



INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO COLECTIVO

EQUIPOS DIRECTIVOS Y TÉCNICO PEDAGÓGICO

SOSTENEDORES Y SOSTENEDORAS

DEPARTAMENTOS PROVINCIALES DE EDUCACIÓN

**Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica
Ministerio de Educación**

ÍNDICE

I.	DISTINCIONES FUNDAMENTALES	3
A.	<i>DIFERENCIA ENTRE PRÁCTICAS DOCENTES Y PRÁCTICAS DIRECTIVAS:.....</i>	3
B.	<i>MARCO LEGAL Y TEÓRICO</i>	3
a.	DEFINICIÓN DE ÁMBITOS Y PROCESOS INSTITUCIONALES	4
C.	<i>DISTINCIÓN ENTRE PRÁCTICAS FUNCIONALES Y CONDUCTUALES</i>	6
a.	PRÁCTICAS FUNCIONALES:.....	6
b.	PRÁCTICAS CONDUCTUALES:	6
II.	NIVELES DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.....	7
	<i>ADMINISTRA.....</i>	7
	<i>OPTIMIZA.....</i>	7
	<i>TRANSFORMA.....</i>	8
III.	INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN A NIVEL LOCAL	9
A.	<i>DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES:</i>	9
a.	¿QUÉ INVOLUCRA CADA INDICADOR EN LA REVISIÓN DEL DISEÑO DE LOS CONVENIOS SUSCRITOS?	9
b.	¿QUÉ NIVELES DE LOGRO REPRESENTA LA REVISIÓN DE CADA INDICADOR?	10
IV.	RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL CONVENIO SUSCRITO.....	10

I. DISTINCIONES FUNDAMENTALES

A. DIFERENCIA ENTRE PRÁCTICAS DOCENTES Y PRÁCTICAS DIRECTIVAS:

PRÁCTICAS DOCENTES	PRÁCTICAS DIRECTIVAS
Las prácticas docentes o pedagógicas, están referidas a cada una de las acciones que desarrolla él o la docente para el logro de más y mejores aprendizajes en sus estudiantes.	Las prácticas directivas y técnicas pedagógicas, son aquellas tareas y responsabilidades, procesos y sistemas que prestan las condiciones para el logro de los objetivos institucionales: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de personas y Recursos, Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, Gestión de Resultados.
<p>Prácticas docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la enseñanza: diseño y realización de clases, materiales, didáctica, metodologías, elaboración de instrumentos evaluativos • Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes: desarrollo de actividades de clases, estrategias de aprendizajes; evaluación de producciones, apoyo escolar a los estudiantes, reforzamientos; evaluación de aprendizajes. • Creación de un ambiente propicio para el Aprendizaje: gestión de la clase, diálogos pedagógicos desafiantes; genera ambiente para el aprendizaje. • Responsabilidades profesionales: interacciones, estilo de diálogo; manejo de la información, actualización profesional. 	<p>Prácticas directivas y técnico pedagógicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se vincula con diferentes procesos que dan soporte a la enseñanza y al aprendizaje de los estudiantes. • Su escenario de actuación es la escuela, pero también el contexto en donde está inserta y los vínculos o redes con instituciones y autoridades del entorno. • Las prácticas directivas influyen en el aprendizaje de los estudiantes, determinan la calidad del aprendizaje. Su influencia tiene que ver con las decisiones que toma el equipo de gestión, en torno a lo curricular, lo relacional, lo institucional, lo administrativo, lo presupuestario y que incide en las condiciones en que el docente realiza su tarea para que el estudiante aprenda.
MARCO PARA LA BUENA ENSEÑANZA (MBE) En proceso de actualización	MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN (MBD) En revision

