



MAGÍSTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento
“Colegio El Melón”**

Profesora: Rocío Rizzo San Martín.

Alumno: Sergio Paolo Eisermann Gutiérrez.

Nogales – Chile, agosto 2023

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	08
Introducción	09
Capítulo 1.....	12
Marco Teórico	12
1.1.- Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos	
Educativos y sus Sostenedores.....	13
1.1.1 Desarrollo débil.....	13
1.1.2 Desarrollo Incipiente	13
1.1.3 Desarrollo Satisfactorio.....	14
1.1.4 Desarrollo Avanzado.....	14
1.1.5 Dimensión Liderazgo.....	14
1.1.6 Dimensión Gestión Pedagógica.....	14
1.1.7 Dimensión Formación y Convivencia.....	14
1.1.8 Dimensión Gestión de Recursos.....	14
1.1.9 Interrogantes que surgen de inmediato a nivel institucional antes de iniciar elaboración de un PME.....	14
1.2.- Bases legales para el diseño del Plan de Mejoramiento Educativo.....	15
1.2.1.- Ley General de Educación: N° 20.370 año 2009.....	15
1.3.- Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación	
parvularia, básica y media y su fiscalización.....	17
1.3.2.- Sistemas de rendiciones de cuenta, de reconocimientos y de sanciones.....	19
1.4.- Ley de Subvención Escolar Preferencial.....	20
1. 4.1.- ¿Por qué surge la Ley de Subvención Escolar Preferencial?	21
1.4. 2.- ¿Cómo se accede a esta subvención?.....	24

Capítulo 2:	28
Marco Contextual.....	28
2.1.- Breve Reseña Histórica.....	28
2.2.- Síntesis de antecedentes del entorno.....	30
2.3.- Principales rubros económicos de la comuna.....	31
2.4.- Tasa de pobreza por ingresos	32
2.5.- Servicios Básicos	32
Capítulo 3:	34
Diagnóstico Institucional	34
3.1.- Prácticas de Gestión Pedagógica propuestas por la Agencia de Calidad.....	34
3.2.- Análisis PEI: Síntesis de los componentes del PEI.....	36
3.3.- Vinculación PEI con el Modelo de la Gestión Escolar.....	37
3.3.- Vinculación Planes.....	41
3.4.- Modelo Pedagógico Curricular.....	45
3.5.- Paradigma que fundamenta el modelo.....	46
3.6.- Componentes y Lectura de los estándares indicativos de desempeño.....	49
3.7.- Fichas Técnicas de Análisis de las Áreas de Proceso.....	49
3.8.- Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.....	51
3.9.- Análisis de las áreas de proceso.....	51
3.9.1.- Área de gestión del currículum.....	52
3.9.1.1.- Dimensión: Gestión pedagógica.....	52
3.9.1.2.- Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	54
3.9.1.3.- Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	55
3.9.2.- Área Liderazgo Escolar.....	56
3.9.2.1.- Dimensión: Liderazgo del sostenedor.....	56
3.9.2.2.- Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.....	57

3.9.2.3.- Dimensión: Planificación y gestión de resultados.....	58
3.9.3.- Área Convivencia Escolar.....	59
3.9.3.1.- Dimensión: Formación.....	59
3.9.3.2.- Dimensión: Convivencia escolar.....	60
3.9.3.3.- Dimensión: Participación.....	61
3.9.4.- Área Gestión de Recursos.....	62
3.9.4.1.- Dimensión: Gestión del recurso humano.....	62
3.9.4.2.- Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.....	63
3.9.4.3.- Dimensión: Gestión de recursos educativos.....	64
3.10.- Metodología de investigación.....	65
3.10.1.- Resultados del Diagnóstico Institucional	66
Capítulo 4:	70
Análisis de los Resultados	70
4.1.- Área de gestión del currículum.....	70
4.1.1.- Dimensión: Gestión pedagógica.....	70
4.1.2.- Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	70
4.1.3.- Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes....	73
4.1.4.- Porcentaje general del Área de gestión del Currículum.....	73
4.2.- Área Liderazgo Escolar.....	74
4.2.1.- Dimensión: Liderazgo del sostenedor.....	74
4.2.2.- Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.....	74
4.2.3.- Dimensión: Planificación y gestión de resultados.....	74
4.2.4.- Porcentaje general del Área Liderazgo Escolar.....	74

4.3.- Área Convivencia Escolar.....	76
4.3.1.- Dimensión: Formación.....	76
4.3.2.- Dimensión: Convivencia escolar.....	77
4.3.3.- Dimensión: Participación.....	77
4.3.4.- Porcentaje general del Área Convivencia Escolar.....	78
4.4.- Área Gestión de Recursos.....	79
4.5.1.- Dimensión: Gestión del recurso humano.....	79
4.5.2.- Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.....	79
4.5.2.- Dimensión: Gestión de recursos educativos.....	80
4.5.3.- Porcentaje general del Área Gestión de Recursos.....	81
4.5.- Resultados Eficiencia Interna.....	82
4.5.1.- Evolución de Matrícula Educación Parvularia – Educación. Básica – Educación Media.....	82
4.5.2.- Rendimiento escolar enseñanza básica año 2022, Hombres y Mujeres.....	82
4.5.2.- Rendimiento escolar enseñanza media año 2022.....	83
4.5.3.- Aprobados por Asignaturas.....	84
4.5.4.- Resultados PAES 2022.....	86
4.5.5.- Informe de Asistencia Colegio El Melón 2022.....	88
4.5.6.- Resultados SIMCE.....	89
4.5.6.1.- Descripción del Grupo Socioeconómico.....	90
4.5.6.2.- Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de lenguaje y Comunicación: Lectura 4° Básicos año 2022....	91

4.5.6.3.- Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2016 – 2022.....	90
4.5.6.4.- Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de Matemáticas: Lectura 4° Básicos año 2022.....	91
4.5.6.5.- Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de Matemáticas: Lectura 4° básico 2016 – 2022....	91
4.5.6.6.- Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de lenguaje y Literatura: Lectura 2° Medio año 2022.....	92
4.5.6.7.- Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de lenguaje y Literatura: Lectura 2° Medio año 2022.....	92
4.5.6.8.- Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de Matemáticas 2° Medio año 2022.....	93

4.5.6.9.- Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de lenguaje y Literatura: Lectura 2° Medio años 2016 – 2022.....	93
4.5.7.- Resultados de Indicadores de Desarrollo Personal y Social: 2015 -2022: 4° básico. Clasificación del Grupo Socio Económico: Bajo.....	94
4.5.8.- Resultados de Indicadores de Desarrollo Personal y Social: 2015 -2018: 2° medio. Clasificación del Grupo Socio Económico: Bajo.....	100
Capítulo 5:	
Autoevaluación Institucional.....	108
5.1.- Preguntas para el Análisis	108
5.2.- Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento.....	112
5.3.- Implementación de Planes.....	137
5.4. - Implementación Curricular.....	142
5.5.- Conclusiones de la Autoevaluación Institucional.....	144
Capítulo 6:	
Plan de mejoramiento institucional.....	146
6.1.- Planificación Estratégica.....	149
6.2.- Planificación Anual 2023.....	152
Bibliografía.....	165
Anexos	167

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo diseñar el plan de mejoramiento educativo (PME), en colegio El Melón, Provincia de Quillota. V Región, durante el año 2023.

El problema identificado en nuestro estudio se encontró en las dimensiones de gestión pedagógica, liderazgo formativo, académico del director, planificación y gestión de resultados, formación y participación. Las áreas de la gestión de la calidad con menos desarrollo en la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas.

La problemática se determinó a través de una metodología de investigación cuantitativa y cualitativa.

El procedimiento de evaluación fue a través de encuestas que midieron, el nivel de calidad de ochenta y ocho prácticas de gestión institucional, a partir de una escala de cuatro valores desde la más débil (1) a la más avanzada (4) y el resultado que determino, es que existen prácticas de gestión que están muy débiles para lograr una política de gestión de calidad educativa.

El objetivo de la siguiente investigación es implementar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), en el Colegio el Melón, mediante un modelo de prácticas de gestión institucional, que ayudara a instalar, la mejora ascendente en la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes. Con ello cumple lo estipulado en la Ley de Subvención Escolar Preferencial, que solicita realizar todos los esfuerzos para que los estudiantes que por su condición socio económica no han logrado acceder a una educación de calidad, lo puedan hacer, concretizando así el principio basal de equidad e igualdad de oportunidades consagrados en la Ley General de Educación (LGE).

El proyecto describirá las etapas de diseño del PME, que surge como resultado del proceso de reflexión colectiva y participativa en torno a los valores y sellos institucionales mediante un diagnóstico institucional que determinará las prácticas de gestión necesarias de ser instaladas para lograr la calidad continua en los aprendizajes de todos los estudiantes.

Finalmente se comparte la planificación anual del PME 2023.

INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Mejoramiento Educativo del Colegio “El Melón”, tiene como propósito el diseño de una planificación estratégica de cuatro años desarrollada mediante la ejecución de planes anuales de mejoramiento (PME), proyectando políticas, proyectos, programas y acciones que permitan instalar y sistematizar las diferentes prácticas y dimensiones de la gestión escolar, propuestas por la Agencia de Calidad en su Modelo de Aseguramiento de la Calidad (SAC), compartidos en Los Estándares Indicativos de Desempeño y declarados en la Visión, Misión y expresado en nuestros Sellos institucionales de nuestro Proyecto Educativo Institucional.

Como institución de educación pública compartimos la definición emanada por el Mineduc que define la formulación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) como un “instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, de sus procesos institucionales y pedagógicos y que favorece a que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al “medio que permitirá llegar al lugar proyectado” como comunidad educativa. (Mineduc, 2014).

Su diseño y elaboración surge desde un modelo de diagnóstico institucional, instancia de reflexión colectiva desarrollada por el establecimiento educacional, en torno a aquellas **Prácticas** que en la mirada colectiva serán abordadas para lograr el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes, estas se transformarán en prácticas institucionales a instalar, sistematizar, articular y evaluar, en un proceso continuo de mejora de cuatro años acompañado por la Agencia de la Calidad, el cual busca “La instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos” (Mineduc, 2011).

Además hemos dado énfasis y tomado en cuenta las orientaciones para el proceso de planificación de la mejora educativa 2023, en el marco de los desafíos de reactivación educativa integral, En la tarea de planificar la mejora educativa para el año 2023 atendiendo la urgencia de la

Reactivación Educativa, que tiene como propósito impulsar una respuesta integral desde los centros educativos y sus sostenedores ante las brechas de aprendizaje y el bienestar socioemocional que evidenciamos y que se agudizó tras la pandemia. las que durante el 2023 deberán focalizar sus esfuerzos en asegurar: a) la permanencia, trayectoria formativa y revertir los altos niveles de ausentismo del estudiantado; b) garantizar el logro de los aprendizajes fundamentales y c) resguardar la convivencia y el bienestar socioemocional de toda la comunidad. (<https://www.comunidadescolar.cl/orientaciones-pme-2023/>, 2022)

Como comunidad educativa hemos otorgado una vigencia de cuatro años a esta planificación estratégica de mejora o ciclo de mejoramiento continuo concretizada cada año mediante la elaboración compartida de nuestro PME 2023 a 2026.

El diseño metodológico tuvo una duración de 5 meses (marzo 2022, a julio 2023) con un total de 9 reuniones (principalmente los días jueves por la tarde) y un ampliado participando todos los estamentos y equipos de la Unidad Educativa. Estas fueron:

- ✓ Consejo Escolar
- ✓ Equipo de Gestión
- ✓ Consejo de Profesoras y Profesores
- ✓ Departamentos de Asignaturas
- ✓ Centro de Estudiantes
- ✓ Centro General de Padres y Apoderados
- ✓ Asistentes de la Educación, (profesionales, técnicos, administrativos y de servicios menores)
- ✓ Representante del Sostenedor

La organización del trabajo de investigación cualitativa y cuantitativa como también los instrumentos y técnicas de recogida de información utilizados fueron los siguientes:

➤ **Encuestas**

- ✓ Encuesta sobre ficha técnica de evaluación de análisis de las áreas de proceso y dimensiones de la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/ o pedagógicas que componen los estándares de desempeño: Se encuestó a cincuenta profesionales divididos en grupos focales de diez y ocho docentes de

enseñanza media, trece de enseñanza básica, once de proyecto de integración escolar (PIE) y ocho directivos docentes.

- **Comisión central de Análisis de información recabada y diseño de propuesta de Acciones a implementar:** Integrada por dirección y equipos técnicos de gestión de las diferentes dimensiones.
- **Equipos de trabajo por jornada:** Integrada por representantes del cada estamento quienes eran sorteados en casa sesión según dinámica.
- **Equipo entrevistas personalizadas:** Integrado por tres funcionarios quienes abordaron temas específicos del área de convivencia y gestión pedagógica.

- **Instrumentos y técnicas para recoger información:**
 - ✓ Talleres de por equipos.
 - ✓ Trabajo de comisiones
 - ✓ Lluvia de ideas,
 - ✓ Diagnóstico FODA
 - ✓ Entrevistas personales,
 - ✓ Plenarios (1)
 - ✓ Grupos de discusión
 - ✓ Cuestionarios
 - ✓ Encuestas

Los actores descritos participaron en la elaboración de diversos aspectos del Plan de Mejoramiento Educativo tales como:

Análisis proyecto educativo institucional, vinculación PEI con el modelo de gestión escolar, vinculación PEI, autoevaluación institucional, gestión institucional, implementación de planes, implementación curricular, análisis de resultados, fortalezas y oportunidades de mejoramiento, conclusiones de la autoevaluación institucional, planificación estratégica, elaboración de objetivos y metas, estrategias de mejoramiento, por dimensión y vinculación con planes institucionales, metas anuales, elaboración de propuestas de indicadores y acciones por dimensión y subdimensión a incluir en la planificación anual.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

El presente Plan de Mejoramiento Educativo tiene como base el Proyecto Educativo Institucional del Colegio El Melón su Visión y Misión, desde los cuales emanan los Sellos Académicos y Formativos y como es lógico se desprenden sus objetivos institucionales en área de gestión.

Para lograrlo aplicaremos el marco teórico como parte de una propuesta de investigación o estudio que pretende describir el problema de investigación, la línea de investigación y la metodología utilizada para responder a ella. (Abreu, (2012)).

Entendiendo que la educación pública en Chile es clara la necesidad de contar con un sistema educativo capaz de combinar de manera exitosa las necesidades de calidad y equidad. (Bellei, 2010) El estado chileno ha generado progresivamente sistemas y mecanismos con los que espera avanzar hacia ese objetivo. Uno de los desafíos que ha tenido mayor relevancia a nivel de sistema educativo es la incorporación de la evaluación, entendida como mecanismo que favorece el mejoramiento de la acción y los resultados. la profundización en la centralidad del desempeño de las instituciones y actores educativos como objeto fundamental de análisis, y la existencia de incentivos asociados al desempeño, en tanto mecanismo movilizador del mejoramiento. (Weinstein, 2012) Este camino se corona con la Ley 20.529, que define un Sistema nacional de Aseguramiento de la Calidad de la educación escolar.

La implementación de cada uno de los sellos y sus objetivos surge desde la planificación estratégica a cuatro años 2023-2026, en ella se han establecido las políticas, planes, proyectos, objetivos, metas e indicadores de efectividad, que bajo un proceso de evaluación constante semestral y/o anual permiten al equipo de gestión y a la comunidad obtener certezas del grado de cumplimiento de la Visión y Misión institucional.

El PEI en implementación se basa en un proceso de diagnóstico institucional que tal como plantea el Mineduc “constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas **Prácticas** que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar

estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas”. (Mineduc, 2017, pág. 9)

El concepto de mejoramiento educativo ha favorecido el interés en el cambio en educación, entendidos como un proceso que involucra a las personas e instituciones que participan de su implementación, preguntándose acerca de ¿qué tiene que ocurrir para modificar favorablemente un escenario educativo? ¿Qué variables externas e internas debemos considerar? ¿Qué variables materiales y simbólicas son fundamentales? (Fullán, 1982) (Murillo, 2003) (Hopkins, 2009).

Desde esta instancia de reflexión surgen las prácticas institucionales a instalar, sistematizar, articular y evaluar, en un proceso continuo de mejora de 4 años amparado en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), sugerido por la Agencia de Calidad el cual busca “La instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos” (Mineduc, 2019).

1.- Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores.

Para guiar a los establecimientos en la implementación del proceso de mejora desde la Agencia de Calidad se creó los Estándares Indicativos de Desempeño los que “representan un conjunto de referentes que orientan la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Tienen como propósito proveer un marco de referencia a los establecimientos que orienta la mejora continua de sus procesos internos, de evaluación y de autoevaluación” (Mineduc, Chile, 2020, pág. 3). Estos estándares proporcionan un conjunto de prácticas institucionales que deben ser instaladas en cada establecimiento en una ruta de mejora continua que se inicia y clasifica para cada práctica en:

1.1.- Desarrollo débil: Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas.

1.2.- Desarrollo Incipiente: Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas.

1.3.- Desarrollo Satisfactorio: Cumple adecuadamente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio.

1.4.- Desarrollo Avanzado: Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones.

El proceso de mejora continua se inserta en la estructura del modelo organizado en dimensiones y áreas de gestión institucional. Estas son:

1.5.- Dimensión Liderazgo: Organizada en los subdimensiones, de Liderazgo del Sostenedor; Liderazgo del Director y el Área de Gestión y Planificación de Resultados.

1.6.- Dimensión Gestión Pedagógica; Organizada en los subdimensiones, de Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

1.7.- Dimensión Formación y Convivencia: Organizada en los subdimensiones, de Formación, Convivencia, y Participación y vida democrática.

