resalta la importancia de fortalecer el compromiso con los planes y metas de mejoramiento por parte de todos los actores de la comunidad escolar, en la dimensión **Construyendo e Implementando una visión estratégica compartida**, específicamente en la práctica:

**Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.**

Se ofrece un taller que tiene el siguiente objetivo:

- Considerar la incorporación de acciones en el Plan de Mejoramiento, basadas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE) que favorezcan el logro de los objetivos anuales propuesto por la comunidad educativa.

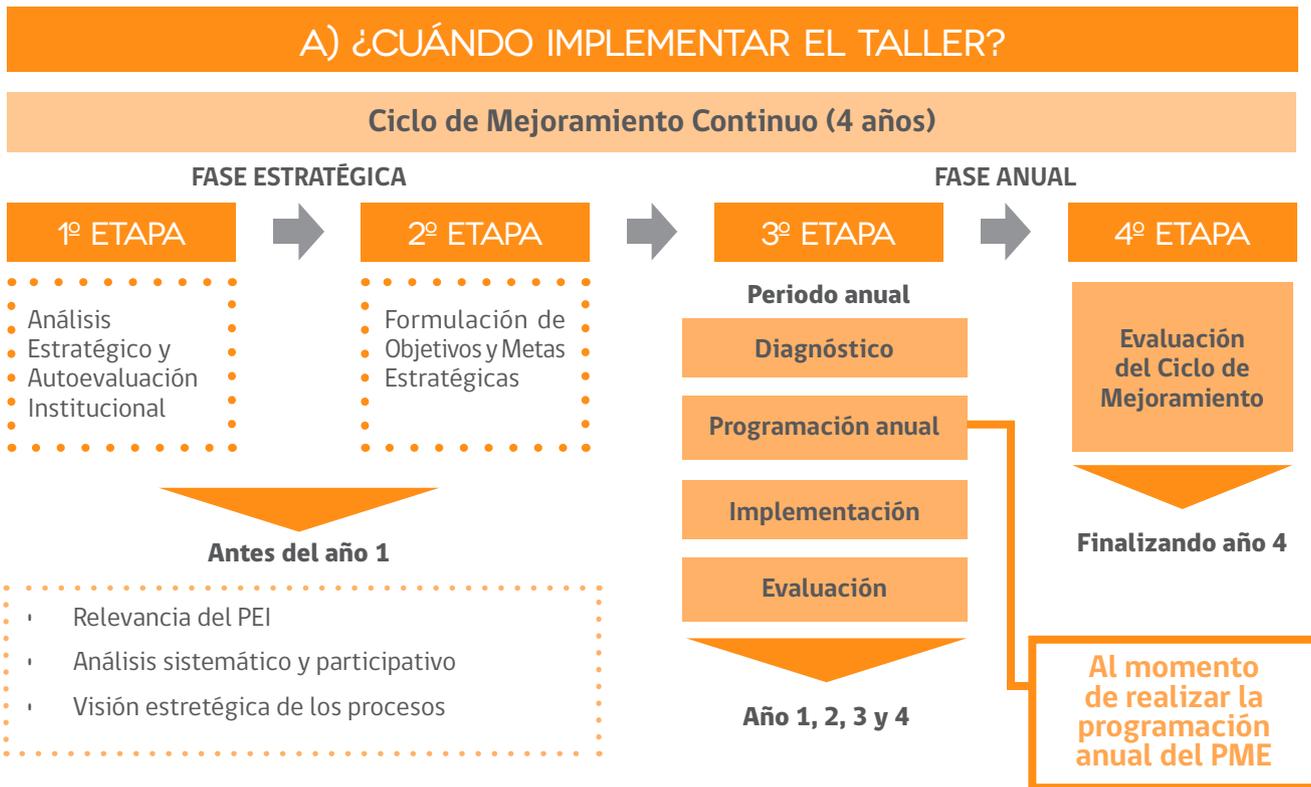
Esta herramienta se pone al servicio de los establecimientos para que sea utilizada en caso de que consideren que su uso pueda aportar al logro de los objetivos de mejora de la escuela, definidos en su Proyecto educativo institucional (PEI) y Plan de mejoramiento educativo (PME).