B. MARCO LEGAL Y TEÓRICO

De acuerdo al marco legal (Ley N° 19.933 y su Reglamento, decreto 176) y teórico que fundamenta la Asignación de Desempeño colectivo (Ciclo del Mejoramiento Continuo del MBD), se definen los ámbitos y procesos institucionales de la Gestión Escolar, de manera de facilitar una conceptualización común al momento de revisar los diseños de los Convenios Suscritos:

a. DEFINICIÓN DE ÁMBITOS Y PROCESOS INSTITUCIONALES

AMBITOS	DEFINICIÓN ÁMBITO	PROCESOS INSTITUCIONALES	DEFINICIÓN PROCESO
I.-LIDERAZGO INSTITUCIONAL (Planificación, implementación y evaluación del desarrollo institucional)	<i>1. El equipo directivo y técnico pedagógico, lidera y dirige el Proyecto Educativo de su establecimiento generando una relación adecuada entre los objetivos institucionales y la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, las personas, para la obtención de logros de aprendizajes de todos sus estudiantes, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa.</i>	1.1.Desarrollo e Implementación del PEI	Es un proceso dinámico, participativo de definición, revisión y retroalimentación permanente de las prácticas pedagógicas y directivas institucionales, en relación a la visión, misión, principios y objetivos institucionales, definidos en el PEI.
		1.2. Planificación Estratégica y Evaluación Institucional	Es el proceso de diseño, implementación, orientación y evaluación de los diferentes ámbitos de la estructura interna de la organización escolar, proporcionando el sustento para un trabajo articulado con las metas y objetivos del PEI.
II. GESTION CURRICULAR	<i>2. El equipo directivo y técnico pedagógico, genera una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, los docentes y los objetivos superiores de la organización para el logro de más y mejores aprendizajes de los estudiantes. El equipo de gestión, lidera el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos pedagógicos institucionales, para la implementación curricular en el aula, en un proceso de mejoramiento continuo.</i>	2.1. Organización Curricular	Es el proceso que asegura la adecuación, reorganización y articulación del Plan Estratégico Curricular, en coherencia con el PEI, enfatizando y reorientando las acciones y estrategias pedagógicas, en función de las necesidades de los estudiantes.
		2.2. Evaluación de la Implementación del curriculum	Es el proceso de revisión de las prácticas directivas y docentes, tendientes al mejoramiento o fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes, considerando los procesos de articulación entre sectores y niveles, cobertura, progresión y adecuación curricular.
		2.3. Sistema de apoyo a las prácticas pedagógicas.	Es el proceso de análisis de evidencias y resultados de las prácticas pedagógicas, en relación al diseño y evaluación de la implementación curricular en el aula, enfocado a la mejora del aprendizaje de los estudiantes.
		2.4. Desarrollo profesional docente.	Es el proceso de inducción, acompañamiento y promoción de los docentes, coherentes con las necesidades personales, profesionales e institucionales, caracterizado por un clima de confianza y comunicación efectiva, incentivo para potenciar el mejoramiento de la práctica pedagógica.
		2.5. Sistema de apoyo a los estudiantes.	Es el proceso de promoción y generación de acciones e instancias de participación con y de los estudiantes para el logro de su desarrollo integral, favoreciendo los principios institucionales y la identidad educativa.