1.8.- Dimensión Gestión de Recursos; Organizada en los subdimensiones, de Gestión de personal, Gestión de recursos financieros, y Gestión de recursos educativos

En el entendido que es un plan de mejora continuo cada establecimiento a través de su proceso de diagnóstico institucional debe establecer cuál es la distancia entre lo que solicita cada práctica a nivel satisfactorio (solicitado como base por la Agencia de Calidad), y su realidad interna. Una vez contando con esta información el establecimiento debe decidir cuáles de estas priorizará como fundamentales de instalar en cada dimensión y área de la gestión (lo ideal es a lo menos una por cada dimensión y área).

1.9.- Interrogantes que surgen de inmediato a nivel institucional antes de iniciar elaboración de un PME, son las siguientes.

¿Es obligación elaborar un plan de mejora?, ¿existe alguna base legal que exija la elaboración de un PME?, ¿existe acceso a recursos económicos asociados otorgados por del Estado para desarrollo planificado?, ¿los recursos deben llegar a todos los potenciales beneficiarios (estudiantes), o existe alguna clasificación que indique a quienes se debe beneficiar en forma preferente? , ¿se debe asumir algún tipo de compromiso al momento de acceder a los recursos PME?, ¿el no cumplimiento de los compromisos asumidos conlleva algún tipo de sanción para la institución?, ¿la institución es libre de

utilizar el formato de diseño de su PME, o existe un formato obligatorio?, ¿El Mineduc asesora o apoya a los establecimientos durante el proceso de diseño y durante la ejecución del PME?, ¿El Mineduc verifica el cumplimiento de las acciones planificadas, si es así este proceso en anual, bianual, o cada 4 años?.

Estas son algunas de las interrogantes que intentaremos responder:

1.2.- Bases legales para el diseño del Plan de Mejoramiento Educativo:

Para entender el funcionamiento de nuestro sistema de educacional debemos referirnos a un conjunto de leyes e instituciones que organizan y regulan el Sistema Educacional

1.2.1.- Ley General de Educación: N° 20.370 año 2009 (refundida en 2010)

Es la normativa que establece el sentido, derechos, deberes de todos los actores del sistema educativo. Además, nos entrega en su artículo N° 2 la definición de calidad en la que se basa el sentido de nuestra educación; esta es la siguiente **“La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país”** (Mineduc, 2009)

Al mismo tiempo en el artículo N°3 nos es Art. 3°. Nos indica los principios en los fundantes de nuestro sistema. En síntesis, estos son:

A) Universalidad y educación permanente.

B) Gratuidad

C) Calidad de la educación: En este principio nos indica en forma sintética que “La educación debe propender a asegurar que todos los alumnos, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley”. (Mineduc, 2009)

D) Equidad del sistema educativo: Este es el principio fundante de la ley SEP “El sistema propenderá a asegurar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad, con especial atención en aquellas personas o grupos que requieran apoyo especial”. (Mineduc, 2009)

E) Autonomía

F) Diversidad

G) Responsabilidad

H) Participación

I) Flexibilidad

J) Integración e inclusión

K) Sustentabilidad

L) Interculturalidad

M) Dignidad del ser humano

N) Educación integral

Como podemos apreciar los principios bases de nuestro sistema nos llama como sistema a generar una educación de calidad con oportunidades equitativas para todas y todos los estudiantes. Para lograr esta meta en la misma ley en su artículo N°4 nos indica que “ corresponde al Estado, propender a asegurar la calidad de la educación, estableciendo las condiciones necesarias para ello y verificando permanentemente su cumplimiento; realizar supervisión, facilitar apoyo pedagógico a los establecimientos y promover el desarrollo profesional docente”, (Mineduc, 2009). Es su artículo N° 6 indica que “Es deber del Estado propender a asegurar una educación de calidad y procurar que ésta sea impartida a todos, tanto en el ámbito público como en el privado” especificando que “Corresponderá al Ministerio de Educación, al Consejo Nacional de Educación, a la Agencia de Calidad de la Educación y a la Superintendencia de Educación, en el ámbito de sus competencias, la administración del **Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación**, de conformidad a las normas establecidas en la ley”, (Mineduc, 2009). Con este artículo mandata a las instituciones componentes del sistema educativo a resguardar el cumplimiento de la misión del sistema que es velar por una educación de calidad para todos.

1.3.- Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación parvularia, básica y media y su fiscalización

La ley 20.529, crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media, además de su fiscalización. Con esto da cumplimiento a lo establecido en el artículo 6° de la ley General de Educación.

Las instituciones que componen este sistema son las siguientes,

- A) Ministerio de Educación.
- B) Consejo Nacional de Educación
- C) Agencia de Calidad de la Educación
- D) Superintendencia de Educación.

Cada una de estas instituciones desde su ámbito de competencias tiene como finalidad “por objetivo asegurar el acceso a una educación de calidad y equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación integral, la fiscalización pertinente, y el apoyo y orientación constante a los establecimientos educacionales.” (Mineduc, 2011)

El diagrama relacional de estas instituciones nos explica cuál es la función de cada uno en el sistema de aseguramiento



Con esta gráfica el sistema da cumplimiento al artículo N° 1 de la ley que nos dice que **“Es deber del Estado propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles. Para dar cumplimiento a dicha responsabilidad créase y regúlase un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media”**. (Mineduc, 2011)

En este mismo artículo especifica que “El Sistema tendrá por objeto, asimismo, propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”. (Mineduc, 2011)

Para lograr este mandato la ley en su artículo N°2 nos indica que “El Sistema actuará sobre la educación formal, de acuerdo a los objetivos generales y sus respectivas bases curriculares señalados en la ley N° 20.370, General de Educación, y operará mediante un conjunto de políticas, estándares, indicadores, evaluaciones, información pública y mecanismos de apoyo y fiscalización a los establecimientos, para lograr la mejora continua de los aprendizajes de los alumnos, fomentando las capacidades de los establecimientos y sus cuerpos directivos, docentes y asistentes de la educación. **Asimismo, el Sistema contemplará los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento**”. (Mineduc, 2011)

En este mismo artículo especifica que El Sistema comprenderá, entre otros, “...cuando corresponda, **apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de planes de mejora educativa a nivel de establecimientos que permitan desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades**”. (Mineduc, 2011)

Se entiende que este apoyo consiste en asesoría en la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de los PME que cada colegio establezca una vez desarrollado su proceso de autoevaluación institucional.

Entendiendo que el proceso de lograr la calidad educativa es complejo (pues depende entre otros factores de la capacidad de cada establecimiento para desarrollar un plan de mejora sostenible, contextualizado, informado y por sobre todo participativo en el cual todos los estamentos de la comunidad educativa entiendan y participen del sentido institucional del mismo) y que requiere un tiempo adecuado para medir su impacto en la calidad de las prácticas seleccionadas para su implementación. El sistema en el artículo N° 3 nos indica que considera **“políticas, mecanismos e instrumentos para apoyar a los integrantes de la comunidad educativa y a los establecimientos educacionales en el logro de los estándares de aprendizaje y los otros indicadores de calidad**

educativa, fomentando el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos a fin de promover la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen”. (Mineduc, 2011)

1.3.2.- Sistemas de rendiciones de cuenta, de reconocimientos y de sanciones

La ley con el objetivo de organizar el sistema crea instituciones para la implementación de sus principios. Así en el Título II párrafo 1°, artículo N°1 crea “La Agencia de Calidad de la Educación, en adelante “la Agencia”, servicio público funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio y que se relacionará con el Presidente de la República por intermedio del Ministerio de Educación”, (Mineduc, 2011). La que entre sus funciones principales tendrá:

- Evaluar los logros de aprendizaje de los alumnos de acuerdo al grado de cumplimiento de los estándares, referidos a los objetivos generales señalados en la ley y sus respectivas bases curriculares...”. (Mineduc, 2011)
- Ordenar los establecimientos educacionales en función de las mediciones de los resultados de aprendizaje y de los otros indicadores de calidad educativa con la finalidad, entre otras, de identificar, cuando corresponda, las necesidades de apoyo.

Como vemos las funciones centrales de la agencia se enfocan en instalar el sistema SAC, en todos los colegios que reciben subvención del Estado y en los que no (particulares), pues los principios de la ley general de educación aplican a todos los establecimientos del país. Para lograr sus funciones en el artículo N° 11, la ley estipula que la agencia podrá entre otros;

- A) Diseñar, implementar y aplicar un sistema de evaluación de desempeño de los establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aportes del Estado, y sus sostenedores referidos a los estándares indicativos, cuya finalidad será orientar el mejoramiento continuo de los establecimientos, a través de recomendaciones.

En el artículo N° 12, “...nos especifica que El objeto de esta evaluación de desempeño será fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos

educacionales, **orientar sus planes de mejoramiento educativo** y promover la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen”. (Mineduc, 2011)

1.4.- Ley de Subvención Escolar Preferencial:

Como he especificado en los párrafos anteriores El Sistema Educativo en su totalidad tiene el objetivo lograr una educación de calidad para todas y todos, y para lograrla ha creado e implementado un sistema de gestión institucional llamado Sistema de Aseguramiento de la Calidad compuesto por estándares y prácticas de desempeño que aplicados en forma adecuada en los establecimientos permitirá que estos en forma paulatina, acompañada y progresiva instalen prácticas efectivas y de calidad en las diferentes dimensiones y áreas de gestión alcanzando el nivel satisfactorio como meta en los niveles de calidad establecido por el Modelo.

Para concretizar en un instrumento común el diseño e implementación de sus estándares y las prácticas que componen el sistema de aseguramiento se ha establecido por ley el diseño de un Plan de Mejoramiento Educativo anual en base a una planificación estratégica proyectada a 4 años en cada establecimiento que reciba o no financiamiento del Estado.

En este punto es importante especificar que los colegios particulares no están obligados a implementar el sistema SAC, pero si deben contar con un plan de Mejoramiento Educativo el cual puede ser evaluado por la Agencia de Calidad. En cambio, los establecimientos que reciben recursos del Estado tienen la obligación de implementar el sistema SAC mediante su PME.

Cuando hablamos de recursos entregados por el Estado nos referimos a las diferentes Subvenciones que este entrega a todos los establecimientos subvencionados (incluye Municipales y Particular Subvencionados en sus diferentes modalidades), a saber Subvención por Asistencia (conocida como General), por plan de Pro-Retención, Por Mantenimiento – Fondo Apoyo Educación Pública (FAEP), en establecimientos municipales, Programa integración Escolar (PIE), para quienes lo tengan implementado en ambos sistemas.

1.4.1.- ¿Por qué surge la Ley de Subvención Escolar Preferencial?

En un estudio realizado por (Raczynski & Muñoz, 2007,) hizo un recorrido crítico de la reforma educacional chilena, sus logros y desafíos pendientes hasta el 2008 desde la perspectiva de la efectividad y el mejoramiento escolar. El trabajo concluía que la reforma no había incidido casi en las prácticas de trabajo asentadas en las escuelas y el aula, y que por tanto, el desafío de la política educativa chilena era combinar medidas y decisiones dirigidas a fortalecer lo que ocurre en el microcosmos de cada escuela, reconociendo y abordando al mismo tiempo las restricciones a su desarrollo que derivan de factores estructurales, fuera del control de la escuela, que ponían techo a sus posibilidades de acercarse a la efectividad escolar. En este marco el artículo identificaba seis desafíos para la política educativa futura: acercar la política educativa a la escuela: de la macropolítica a la política desde las escuelas; fortalecer y apostar por los actores principales en el cambio educativo: los directivos y docentes; fortalecer el rol y las capacidades de los sostenedores de educación; pasar de un ministerio ejecutor a uno que regula, evalúa y ofrece estrategias de apoyo diferenciadas; fortalecer la responsabilización por resultados y la rendición de cuentas; **favorecer una mayor equidad asignando más recursos a la escuelas que atienden a estudiantes en situación de mayor vulnerabilidad social y apostar a escuelas socialmente más diversas.**

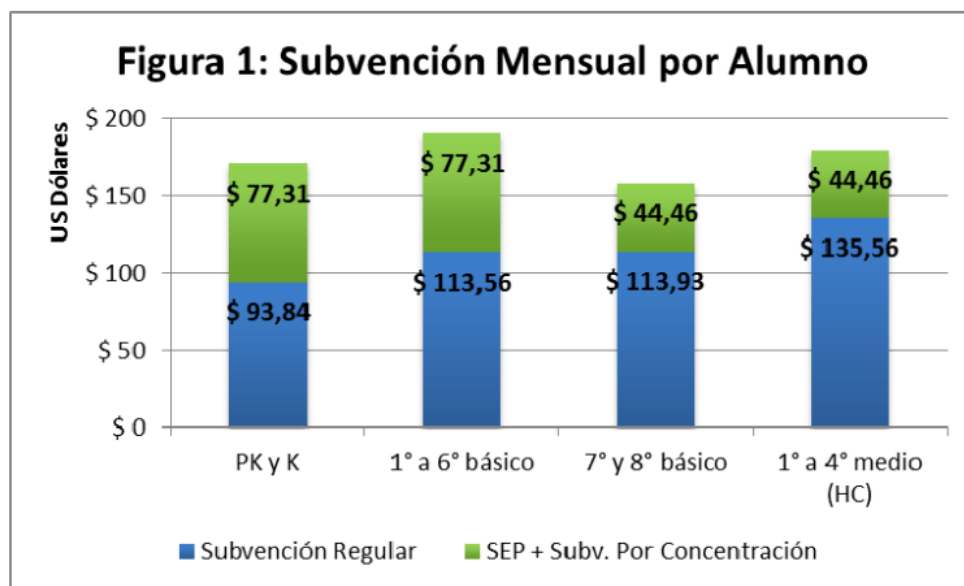
Luego de cinco años (2013), los autores analizan el estado de avance del sistema educativo chileno, reconociendo que la promulgación en 2008 de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) es una nueva forma de entender las políticas de mejoramiento escolar y cambia la relación entre dichas políticas y la escuela, que interviene con fuerza y forma en el sistema educativo modificando la gestión del trabajo educativo en los centros escolares; que esta ley crea nuevos “actores” en el sistema escolar y de paso modifica roles y relaciones entre los actores pre-existentes; y finalmente anticipa un nuevo ordenamiento institucional y es preludio a la instalación de un nuevo sistema de rendición de cuentas (accountability) en la educación escolar chilena.

El origen de estos cambios los encontramos en el objetivo central de esta ley que es **“compensar las desigualdades sociales de origen que afectan a los niños de los sectores más modestos, entregando un aporte adicional a los establecimientos que los acogen y comprometiendo con ellos una estrategia de mejoramiento educativo”**, (Dagmar Raczynski, 2013). Como vemos con el principio de **Justicia Educativa** en su base la SEP responde así al prolongado anhelo de corregir el sistema de financiamiento de la educación en Chile, caracterizado – desde su creación en los años 80 – por entregar un monto de recursos monetarios homogéneo a

escuelas que atienden a alumnos de condición social y económica marcadamente desigual. La ley SEP modifica esta “subvención plana”, reconociendo que educar niños en contextos de mayor vulnerabilidad socioeconómica es más complejo y más caro, (Alejandra Mizala, 2002), y asumiendo en consecuencia que el Estado debe poner más recursos ahí donde más se necesita.

En concreto, el Estado entrega cerca de un 60% de aumento a la subvención regular promedio por cada alumno prioritario, lo que se traduce en unos US\$ 65 dólares adicionales por estudiante al mes en el caso de los niveles de educación parvularia y hasta sexto año de primaria y en cerca de US\$ 45 dólares en los niveles superiores (hasta cuarto año de educación secundaria). A este monto por alumno se suma un monto adicional diferenciado según el porcentaje de alumnos prioritarios que presente la escuela. Todo esto implica un monto nuevo de recursos muy significativo para la escuela. Este monto se entrega al sostenedor (municipal o privado) bajo el supuesto que este lo maneja de manera diferenciada a la subvención regular (que por definición es de libre disposición, realidad distinta a lo que ocurre con la SEP, que debe ser invertida en la mejora de cada una de las escuelas). La figura 1 muestra la magnitud de este aporte para una escuela promedio en Chile.

FIGURA 1. MONTOS CONSIDERANDO UN ESTABLECIMIENTO CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA (EXCEPTO PK Y K) Y UN 45% DE ALUMNOS PRIORITARIOS



FUENTE: MINEDUC, 2012

De esta forma, la SEP tiene el propósito de mejorar los niveles de equidad del sistema escolar, entregando mayores recursos a las escuelas que atienden a esos niños. El Estado entrega

esta nueva subvención a aproximadamente un tercio del alumnado, corrigiendo, al menos en parte, las desigualdades de origen.

De paso esto implica un fortalecimiento financiero de la educación municipal, que atiende a 2 de cada 3 de estos alumnos prioritarios y actualmente para los colegios del sistema particular subvencionado que al menos deben contar con un 15% de estudiantes prioritarios en su matrícula, siempre pudiendo optar al 100% de estudiantes con el solo requisito de ser gratuitos.

Para lograr este enorme desafío en el año 2008, se promulga la ley N° 20.248 o Ley de Subvención Escolar Preferencial.