## I. TALLER DE PLANIFICACIÓN REFLEXIVA

Los establecimientos educacionales tienen como desafío alcanzar sus objetivos institucionales con el fin de mejorar la calidad de los aprendizajes de todos sus estudiantes. Para esto, el PME adquiere un rol central que permite ordenar los procesos de mejora de acuerdo con las prioridades que cada establecimiento se ha propuesto según su PEI.

A su vez, un creciente cuerpo de investigadores resalta la importancia que adquieren las prácticas directivas al permitir, desarrollar y sostener los procesos de mejora educativa. En este contexto, el MBDLE aparece como un instrumento orientador en materia de desarrollo profesional directivo y además como un aporte para definir acciones concretas de mejora.

Es importante reflexionar en torno a cómo las prácticas directivas del establecimiento permiten y facilitan el alcance de los objetivos y metas que la comunidad educativa se ha propuesto. Este taller sugiere que, luego de definir los lineamientos de la Programación anual del PME, se incorporen acciones de fortalecimiento del liderazgo para el director y su equipo directivo a partir del MBDLE, promuevan el desarrollo de las diferentes acciones de la planificación anual del PME y, de este modo, contribuyan a la consecución de los objetivos anuales.



## B) PREPARACIÓN DEL TALLER

**Dirigido a:** director o quien él designe

1. Después de definir en conjunto con la comunidad escolar las acciones de la Programación anual del PME, reserve un espacio formal de 90 minutos para una reunión con el equipo directivo.
2. Revise la **Hoja de trabajo: Matrices** adjunta, cuya estructura se explica a continuación:

La matriz tiene tres secciones: PME, MBDLE y PME+MBDLE.

En la **sección PME** (Columnas: 1. SUBDIMENSIÓN/ES, 2. PRÁCTICAS QUE SERÁN ABORDADAS, 3. OBJETIVO ANUAL y 4. ACCIÓN(ES)) se pueden registrar las decisiones que ya ha tomado la comunidad educativa al elaborar la planificación anual. Concretamente, se basa en el apartado 2.3 de la Programación Anual.

La **sección MBDLE** (Columna 5. PRÁCTICA(S) ASOCIADA(S)) se refiere a las prácticas del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar que el equipo directivo podría considerar para favorecer el logro de los objetivos anuales que se ha propuesto en conjunto con la comunidad escolar.

La **sección PME+MBDLE** (Columna 6. ACCION(ES) COMPLEMENTARIA(S) O REFORMULADA(S) DESDE EL LIDERAZGO ESCOLAR) invita a agregar o a reformular acciones que se puedan incluir en el PME y que permitan al equipo directivo promover el logro de los objetivos anuales que la comunidad educativa se ha propuesto.

Lea las preguntas planteadas en cada columna para que comprenda en qué consiste el ejercicio:

PME				MBDLE	PME +MBDLE
1. Subdimensión	2. Prácticas que serán abordadas	3. Objetivo anual	4. Acción(es)	5. Práctica(s) asociada(s)	6. Acción(es) complementaria(s) o reformulada(s) desde el liderazgo escolar
Marque con una X en ( ) las subdimensiones abordadas.	Escriba la/s práctica/s que ha decidido trabajar la comunidad escolar.	Escriba el/ los objetivo/s que definió la comunidad escolar.	Escriba la/s acción/es que han decidido trabajar con la comunidad escolar.	¿Qué prácticas del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar podrían considerarse para favorecer el logro de el/ los objetivo(s) anuales?	Tomando en cuenta las prácticas del MBDLE, ¿qué acciones podríamos plantearnos como equipo directivo para que nuestro trabajo contribuya en mayor medida al logro exitoso de las acciones del PME conducentes al cumplimiento de los objetivos anuales que nos hemos propuesto como comunidad educativa? Usted puede incorporar estas nuevas acciones a su PME.
Gestión del currículum ( )			Acción 1:		

Se presenta una matriz por cada área de proceso del PME. Se puede hacer un análisis global o solo de las dimensiones, subdimensiones u objetivos anuales que el equipo directivo estime conveniente.

3. Previo al taller, complete en la **Hoja de trabajo: Matrices** las cuatro columnas relacionadas con el PME: 1. SUBDIMENSIÓN/ES, 2. PRÁCTICAS QUE SERÁN ABORDADAS, 3. OBJETIVO ANUAL y 4. ACCIÓN(ES), según lo que haya definido con la comunidad escolar en las DIMENSIONES que se haya decidido abordar en este taller.
4. Revise el anexo **Vinculación entre las subdimensiones del PME y las dimensiones del MBDLE**, en el que se presenta una tabla que muestra posibles relaciones entre las dimensiones y prácticas del PME y el MBDLE.