III.-CLIMA, CONVIVENCIA Y RELACIONES CON EL ENTORNO	3. <i>El equipo directivo y técnico pedagógico, lidera el desarrollo de la institución y las personas, en un clima de confianza, de comunicación interna y con el entorno, para el fortalecimiento del proyecto educativo institucional.</i>	3.1 Interacción y Convivencia escolar	Es el proceso en que el equipo directivo y técnico pedagógico, implementa planes y estrategias que permiten la interacción dialógica y cotidiana entre los integrantes de la comunidad escolar que favorecen un clima óptimo para el proceso de Aprendizaje y Enseñanza en el aula e institucional.
		3.2. Sistema de relaciones internas y externas de la Institución escolar	Es el proceso en que el equipo directivo crea las instancias y estrategias de participación con los miembros de la comunidad educativa y los agentes e instituciones del entorno para el logro de los objetivos y metas institucionales, con normas y reglamentos claros y útiles.
IV.-GESTIÓN DE PERSONAS Y RECURSOS	4. <i>El equipo directivo y técnico pedagógico, procura la articulación y organización de todos los recursos necesarios para el desarrollo profesional de los docentes y paradocentes, para la generación de las condiciones institucionales, que permiten el logro de procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad; distinguiendo tres niveles: las personas, los materiales e infraestructura y los financieros.</i>	4.1. Gestión de personas	Es el proceso donde el equipo directivo crea las condiciones para un trabajo cohesionado y alineado entre PEI y los miembros de la institución escolar: docentes, asistentes de la educación, miembros del equipo directivo, estudiantes y otros.
		4.2. Gestión financiera, recursos, materiales e infraestructura.	Es el proceso, en que el equipo directivo debe velar por la existencia de los insumos necesarios para el desarrollo del trabajo al interior de la institución, realizando una gestión eficiente y oportuna de estos, para el apoyo al trabajo pedagógico, las estrategias y objetivos propuestos en el PEI.



C. DISTINCIÓN ENTRE PRÁCTICAS FUNCIONALES Y CONDUCTUALES

Las prácticas funcionales y conductuales que se desean fortalecer en los Convenios de Desempeño Colectivo, están asociadas a actividades claves que orientan las prácticas directivas y técnicas pedagógicas; siendo éstas:

a. PRÁCTICAS FUNCIONALES:

Son aquellas que se deben manifestar en la práctica del cargo o función directiva que se desempeña en la escuela o liceo, basadas en tres ámbitos del Marco para la Buena Dirección.

Ámbito	Prácticas Funcionales
Gestión Institucional	Gestionar los procesos a su cargo, gestionar el crecimiento de la Escuela, gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y Asistentes de Educación y gestionar recursos humanos.
Gestión curricular	Generar condiciones para la gestión de los contenidos curriculares; asesorar a los docentes en los procesos de aprendizaje enseñanza; desarrollar estrategias educativas del establecimiento; gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje; orientar a los estudiantes y sus familias; orientar a los alumnos hacia su desarrollo futuro.
Gestión de la Convivencia	Gestionar la interacción y convivencia escolar; prevenir situaciones de riesgo psicosocial; gestionar redes sociales.

b. PRÁCTICAS CONDUCTUALES:

Son aquellas que cada persona debe desarrollar independiente del cargo o función que está desempeñando, ya sea directivo, directiva o técnico pedagógica.

Ámbito	Prácticas Conductuales
Liderazgo directivo	Conduce, orienta y motiva a personas y equipos a su cargo, hacia una visión alineada con los valores del Proyecto Educativo Institucional, conduciéndolos hacia altos estándares de desempeño y propiciando un clima laboral favorable.
Gestión de la innovación	Conduce al equipo a través de procesos de gestión innovadores al desarrollo de la comunidad educativa, implementando soluciones nuevas para resolver problemas, conflictos y resistencias propias de los procesos de cambio.
Compromiso Social	Asume la complejidad de los procesos educativos y su impacto en el entorno, influye positivamente y se compromete con el desarrollo social de la comunidad interna y externa y la aceptación de la diversidad de acuerdo a los valores declarados en el Proyecto Educativo Institucional.

Compromiso para la interacción	Escucha activamente y se expresa en forma clara y asertiva, facilitando el intercambio de información de manera eficaz, influenciando positivamente el actuar de los demás.
Trabajo en equipo	Gestiona efectivamente la consecución de objetivos comunes trabajando con otras personas, áreas e instituciones, comprometiéndose, responsabilizándose y dando cuenta del cumplimiento de ellos.

II. NIVELES DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

El objetivo de los Convenios Colectivos, para la Asignación de Desempeño, es fortalecer las prácticas de liderazgo y gestión del establecimiento, de modo que la organización escolar logre avanzar hacia mayores niveles de desarrollo.