Esta ley establece el concepto de Estudiantes Prioritario y Preferente como foco principal de la inversión de los recursos a los que se puede acceder desde esta ley. En su artículo N° 1 establece que “Créase una subvención educacional denominada preferencial, destinada al mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, que se impetrará por los alumnos prioritarios y alumnos preferentes que estén cursando primer o segundo nivel de transición de la educación parvularia, educación general básica y enseñanza media”. (Mineduc, 2008)

De este modo queda consagrada por ley la focalización equitativa de los recursos provenientes de esta ley estableciendo en el artículo N° 2 que “Para los efectos de la aplicación de la subvención escolar preferencial se entenderá por prioritarios a los alumnos para quienes la situación socioeconómica de sus hogares dificulte sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo” (Mineduc, 2008). Especificando que será la calidad de estudiante prioritario será determinada anualmente por el Ministerio de Educación, directamente o a través de los organismos de su dependencia que éste determine, de acuerdo con los siguientes criterios. Para efectos de este trabajo solo mencionaré tres.

- Los alumnos cuya familia pertenezca al Sistema Chile Solidario tendrán la calidad de prioritarios por el solo ministerio de esta ley.
- Para los efectos de la aplicación de la subvención escolar preferencial se entenderá por alumnos preferentes a aquellos estudiantes que no tengan calidad de alumno prioritario y cuyas familias pertenezcan al 80% más vulnerable del total nacional, según el instrumento de caracterización social vigente

1.4.2.- ¿Cómo se accede a esta subvención?

El procedimiento de ingreso a esta subvención se especifica en el artículo N° 7 de la ley 20.248 el que indica “Para incorporarse al régimen de la subvención escolar preferencial, cada sostenedor deberá suscribir con el Ministerio de Educación un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, por el establecimiento educacional correspondiente. Dicho convenio abarcará un período mínimo de cuatro años, que podrá renovarse por períodos iguales”. (Mineduc, 2008)

Como podemos apreciar el ingreso conlleva suscribir un convenio o exigencia de implementar en los establecimientos una nueva perspectiva de organización de la gestión académica, administrativa y pedagógica a nivel institucional, así nos lo indica Dagmar Raczynski, y otros “Lo novedoso de la SEP es la asociación que se establece entre dichos recursos financieros y la exigencia por una mayor calidad del servicio educativo (Marcel y Raczynski, 2009), estableciéndose compromisos de igualdad de oportunidades y excelencia con sus sostenedores y especialmente, procurando que cada escuela, junto a su comunidad educativa, establezca planes de mejora que fortalezcan los procesos de enseñanza y permitan elevar los aprendizajes de todos los alumnos”. (Dagmar Raczynski, 2013)

Tal como lo indico “la SEP representa una apuesta que, coherente con el conocimiento acumulado al respecto, acepta que para una mejora sostenible de los resultados escolares se requiere que las unidades asuman la tarea y fortalezcan sus capacidades de gestión (institucional y pedagógica) y plantea que el rol del Estado es crear las condiciones y asegurar los apoyos para que sostenedores de establecimientos escolares y directivos y docentes de las escuelas colaborativamente definan e implementen su trayectoria de mejoramiento (Hopkins, 2008; El more, 2010)”. (Dagmar Raczynski, 2013) Los mismos autores refuerzan su análisis señalando que “Bajo el nuevo paradigma corresponde al ministerio definir la normativa técnica, asignar los recursos (subvención preferencial, en este caso), asegurar el soporte técnico que requieren los establecimientos, normar estándares técnicos y monitorear el avance de las escuelas. La SEP reemplaza la “lógica arriba-abajo” de programas estandarizados que provenían del Ministerio de Educación, por una estrategia que promueve el protagonismo de cada escuela en el diseño e implementación de su plan de mejoramiento” (Dagmar Raczynski, 2013).

En lo específico en convenio que debe suscribir el sostenedor para acceder a la subvención sep, contempla expresamente en el artículo N°7 letra d) que se debe “Presentar al Ministerio de Educación y cumplir un **Plan de Mejoramiento Educativo elaborado** con el director del establecimiento y el resto de la comunidad, que contemple acciones en **las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar o gestión de recursos en la escuela**, de conformidad a lo dispuesto en el artículo siguiente. Para efectos de esta ley se entenderá que el Plan de Mejoramiento Educativo es **el mismo al que se hace referencia en la ley que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación**, sin perjuicio de los requisitos de formulación del plan y los efectos en caso de incumplimiento, los que quedarán sujetos a las normas que contempla esta ley. El mencionado Plan deberá ser presentado conjuntamente a la **Agencia de Calidad de la Educación**”. (Mineduc, 2008)

Con esta exigencia queda de manifiesto que el sostenedor acepta y entiende que al acceder a esta subvención, primero se inserta por completo en el sistema de aseguramiento de la calidad, promoviendo el sistema SAC, como base del desarrollo de la gestión en sus colegios, que al cabo de cuatro años el convenio se renueva por un período similar a petición e sostenedor siempre que cumpla con los requisitos establecidos en esta ley, y segundo acepta las consecuencias de no cumplir con las metas propuestas en el plan a 4 años.

Entre las causales legales que puede aplicar el Ministerio de Educación para revocar el convenio firmado y solicitado por un sostenedor, podemos nombrar:

En lo administrativo:

- A) No Haber rendido la totalidad de las subvenciones y aportes recibidos, conforme a lo establecido en el artículo 7°, letra a.
- B) Haber gastado menos, un 70% de las subvenciones y aportes recibidos, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 6°, letra e).
- C) No haber diseñado un plan de mejoramiento educativo según lo indicado en esta ley.

En lo pedagógico;

- A) Cuando previa aplicación por parte de la Agencia de Calidad del ordenamiento de los establecimientos educacionales en las categorías (Autónomo, Emergente, En Recuperación o Insatisfactorios), establecidas en Ley 20.529 y según lo estipulado en el artículo N° 23 de la ley 20.248 que “El establecimiento educacional que habiendo sido clasificado como

autónomo o emergente sea posteriormente clasificado en la categoría en recuperación, dejará de percibir la subvención preferencial a que se refiere los artículos 14 y 14 bis, a partir del inicio del año escolar siguiente”, (Mineduc, 2008) .Esto en la práctica significa no acceder a la subvención por estudiantes prioritarios y preferentes, lo que en la práctica es desfinanciar la base de cualquier PME, pero al mismo tiempo especifica que el colegio accederá a la subvención de colegio en recuperación, como lo especifica el artículo N° 27 de la ley sep.

- B) Cuando un colegio en categoría en recuperación haya desarrollado lo especificado en el artículo N° 26 de esta ley, en lo específico
- a. Lograr los estándares nacionales correspondientes a la categoría Emergentes en los plazos que se establecen en el Párrafo 5°, Título II de la ley N° 20.529. El incumplimiento de este numeral no tendrá más consecuencias que las indicadas en dicha ley.
 - b. Elaborar y cumplir el Plan de Mejoramiento Educativo para establecimientos educacionales "en recuperación". Éste deberá ser elaborado o ejecutado, a elección del sostenedor, con apoyo del Ministerio de Educación o un tercer (ATE).
 - c. Aplicar las medidas de reestructuración contenidas en el Plan.
- C) Por otra parte, en el artículo N° 28 de la ley señala de que “si el establecimiento en recuperación no logra dichos resultados educativos en el plazo indicado (lograr subir s emergente), la Agencia de la Calidad de la Educación lo informará a todos los miembros de la comunidad escolar y ofrecerá a las familias del mismo la posibilidad de buscar otro centro educativo y facilidades de transporte para su acceso, lo que se regulará vía decreto suscrito por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Hacienda.
- D) Y en caso extremo en el mismo artículo se señala que “En el caso de no lograrse los resultados educativos señalados en el inciso primero, los establecimientos estarán afectos al mecanismo de revocación del reconocimiento oficial que se establece en los artículos 30 y 31 de la ley que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación”. (Mineduc, 2008)

Cabe mencionar que hasta la promulgación de la Ley de Inclusión 20.845, que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado.

En la actualidad la gran mayoría de los colegios particulares subvencionados han suscrito el convenio necesario para acceder a los recursos y sistema de gestión que entrega la ley Sep, con al menos un 15% de su matrícula con estudiantes prioritarios.

Finalmente se ha establecido que una vez firmado el convenio entrada a la ley sep, el sostenedor y sus colegios ingresan al sistema de aseguramiento de calidad de la educación, comprometiéndose a instalar el sistema SAC, asumiendo que será evaluado por la efectividad en la instalación de las prácticas que lo componen, en sus diferentes dimensiones y áreas de gestión, por un período de cuatro años y anualmente para sus colegios a través del proceso conocido como verificación anual del PME, desarrollado por un representante de la Agencia de Calidad quien verifica el correcto cumplimiento del plan desarrollado durante el año. Este proceso no es sancionatorio, sino que representa una revisión compartida según una guía previamente informada (**anexo n°1**).

Enfrentar la tarea de planificar la mejora educativa para el año 2023, en cada uno de los establecimientos educacionales, implica necesariamente atender la urgencia de la **Reactivación Educativa**, que tiene como propósito impulsar una respuesta integral desde los centros educativos y sus sostenedores ante las brechas de aprendizaje y el bienestar socioemocional que evidenciamos y que se agudizó tras la pandemia. En el actual contexto, son las comunidades educativas, sus docentes, asistentes de la educación, equipos técnicos y directivos, quienes liderarán los procesos de planificación institucional, colocando al centro el aprendizaje y desarrollo integral de las y los estudiantes. Para ello, cada comunidad educativa cuenta con sus experiencias previas, sus aciertos y aprendizajes, sus mejores sistemas de trabajo y organización, y sus prácticas de colaboración, las que durante el 2023 deberán focalizar sus esfuerzos en asegurar: a) la permanencia, trayectoria formativa y revertir los altos niveles de ausentismo del estudiantado; b) garantizar el logro de los aprendizajes fundamentales y c) resguardar la convivencia y el bienestar socioemocional de toda la comunidad (**anexo n°2**).- (MINEDUC, 2022)

CAPITULO N° 2

MARCO CONTEXTUAL



2.1.- Breve Reseña Histórica:

Escuela Básica Letra E y N° 204, hoy Colegio El Melón, nace en el año 1927 como Escuela Unidocente República de Panamá con el Número 25 en la Provincia de Quillota. Desde su fundación y hasta el año 1965 funcionó en el mismo lugar, un edificio de propiedad de la Hacienda El Melón, el que desaparece como consecuencia del terremoto de ese año. Situación que obligó a su reconstrucción en una nueva ubicación la que corresponde a la actual. Calle Ramón Freire N° 1.

Hasta 1948 atendía desde primero a cuarto año primario incorporando con posterioridad los otros niveles, para el año 1979, crear 2do. Nivel de Transición y el año 2004 el 1er. Nivel de Transición, hasta 8° básico, en conjunto con la implementación del Programa PIE en todos los niveles. Es necesario destacar que, en el 2001, se inaugura un nuevo edificio en dependencias municipales con una inversión cercana a los 1.200 millones de pesos instalando la organización y estructura de dos cursos por nivel, hasta el año 2008, en donde el sostenedor decide implementar solo 1 curso por nivel. Con esta estructura funcionó hasta el año 2015.

En el año 2012 se inicia la reposición del edificio antiguo construido de emergencia luego del terremoto de 1965, proceso que se extendió por 4 años con una inversión cercana a los 2.300 millones de pesos, siendo recepcionada por DOM el 13 de enero de 2016.

Con esto se da inicio a una nueva etapa en la vida de nuestra querida escuela, pues desde mayo del año 2016 con una matrícula inicial de 335 estudiantes, se autoriza por parte del Mineduc, impartir el servicio de Educación Media, H-C transformándonos en el único establecimiento de Educación Municipal que brinda este nivel en el distrito.

Hasta el año 2015 nuestro colegio formaba parte de la oferta educacional municipal en los ciclos de Pre-Básica y Educación Básica. Tradicionalmente se impartía un curso por nivel

con una matrícula promedio de 314 estudiantes con una caracterización socioeconómica de alta vulnerabilidad (94%), según lo indican los altos índices informados por la Mideplan y Junaeb.

A nivel distrital no existía oferta de Educación Media Municipal básicamente provocada por la carencia de infraestructura y equipamiento. Esta realidad gatillaba importantes consecuencias, siendo la más importante la emigración del 80% de nuestros apoderados y estudiantes hacia el sistema particular subvencionado laico o hacia el sistema público de comunas vecinas. Solo un 20% se mantenía en el sistema municipal local optando por el liceo público ubicado en otro distrito el que por tradición no representaba una opción para nuestra comunidad educativa.

Otra consecuencia de esta migración era el elevado costo económico para las familias que en muchos casos ocasionaba hasta un 20% de deserción escolar en educación media.

Una de las principales causas de esta emigración (además de las inexistencia de un colegio de continuación municipal) hacia otras comunas radicaba en el componente religioso pues un 60% de nuestras familias profesa el culto Evangélico y un 20% Testigos de Jehová, familias que al no contar con un servicio en el distrito que diera respuesta a su necesidad emigraba o desertaba del sistema educativo (sobre todo en mundo rural), ya que la oferta existente en el distrito para la continuidad de sus estudios medios hasta 2015 consistía en solo 2 colegios ambos de orientación religiosa Católica compuesto principalmente por familias de ingreso medio y medio alto.

Con la ampliación hacia el ciclo de educación media nuestro colegio desde 2016 es una respuesta efectiva para familias y estudiantes que habita el distrito.

Al mismo tiempo nos presenta como una opción válida de continuidad de estudios medios para los hijos e hijas de nuestras familias y para aquellas que no formando parte de nuestra comunidad desde los primeros años cuentan con una alternativa atractiva para matricular a sus hijos (as).

Actualmente la población en edad escolar del distrito supera los 4000 niños, niñas y jóvenes. Nuestro colegio en 2016 contaba con 330 estudiantes representando el 08% del total; para el 2023 atiende a 613 estudiantes representando el 15% del total, lo que implica que la propuesta educativa si ha impactado a un estrato significativo de población, logrando un crecimiento de 283 estudiantes desde la ampliación. Esto representa un aumento del 86%.

Respecto índice de retención de estudiantes esta corresponde al 98% anual. Solo 2 estudiantes de octavo básico de un total de 45 optan por cambiarse de colegio al finalizar el ciclo de educación básica; en educación pre-básica no se produce migración. Con respecto a la tasa reemplazo es decir la diferencia entre los egresados de 4° medio y el ingreso al primer curso (prekínder), este es de 110%, es decir egresan 16 estudiantes de 4° medio y se matriculan 34 estudiantes en pre-kinder.

Del total de estudiantes que se han matriculado durante estos ocho años (283), 151 provienen escuelas de lenguaje y jardines infantiles existentes en el distrito correspondiendo al 53% del total de nuevos matriculados; 132 estudiantes provienen de los colegios de educación media del distrito correspondiendo al 47%.

Este proceso de crecimiento nos ha permitido implementar un curso por nivel en educación prebásica con 55 estudiantes; ocho cursos uno por nivel en educación básica con 349 estudiantes y seis cursos por nivel en educación media, con 209 estudiantes. El promedio general de estudiantes por curso es de 35.

Luego de ocho años de desarrollo del proceso de formación nuestro colegio ha crecido como institución insertándose exitosamente en la Jornada Escolar Completa Diurna, implementado con equipamiento de primera calidad y acorde a los tiempos, con una metodología didáctica institucional en desarrollo apoyadas fuertemente con elementos tecnológicos, didácticos y prácticas de gestión institucional participativo y colaborativo con foco pedagógico que permite posicionarnos en primer lugar de logros de aprendizaje entre los establecimientos de la comuna según resultados de las mediciones estandarizadas, visibilizando nuestra presencia en la comunidad y convirtiéndonos en una real opción educativa de calidad para toda la población escolar de nuestro distrito y comuna.

2.2.- Síntesis de antecedentes del entorno

Nuestro colegio se ubica en la Comuna de Nogales, específicamente en el distrito de El Melón. La comuna pertenece a la provincia de Quillota, limitando con las siguientes comunas: al

norte con Zapallar, La Ligua y Cabildo, al este con Catemu, al sur Hijuelas, La Calera y La Cruz y al oeste con Puchuncaví.

La comuna cuenta con 405 km² de extensión, la población total de la comuna asciende a 22.120 habitantes de los cuales 11.321 corresponde a mujeres y 10.799 corresponde a hombres.

El Melón concentra en 55% del total de la población es decir 12.100 habitantes. La caracterización de socio económica nos presenta un importante nivel de Vulnerabilidad Socioeconómica, aun cuando el distrito en sí, según encuestas la Ficha de Protección Social, tiene las mejores condiciones de la Comuna.

La distribución de población por rango etario es homogénea, sin embargo, la categoría con mayor concentración de población se encuentra entre los 45 y 64 años, siguiéndole en importancia aquellos situados entre los 15 a 29 años.

Tabla 3 Distribución de la población por rango etario. Comuna de Nogales

Rango de edad	Total	Distribución por grupos de edad
0 a 14	4.654	21,04
15 a 29	4.900	22,15
30 a 44	4.066	18,38
45 a 64	5.572	25,19
65 o más años	2.928	13,24

Fuente: Elaborado a partir de resultados de los Censos de Población y Vivienda 2017, Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Biblioteca del Congreso Nacional (BCN).

De acuerdo con el Censo de Población del 2017, un 5,77% de los habitantes de Nogales se declara pertenecer a algún pueblo originario, lo que corresponde a 1.234 habitantes. La mayoría pertenecen a la etnia Mapuche, representando un 4,14% de la población total comunal

2.3.- Principales rubros económicos de la comuna

La mayor parte de la superficie comunal está destinada a explotaciones agropecuarias. Información del Censo Agropecuario 2007 estima que cerca del 50% de estas son plantaciones

forestales de bosque nativo, mientras que la otra mitad se reparte principalmente entre praderas naturales y superficies para el cultivo de frutales.