Esta tabla indica, en la columna 1, las subdimensiones del PME y, en la columna 3, las dimensiones del MBDLE que se encuentran asociadas a estas. Estas últimas se han resaltado con colores para facilitar su reconocimiento, ya que se pueden asociar prácticas de diferentes dimensiones del MBDLE a las distintas subdimensiones del PME.

La tabla presenta también posibles relaciones que se pueden establecer entre las prácticas institucionales y pedagógicas que se utilizan en el diagnóstico anual del PME (columna 2) y las prácticas directivas del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (columna 4).

COLUMNA 1 ↓		COLUMNA 2 ↓	COLUMNA 3 ↓	COLUMNA 4 ↓
PME — DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA		MBDLE		
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS	
Gestión del currículum	1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.</li> <li>Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</li> <li>Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.</li> </ul>	
	2. El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>		
	3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>		
	4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</li> <li>Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.</li> </ul>	
<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>				

Si estima que este documento le resulta útil, imprima copias para los participantes. De lo contrario, disponga copias del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar para poder revisar sus prácticas.

## C) REALIZACIÓN DEL TALLER

1. Explique el objetivo del taller: “Considerar la incorporación de acciones en el Plan de Mejoramiento, basadas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), que favorezcan el logro de los objetivos anuales propuestos por la comunidad educativa”. Para ello, se puede valer de la presentación de la **Hoja de trabajo: Matrices**.
2. Elija, en conjunto con su equipo directivo, un encargado de llevar el registro del taller, es decir, de completar dicha Hoja de trabajo, específicamente las columnas: 5. PRÁCTICA(S) ASOCIADA(S) y 6. ACCION(ES) COMPLEMENTARIA(S) O REFORMULADA(S) DESDE EL LIDERAZGO ESCOLAR.
3. De acuerdo con lo que haya decidido, reparta a cada miembro del equipo directivo una copia del Anexo “Vinculación entre las subdimensiones del PME y las dimensiones del MBDLE” o del MBDLE.
4. Analice las PRÁCTICA(S) QUE SERÁN ABORDADAS de la Programación Anual del PME, definidas por la comunidad educativa y revise luego el MBDLE con el propósito de decidir si sería conveniente:
  - a. **Agregar una acción:** a partir del objetivo anual correspondiente, junto con su equipo directivo determine una acción de liderazgo complementaria a las ya definidas por la comunidad educativa.
  - b. **Reformular una acción:** a partir de los objetivos, reformule la/s acción(es), definidas previamente con la comunidad educativa, considerando las prácticas directivas del MBDLE.

Para realizar esta tarea, podría ser de utilidad la tabla disponible en anexo: “Vinculación entre las subdimensiones del PME y las dimensiones del MBDLE”.

## D) DESPUÉS DEL TALLER

En caso de que usted haya **agregado o reformulado** acciones, se sugiere validarlas y socializarlas con la comunidad educativa a fin de incorporarlas a la Programación anual.



## 1. DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA

NOTA: La versión intervenible de esta tabla la puede descargar en ANEXOS.

PME			MBDLE	PME +MBDLE
1. Subdimensión	2. Prácticas que serán abordadas	3. Objetivo anual	4. Acción(es)	5. Práctica(s) asociada(s)
Marque con una X en ( ) las subdimensiones abordadas.	Escriba la/s práctica/s que ha decidido trabajar la comunidad escolar.	Escriba el/ los objetivo/s que definió la comunidad escolar.	Escriba la/s acción/es que han decidido trabajar con la comunidad escolar.	¿Qué prácticas del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar podrían considerarse para favorecer el logro de el/ los objetivo(s) anuales?
				6. Acción(es) complementaria(s) o reformulada(s) desde el liderazgo escolar
				Tomando en cuenta las prácticas del MBDLE ¿qué acciones podríamos plantearnos como equipo directivo para que nuestro trabajo contribuya en mayor medida al logro exitoso de las acciones del PME conducentes al cumplimiento de los objetivos anuales que nos hemos propuesto como comunidad educativa? Usted puede incorporar estas nuevas acciones a su PME.
Gestión del currículum ( )		Acción 1:		
		Acción 2:		
Enseñanza y aprendizaje en el aula ( )		Acción 1:		
		Acción 2:		
Apoyo al desarrollo de los estudiantes ( )		Acción 1:		
		Acción 2:		

## 2. DIMENSIÓN: LIDERAZGO

NOTA: La versión intervenible de esta tabla la puede descargar en ANEXOS.