En el marco de la Asignación de Desempeño colectivo, se propone tres niveles de desarrollo de la organización escolar, como **orientación** para el mejoramiento institucional:

ADMINISTRA

- ✓ El director y el equipo directivo y técnico pedagógico, realiza los procesos básicos de administración: planifica, implementa y evalúa los resultados de los procesos pedagógicos y administrativos.
- ✓ En este nivel se requiere un alto ejercicio de competencias funcionales: conocimientos de principios y criterios curriculares y disciplinares; se requiere un liderazgo y competencias comunicativas, de primer nivel.
- ✓ Las competencias del equipo directivo están orientadas a la mantención de los procesos existentes, por tanto, las propuestas se orientan a la descripción y supervisión de esos procesos.

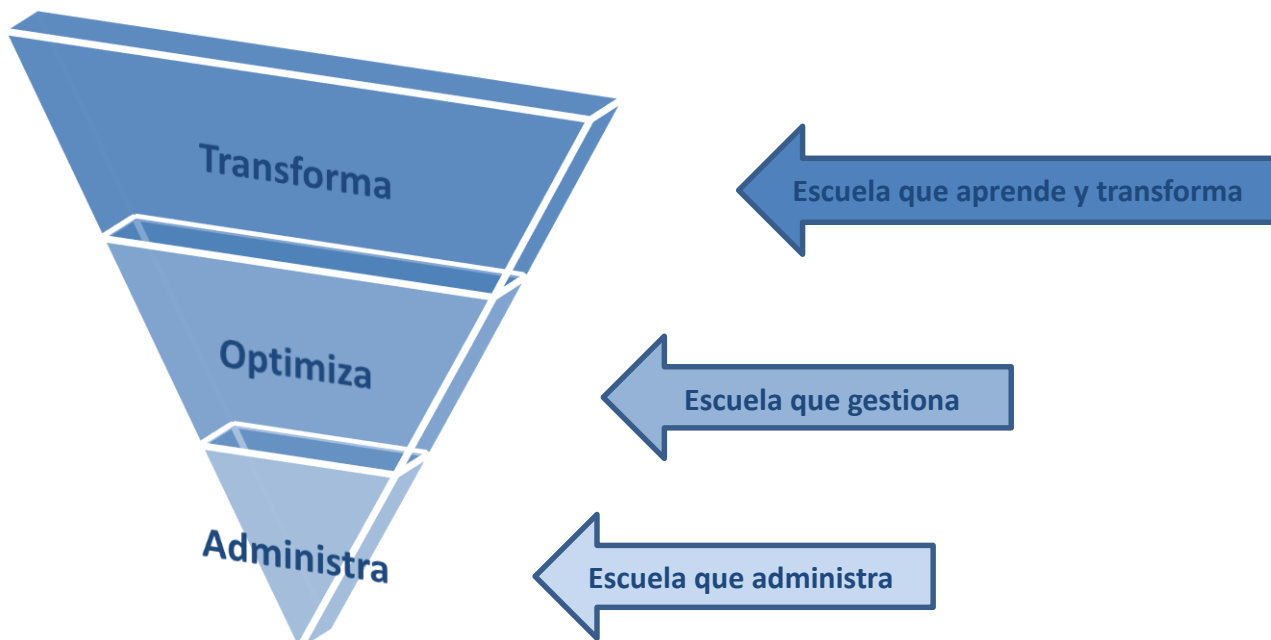
OPTIMIZA

- ✓ El director y el equipo directivo y técnico pedagógico, ha logrado instalar los procesos curriculares y administrativos con un alto nivel de participación y compromiso de los diferentes estamentos, y un nivel de calidad técnica óptimo.

- ✓ En este nivel, las competencias conductuales, se manifiestan con conductas de mayor complejidad. Corresponde a un nivel intermedio de desarrollo de la competencia.