Según datos del SII, la producción comunal per cápita entre los años 2014 y 2019 fue el más bajo de la provincia, promediando 2,54 millones de pesos anuales. Durante este mismo período y siguiendo la tónica provincial, el sector agrícola generó los mayores ingresos, concentrando el 43,6% del total, donde predominó la producción de frutas tropicales, plantas no perennes y cereales. (Ciren, 2018)

La mayoría de los trabajadores se desempeñan entre las pequeñas, medianas y grandes empresas, abarcando un 84,3% del total de trabajadores al año 2019.

Entre la fuerza laboral comunal, la mayor parte de los trabajadores se desempeña en el rubro del comercio con un 31,19 %, seguido de personas que ejercen labores en el sector de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura las que representan un 29,01% del total. El tercer lugar es representado por el rubro del transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 12,63%.

2.4.- Tasa de pobreza por ingresos:

De acuerdo con los datos de la Registro Social de Hogares 2019, en la comuna de Nogales un 16,1% de la población se encuentra bajo la condición de pobreza multidimensional. Según las Estimaciones de Tasa de Pobreza por ingresos por comuna y Aplicación de Metodologías de Estimación para Áreas Pequeñas (SAE) 2017, el porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos fue de un 7,7%.

2.5.- Servicios Básicos

Hablar de servicios básicos es referirse fundamentalmente, en el caso de las áreas urbanas, al acceso de los hogares al agua potable procedente de la red pública o sistema de distribución proveniente de fuentes subterráneas o superficiales (pozo o noria, río, vertiente, lago o estero, camión aljibe). En las áreas rurales se relaciona con aquellos hogares que posean una llave

fuera de la vivienda y/o disponibilidad de servicio de eliminación de aguas servidas (solución diferente a W.C conectado a alcantarillado o fosa séptica) (Biblioteca del Congreso Nacional, Reportes Comunales). De acuerdo con el Sistema Integrado de Información Social con Desagregación Territorial (SIIT-T) del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, las personas carentes de servicios básicos en la comuna de Nogales corresponden a un promedio de 19,5% a diciembre de 2022.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1.- Prácticas de Gestión Pedagógica propuestas por la Agencia de Calidad.

La Agencia de Calidad nace al amparo de la Ley N.º 20529 la que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar. Es un servicio público, funcionalmente descentralizado, con consejo exclusivo, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y que se relaciona con el presidente de la República por medio del Ministerio de Educación.

La ley estipula que el objeto de la Agencia será evaluar y orientar el sistema educativo para que este propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, es decir, que todo alumno tenga las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Por ello, dos de sus funciones centrales son evaluar y orientar al sistema educativo para contribuir al mejoramiento de la calidad de las oportunidades educativas. Su misión fundamental es evaluar los logros de aprendizaje de los estudiantes y la gestión de los establecimientos educacionales y sus sostenedores, con el objetivo de orientar e informar para la toma de decisiones y la mejora continua.

Considerando que la dinámica interna de las UE, es compleja la Agencia de Calidad propone un modelo de Gestión Pedagógica que considera 4 dimensiones del que hacer de una institución educativa, estas son Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de Recursos, para cada uno de ellos ha definido estándares indicativos de niveles de desempeño, al decir estándares se refiere a orientaciones que se entregan a los establecimientos para mejorar la gestión educativa institucional en las cuatro dimensiones que involucra su misión, y al decir indicativos manifiesta que si bien es la ley de Aseguramiento de la calidad “establece un sistema de responsabilización con consecuencias en relación con el logro de los Estándares de Aprendizaje y el cumplimiento de los Otros Indicadores de Calidad. Al mismo tiempo manifiesta que una de las condiciones para que operen los sistemas de responsabilización por resultados es que los establecimientos deben contar con márgenes de autonomía y control sobre sus procesos de gestión” (Mineduc, 2014, pág. 9).

Esta nueva visión de la gestión educacional es entendida como un todo articulado e integral en la cual los procesos internos se encuentran organizados, en planes, estrategias o proyectos, articulados a través del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que permiten alcanzar las metas (objetivos) de calidad en cada una de las dimensiones y subdimensiones que comprende la Gestión en sí misma. Es por esto que, si bien plantea los estándares de desempeño separados por dimensiones, las prácticas que describen dan cuenta de acciones que involucran el trabajo colaborativo y coordinado de todos los actores de la gestión de la institución a través de coordinaciones o equipos de trabajo que le otorguen coherencia a la implementación de las prácticas de cada una de las dimensiones. Para lograr esto propone un modelo de Gestión Educativa Institucional que contiene para cada dimensión prácticas de ejecución, con niveles explícitos de desempeño (débil, incipiente, satisfactorio y avanzado). (Anexo B)

Este proceso implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

3.2.- Análisis PEI: Síntesis de los componentes del PEI

Visión	El Colegio de El Melón de la Comuna de Nogales tiene como visión fundamental, entregar una educación integral a niñas, niños y jóvenes del presente y del futuro para que puedan insertarse con éxito en un mundo cambiante y globalizador con herramientas cognitivas, sociales y valóricas que les permitirá ser protagonistas positivos del desarrollo de su comuna contribuyendo con ello a la creación colectiva de una sociedad más humana.
Misión	Nuestra misión es educar a niñas, niños y jóvenes en forma integral, sin discriminación de ninguna especie, desarrollando un modelo de gestión institucional con foco pedagógico y formativo, que fomenta la inclusión y la sana convivencia entre los integrantes de su comunidad, que potencia al máximos las capacidades y talentos de sus estudiantes en base al modelo pedagógico curricular sociocognitivo, promoviendo en sus aulas una pedagogía centrada en el desarrollo del ser humano, de su proyecto de vida y de valores, actitudes, destrezas y capacidades fundamentales para continuar con sus estudios superiores, relevando al mismo tiempo el compromiso con su comunidad, país y sociedad
Sello 1	Sello Formativo: Nos proponemos ser una UE que forma estudiantes solidarios, democráticos, respetuosos, resilientes, con autoconocimiento y estima e Inclusivos. Esto involucra mejorar un conjunto de prácticas en las diferentes áreas de la gestión institucional.

Sello 2	Sello Educativo: Nos proponemos ser una UE con un modelo pedagógico Sociocognitivo, que desarrolle capacidades y destrezas, tales como: aprender a conocer los derechos humanos y los deberes que tenemos como ciudadanos, valorar y promover la protección y el cuidado del medio ambiente, aprender a conocer las propias habilidades y competencias, aprender a conocer la importancia de desarrollar relaciones de participación equitativa y aprender a conocer las virtudes del conocimiento humanista.
Valores y Competencias	Sellos Valóricos: Aprender a ser SOLIDARIO en diferentes contextos. DEMOCRÁTICOS: Aprender a ser flexible y escuchar opiniones y las críticas de otros. RESPETUOSOS: Aprender a ser ciudadanos inclusivos y respetuosos. AUTO CONOCIMIENTOS Y ESTIMA: Aprende a convivir construyendo relaciones de confianza mutua. RESILIENTES: A ser emprendedor en los contextos personales, escolares y sociales.

3.3.- Vinculación PEI con el Modelo de la Gestión Escolar:

Sello Formativo: Nos proponemos ser una UE que forma estudiantes solidarios, democráticos, respetuosos, resilientes, con autoconocimiento y estima e Inclusivos. Esto involucra mejorar un conjunto de prácticas en las diferentes áreas de la gestión institucional.	
Dimensión de Gestión Pedagógica	En esta dimensión nos vinculamos, A) Generando actividades y espacios de autoanálisis y reflexión. B) Generando actividades de trabajo en equipo, tutorías entre pares. C) Respetando espacios, tiempos, practicando la escucha atenta, creando espacios de diálogo, D) Se fomenta el compromiso en cumplimiento de roles y responsabilidades asignadas al interior del aula y fuera de ella. E) Generando instancias de intercambio de experiencias, F) Se fomenta el proyecto de vida con altas metas personales, según sus intereses y habilidades, G) Se estimular toma conciencia de su realidad orientándolos a generar auto confianza y seguridad personal.

Dimensión de Liderazgo	- En esta dimensión nos vinculamos, A) Generando espacios institucionales de participación, formales e informales, dentro de un contexto educativo, B) Garantizando espacios de organización interna, C) Instalando el trabajo en equipo, D) Fomentando la participación de talleres extra curriculares, JEC y talleres para asegurar educación superior, E) Generando espacios de participación equitativa, F) Gestionando el fortalecimiento de un modelo de aprendizaje donde se potencien habilidades científicas, deportivas y de expresión artística, H) Desarrollo de valores institucionales, altas expectativas, la sana participación y diálogo respetuoso y empático.
Dimensión de Convivencia Escolar	En esta dimensión nos vinculamos, A) Generando campañas solidarias al interior y exterior del colegio, B) Generando espacios que promuevan la resolución pacífica de conflictos, C) Generando normas en consenso dentro del aula, respetando los protocolos y normas internas, D) Participando y promoviendo instancias de convivencia comunitaria en base a valores democráticos y cívicos compartidos, E) Generando instancias promoción del respeto a la diversidad y a la diferencia con foco en la inclusión, como relaciones cotidianas, estableciendo hitos mensuales, F) Generando de participación y promoción de talentos en instancias como talleres, concursos, muestras, ferias culturales, G) Promoviendo espacios de participación y colaboración entre los diferentes estamentos según sus intereses, H) Se generan espacios de participación interna mensual para generar pertenencia hacia la institución, se promueve el reconocimiento hacia el trabajo efectivo. Se fortalece la política de formación en inclusión, RPC Dua, Políticas de Genero con foco en los docentes y estudiantes.
Dimensión de Gestión de Recursos	En esta dimensión nos vinculamos, A) Gestionando las contrataciones y adquisiciones de recursos pedagógicos en base al modelo pedagógico curricular, relevando la contratación de profesionales biopsicosociales. B) Se generan espacios la formación profesional en diferentes áreas del aprendizaje, C) Se generan adecuaciones de

	espacios para favorecer mayor efectividad en los aprendizajes, D) Se reorganiza la distribución e funciones y horas del personal con foco en generar mayor efectividad del proceso de aprendizaje de las y los estudiantes, E) Se reconoce el desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa.
--	---

Sello Educativo: Nos proponemos ser una UE con un modelo pedagógico Sociocognitivo, que desarrolle capacidades y destrezas, tales como: aprender a conocer los derechos humanos y los deberes que tenemos como ciudadanos, valorar y promover la protección y el cuidado del medio ambiente, aprender a conocer las propias habilidades y competencias, aprender a conocer la importancia de desarrollar relaciones de participación equitativa y aprender a conocer las virtudes del conocimiento humanista.

Dimensión de Gestión Pedagógica	En esta dimensión nos vinculamos, A) Fomentando el trabajo en equipo, generación de proyectos, asignando roles y funciones, B) Fomentando el consejo de curso implementando un Modelo pedagógico y metodológico que desarrolle habilidades y capacidades, con procesos sistematizados y momentos reconocidos por todos, C) Participando en instancias internas y externas donde den a conocer capacidades, habilidades y talentos, realizando talleres focalizados, D) Trabajando diferentes modos y estilos de aprendizaje, E) Generando un modelo de aprendizaje donde se potencien habilidades científicas, deportivas y de expresión artística.
Dimensión de Liderazgo	En esta dimensión nos vinculamos A) Generando espacios institucionales de participación, formales e informales, dentro de un contexto educativo, B) Garantizando espacios de organización interna, para el trabajo en equipo y la reflexión profesional, C) Fomentando la participación de talleres extra curriculares y JEC, D) Generando instancias de acercamiento y preparación para asegurar el ingreso a la educación superior, E) Generando espacios de participación equitativa para todos los estamentos, F) Gestionando el fortalecimiento del modelo de aprendizaje donde se potencien

	habilidades científicas, deportivas y de expresión artística, G) Gestionado con el Sostenedor los recursos y acciones de mejora para lograr implementar las metas y sellos institucionales, H) Generando espacios de formación profesional en base a las necesidades del PEI, I) Generando instancias de participación para transferir el sentido formativo y académico de nuestro PEI, J) Generando instancias que promuevan las altas expectativas entre los integrantes de la CE, en base a una pedagogía que promueva la generación del lazo afectivo entre docentes y estudiantes.
Dimensión de Convivencia Escolar	En esta dimensión nos vinculamos, A) Generando espacios institucionales de participación, formales e informales, dentro de un contexto educativo, B) Fomentando el trabajo en equipo, la generación de proyectos y asignando roles y funciones a nivel de aula y fuera de ella, C) Generando espacios de participación equitativa, realizando talleres focalizados, que potencien los talentos de nuestros estudiantes.
Dimensión de Gestión de Recursos	En esta dimensión nos vinculamos, A) En recursos humanos y financieros, se gestionan las contrataciones en base al modelo pedagógico curricular, relevando la contratación de docentes como apoyo específico en aula y fuera de ella hasta 4º básico para favorecer el aprendizaje personalizado. B) Se fortalece la política de formación docente en base al modelo en ejecución con apoyo de entidades especializadas y de Educación superior, C) Se fortalece la política a mediano y largo plazo del ingreso a la Ed. Superior de nuestros estudiantes, D) Se fortalecen los perfiles de actuación y responsabilidades profesionales del personal, E) Se fortalece el plan institucional de monitoreo y acompañamiento al desempeño docente.

3.3.- Vinculación Planes

Sello Formativo: Nos proponemos ser una UE que forma estudiantes solidarios, democráticos, respetuosos, resilientes, con autoconocimiento y estima e Inclusivos. Esto involucra mejorar un conjunto de prácticas en las diferentes áreas de la gestión institucional.

Plan de Convivencia Escolar	Nos vincularemos a este plan, A) Fortaleciendo nuestro plan de gestión para la promoción de sana convivencia y prevención de la violencia escolar. Este plan contempla las dimensiones de Formación, Convivencia Escolar y Participación, con objetivos, acciones, plazos, lugares, recursos y evaluación de resultados, orientados a lograr la óptima articulación con las otras áreas de la gestión institucional, de esta manera sistematizar prácticas pedagógicas y formativas, B) Potenciamos el rol del profesor jefe como articulador de una sana convivencia al interior de su curso, C) Sistematizamos las instancias de participación de todos los estamentos en diferentes espacios semanales y mensuales de convivencia comunitaria como estrategia de transferencia de una participación social en base a valores cívicos y democráticos compartidos en nuestros sellos..
Plan de Sexualidad, Afectividad y Género	Nos vincularemos a este plan A) Sistematizando nuestro plan Sexualidad, Afectividad y Género, a través de la implementación de un programa específico consistente en la ejecución de talleres por curso en horario de Orientación, B) Nos asociamos estratégicamente con instituciones de educación superior que nos permitan focalizar en determinados niveles temas como la violencia género, afectividad, sexualidad, y paridad, C) Articularemos con redes externas públicas y Privadas, para generar acciones de integración de la familia.
Plan de Seguridad Escolar	Nos vincularemos a este plan, A) Fortaleciendo la práctica de generación en la comunidad escolar una actitud de autoprotección, teniendo por sustento una responsabilidad colectiva frente a la

	seguridad, B) Fortaleciendo nuestro ambiente interno de seguridad integral a través de actividades formativas, con acciones que promuevan evitar la violencia en el juego, evitar acciones peligrosas en espacios comunes, denunciar el acoso escolar ciber acoso, y violencia en el pololeo, entre otras.
Plan de Formación Ciudadana	Nos vincularemos a este plan, A) Fortaleciendo su desarrollo a través de la explicitación, promoción en nuestra preparación de la enseñanza y prácticas de aula los siguientes componentes insertos en nuestros sellos institucionales, B) Potenciando valores como el respeto por la opinión diferente, la escucha activa, la participación cívica constructiva, el respeto por los valores y principios de nuestra democracia, como la tolerancia, el bien común, la promoción del diálogo en la solución de diferencias, el respeto a la vida y la protección del medio ambiente.
Plan de Inclusión	Nos vincularemos a este plan, A) Sistematizando los lineamientos del Decreto 83 y DUA a nivel institucional, B) Fortaleciendo el Programa de Integración Escolar, incorporando nuevas profesionales de educación diferencial hasta 3° Medio, C) En paralelo se fortalecimos las acciones de retención de los estudiantes mediante el trabajo de especialistas biopsicosociales y monitores, D) Fortaleciendo en trabajo del equipo de aula (especialistas y docentes), a través de espacios semanales de reflexión y preparación de la enseñanza conjunta, E) Desarrollando capacitaciones hacia los docentes y funcionarios en DUA, en manejo de emociones , en orientación y sexualidad; promoviendo la diversidad y la inclusión, F) Potenciando el rol del profesor jefe y actualización del rol del profesor en genera, generando pasantías internas para promover experiencias exitosas.
Plan de Desarrollo Profesional Docente	Nos vincularemos a este plan, A) Desarrollando capacitaciones hacia los docentes en DUA, en manejo de emociones, en orientación y formación, sobre sexualidad, promoviendo la diversidad y la inclusión.

Sello Educativo: Nos proponemos ser una UE con un modelo pedagógico Sociocognitivo, que desarrolle capacidades y destrezas, tales como: aprender a conocer los derechos humanos y los deberes que tenemos como ciudadanos, valorar y promover la protección y el cuidado del medio ambiente, aprender a conocer las propias habilidades y competencias, aprender a conocer la importancia de desarrollar relaciones de participación equitativa y aprender a conocer las virtudes del conocimiento humanista.