PME			MBDLE	PME +MBDLE
1. Subdimensión	2. Prácticas que serán abordadas	3. Objetivo anual	4. Acción(es)	5. Práctica(s) asociada(s)
Marque con una X en ( ) las subdimensiones abordadas.	Escriba la/s práctica/s que ha decidido trabajar la comunidad escolar.	Escriba el/ los objetivo/s que definió la comunidad escolar.	Escriba la/s acción/es que han decidido trabajar con la comunidad escolar.	¿Qué prácticas del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar podrían considerarse para favorecer el logro de el/ los objetivo(s) anuales?
				6. Acción(es) complementaria(s) o reformulada(s) desde el liderazgo escolar
Liderazgo del Sostenedor ( )		Acción 1:		Tomando en cuenta las prácticas del MBDLE, ¿qué acciones podríamos plantearnos como equipo directivo para que nuestro trabajo contribuya en mayor medida al logro exitoso de las acciones del PME conducentes al cumplimiento de los objetivos anuales que nos hemos propuesto como comunidad educativa? Usted puede incorporar estas nuevas acciones a su PME.
Liderazgo del Director ( )		Acción 2:		
Planificación y gestión de resultados ( )		Acción 1:		
		Acción 2:		
		Acción 1:		
		Acción 2:		

### 3. DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR

PME			MBDLE	PME +MBDLE
1. Subdimensión	2. Prácticas que serán abordadas	3. Objetivo anual	4. Acción(es)	5. Prácticas asociada(s)
Marque con una X en ( ) las subdimensiones abordadas.	Escriba la/s práctica/s que ha decidido trabajar la comunidad escolar.	Escriba el/ los objetivo/s que definió la comunidad escolar.	Escriba la/s acción/es que han decidido trabajar con la comunidad escolar.	¿Qué prácticas del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar podrían considerarse para favorecer el logro de el/ los objetivo(s) anuales?
Formación ( )		Acción 1:		
		Acción 2:		
Convivencia escolar ( )		Acción 1:		
		Acción 2:		
Participación y vida democrática ( )		Acción 1:		
		Acción 2:		
				6. Acción(es) complementaria(s) o reformulada(s) desde el liderazgo escolar
				Tomando en cuenta las prácticas del MBDLE, ¿qué acciones podríamos plantearnos como equipo directivo para que nuestro trabajo contribuya en mayor medida al logro exitoso de las acciones del PME conducentes al cumplimiento de los objetivos anuales que nos hemos propuesto como comunidad educativa? Usted puede incorporar estas nuevas acciones a su PME.

#### 4. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS

PME			PME +MBDLE		
1. Subdimensión	2. Prácticas que serán abordadas	3. Objetivo anual	4. Acción(es)	5. Práctica(s) asociada(s)	6. Acción(es) complementaria(s) o reformulada(s) desde el liderazgo escolar
<p>Marque con una X en ( ) las subdimensiones abordadas.</p>	<p>Escriba la/s práctica/s que ha decidido trabajar la comunidad escolar.</p>	<p>Escriba el/ los objetivo/s que definió la comunidad escolar.</p>	<p>Escriba la/s acción/es que han decidido trabajar con la comunidad escolar.</p>	<p>¿Qué prácticas del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar podrían considerarse para favorecer el logro de el/ los objetivo(s) anuales?</p>	<p>Tomando en cuenta las prácticas del MBDLE, ¿qué acciones podríamos plantearnos como equipo directivo para que nuestro trabajo contribuya en mayor medida al logro exitoso de las acciones del PME conducentes al cumplimiento de los objetivos anuales que nos hemos propuesto como comunidad educativa? Usted puede incorporar estas nuevas acciones a su PME.</p>
Gestión del personal ( )		Acción 1:			
		Acción 2:			
Gestión de los resultados financieros ( )		Acción 1:			
		Acción 2:			
Gestión de los recursos educativos ( )		Acción 1:			
		Acción 2:			