TRANSFORMA

- ✓ El director y el equipo directivo y técnico pedagógico, logra constituir una comunidad de aprendizaje, traspasando los límites de la escuela y consolida una identidad organizacional que permite su diferenciación generando un sentido de pertenencia en sus miembros y compromiso social.
- ✓ En este nivel, las competencias genéricas o conductuales se despliegan con notoriedad y las competencias funcionales, se consideran ya desplegadas.
- ✓ A nivel de las competencias del equipo se evidencian funciones relacionadas a la evaluación, elaboración de estrategias, creación de procesos, entre otros. Es decir, competencias que demandan un nivel cognitivo superior.



III. INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN A NIVEL LOCAL

La construcción de los indicadores para la revisión del diseño de los convenios suscritos se basa en las necesidades de; ***Contar con un diagnóstico acerca de la calidad del diseño de los convenios suscritos por los equipos directivos y técnicos pedagógicos; Elaborar estrategias de mejoramiento de los diseños de convenios presentados por los equipos directivos y técnicos pedagógicos; Rendir cuenta y retroalimentar los procesos; Contar con insumos para la toma de decisiones a nivel comunal mediante la identificación de la gestión de la educación a nivel local.***

A. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES:

a. ¿Qué involucra cada indicador en la revisión del diseño de los Convenios Suscritos?

- ✓ **Correspondencia:** se verifica si el área de las metas en que el equipo directivo define el convenio es la que corresponde de acuerdo a la definición de cada área.
- ✓ **Pertinencia:** las metas involucran el despliegue de funciones. Este indicador verifica que la meta corresponda a funciones del equipo directivo y no de otros actores dentro del establecimiento.
- ✓ **Coherencia:** Las metas deben tener una relación lógica y de contribución al cumplimiento del resultado. Este indicador verifica la existencia de esa correspondencia lógica y de contribución.
- ✓ **Articulación:** En el mismo sentido que el indicador anterior, se verifica la relación entre los resultados y el objetivo general del convenio.
- ✓ **Desarrollo:** Medición que contrasta la meta propuesta por el equipo directivo con la rúbrica de desarrollo de convenios. Las categorías asociadas al indicador son, de menos a más desarrollo, “administra”, “optimiza”, “transforma”. Esta es la medición cualitativa, dado que integra una rúbrica que es parte de las orientaciones para la elaboración de convenios.
- ✓ **Calidad:** Indicador compuesto o índice que ponderadamente resume todos los indicadores anteriores, entregando el porcentaje final de calidad asociado a la revisión del diseño de cada convenio.

La ponderación de cada indicador para el cálculo del índice de calidad es:

INDICADOR	% DE LOGRO
Correspondencia	10%
Pertinencia	20%
Coherencia	20%
Articulación	15%
Desarrollo	35%

*La revisión del diseño de los convenios suscritos es realizada cada año por evaluadores y evaluadoras técnicas mediante una aplicación de la plataforma web. Durante el mes de diciembre cada Sostenedor y sostenedora recibe un informe anual de los resultados de la Evaluación de la calidad de los diseños de los Convenios suscritos presentados por los EDTP de los EE bajo su jurisdicción.

b. ¿Qué niveles de logro representa la revisión de cada indicador?

Luego de la revisión de los convenios suscritos mediante la rúbrica de evaluación y el puntaje alcanzado en cada indicador, se calcula la ponderación del índice de Calidad, se distinguen cinco niveles de logro de la construcción del diseño del convenio suscrito con los siguientes valores asociados:

Nivel de Logro alcanzado	Correspondencia	Pertinencia	Coherencia	Articulación	Índice de Calidad
Muy Alto	75% a 100%	100%	80% a 100%	100%	81% y más
Alto	65% a 74%	90% a 99%	74% a 79%	91% a 99%	75% a 79%
Medio	55% a 64%	80% a 89%	60% a 74%	81% a 89%	70% a 74%
Bajo	40% a 54%	70% a 79%	49% a 59%	61% a 80%	60% a 69%
Muy Bajo	Hasta 40%	Hasta 69%	Hasta 48%	Hasta 60%	Hasta 59%