Plan de Convivencia Escolar	Nos vincularemos a este plan A) Fortaleciendo la explicitación, promoción y práctica en nuestra preparación de la enseñanza y prácticas de aula los siguientes valores y actitudes insertos en nuestros sellos institucionales: Derecho a expresarse, Derecho a participar, Derecho a organizarse, Derechos a vivir en un ambiente sano, Derecho a elegir, Derecho a un justo proceso, aceptar la diversidad, la Inclusión, B) Promoviendo los talento de las y los estudiantes, C) Generando espacios de promoción de nuestros protocolos de actuación y sellos formativos en ambientes comunitarios, C) Fortaleciendo la participación de todos ,los estamentos de la CE en base a sus intereses.
Plan de Sexualidad, Afectividad y Género	Nos vincularemos a este plan, A) Fortaleciendo la explicitación, promoción y práctica en nuestra preparación de la enseñanza y prácticas de aula los siguientes valores y actitudes insertos en nuestros sellos institucionales: Trato igualitario, Aceptar y promover la diversidad, La Inclusión, promover el buen trato y acciones de prevención del Bullying, en cualquiera de sus expresiones entre todos los integrantes de la Unidad Educativa.
Plan de Seguridad Escolar	Nos vincularemos a este plan A) Fortaleceremos la explicitación, promoción y práctica en nuestra preparación de la enseñanza y prácticas de aula los siguientes componentes insertos en nuestros sellos institucionales: Técnicas de autoprotección, respeto por la diferencia individual, en clases de orientación implementar acciones de

	concientización de los potenciales riesgos para la seguridad personal y colectiva de acciones irresponsables, o temerarias que afectan el normal desarrollo de la actividad al interior del aula.
Plan de Formación Ciudadana	Nos vincularemos a este plan, A) Fortaleceremos la explicitación, promoción y práctica en nuestra preparación de la enseñanza y prácticas de aula los siguientes valores y actitudes insertos en nuestros sellos institucionales: *Derecho a expresarse, Derecho a participar, Derecho a organizarse, Derechos a vivir en un ambiente sano, Derecho a elegir, Derecho a un justo proceso, aceptar la diversidad, I derecho a vivir en ambiente sin contaminación, el derecho al respeto y protección del medio ambiente, la Inclusión y promoveremos los talentos de liderazgo social y comunitario entre nuestros, estudiantes.
Plan de Inclusión	Nos vincularemos a este plan; Fortaleceremos la explicitación, promoción y práctica en nuestra preparación de la enseñanza y prácticas de aula los siguientes componentes, A) Focalizaremos estudiantes con bajo rendimiento y avanzados, B) Focalizaremos a estudiantes con necesidades biopsicosociales en peligro permanente de deserción o vulneración de derechos, C) Incorporando con recursos SEP, desde 1° a 4° básico en aula y fuera de ella a profesionales de la educación para generar estrategias de enseñanza personalizadas, D) Relevaremos el desarrollo de competencias cognitivas y habilidades de nivel superior, habilidades socio afectivas, considerando las diferencias individuales, E) Fortaleceremos la gestión del Programa de Integración Escolar incorporando nuevos profesionales y horas para el trabajo en equipo con equipos de aula.
Plan de Desarrollo Profesional Docente	Nos vincularemos a este plan; Fortaleciendo la explicitación, promoción y práctica en nuestra plan de gestión de los siguientes componentes insertos en nuestros sellos institucionales: A) Potenciaremos nuestro plan de formación profesional relevando aquellos que nos permitan profundizar el desarrollo de nuestros sellos académicos, en desarrollo

	de capacidades , destrezas y actitudes en sinergia con el modelo en instalación, B) Mejoraremos el plan institucional de evaluación del desempeño profesional docente.
--	---

3.4.- Modelo Pedagógico Curricular

Nuestro colegio ha decidido tomar una posición frente al currículum: Esto en lo concreto significó adscribirnos a una filosofía a un modo de entender la implementación del currículum que sin alejarnos del sentido que el Estado le ha otorgado al currículum nacional expresado en las Bases Curriculares, nos preguntamos ¿Esta visión responde completamente a nuestra concepción del aprendizaje? El proceso reflexivo colectivo nos llevó a concluir que no completamente ya que consideramos que la propuesta de ser humano que se quiere formar no contiene elementos constitutivos suficientes que les permita a nuestros jóvenes ser agentes de cambio social en sus comunidades. Y nosotros entendemos que este elemento es central para fortalecer el sentido de la educación que queremos desarrollar en nuestras aulas.

Para lograrlo creemos que en educación es posible construir modelos que permitan comprender el proceso educativo desde las dimensiones del desarrollo humano y que se constituyan en paradigmas para organizar la búsqueda de nuevos conocimientos en el campo de la pedagogía que puedan dar respuesta, como mínimo, a los siguientes interrogantes:

¿Qué tipo de ser humano se quiere formar? ¿Con qué estrategias técnico-metodológicas? ¿A través de qué contenidos, prácticas o experiencias? ¿A qué ritmo debe adelantarse el proceso de formación? ¿Quién predomina o dirige el proceso, el maestro o el alumno?

El modelo pedagógico describe relaciones, captura o establece rasgos y mecanismos comunes mediante los cuales se reproducen formas particulares de relación social y con el conocimiento; explora las relaciones entre los conocimientos, la estructura organizativa, las formas de comunicación dentro y en otros contextos: cultural, económico y político. En este sentido las metodologías utilizadas, los recursos didácticos, las evaluaciones, dan cuenta de las concepciones pedagógicas que se manejan.

Cualquier modelo pedagógico incluirá de manera obligatoria: el Alumno (tipo de hombre que se desea formar), el Maestro (qué debe SABER y qué debe ENSEÑAR), y el Saber (disciplina o saber específico a aprender).

Para Rafael Flórez (1999), “Un modelo pedagógico es la representación de las relaciones que predominan en el acto de enseñar, es también un paradigma que puede coexistir con otros y que sirve para organizar la búsqueda de nuevos conocimientos en el campo de la pedagogía” (BALLEI, 2011).

Para Julián de Zubiría (1997), “Las teorías se convierten en modelos pedagógicos al resolver las preguntas relacionadas con el ¿para qué?, el ¿cuándo? y el ¿con qué? El modelo exige tomar postura ante el currículo, delimitando en sus aspectos más esenciales los propósitos, los contenidos y sus secuencias, y brindando las herramientas necesarias para que estos puedan ser llevados a la práctica educativa” (BALLEI, 2011).

En un modelo pedagógico se establecen los lineamientos sobre cuya base se derivan posteriormente los propósitos y los objetivos. Los modelos fundamentarán una particular relación entre el Maestro, el Saber y el Alumno.

3.5.- Paradigma que fundamenta el modelo

El modelo pedagógico debe facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje; integrar la teoría, la práctica y la vida de la institución al contexto social; potencializar en el estudiante la autonomía, la creatividad, las habilidades de pensamiento, la construcción de su propio conocimiento y su compromiso con la sociedad.

El modelo pedagógico al que nos adscribimos se conoce como “Paradigma Sociocognitivo” (FUENTES, 2007), el cual centra el proceso educativo en el aprendizaje, más que en la enseñanza y se operacionaliza a través del Modelo Pedagógico Curricular Sociocognitivo que entre sus principales principios podemos nombrar:

A) Que este modelo trata de integrar el actor del aprendizaje y su computador mental (procesos cognitivos y afectivos) con el escenario del aprendizaje (contextos de aprendizaje). La metáfora básica es el organismo humano (Individual y Social).

B) Entendemos que las culturas globalizadas social e institucional, y quedan reforzadas desde este nuevo paradigma, entendiendo el currículum como una selección cultural que integra capacidades y valores, contenidos y métodos/procedimientos. De este modo, cultura global, social, institucional u organizacional y currículum (cultura en las aulas) poseen los mismos elementos básicos (capacidades, valores, contenidos y métodos de aprendizaje). Los docentes y las instituciones, como mediadores de la cultura social e institucional, deben desarrollarlos.

C) Promovemos un modelo de profesor, que posea una doble dimensión. Por un lado, sea un mediador del aprendizaje y, por otro, es mediador de la cultura global, social e institucional. De este modo, utiliza contenidos y métodos/procedimientos como medios para desarrollar las capacidades y los valores tanto individuales como sociales.

D) Basados en esto se nos presenta un currículum abierto y flexible, ya que la cultura global y social es plural para facilitar que las instituciones escolares desarrollen su propia cultura institucional. Y ello exige libertad de programas, de espacios y de horarios en el marco de la libertad de cátedra institucional y profesional de los profesores y de las instituciones.

E) Para nosotros los objetivos, en el marco de este paradigma, se identifican en forma de capacidades/destrezas (procesos cognitivos) y valores-actitudes (procesos afectivos), para desarrollar personas y ciudadanos capaces (que utilicen sus capacidades en la vida cotidiana) individual, social y profesionalmente.

F) Por esto consideramos a los contenidos como formas de saber se articularán en el diseño curricular de una manera constructiva y significativa (arquitectura del conocimiento) y poseerán una relevancia social. Estos contenidos, como formas de saber, tanto conceptuales como factuales, se proyectarán a la vida cotidiana y tratarán de interpretarla.

G) La evaluación posee dos dimensiones básicas: evaluación formativa o procesual, centrada en la valoración de la consecución de los objetivos. Se denomina evaluación de objetivos o formativa utilizando técnicas cualitativas. También se evalúan de una manera sumativa o cuantitativa los contenidos como formas de saber y los métodos/procedimientos como formas de hacer, pero en función de los objetivos (indicadores de evaluación). Ellos se denomina evaluación por objetivos o

evaluación por capacidades. También es fundamental la evaluación inicial de conceptos previos y destrezas básicas.

H) La metodología en las aulas posee una doble dimensión: facilitar, por un lado, aprendizajes individuales y, por otro, aprendizajes sociales. Se buscará un equilibrio entre la mediación profesor/alumno y el aprendizaje mediado y cooperativo entre iguales.

I) La enseñanza debe ser entendida como mediación en el aprendizaje y, por tanto, debe estar subordinada al aprendizaje. De este modo, los modelos de profesores “explicadores” (Escuela Clásica) tienen poco futuro y tampoco lo tienen los profesores como animadores socioculturales (Escuela Activa). La enseñanza entendida como mediación en el aprendizaje y mediación de la cultura social debe orientarse al desarrollo de capacidades/destrezas y valores/actitudes en los aprendices, en contextos sociales concretos. La enseñanza desde esta perspectiva se entiende como intervención en procesos cognitivos y afectivos en entornos determinados cambiantes y complejos.

J) El aprendizaje queda muy reforzado en este paradigma, con aportaciones tan importantes como: la inteligencia como producto social es mejorable, ya que se desarrolla por el aprendizaje; existe un potencial de aprendizaje en los aprendices que depende de la mediación adecuada de los adultos; aprender a aprender como desarrollo de capacidades y valores por medio de estrategias cognitivas y metacognitivas; aprendizaje socializado y cooperativo entre iguales; aprendizaje constructivo y significativo.

K) La inteligencia y el lenguaje son sobre todo un producto social. Las capacidades humanas son mejorables por medio del aprender a aprender. Existe una inteligencia potencial como conjunto de capacidades potenciales que por medio del entrenamiento adecuado se pueden convertir en reales y utilizables en la vida cotidiana. Pero esta inteligencia posee además tonalidades afectivas, entendidas como valores y actitudes.

3.6 Componentes y Lectura de los estándares indicativos de desempeño.

COMPONENTES Y LECTURA DE LOS ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO

ORGANIZACIÓN

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



3.7.- Fichas Técnicas de Análisis de las Áreas de Proceso.

Con la aplicación metodológica de fichas técnicas de evaluación de gestión de calidad, se desarrolló un análisis de las tareas de proceso, que describen la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones de los estándares indicativos de desempeño. Se definen los distintos niveles de calidad en que se pueden encontrar.

El resultado de la investigación determinó problemas en las dimensiones de gestión pedagógica, liderazgo formativo y académico del director, planificación y gestión de resultados, formación y participación.

Estas son las áreas de la gestión de la calidad con menos desarrollo en la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas.

La problemática se determinó a través de una metodología de investigación cuantitativa y cualitativa.

El procedimiento de evaluación fue a través de encuestas que midieron, el nivel de calidad de ochenta y ocho prácticas de gestión institucional, a partir de una escala de cuatro valores

desde la más débil (1) a la más avanzada (4) y el resultado que arrojo es que existen prácticas de gestión que están muy débiles para lograr una política de gestión de calidad educativa.

El objetivo de la siguiente investigación es implementar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), mediante un modelo de prácticas de gestión institucional, que instala la mejora ascendente en la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes.

El instrumento aplicado es Ficha técnica. (UMC, 2022); Este es un documento que describe las características principales en los métodos y procesos de la gestión.

3.8.- Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

3.9.- Análisis de las áreas de proceso.

La problemática se determinó a través de una metodología de investigación cuantitativa y cualitativa. (Anexo n°3)

El procedimiento de evaluación fue a través de encuestas que midieron, el nivel de calidad de ochenta y ocho prácticas de gestión institucional, a partir de una escala de cuatro valores desde la más débil (1) a la más avanzada (4) y el resultado que arrojó es que existen prácticas de gestión que están muy débiles para lograr una política de gestión de calidad educativa

A continuación, se presentan instrumento que mide las áreas, dimensiones, procesos y prácticas evaluaron el nivel de calidad de la gestión educacional.

3.9.1.- Área de gestión del currículum

3.9.1.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				

6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				

13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.

3.9.1.2.- Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de				

interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

3.9.1.3.- Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

3.9.2.- Área Liderazgo Escolar

3.9.2.1.- Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

3.9.2.2.- Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

3.9.2.3.- Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

3.9.3.- Área Convivencia Escolar

3.9.3.1.- Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

3.9.3.2.- Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

3.9.3.3.- Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				

10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

--	--	--	--

3.9.4.- Área Gestión de Recursos

3.9.4.1.- Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

3.9.4.2.- Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

3.9.4.3.- Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

3.10.- Metodología de investigación

Evaluar los estándares indicativos de desempeño, ayudaran a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega recomendaciones de desempeño (dimensiones) y orientaciones para la autoevaluación institucional.

El universo encuestado fue de cincuenta profesionales (61%) de un total de 81 (100%) funcionarios distribuidos en distintos estamentos del colegio el Melón:

N°	ESTAMENTOS ENCUESTADOS	CANTIDAD
1	PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA	18
2	PROFESORES ENSEÑANZA BÁSICA	13
3	PROFESORES PROGRAMA PIE	11
4	EQUIPO DE GESTION DIRECTIVA	8
	TOTAL	50

La problemática se determinó a través de una metodología de investigación cuantitativa y cualitativa.

El procedimiento de evaluación fue a través de encuestas que midieron, el nivel de calidad de ochenta y ocho prácticas de gestión institucional, determinadas en las fichas técnicas que miden los distintos niveles de calidad en que se encuentran las practicas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones de gestión definidas en los estándares indicativos de desempeño , a partir de una escala de cuatro valores desde la más débil (1) a la más avanzada (4) y el resultado que determino, es que existen prácticas de gestión que están muy débiles para lograr una política de gestión de calidad educativa. (Anexo :)

El problema identificado en nuestro estudio se encontró en las dimensiones de gestión pedagógica, liderazgo formativo, académico del director, planificación y gestión de resultados, formación y participación. Las áreas de la gestión de la calidad con menos desarrollo en la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas.

3.10.1.- Resultados del Diagnóstico Institucional

Análisis de resultados												
Áreas de proceso	Área Gestión del Currículum											
Dimensión	Gestión Pedagógica				Enseñanza Aprendizaje				Apoyo al desarrollo de los estudiantes			
Nivel de calidad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Totales	235	179	80	156	4	69	31	269	63	45	48	144
Porcentajes	36%	28%	12%	24%	1%	17%	8%	67%	21%	15%	16%	48%

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **gestión pedagógica** alcanza un 36 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de **trece prácticas, (13)** se determina un nivel de **desarrollo débil**. Cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento, y se implementan de manera asistemática. El equipo de gestión organiza, planifica, monitorea, y evalúa el proceso de enseñanza aprendizaje. de manera débil.

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **enseñanza aprendizaje** alcanza un 67 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de **ocho prácticas, (8)** se determina un nivel de **desarrollo avanzado**. La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, Las estrategias usadas por los docentes en la sala de clases aseguran el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **apoyo al desarrollo de los estudiantes** alcanza un 48 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de **seis prácticas (6)**, se determina un nivel de **desarrollo avanzado**. La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, las políticas, procedimientos, y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo, y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Áreas de proceso	Área Liderazgo Escolar											
Dimensión	Liderazgo del Sostenedor				Liderazgo Formativo y Académico del director				Planificación y gestión de resultados			
Nivel de calidad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Totales	77	49	42	82	187	108	12	43	149	40	90	21
Porcentajes	31%	20%	17%	33%	53%	31%	3%	12%	50%	13%	30%	7%

La Calidad de la instalación, de la dimensión de liderazgo del sostenedor alcanza un 33 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de **cinco prácticas (5)**, se determina un nivel de **desarrollo satisfactorio**, cree que se incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente en sus procesos, aun cuando un 31% de encuestados cree que la **gestión es difusa** para los actores del establecimiento, y se **implementan de manera asistemática**.

La Calidad de la instalación, de la dimensión de liderazgo formativo y académico del director, alcanza un 53 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de **siete prácticas (7)**, se determina un nivel de **desarrollo débil**. Cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento, y se implementan de manera asistemática. El liderazgo del director no se relaciona con una cultura de altas expectativas, débil impulso hacia el desarrollo permanente de los docentes, débil impacto con el mejoramiento de las prácticas y conducción efectiva del establecimiento.