## ANEXO: VINCULACIÓN ENTRE LAS SUBDIMENSIONES DEL PME Y LAS DIMENSIONES DEL MBDLE

En la presente tabla se muestran relaciones entre las subdimensiones y prácticas de las Dimensiones del PME y las dimensiones y prácticas directivas del MBDLE. Cabe advertir que las relaciones que aquí se explicitan son solo sugerencias. Es decir, se podrían encontrar otras asociaciones entre prácticas que sirvan para enriquecer el quehacer del equipo de trabajo en pos del logro de los objetivos y metas institucionales que se ha propuesto en conjunto con la comunidad escolar en el Plan de Mejoramiento Educativo.

(Cada una de las 5 dimensiones del MBDLE está representada por un color distinto.).

PME — DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Gestión del currículum	1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.</li> <li>▸ Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</li> <li>▸ Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.</li> </ul>
	2. El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	
	3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	
	4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</li> </ul>
		<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Gestión del currículum	5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.</li> </ul>
	6. El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</li> </ul>
	7. El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</li> </ul>
Enseñanza y aprendizaje en el aula	1. Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados por el currículum vigente.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.</li> <li>▸ Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.</li> </ul>
	2. Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</li> <li>▸ Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.</li> </ul>
		<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.</li> <li>▸ Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza-aprendizaje y de gestión pedagógica, tanto internas como externas, que respondan a las necesidades de sus estudiantes.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Enseñanza y aprendizaje en el aula	3. Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</li> <li>Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.</li> </ul>
		<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.</li> <li>Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza-aprendizaje y de gestión pedagógica, tanto internas como externas, que respondan a las necesidades de sus estudiantes.</li> </ul>
	4. Los profesores manifiestan interés por los estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</li> <li>Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.</li> </ul>
		<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.</li> <li>Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza-aprendizaje y de gestión pedagógica, tanto internas como externas, que respondan a las necesidades de sus estudiantes.</li> </ul>
	5. Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Enseñanza y aprendizaje en el aula	6. Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</li> <li>Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.</li> </ul>
		<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.</li> <li>Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza-aprendizaje y de gestión pedagógica, tanto internas como externas, que respondan a las necesidades de sus estudiantes.</li> </ul>
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	1. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes que presentan rezago en el aprendizaje y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</li> </ul>
		<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.</li> </ul>
	2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</li> </ul>
		<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.</li> </ul>
	5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.		
	6. Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el Currículo nacional.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.</li> </ul>
		<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.</li> </ul>
7. Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe, cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar la especificidad cultural y de origen de los estudiantes.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorean la implementación integral del currículo y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</li> </ul>	

PME — DIMENSIÓN LIDERAZGO ESCOLAR		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA(S)	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Liderazgo del sostenedor	1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los estándares de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</li> <li>Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.</li> </ul>
	2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del PEI, del PME y del presupuesto anual.	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</li> <li>Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.</li> </ul>
	3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento y cumple con sus compromisos.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.</li> <li>Vinculan el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto.</li> </ul>
	4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que éste debe cumplir y evalúa su desempeño.	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN LIDERAZGO ESCOLAR		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA(S)	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Liderazgo del sostenedor	5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.</li> <li>• En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.</li> </ul>
	6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.</li> </ul>
Liderazgo del director	1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.</li> <li>• Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</li> </ul>
	2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.</li> </ul>
	3. El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.</li> </ul>
	4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN LIDERAZGO ESCOLAR		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA(S)	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Liderazgo del director	5. El director es proactivo y moviliza el establecimiento hacia la mejora continua.	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</li> <li>Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.</li> </ul>
	6. El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.</li> </ul>
		<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.</li> </ul>
7. El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.</li> </ul>	
Planificación y gestión de resultados	1. El establecimiento cuenta con un PEI actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</li> <li>Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN LIDERAZGO ESCOLAR		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA(S)	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Planificación y gestión de resultados	2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el PME.	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</li> </ul>
		<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.</li> </ul>
	3. El establecimiento cuenta con un PME que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuesto.	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.</li> </ul>
	4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del PME.	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.</li> </ul>
	5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los apoderados del establecimiento.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.</li> </ul>
	6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN CONVIVENCIA		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA(S)	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Formación	1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional y el currículum vigente	a) <b>Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</li> </ul>
		c) <b>Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</li> </ul>
	2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y monitorea su impacto.	c) <b>Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</li> </ul>
	3. El equipo directivo y docente basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.	a) <b>Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.</li> </ul>
	4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.	c) <b>Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.</li> </ul>
	5. El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.	c) <b>Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.</li> </ul>
	6. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.	c) <b>Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN CONVIVENCIA		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA(S)	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Formación	7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.</li> </ul>
Convivencia escolar	1. El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.</li> </ul>
	2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos y previenen cualquier tipo de discriminación.	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.</li> </ul>
		<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.</li> </ul>
	3. El establecimiento cuenta con un reglamento de convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.</li> </ul>
4. El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.	<b>c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</li> </ul>	