IV. RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL CONVENIO SUSCRITO

Para cada ámbito de la gestión escolar, se definen prácticas institucionales fundamentales categorizadas de acuerdo a los diferentes niveles de desarrollo de la organización escolar, de manera que el evaluador o evaluadora a cargo de la revisión del diseño de los convenios suscritos, pueda relacionar y evaluar a nivel de cada meta del convenio- la propuestas presentada correspondiente a desarrollo e implementación de estas prácticas, entregando sugerencias y observaciones pertinentes para el mejoramiento de la propuesta.

Ámbitos	Procesos institucionales	Prácticas directivas / niveles de desarrollo de la organización escolar	Categoría de desarrollo
Liderazgo Institucional (Planificación, implementación y evaluación del desarrollo institucional)	1. Desarrollo e Implementación del PEI Es un proceso dinámico, participativo de definición, revisión y retroalimentación permanente de las prácticas pedagógicas y directivas institucionales, en relación a la visión, misión, principios y objetivos institucionales, definidos en el PEI.	N3: N2 + actualiza el PEI a partir de las evidencias de su implementación con la participación de los miembros de la comunidad educativa, estableciendo mecanismos de innovación que permitan el mejoramiento constante de los procesos institucionales.	Transforma
		N2: N1 + gestiona la implementación del PEI, estableciendo hitos de seguimiento e instancias de evaluación con los miembros de la comunidad educativa y/o acciones de socialización que involucren a otros actores del entorno escolar.	Optimiza
		N1: Diseña, revisa y/o ajusta el diseño y la implementación del PEI para el cumplimiento de los objetivos y su misión.	Administra
	2. Planificación Estratégica y Evaluación Institucional Es el proceso de diseño, implementación, orientación y evaluación de los diferentes ámbitos de la estructura interna de la organización escolar, proporcionando el sustento para un trabajo articulado con las metas y objetivos del PEI.	N3: N2 +Actualiza y establece mecanismos de innovación en la planificación estratégica considerando los resultados de la evaluación institucional, que permitan un mejoramiento continuo de los aprendizajes de sus estudiantes, el desarrollo institucional y satisfacción de la comunidad educativa.	Transforma
		N2: N1 + gestiona la implementación de la planificación estratégica y su evaluación, comprometiendo a la comunidad educativa a través de instancias de análisis, reflexión y toma de decisiones.	Optimiza
		N1: Planifica todos los ámbitos del quehacer institucional, con foco en el aprendizaje de los estudiantes, definiendo organigrama, responsables, perfiles y funciones; generando sistemas y/ o mecanismos de evaluación, seguimiento y monitoreo de los procesos en relación a los objetivos institucionales.	Administra
	3. Organización Curricular Es el proceso que asegura la adecuación, reorganización y articulación del Plan Estratégico Curricular, en coherencia con el PEI, enfatizando y reorientando las acciones y estrategias pedagógicas, en función de las necesidades de los estudiantes	N1: N2+ Modifica, en conjunto con los docentes, los procesos curriculares institucionales, dando respuesta a las necesidades educativas de todos los estudiantes y asegura la coherencia con el PEI; incorporando el liderazgo de los docentes en acciones de coordinación e implementación de los procesos curriculares.	Transforma
		N2: N1+ Implementa prácticas que aseguran la evaluación y retroalimentación de los programas y planificaciones de los procesos curriculares generales de la institución. (Organización , Articulación y/o Adecuación curricular).	Optimiza
		N1: Diseña, supervisa y/o coordina programas y planificación de los procesos curriculares generales de la institución. (Organización , Articulación y/o Adecuación curricular).	Administra