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **planificación y gestión de resultados**, alcanza un 50 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de **seis prácticas (6)**, se determina un nivel de **desarrollo débil**. Cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento, y se implementan de manera asistemática. la definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación, y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de los procesos de gestión es muy débil.

Áreas de proceso	Área Convivencia Escolar											
Dimensión	Formación				Convivencia escolar				Participación			
Nivel de calidad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Totales	200	56	44	0	99	66	23	162	255	126	72	47
Porcentajes	67%	19%	15%	0%	28%	19%	7%	46%	51%	25%	14%	9%

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **formación**, alcanza un 67 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de **seis prácticas (6)**, se determina un nivel de **desarrollo débil**. Cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento, y se implementan de manera asistemática. Las políticas líneas de acción, y prácticas que lleva a cabo el establecimiento, para promover la formación afectiva, social, ética, y espiritual de los estudiantes. son débiles alcanza un nivel de calidad N° 1.

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **convivencia escolar**, alcanza un 51 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de **siete prácticas (7)**, se determina un nivel de **desarrollo satisfactorio y avanzado**, Cuya práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos. Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento asegura un ambiente de respeto, valoración, organizado y seguro.

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **formación**, alcanza un 51 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de **diez prácticas (10)**, se determina un nivel de **desarrollo débil**. Cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento, y se implementan de manera asistemática. Las políticas líneas de acción, y prácticas que lleva a cabo el establecimiento, para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros. son débiles alcanza un nivel de calidad N° 1.

Área Gestión de Recursos												
Dimensión	Gestión del recurso humano				Gestión de recursos financieros y administración				Gestión de recursos educativos			
Nivel de calidad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Totales	81	149	74	96	18	142	67	123	93	38	111	8
Porcentajes	20%	37%	19%	24%	5%	41%	19%	35%	37%	15%	44%	3%

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **gestión del recurso humano**, alcanza un 37% porcentaje, con más selección de los encuestados, de **ocho prácticas, (8)** se determina un nivel de **desarrollo incipiente**. El quehacer incorpora propósitos explícitos y claros para todos los actores. Pero las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente y de gestión idóneo, comprometido y motivado con su labor es incipiente alcanza un nivel de calidad N° 2.

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **gestión de recursos financieros y administración**, alcanza un 41% porcentaje, con más selección de los encuestados, de **siete prácticas (7)**, se determina un nivel de desarrollo incipiente. El quehacer incorpora propósitos explícitos y claros para todos los actores. Pero las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente y de gestión idóneo, comprometido y motivado con su labor es incipiente alcanza un nivel de calidad N° 2.

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **gestión de recursos educativos**, alcanza un 44% porcentaje, con más selección de los encuestados, de **cinco prácticas, (5)** se determina un nivel de **desarrollo satisfactorio**. El quehacer incorpora propósitos explícitos y claros para todos los actores con una progresión secuencial y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales. Pero las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios su labor es solo satisfactoria, alcanza un nivel de calidad N° 3.

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El objetivo del diagnóstico institucional es el aprender a usar un instrumento que permita evaluar los estándares desempeño. Y así alcanzar un desarrollo avanzado en los planes de mejora educativa en sus cuatro dimensiones y sub dimensiones de la gestión escolar.

A partir de la metodología de investigación y el instrumento de Fichas técnicas aplicados (Anexo n°) se obtuvieron los siguientes resultados que analizaron las prácticas de gestión institucionales fundamentales para lograr un mejoramiento educativo continuo.

La evidencia nacional e internacional señala la importancia de contar con referentes exigentes y la vez alcanzables en áreas de liderazgo, gestión pedagógica, la formación y convivencia, y la gestión de recursos, estos estudios revelan que una gestión efectiva en estas áreas, incide significativamente en el aprendizaje y rendimiento escolar. (Educación, 2014)

4.1.- Área de gestión del currículum

4.1.1.- Dimensión: Gestión pedagógica

En el área de **gestión del currículum** preocupa que el equipo técnico pedagógico del colegio, en la dimensión gestión pedagógica alcance un 36%, de las trece prácticas que indica la dimensión;

El resultado del termino de los profesionales que componían el equipo técnico pedagógico: retiros y cambios a otros establecimientos. A su vez el nuevo equipo subrogante, se encuentra en una etapa muy débil de desarrollo para organizar, planificar, monitorear, el proceso de enseñanza aprendizaje.

4.1.2.- Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

En el área de **Enseñanza Aprendizaje**, Se demuestra que los docentes aseguran el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes, Ocho prácticas que logran un 67%, de esta manera se explica el buen desarrollo profesional, de los docentes y sus buenos logros en el simce y rendimiento académico de los estudiantes.

Como se puede observar en las tablas: crecen los aprendizajes y rendimientos en lenguaje y matemáticas en los niveles de cuarto año básico y segundo medio. En la medición del año 2022, en comparación al puntaje promedio nacional del mismo grupo socio económico sigue subiendo.

Tabla 1. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de Lenguaje y Comunicación: Lectura, 4.º básico 2022

El GSE de 4.º básico del establecimiento es: Medio bajo	Prueba	Puntaje promedio del establecimiento	Puntaje promedio nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
	Lenguaje y Comunicación: Lectura	267	255	↑ 12

Tabla 1. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de Matemática, 4.º básico 2022

El GSE de 4.º básico del establecimiento es: Medio bajo	Prueba	Puntaje promedio del establecimiento	Puntaje promedio nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
	Matemática	253	238	↑ 15

Tabla 1. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de Lengua y Literatura: Lectura, II medio 2022

El GSE de II medio del establecimiento es: Bajo	Prueba	Puntaje promedio del establecimiento	Puntaje promedio nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
	Lengua y Literatura: Lectura	232	222	↑ 10

Tabla 1. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de Matemática, II medio 2022

El GSE de II medio del establecimiento es:	Prueba	Puntaje promedio del establecimiento	Puntaje promedio nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
Bajo	Matemática	245*	224	↑ 21

Como se puede observar en las tablas los puntajes promedio y su variación entre años y comparación sexos en las pruebas de lenguaje y comunicación y matemáticas de los niveles de cuarto año básico y segundo medio. Si bien es cierto la variación 2017 – 2018 aumento, la variación entre el 2018 – 2022 disminuyo la comparación al puntaje promedio nacional del mismo grupo socio económico sigue subiendo.

Tabla 2. Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de Lenguaje y Comunicación: Lectura, 4.º básico 2016-2022

	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018	Variación 2018- 2022	Puntaje 2022
Mujeres	271	↓ -22	249	↑ 61	310	↓ -45	265
Hombres	266	● 1	267	↑ 29	296	↓ -30	266

Tabla 2. Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de Matemática, II medio 2016-2022

Tabla 2. Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de Matemática, II medio 2016-2022

	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018	Variación 2018- 2022	Puntaje 2022
Mujeres	-	/	234	● 22	256	/	239*
Hombres	-	/	276	↓ -49	227	/	251*

4.1.3.- Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **apoyo al desarrollo de los estudiantes alcanza** un 48 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de seis prácticas, se determina un nivel de **desarrollo avanzado**. La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, las políticas, procedimientos, y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo, y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades. Este resultado refleja el sello institucional de la inclusión, colegio de la comuna que tiene 113 alumnos y alumnas (PIE) en Proyecto de integración escolar. Alumnos con distintas condiciones, que son atendidos con una alta calidad. Es necesario apoyar la practica número seis: El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos. Este indicador explica los bajos resultados de los puntajes de ingreso a las universidades tradicionales.

**PROMEDIO PAES
445**

ASIGNATURA	PROMEDIO
LENGUAJE	533
MATEMÁTICA	448
HGSC	420

4.1.4.- Porcentaje general del Área de gestión del currículum.

1. Área de gestión del currículum				
	Débil	Incipiente	Satisfactorio	Avanzado
Nivel de desarrollo de la práctica				
Valor del nivel de calidad	1	2	3	4
Valor seleccionado de prácticas	302	293	159	569
Número de Practicas (27) * Cantidad de encuestados (50)	1050	1050	1050	1050
Porcentaje general	22%	22%	12%	42%

**42%
Tendencia
nivel 4**

Como se puede observar en el recuadro se presenta el resumen del área de gestión del currículum
Con un porcentaje general de 42% con la tendencia nivel 4 avanzado. -

4.2.- Área Liderazgo Escolar

4.2.1.- Dimensión: Liderazgo del sostenedor

La Calidad de la instalación, de la dimensión de liderazgo del sostenedor alcanza un 33 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de cinco prácticas, se determina un nivel de **desarrollo satisfactorio**, cree que se incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente en sus procesos, aun cuando un 31% de encuestados cree que la **gestión es difusa** para los actores del establecimiento, y se **implementan de manera asistemática**. Esto se debe a que el anterior sostenedor no tenía formación pedagógica, fue un cargo subrogante. Sin articulación sistémica de los directores, del departamento de educación municipal de nogales. El sostenedor no definía claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo. El sostenedor no entregaba oportunamente los recursos comprometidos, No mantenía canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: no recibía inquietudes, ni gestionaba las peticiones, como tampoco informaba oportunamente las acciones.

4.2.2.- Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

La Calidad de la instalación, de la **dimensión de liderazgo formativo y académico del director**, alcanza un 53 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de siete prácticas, se determina un nivel de **desarrollo débil**. Cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento, y se implementan de manera asistemática. El liderazgo del director no se relaciona con una cultura de altas expectativas, débil impulso hacia el desarrollo permanente de los docentes, débil impacto con el mejoramiento de las prácticas y conducción efectiva del establecimiento. El actual director del establecimiento, es subrogante. El director no logra instalar y comprometer a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional. No logra conducir de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: no define prioridades, no establece ritmo, no coordina y delega responsabilidades, no afianza lo que está funcionando bien, no establece acuerdos, no detecta problemas y busca los

mecanismos para solucionarlos, entre otros. El director no promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: no lidera conversaciones profesionales, no promueve desafíos académicos a los docentes, no comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, no retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes. El director no gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: no orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.

4.2.3.- Dimensión: Planificación y gestión de resultados

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **planificación y gestión de resultados**, alcanza un 50 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de seis prácticas, se determina un nivel de **desarrollo débil**. No se alcanza a percibir claramente, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar. El equipo directivo no está realizando un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual. Durante este año solamente lo a diseñado el director subrogante no ha sido compartido. El equipo directivo no cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual. los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, no se analizan e interpretan y se usan para la toma de decisiones y la gestión educativa.

4.2.4.- Porcentaje general del Área Liderazgo Escolar

2.- Liderazgo Escolar				
	Débil	Incipiente	Satisfactorio	Avanzado
Nivel de desarrollo de la práctica				
Valor del nivel de calidad	1	2	3	4
Valor seleccionado de prácticas	413	197	144	146
Número de Practicas (27) * Cantidad de encuestados (50)	900	900	900	900
Porcentaje general	46%	22%	16%	16%

**46 %
Tendencia
nivel 1**

Como se puede observar en el recuadro se presenta el resumen del área de liderazgo escolar con un porcentaje general de 46% con la tendencia nivel 1 Débil. -

4.3.- Área Convivencia Escolar

4.3.1.- Dimensión: Formación

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **formación**, alcanza un 67 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de seis prácticas, se determina un nivel de **desarrollo débil**. El establecimiento muy débilmente traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional, en **estrategias concretas** para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros). El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, el equipo no logra responsabilizar e implementar y monitorear los lineamientos formativos. Desarrollan funciones, controladoras de conductas disruptivas y sancionatorias de los estudiantes, No se logra en el establecimiento modelar y enseñar maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos. El programa de afectividad y sexualidad, su desarrollo es muy débil y no se encuentra en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, tampoco no se hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados. El programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), es muy difuso y no se hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados. El equipo directivo y docente no involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos solamente se realiza una reunión al mes.

4.3.2.- Dimensión: Convivencia escolar

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **convivencia escolar**, alcanza un 51 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de diez prácticas, se determina un nivel de **desarrollo satisfactorio y avanzado**, El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos). El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros). El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

4.3.3.- Dimensión: Participación

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **planificación y gestión de resultados**, alcanza un 50 % porcentaje, con más selección de los encuestados, de seis prácticas, se determina un nivel de **desarrollo débil**. El establecimiento no promueve explícitamente sentido de pertenencia en los estudiantes, no los motiva a participación en torno al Proyecto Educativo Institucional. El establecimiento promueve muy débilmente, el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia. El establecimiento promueve y modela muy débilmente entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos. El establecimiento valora y fomenta débilmente la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto. El establecimiento no promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar no lo hace funcionar sistemáticamente. El

establecimiento no promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente. El establecimiento no promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso. El establecimiento promueve débilmente la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y no lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional. El establecimiento cuenta con canales de comunicación débiles para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento. El establecimiento es no es muy receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y no cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración. La actual dirección está en desarrollo inicial y débil en gestión escolar.

4.3.4.- Porcentaje general del Área Convivencia Escolar.

3.- Área Convivencia Escolar.					
	Debil	Incipiente	Satisfactorio	Avanzado	
Nivel de desarrollo de la práctica					
Valor del nivel de calidad	1	2	3	4	
Valor seleccionado de prácticas	554	248	139	209	
Número de Practicas (27) * Cantidad de encuestados (50)	1150	1150	1150	1150	
Porcentaje general	48%	22%	12%	18%	48 % Tendencia nivel 1

Como se puede observar en el recuadro se presenta el resumen del área de Área Convivencia Escolar, con un porcentaje general de 48% con la tendencia nivel 1 Débil. -

4.4.- Área Gestión de Recursos

4.4.1.- Dimensión: Gestión del recurso humano

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **gestión del recurso humano**, alcanza un 37% porcentaje, con más selección de los encuestados, de ocho prácticas, se determina un nivel de **desarrollo incipiente**. El establecimiento no ha implementado mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias. El establecimiento no cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo. El establecimiento no aplica y no cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas conocidos por todos los funcionarios. El establecimiento no cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente pero no implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional. El establecimiento no cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto, de manera débil y no explícita. alcanza un nivel de calidad N° 2.

4.4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **gestión del recurso humano**, alcanza un 37% porcentaje, con más selección de los encuestados, de ocho prácticas, se determina un nivel de **desarrollo incipiente**. labor es incipiente alcanza un nivel de calidad N° 2. El establecimiento gestiona bien la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases. Pero el establecimiento no informa el presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto, pero no controla su cumplimiento a lo largo del año; Se está implementando un nuevo sistema de rendición de cuenta y presupuesto. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, pero manera incipiente a los instrumentos definidos por la Superintendencia.

4.4.2 Dimensión: Gestión de recursos educativos

La Calidad de la instalación, de la dimensión de **gestión de recursos educativos**, alcanza un 44% porcentaje, con más selección de los encuestados, de cinco prácticas, se determina un nivel de **desarrollo satisfactorio**. alcanza un nivel de calidad N° 3. El establecimiento dispone de pocas instalaciones y equipamiento actualizado y moderno que facilite de manera satisfactoria el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. se necesita implementar y construir para satisfacer la demanda de toda la matrícula disponible, patios pequeños, de salas pequeñas con 47 alumnos por sala, falta de juegos recreativos e mejora de instalaciones como baños. El establecimiento no cuenta con todos los recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles, con los que tiene si establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes, pero no le potencia el uso adecuado para todo el colegio. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa. Pero solo se cuenta con 40 computadores para 620 alumnos, el uso es incipiente. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos. Esta práctica es muy débil, existe encargado de inventario, pero funciona el rol solo a fin de año. No se administra y distribuyen las especies por estamentos.

A partir del diagnóstico institucional presentado y las evidencias de mejora, plantearemos y plan de mejoramiento que contemple el desarrollo de todas estas prácticas débiles de gestión educacional, para así mejorar la calidad en la educación del colegio.

Como se puede observar en el recuadro se presenta el resumen del área de Área Convivencia Escolar, con un porcentaje general de 48% con la tendencia nivel 1 Débil. -

4.4.3.- Porcentaje general del Área Gestión de Recursos.

4.-Área Gestión de Recursos					
	Débil	Incipiente	Satisfactorio	Avanzado	
Nivel de desarrollo de la práctica					
Valor del nivel de calidad	1	2	3	4	55 % Tendencia nivel 2 y 3
Valor seleccionado de prácticas	192	329	252	227	
Número de Practicas (27) * Cantidad de encuestados (50)	1050	1050	1050	1050	
Porcentaje general	18%	31%	24%	22%	

Como se puede observar en el recuadro se presenta el resumen del área de Gestión de Recursos, con un porcentaje general de 55% con la tendencia nivel 2 y 3 Incipiente y Satisfactorio. -

4.5.- Resultados Eficiencia Interna

4.5.1.- Evolución de Matrícula Educación Parvularia – Educación. Básica – Educación Media.

AÑO	Ciclo	Grados	Matriculados	Vacantes	% de ocupación
2018	Ed. Parv.	2	38	23	61%
2018	Ed. Básica	8	329	31	9%
2018	Ed. Media	3	73	32	44%
Total		13	440	86	20%

AÑO	Ciclo	Grados	Matriculados	Vacantes	% de ocupación
2022	Ed. Parv.	2	55	6	11%
2022	Ed. Básica	8	351	10	3%
2022	Ed. Media	4	213	67	31%
Total		14	619	83	13%

4.5.2.- Rendimiento escolar enseñanza básica año 2022, Hombres y Mujeres.