PME — DIMENSIÓN CONVIVENCIA		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA(S)	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Convivencia escolar	5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.</li> </ul>
	6. El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen, formativamente las conductas antisociales e los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.</li> <li>Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.</li> </ul>
	7. El establecimiento educacional previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.</li> <li>Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.</li> </ul>
Participación y vida democrática	1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.	<b>a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</li> </ul>
		<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa..</li> </ul>
	2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN CONVIVENCIA		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA(S)	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Participación y vida democrática	3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.</li> </ul>
	4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.</li> </ul>
	5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Estudiantes y las directivas de curso.	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.</li> </ul>
	5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Estudiantes y las directivas de curso.	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA(S)	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Participación y vida democrática	6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.	<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.</li> </ul>
Gestión del personal	1. El establecimiento define los cargos y funciones del personal y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el reconocimiento oficial.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.</li> <li>Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.</li> </ul>
	2. El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.</li> </ul>
	3. El establecimiento implementa estrategias para atraer, seleccionar y retener personal competente.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.</li> </ul>
	4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	<b>c) Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza evaluación de los docentes.</li> </ul>
	5. El establecimiento cuenta con un personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</li> <li>Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA(S)	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Gestión del personal	6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</li> <li>Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.</li> </ul>
	7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.</li> </ul>
	8. El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.	<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.</li> </ul>
	9. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.		<b>b) Desarrollando las capacidades profesionales.</b>
<b>d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.</li> </ul>
Gestión de recursos financieros y administración	1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA(S)	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Gestión de recursos financieros y administración	2. El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.</li> </ul>
	3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.</li> </ul>
	4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.</li> </ul>
	5. El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculan el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto.</li> </ul>
	6. El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el PEI.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculan el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto.</li> </ul>
Gestión de recursos educativos	1. El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.</li> <li>En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.</li> </ul>

PME — DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS		MBDLE	
SUBDIMENSIÓN PME	PRÁCTICAS DIAGNÓSTICO ANUAL	DIMENSIÓN(ES) DEL MBDLE ASOCIADA(S)	ALGUNAS PRÁCTICAS DEL MBDLE ASOCIADAS
Gestión de recursos educativos	2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.</li> </ul>
	3. El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.</li> </ul>
	4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.</li> </ul>
	5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.	<b>e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.</li> </ul>

## REFERENCIAS

Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X. y Contreras, D. (2014). Lo aprendí en la escuela: ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago, Chile: LOM.

Chile, Ministerio de Educación, División de Educación General. (2016). Plan de Mejoramiento Educativo en el marco de la Reforma Educacional: Más oportunidades para todas y todos los estudiantes.

Chile, Ministerio de Educación, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP (2015), Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.

Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Penlington, C., Mehta, P. and Brown, E. (2009). The Impact of Leadership on Pupil Outcomes: Final Report to DSCF, Department of Children, Families & Schools/National College of School Leadership, Nottingham.

Hallinger, P., & Heck, R. (1996). The principal's role in school effectiveness: A review of methodological issues, 1980-95. In K., Leithwood, et al. (Ed.), The international handbook of educational leadership and administration (pp. 723-784). Dordrecht, Netherlands: Kluwer.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006) Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. Nottingham: National College for School Leadership and Department for Education and Skills.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. National College for School Leadership.

Muñoz, G. y Marfán, J. (2012). Formación de directores escolares en Chile: Características y Desafíos. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), ¿Qué sabemos de los directores de Escuela en Chile? (pp.83-110). CEPPE, Centro de Innovación en Educación Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile.

Robinson, V., Hohepa, M., Lloyd, C. (2009). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration. University of Auckland and the New Zealand Ministry of Education.