Instrumentos técnicos para la evaluación de los Convenios de Desempeño Colectivo

Gestión Curricular	4. Evaluación de la Implementación del currículum Es el proceso de revisión de las prácticas directivas y docentes, tendientes al mejoramiento o fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes, considerando los procesos de articulación entre sectores y niveles, cobertura, progresión y adecuación curricular.	N3: N2+ Evalúa e instala en conjunto con los docentes, las necesarias y posibles modificaciones de los procesos curriculares para la: <ul style="list-style-type: none"> - Coherencia entre planificación de aula, PEI y Bases Curriculares; - Innovación, cobertura y adecuación curricular; - Articulaciones entre sectores y niveles de aprendizaje. 	Transforma
		N2: N1+ Desarrolla estrategias de evaluación de la implementación del currículum, implementando articulaciones entre sectores y niveles de aprendizaje, en conjunto con los docentes.	Optimiza
		N1: Evalúa y cautela la implementación del currículum a través de diferentes medios de verificación del proceso de cobertura curricular en el aula.	Administra
	5. Sistema de apoyo a las prácticas pedagógicas. Es el proceso de análisis de evidencias y resultados de las prácticas pedagógicas en relación al diseño y evaluación de la implementación curricular en el aula, orientado al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.	N3: N2+Genera condiciones para la participación profesional, en la profundización y sistematización de los procesos de evaluación de los aprendizajes, referido a: <ul style="list-style-type: none"> - elaboración de procedimientos e instrumentos de evaluación; - normativa interna de evaluación; - promoción de los estudiantes, en relación a la normativa vigente. 	Transforma
		N2: N1+Diseña, implementa estrategias de apoyo periódico a las prácticas pedagógicas de preparación de la enseñanza. Sistematiza principios, criterios, normas y procedimientos institucionales, con participación de los docentes, respecto del diseño y evaluación de aprendizajes, en concordancia con la normativa vigente.	Optimiza
		N1: Entrega orientaciones a los docentes, sobre los criterios y prioridades en el diseño y evaluación de aprendizajes, según diferentes niveles, necesidades de los estudiantes y sectores de aprendizaje. Revisa la pertinencia y coherencia de la planificación y evaluación, con las necesidades de los estudiantes y los objetivos de aprendizaje de las B. Curriculares.	Administra
	6. Desarrollo profesional docente. Es el proceso de inducción, acompañamiento y promoción de los docentes, coherentes con las necesidades personales, profesionales e institucionales, caracterizado por un clima de confianza y comunicación efectiva, incentivo para potenciar el mejoramiento de la práctica pedagógica.	N3: N2+Desarrolla estrategias tendientes a generar acciones de capacitación, perfeccionamiento y/o talleres de desarrollo de habilidades para el mejoramiento de la práctica y/o conocimientos profesionales de los docentes.	Transforma
		N2: N1+Coordina y/o articula redes de apoyo entre pares, acciones de acompañamiento y retroalimentación, para el mejoramiento de las práctica pedagógica.	Optimiza
		N1: Apoya, asesora y/o induce a los docentes en distintas acciones orientadas a fortalecer sus competencias pedagógicas, tendientes al mejoramiento de la práctica docente.	Administra
	7. Sistema de apoyo a los estudiantes. Es el proceso de promoción y generación de acciones e instancias de participación con y de los estudiantes para el logro de su desarrollo integral, favoreciendo los principios institucionales y la identidad educativa.	N3: N2+Diseña planes y programas de apoyo educativo, crecimiento personal con y para los estudiantes, desarrollando las habilidades sociales, del pensamiento y socio- afectivas; incorporando a los padres y apoderados en acciones que fomenten el compromiso de la familia con la formación de sus estudiantes.	Transforma
		N2: N1+Gestiona y/o implementa el desarrollo de actividades curriculares no lectivas, de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, tendientes a la formación integral de la persona.	Optimiza
		N1: Levanta información periódica acerca de las necesidades educativas, sociales y niveles de logro de aprendizaje de todos los estudiantes.	Administra