110 - Enseñanza Básica	TOTAL HOMBRES							
	1° básico	2° básico	3° básico	4° básico	5° básico	6° básico	7° básico	8° básico
Matrícula Final	28	22	21	31	24	20	27	19
Retirados	0	2	2	1	0	0	0	0
Promovidos	27	20	19	30	24	20	27	19
Reprobados	1	0	0	0	0	0	0	0

110 - Enseñanza Básica	TOTAL MUJERES							
	1° básico	2° básico	3° básico	4° básico	5° básico	6° básico	7° básico	8° básico
Matrícula Final	17	23	24	17	21	25	18	28
Retirados	1	1	1	0	0	2	0	0
Promovidos	16	21	23	17	21	23	18	28
Reprobados	0	1	0	0	0	0	0	0

4.5.2.- Rendimiento escolar enseñanza media año 2022

310 - Enseñanza Media Humanista-Científica niños y jóvenes	TOTAL HOMBRES				
	1° medio	2° medio	3° medio	4° medio	
Matrícula Final	32	25	29	9	
Retirados	2	1	2	1	
Promovidos	30	24	27	8	
Reprobados	0	0	0	0	

310 - Enseñanza Media Humanista-Científica niños y jóvenes	TOTAL MUJERES				
	1° medio	2° medio	3° medio	4° medio	
Matrícula Final	32	22	22	18	
Retirados	2	1	2	0	
Promovidos	30	21	20	18	
Reprobados	0	0	0	0	

4.5.3.- Aprobados por Asignaturas

Cursos 1° a 4° Año Básico					Año Escolar: 2022											
Indicador	LEN	MAT	CNT	HGS C	LEN	MAT	CNT	HGS C	LEN	MAT	CNT	HGS C	LEN	MAT	CNT	HGS C
<= 3.9	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<= 4.9	7	3	0	0	17	13	11	13	12	6	1	12	10	7	2	4
<= 5.9	13	11	2	10	8	7	8	17	18	16	18	20	18	26	23	21
<= 7.0	25	31	43	35	15	21	22	11	9	17	20	7	17	12	20	20
Apr.	45	45	45	45	40	41	41	41	39	39	39	39	45	45	45	45
Rep.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	100	100	100	100	97.6	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Cursos 6° a 8° Año Básico					Año Escolar: 2022											
Indicador	LEN	MAT	CNT	HGS C	LEN	MAT	CNT	HGS C	LEN	MAT	CNT	HGS C	LEN	MAT	CNT	HGSC
<= 3.9	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	3	1	2	1	3
<= 4.9	10	7	2	4	10	7	2	4	7	9	9	12	7	9	9	12
<= 5.9	18	26	23	21	18	26	23	21	21	17	15	19	21	17	15	19
<= 7.0	17	12	20	20	17	12	20	20	17	18	21	12	17	18	21	12
Apr.	45	45	45	45	45	45	45	45	45	44	45	43	45	44	45	43
Rep.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	3	1	2	1	3
%	100	100	100	100	100	100	100	100	97.8	95.7	97.8	93.5	97.8	95.7	97	93

Cursos 1°A –B a 2° A – B. Medio					Año Escolar: 2022											
Indicador	LEN	MAT	CNT	HGS C	LEN	MAT	CNT	HGS C	LEN	MAT	CNT	HGS C	LEN	MAT	CN T	HG SC
<= 3.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
<= 4.9	1	0	10	14	9	0	3	13	4	6	12	13	2	16	19	21
<= 5.9	17	0	10	14	13	0	11	12	10	7	10	7	8	12	13	8
<= 7.0	15	33	13	5	6	28	14	3	15	16	6	9	22	4	0	3
Apr.	33	33	33	33	28	28	28	28	29	29	28	29	32	32	32	32
Rep.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	96.6	100	100	100	100	100

Cursos 3°A –B a 4° A – B Medio					Año Escolar: 2022											
Indicador	LEN	MAT	CNT	HGS C	LEN	MAT	CC	HGS C	LEN	MAT	CC	HGS C	LEN	MAT	CN T	HG SC
<= 3.9	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1
<= 4.9	0	0	3	2	3	0	7	7	0	0	2	8	6	7	6	0
<= 5.9	4	4	6	14	6	5	5	10	8	0	5	5	4	7	8	4
<= 7.0	16	16	11	4	9	13	5	1	14	22	15	9	14	10	10	20
Apr.	20	20	20	20	18	18	17	18	22	22	22	22	24	24	24	24
Rep.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1
%	100	100	100	100	100	100	94.4	100	100	100	100	100	96	96	96	96

4.5.4.- Resultados PAES 2022

RESULTADO PAES 2022

N°	NOMBRE	CL	CM1	HyCS	CIEN	CM2
1	TORRES ARAYA JOSÉ DAMIÁN	521	424	368	399	
2	VASQUEZ BRUNA JAIRO ERNESTO IGNACIO	436	374	454		
3	VARGAS ARANCIBIA HELEN MONSERRAT	475	499	409	385	
4	SALAZAR COFRÉ HIAN ANDRÉS	674	539	502		
5	SALINAS JAMEN JOSUE ESTEBAN	465	402	400		
6	ALALLANA CALDERON SALOME STEPHANIA	521	467	391		
7	GONZÁLEZ ARAYA EMERZON DARÍO	465	567	410	413	
8	SEPULVEDA ACEVEDO JOSÉ ANTONIO MARTÍN	692	619	468	510	428
9	GUZMÁN OLIVARES IVAN ALEXANDER	536	358	454		
10	ESCOBAR GONZÁLEZ KARLA PIERA	663	526	438	475	413
11	ANDRADE OSSES BENJAMÍN IGNACIO	498	402	335	385	
12	OLIVARES BRAVO HERMAN EMILIANO	436	0			
13	NÚÑEZ VALENCIA VALENTINA ANTONIA	536	413	391		
14	PIÑONES ARAYA WILLIAMS SANDIER	452	402	368	413	
15	OLIVARES CORTÉS ERIK MAGDIEL	475	467	400	442	
16	ESTAY SAAVEDRA MILLARAY FERNANDA	498	389	380		
17	JELDES TORO ANTONIA STEFANIA	574	413	352		
18	VERA CASTRO GABRIEL ENRIQUE	498	413	423	396	413
19	BARCO OLIVARES GABRIELA ANDREA	701	554	423	313	
20	TAPIA OTÁROLA PEDRO MAXIMILIANO	596	452	438	459	
21	JAMEN OLIVARES ARIELY CAROLINA	582	507	510	385	
22	ARANCIBIA HERRERA JAVIER IGNACIO	536	437	496		
23	ROJAS VALENCIA JOSÉ DANIEL	574	507	415	385	
24	PUJADO RAMÍREZ ELIZABETH JENIER	521	424	391	385	

25	MUÑOZ MENESES ANÍBAL PAOLO	589	516	438	541	
26	MOLINA MÉNDEZ VALENTINA IGNACIA	483	358	318	405	399
27	SANVENERO PUEBLA JAVIERA VALENTINA	619	402	454	431	
28	SALINAS JAMEN DANIEL OSEAS	483	480	380		
29	OYANADEL PINILLA CAMILA ANDREA	498	424	405	444	
30	ZAMORA GODOY SARAI MAGDALENA	475	499	442	399	
31	OLIVARES BARAHONA MATIAS ARIEL IGNACIO	508	467	410	417	
32	GÁLVEZ CONTRERAS JAVIER IGNACIO	582	539	380	413	
33	SAAVEDRA GONZALEZ NATHANIEL ESCOTT	521	480	438	405	
34	DÍAZ GODOY BIANCA ALEXANDRA	633	507	489	496	399
35	ROJAS MORALES MAXIMILIANO EDWARDS ANTONIO	364	374	352		
36	GODOY AVILÉS OSCAR MANUEL	490	480	255	399	
37	CHACANA HIDALGO MIGUEL BENJAMÍN	498	480	423	399	
38	SANCHEZ CASTILLO CATALINA ISIDORA	551	452	368		
		533	448	410	420	411

PROMEDIO PAES
445

ASIGNATURA	PROMEDIO
LENGUAJE	533
MATEMÁTICA	448
HGSC	420

4.5.5.- Informe de Asistencia Colegio El Melón 2022

Informe de Asistencia Colegio El Melón 2022

Curso	Variables	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Anual
	Asis. %	97.60%	96.20%	96.80%	94.20%	96.70%	96.60%	96.40%	95.40%	95.90%	96.50%	96.20%

4.5.6.- Resultados SIMCE.

4.5.6.1.- Descripción del Grupo Socioeconómico. -

Grupo socioeconómico	Descripción
Bajo	La mayoría de las apoderadas o los apoderados ha declarado tener hasta 10 años de escolaridad y un ingreso del hogar de hasta \$385.000. Entre 89,01 % y 100 % de las y los estudiantes se encuentra en condición de vulnerabilidad social.
Medio bajo	La mayoría las apoderadas o los apoderados ha declarado tener 11 años de escolaridad, en el caso de la madre; y entre 11 y 12 años de escolaridad, en el caso del padre; y un ingreso del hogar que varía entre \$385.001 y \$535.000. Entre 77,01 % y 89 % de las y los estudiantes se encuentra en condición de vulnerabilidad social.
Medio	La mayoría de las apoderadas o los apoderados ha declarado tener entre 12 y 13 años de escolaridad, en el caso de la madre; y 13 años de escolaridad, en el caso del padre; y un ingreso del hogar que varía entre \$535.001 y \$800.000. Entre 58,01 % y 77 % de las y los estudiantes se encuentra en condición de vulnerabilidad social.
Medio alto	La mayoría de las apoderadas o los apoderados ha declarado tener entre 14 y 15 años de escolaridad y un ingreso del hogar que varía entre \$800.001 y \$1.415.000. Entre 18,01 % y 58 % de las y los estudiantes se encuentra en condición de vulnerabilidad social.
Alto	La mayoría de las apoderadas o los apoderados ha declarado tener 16 o más años de escolaridad y un ingreso del hogar de \$1.415.001 o más. El 18 % o menos de los estudiantes se encuentra en condición de vulnerabilidad social.

4.5.6.2.- Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de lenguaje y Comunicación : Lectura 4° Básicos año 2022.

Tabla 1. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de Lenguaje y Comunicación: Lectura, 4.° básico 2022

El GSE de 4.° básico del establecimiento es:	Prueba	Puntaje promedio del establecimiento	Puntaje promedio nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
		267	255	↑ 12
Medio bajo	Lenguaje y Comunicación: Lectura			

4.5.6.3.- Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2016 – 2022.

Tabla 2. Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de Lenguaje y Comunicación: Lectura, 4.° básico 2016-2022

	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018	Variación 2018- 2022	Puntaje 2022
Mujeres	271	↓ -22	249	↑ 61	310	↓ -45	265
Hombres	266	● 1	267	↑ 29	296	↓ -30	266

4.5.6.4.- Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de Matemáticas: Lectura 4° Básicos año 2022.

Tabla 1. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de Matemática, 4.° básico 2022

El GSE de 4.° básico del establecimiento es: Medio bajo	Prueba	Puntaje promedio del establecimiento	Puntaje promedio nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
	Matemática	253	238	↑ 15

4.5.6.5.- Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de Matemáticas: Lectura 4° básico 2016 – 2022.

Tabla 2. Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de Matemática, 4.° básico 2016-2022

	Puntaje 2016	Variación 2016-2017	Puntaje 2017	Variación 2017-2018	Puntaje 2018	Variación 2018-2022	Puntaje 2022
Mujeres	275	↓-37	238	↑48	286	↓-43	243
Hombres	287	↓-29	258	↑35	293	↓-30	263

4.5.6.6.- Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de lenguaje y Literatura: Lectura 2° Medio año 2022.

Tabla 1. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de Lengua y Literatura: Lectura, II medio 2022

El GSE de II medio del establecimiento es:	Prueba	Puntaje promedio del establecimiento	Puntaje promedio nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
Bajo	Lengua y Literatura: Lectura	232	222	↑ 10

4.5.6.7.- Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de lenguaje y Literatura: Lectura 2° Medio año 2022.

Tabla 2. Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de Lengua y Literatura: Lectura, II medio 2016-2022

	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018	Variación 2018- 2022	Puntaje 2022
Mujeres	-	/	270	● -22	248	● -7	241
Hombres	-	/	252	● 23	275	↓ -51	224

El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje, respecto de la evaluación anterior, es:

↓ : *significativamente más bajo.* ● : *similar.* ↑ : *significativamente más alto.*

En la comparación entre mujeres y hombres, el símbolo (+) indica que la diferencia a favor es estadísticamente significativa.

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo A.

4.5.6.8.- Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de Matemáticas 2° Medio año 2022.

Tabla 1. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico (GSE) en la prueba de Matemática, II medio 2022

El GSE de II medio del establecimiento es:	Prueba	Puntaje promedio del establecimiento	Puntaje promedio nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
Bajo	Matemática	245*	224	↑ 21

Para conocer la descripción del GSE del establecimiento, ver Anexo B de este documento.

El símbolo que acompaña al dato indica que, respecto de establecimientos del país del mismo GSE, el puntaje es:

↓ : significativamente más bajo. • : similar. ↑ : significativamente más alto.

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo A.

4.5.6.9.- Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de lenguaje y Literatura: Lectura 2° Medio años 2016 – 2022.

Tabla 2. Puntajes promedio, variación entre años y comparación entre sexos en la prueba de Matemática, II medio 2016-2022

	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018	Variación 2018- 2022	Puntaje 2022
Mujeres	-	/	234	• 22	256	/	239*
Hombres	-	/	276	↓ -49	227	/	251*

El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje, respecto de la evaluación anterior, es:

↓ : significativamente más bajo. • : similar. ↑ : significativamente más alto.

En la comparación entre mujeres y hombres, el símbolo (+) indica que la diferencia a favor es estadísticamente significativa.

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo A.

4.5.7.- Resultados de Indicadores de Desarrollo Personal y Social: 2015 -2022: 4° básico. Clasificación del Grupo Socio Económico: Bajo

Resultados de Autoestima académica y motivación escolar 2022 Colegio El Melón.

Autopercepción y autovaloración académica

El **69** % de las y los estudiantes de 4.° básico del establecimiento señala que puede aprender con facilidad. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el **80** %.

Motivación escolar

El **64** % de los estudiantes de 4.° básico del establecimiento señala que le gusta estudiar. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el **78** %.

Puntajes 4° básico en las dimensiones del indicador Autoestima académica y motivación escolar. 2015 -2022: 4° básico.

Tabla 1. Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones del indicador Autoestima académica y motivación escolar, 4.° básico 2015-2022

Dimensión	Puntaje 2015	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018	Variación 2018- 2022	Puntaje 2022
Autopercepción y autovaloración académica	67	↑ 9	76	● -4	72	● 2	74	● -2	72
Motivación escolar	81	● 2	83	↓ -5	78	↑ 5	83	↓ -6	77

El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje, respecto de la evaluación anterior, es:

↓ : *significativamente más bajo.* ● : *similar.* ↑ : *significativamente más alto.*

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Autoestima académica y motivación escolar 4° básico 2022.

Tabla 2. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Autoestima académica y motivación escolar, 4.° básico 2022

El GSE de 4.° básico del establecimiento es: Medio bajo	Indicador	Puntaje del establecimiento	Puntaje nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
	Autoestima académica y motivación escolar	74	74	• 0

Para conocer la descripción del GSE del establecimiento, ver Anexo A de este documento.

El símbolo que acompaña al dato indica que, respecto de establecimientos del país del mismo grupo socioeconómico, el puntaje es:

↓ : *significativamente más bajo.* • : *similar.* ↑ : *significativamente más alto.*

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Resultados en las dimensiones del indicador Clima de convivencia escolar año 2022 4° básico. Colegio El Melón.

Ambiente de respeto	El 61 % de las y los estudiantes de 4.° básico del establecimiento señala que en su curso sus pares se tratan con respeto. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 68 % El 68 % de madres, padres o apoderados(as) señala que los estudiantes se tratan con respeto. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje que declara esto es el 71 %.
Ambiente organizado	El 81 % de las y los estudiantes de 4.° básico del establecimiento señala que las normas de convivencia son conocidas por todos sus pares. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 85 %. El 95 % de madres, padres o apoderados(as) señala que si su hijo o hija estuviera involucrado(a) en una pelea, sabría bien las medidas que adoptaría el colegio. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje que declara esto es el 82 %.
Ambiente seguro	El 78 % de los estudiantes de 4.° básico del establecimiento señala que los profesores y profesoras les enseñan qué hacer si uno de sus pares les pega. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 83 %. El 92 % de madres, padres o apoderados(as) señala que los y las estudiantes del colegio están bien protegidos de la violencia escolar. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje que declara esto es el 74 %.

Puntajes y variaciones entre años en el indicador Clima de convivencia escolar, 4° básicos años 2015 – 2022.

Gráfico 2. Puntajes y variaciones entre años en el indicador Clima de convivencia escolar, 4.º básico 2015-2022

Puntajes 2015	Variación 2015- 2016	Puntajes 2016	Variación 2016- 2017	Puntajes 2017	Variación 2017- 2018	Puntajes 2018	Variación 2018- 2022	Puntajes 2022
75	↑6	81	↓-4	77	/	-	/	79

No es posible generar un gráfico porque en uno o más años los resultados del establecimiento presentan una situación especial, marcada con simbología adicional.

Tabla 4. Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones del indicador Clima de convivencia escolar, 4.º básico 2015-2022

Dimensión	Puntaje 2015	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018	Variación 2018- 2022	Puntaje 2022
Ambiente de respeto	65	↑ 9	74	↓ -4	70	/	-	/	70
Ambiente organizado	88	● 1	89	↓ -7	82	/	-	/	85
Ambiente seguro	71	↑ 8	79	● -1	78	/	-	/	80

El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje, respecto de la evaluación anterior, es:

↓ : *significativamente más bajo.* ● : *similar.* ↑ : *significativamente más alto.*

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Clima de convivencia escolar, 4° básico 2022.