Instrumentos técnicos para la evaluación de los Convenios de Desempeño Colectivo

Clima, Convivencia y Relaciones con el entorno	8. Interacción y Convivencia escolar Es el proceso en que el equipo directivo y técnico pedagógico, implementa planes y estrategias que permiten la interacción dialógica y cotidiana que favorecen un clima óptimo para el proceso de aprendizaje y desarrollo institucional.	N3: N2+ Potencia los liderazgos de los diferentes actores de la comunidad educativa, implementando un sistema de apoyo y desarrollo de una cultura escolar de participación, colaboración y respeto.	Transforma
		N2: N1+Actualiza, y promueve la implementación del Manual de convivencia a través de diferentes medios: talleres de desarrollo de habilidades sociales, jornadas de diálogo y actividades sociales, entre los distintos actores de la comunidad educativa, a nivel comunicacional.	Optimiza
		N1: Elabora y socializa planes, estrategias y el Manual de convivencia, en relación a la evaluación de las necesidades y dificultades detectadas en la comunidad educativa.	Administra
	9. Sistema de relaciones internas y externas de la Institución escolar. Es el proceso en que el equipo directivo crea las instancias y estrategias de participación con los miembros de la comunidad educativa y los agentes e instituciones del entorno para el logro de los objetivos, metas institucionales y satisfacción de la comunidad educativa, con normas y reglamentos claros y útiles	N3: N2+Promueve una política de participación de los estamentos internos y/o redes externas, con objetivos y metas que sean un aporte para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, la innovación educativa y el desarrollo del PEI.	Transforma
		N2: N1+Gestiona el intercambio entre los diferentes estamentos de la institución escolar; facilita la interacción de estos con las organizaciones del entorno para potenciar el cumplimiento de las metas del PEI.	Optimiza
		N1: Establece relaciones con autoridades locales y de la comunidad para beneficio institucional.	Administra
Gestión de Personas y Recursos	10. Gestión de personas. Es el proceso donde el equipo directivo crea las condiciones para un trabajo cohesionado y alineado entre PEI y los miembros de la institución escolar: docentes, asistentes de la educación, miembros del equipo directivo, estudiantes y otros.	N3: N2+Elabora e implementa estrategias de apoyo y retroalimentación periódica, pertinentes al resultado de la evaluación del desempeño, expectativas personales y profesionales de los docentes; motivando los cambios necesarios para el desarrollo profesional, de la organización escolar en perspectiva del aprendizaje de los estudiantes.	Transforma
		N2: N1+ Define y adecúa perfiles, funciones y responsabilidades, de acuerdo a las competencias de los docentes y asistentes de la educación del establecimiento.	Optimiza
		N1: Supervisa el desempeño administrativo del personal del establecimiento (Asistencia, puntualidad, licencias. etc.)	Administra
	11. Gestión financiera, recursos, materiales e infraestructura. Es el proceso, en que el equipo directivo debe velar por eficiente administración financiera, la existencia de los insumos necesarios para el desarrollo del trabajo al interior de la institución, realizando una gestión pertinente y oportuna, para el apoyo al trabajo pedagógico, las estrategias y objetivos propuestos en el PEI.	N3:N2 + Postula a nuevos proyectos para la innovación de su propuesta educativa, en función del resultado de la evaluación de las necesidades y/o problemas respecto a los recursos materiales y de infraestructura necesarios para el desarrollo del proyecto educativo y de la organización.	Transforma
		N2: + N1: Proyección de recursos financieros y materiales, considerando la evaluación de las necesidades para el mejoramiento pedagógico y desarrollo institucional.	Optimiza
		N1: Administra de manera eficiente los recursos para la consecución de metas y prioridades definidas en el PEI.	Administra