Tabla 5. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Clima de convivencia escolar, 4.º básico 2022

El GSE de 4.º básico del establecimiento es: Medio bajo	Indicador	Puntaje del establecimiento	Puntaje nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
	Clima de convivencia escolar	79	75	↑ 4

Para conocer la descripción del GSE del establecimiento, ver Anexo A de este documento.

El símbolo que acompaña al dato indica que, respecto de establecimientos del país del mismo grupo socioeconómico, el puntaje es:

↓ : **significativamente más bajo.** ● : **similar.** ↑ : **significativamente más alto.**

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Puntajes 4º básico en las dimensiones del indicador Participación y formación ciudadana

Sentido de pertenencia	El 80 % de las y los estudiantes de 4.º básico del establecimiento señala que el director o directora le hace sentir parte importante del colegio. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 81 %.
Participación	El 55 % de las y los estudiantes de 4.º básico del establecimiento señala que colaboró en las actividades que se hicieron en su curso. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 66 %. El 97 % de madres, padres o apoderados(as) del establecimiento, señala que su opinión es tomada en cuenta en las decisiones del colegio. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje que declara esto es el 82 %.
Vida democrática	El 68 % de las y los estudiantes de 4.º básico del establecimiento señala que sus pares resuelven sus problemas conversando. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 69 %.

Puntajes y variaciones entre años en el indicador Participación y Formación Ciudadana, 4° básicos años 2015 – 2022.

Tabla 7. Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones del indicador Participación y formación ciudadana, 4.º básico 2015-2022

Dimensión	Puntaje 2015	Variación 2015-2016	Puntaje 2016	Variación 2016-2017	Puntaje 2017	Variación 2017-2018	Puntaje 2018	Variación 2018-2022	Puntaje 2022
Sentido de pertenencia	79	↑ 9	88	↓ -6	82	↑ 7	89	↓ -6	83
Participación	82	↑ 4	86	↓ -4	82	● 1	83	↓ -4	79
Vida democrática	85	● 2	87	↓ -6	81	● 5	86	↓ -7	79

El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje, respecto de la evaluación anterior, es:
↓ : *significativamente más bajo.* ● : *similar.* ↑ : *significativamente más alto.*
Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Participación y formación ciudadana, 4° básico 2022.

Tabla 8. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Participación y formación ciudadana, 4.º básico 2022

El GSE de 4.º básico del establecimiento es: Medio bajo	Indicador	Puntaje del establecimiento	Puntaje nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
	Participación y formación ciudadana	80	78	● 2

Para conocer la descripción del GSE del establecimiento, ver Anexo A de este documento.
El símbolo que acompaña al dato indica que, respecto de establecimientos del país del mismo grupo socioeconómico, el puntaje es:
↓ : *significativamente más bajo.* ● : *similar.* ↑ : *significativamente más alto.*
Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Puntajes 4º básico en las dimensiones del indicador Hábitos de vida saludable

Hábitos de autocuidado	El 97 % de las y los estudiantes de 4.º básico del establecimiento señala que en su escuela le han enseñado los efectos que produce el consumo de cigarro. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 80 %.
Hábitos alimenticios	El 88 % de las y los estudiantes de 4.º básico del establecimiento señala que los docentes recomiendan evitar los alimentos no saludables. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 83 %.
Hábitos de vida activa	El 90 % de las y los estudiantes de 4.º básico del establecimiento señala que los docentes de Educación Física los animan a realizar actividad física y deporte fuera del colegio. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 83 %.

Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones, del indicador Hábitos de vida saludable, 4º básicos años 2015 – 2022.

Tabla 10. Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones del indicador Hábitos de vida saludable, 4.º básico 2015-2022

Dimensión	Puntaje 2015	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018	Variación 2018- 2022	Puntaje 2022
Hábitos de autocuidado	77	↑ 10	87	↓ -11	76	↑ 9	85	● -1	84
Hábitos alimenticios	62	↑ 14	76	↓ -9	67	↑ 12	79	↓ -11	68
Hábitos de vida activa	69	● 5	74	↓ -10	64	● 5	69	● -5	64

El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje, respecto de la evaluación anterior, es:
↓ : significativamente más bajo. ● : similar. ↑ : significativamente más alto.
Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Hábitos de vida saludable, 4° básico 2022.

Tabla 11. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Hábitos de vida saludable, 4.° básico 2022

El GSE de 4.° básico del establecimiento es:		Puntaje del establecimiento	Puntaje nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
Medio bajo	Hábitos de vida saludable	72	70	● 2

Para conocer la descripción del GSE del establecimiento, ver Anexo A de este documento.

El símbolo que acompaña al dato indica que, respecto de establecimientos del país del mismo grupo socioeconómico, el puntaje es:

↓ : significativamente más bajo. ● : similar. ↑ : significativamente más alto.

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

4.5.8.- Resultados de Indicadores de Desarrollo Personal y Social: 2015 -2018: 2° medio. Clasificación del Grupo Socio Económico: Bajo

Puntajes 2° medio en las dimensiones del indicador Autoestima académica y motivación escolar.

Autopercepción y autovaloración académica

El 85* % de las y los estudiantes de II medio del establecimiento señala que puede hacer bien las tareas y los trabajos difíciles. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 79 %.

Motivación escolar

El 94* % de las y los estudiantes de II medio del establecimiento señala que sus docentes los motivan a estudiar y esforzarse. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 82 %.

Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones del indicador Autoestima académica y motivación escolar, 2° medios años 2015 -2022.

Tabla 1. Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones del indicador Autoestima académica y motivación escolar, II medio 2015-2022

Dimensión	Puntaje 2015	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018	Variación 2018- 2022	Puntaje 2022
Autopercepción y autovaloración académica	S/I	/	S/I	/	76	● 0	76	/	76*
Motivación escolar	S/I	/	S/I	/	88	↓ -5	83	/	85*

El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje, respecto de la evaluación anterior, es:

↓ : significativamente más bajo. ● : similar. ↑ : significativamente más alto.

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Autoestima Académica y Motivación escolar, 2° medio 2022.

Tabla 2. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Autoestima académica y motivación escolar, II medio 2022

El GSE de II medio del establecimiento es: Bajo	Indicador	Puntaje del establecimiento	Puntaje nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
	Autoestima académica y motivación escolar	80*	74	↑ 6

Para conocer la descripción del GSE del establecimiento, ver Anexo A de este documento.

El símbolo que acompaña al dato indica que, respecto de establecimientos del país del mismo grupo socioeconómico, el puntaje es:

↓ : *significativamente más bajo.* ● : *similar.* ↑ : *significativamente más alto.*

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Puntajes 2° medio en las dimensiones del indicador Clima de convivencia escolar

Ambiente de respeto	El 79* % de las y los estudiantes de II medio del establecimiento señala que en su curso se tratan con respeto. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 69 % El 64* % de madres, padres o apoderados(as) señala que los estudiantes se tratan con respeto. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje que declara esto es el 61 %.
Ambiente organizado	El 59* % de las y los estudiantes de II medio del establecimiento señala que las normas de convivencia son conocidas por todos sus pares. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 55 %. El 86* % de madres, padres o apoderados(as) señala que si su hijo o hija estuviera involucrado(a) en una pelea, sabría bien las medidas que adoptaría el colegio. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje que declara esto es el 84 %.
Ambiente seguro	El 84* % de las y los estudiantes de II medio del establecimiento señala que las y los docentes les enseñan qué hacer frente a situaciones de maltrato o intimidación entre estudiantes. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 76 %. El 82* % de madres, padres o apoderados(as) señala que los y las estudiantes del colegio están bien protegidos de la violencia escolar. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje que declara esto es el 67 %.

Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones del indicador Clima de convivencia escolar, 2° medios años 2015 -2022.

Tabla 4. Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones del indicador Clima de convivencia escolar, II medio 2015-2022

Dimensión	Puntaje 2015	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018	Variación 2018- 2022	Puntaje 2022
Ambiente de respeto	S/I	/	S/I	/	73	↑ 4	77	/	72*
Ambiente organizado	S/I	/	S/I	/	86	● 2	88	/	87*
Ambiente seguro	S/I	/	S/I	/	67	↑ 17	84	/	82*

El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje, respecto de la evaluación anterior, es:

↓ : **significativamente más bajo.** ● : **similar.** ↑ : **significativamente más alto.**

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Clima de convivencia escolar, 2° medio 2022.

Tabla 5. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Clima de convivencia escolar, II medio 2022

El GSE de II medio del establecimiento es: Bajo	Indicador	Puntaje del establecimiento	Puntaje nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
	Clima de convivencia escolar	80*	75	↑ 5

Para conocer la descripción del GSE del establecimiento, ver Anexo A de este documento.

El símbolo que acompaña al dato indica que, respecto de establecimientos del país del mismo grupo socioeconómico, el puntaje es:

↓ : **significativamente más bajo.** ● : **similar.** ↑ : **significativamente más alto.**

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Puntajes 2° medio en las dimensiones del indicador Participación y formación ciudadana

Sentido de pertenencia	El 91* % de las y los estudiantes de II medio del establecimiento señala que el director o directora le hace sentir parte importante del colegio. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 66 %.
Participación	El 59* % de las y los estudiantes de II medio del establecimiento señala que colaboró en las actividades recreativas que se hicieron en su curso. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 23 %. El 97* % de madres, padres o apoderados(as) señala que su opinión es tomada en cuenta en las decisiones del colegio. En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje que declara esto es el 82 %.
Vida democrática	El 68* % de las y los estudiantes de II medio del establecimiento señala que en su curso se organizan debates sobre asuntos de interés público en clases (por ejemplo, sobre elecciones presidenciales, calidad de la educación, medio ambiente, etc.). En los establecimientos del mismo GSE, el porcentaje de estudiantes que declara esto es el 52 %.

Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones del indicador Participación y formación ciudadana, 2° medios años 2015 -2022.

Tabla 7. Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones del indicador Participación y formación ciudadana, II medio 2015-2022

Dimensión	Puntaje 2015	Variación 2015-2016	Puntaje 2016	Variación 2016-2017	Puntaje 2017	Variación 2017-2018	Puntaje 2018	Variación 2018-2022	Puntaje 2022
Sentido de pertenencia	S/I	/	S/I	/	91	● -2	89	/	87*
Participación	S/I	/	S/I	/	85	● -2	83	/	88*
Vida democrática	S/I	/	S/I	/	87	● -4	83	/	83*

El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje, respecto de la evaluación anterior, es:

↓ : *significativamente más bajo.* ● : *similar.* ↑ : *significativamente más alto.*

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Participación y formación ciudadana, 2° medio 2022.

Tabla 8. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Participación y formación ciudadana, II medio 2022

El GSE de II medio del establecimiento es: Bajo	Indicador	Puntaje del establecimiento	Puntaje nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
	Participación y formación ciudadana	86*	78	↑ 8

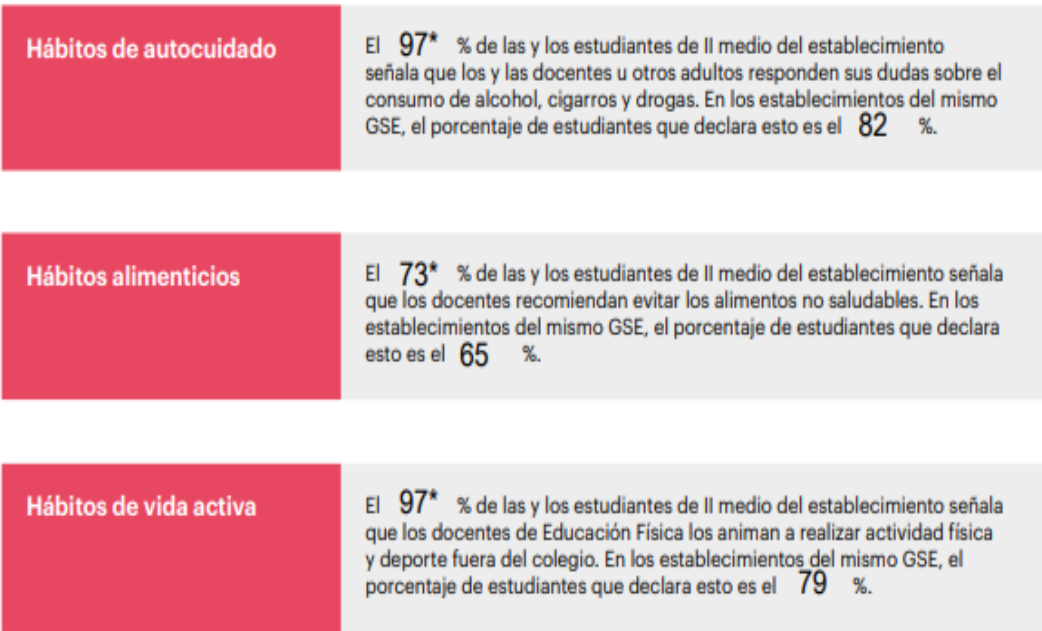
Para conocer la descripción del GSE del establecimiento, ver Anexo A de este documento.

El símbolo que acompaña al dato indica que, respecto de establecimientos del país del mismo grupo socioeconómico, el puntaje es:

↓ : *significativamente más bajo.* ● : *similar.* ↑ : *significativamente más alto.*

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Puntajes 2° medio en las dimensiones del indicador Hábitos de vida saludable



Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones del indicador Hábitos de vida saludable, 2° medios años 2015 -2022.

Tabla 10. Puntajes y variaciones entre años en las dimensiones del indicador Hábitos de vida saludable, II medio 2015-2022

Dimensión	Puntaje 2015	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018	Variación 2018- 2022	Puntaje 2022
Hábitos de autocuidado	S/I	/	S/I	/	88	● -1	87	/	89*
Hábitos alimenticios	S/I	/	S/I	/	84	↓ -5	79	/	72*
Hábitos de vida activa	S/I	/	S/I	/	69	● 0	69	/	77*

El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje, respecto de la evaluación anterior, es:
↓ : significativamente más bajo. ● : similar. ↑ : significativamente más alto.
Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Hábitos de vida saludable, 2° medio 2022.

Tabla 11. Comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico en el indicador Hábitos de vida saludable, II medio 2022

El GSE de II medio del establecimiento es: Bajo		Puntaje del establecimiento	Puntaje nacional del mismo GSE	Diferencia con establecimientos del mismo GSE
	Hábitos de vida saludable	80*	70	↑ 10

Para conocer la descripción del GSE del establecimiento, ver Anexo A de este documento.

El símbolo que acompaña al dato indica que, respecto de establecimientos del país del mismo grupo socioeconómico, el puntaje es:

↓ : *significativamente más bajo.* ● : *similar.* ↑ : *significativamente más alto.*

Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver Anexo B.

CAPITULO 5

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.

Es el proceso participativo mediante el cual se realiza el análisis crítico, analítico, y sistemático y descriptivo del cumplimiento de los estándares definidos por las dimensiones dentro del colegio.

Se detectarán las fortalezas y debilidades institucionales que darán la posibilidad de plantear el PME, para el colegio de acuerdo a las dimensiones evaluadas.

5.1. Preguntas para el Análisis

Preguntas para el Análisis	Respuesta
De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?	Entre las causas que explican los resultados, podemos destacar para el logro de los resultados de eficiencia interna; A) implementar acciones de retención escolar y de prevención de la deserción como apoyo psicosocial (red), B) implementación de talleres extracurriculares y socio afectivos, C) La entrega de útiles escolares y uniformes a todos las y los estudiantes, D) Disminución de instancias de participación y colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa mediante hitos y encuentros de convivencia comunitarias, E) Débil gestión de los recursos financieros y recursos pedagógicos, F) Débil gestión de las horas profesionales, G) Débil fortalecimiento en la articulación y gestión de los equipos de aula, H) La buena Sistematización de estrategias de fomento y monitoreo de la asistencia a clases logrando sobre el 94% en todos los cursos. Para explicar los resultados de aprendizaje; Se considera que la meta se logró en forma satisfactoria aun cuando se necesita aumentar los rendimientos escolares, las causas fueron; A) La sistematización de nuestro modelo pedagógico curricular a nivel de la gestión pedagógica de aula, logrando con ellos generar una

	metodología con estrategias y momentos comunes reconocibles por estudiantes, B) El débil apoyo y acompañamiento al docente en aula focalizado, C) El débil trabajo colaborativo entre las educadoras del programa PIE y los equipos docentes con el objetivo de generar estrategias efectivas de inclusión; D) Débil sistematizar el plan de perfeccionamiento profesional con foco pedagógico, E) Una satisfactoria gestión en la utilización eficaz de los recursos pedagógicos, F) La débil cautela de la cobertura y progresión curricular en todas las asignaturas, G) La Falta de sistematización eficiente de las actividades de convivencia con foco en la generación del aprendizajes significativos, H) La Débil Implementación de taller de estrategias cognitivas y metacognitivas efectivas.
¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?	Los procesos que más influyeron fueron A) La sistematización de las prácticas base del modelo de Gestión Curricular institucional, tales como la utilización de una metodología común de trabajo en aula, focalización de asignaturas, cobertura curricular 76%, análisis de resultados y aplicación de remediales, acompañamiento docente y retroalimentación, contar con material didáctico específico y tecnológico de calidad, B) Contar con apoyo docente en aula, sistematización del trabajo colaborativo, fortalecimiento de los talleres de desarrollo de aprendizaje significativo, entre otros, C) Desarrollar una pedagogía que fomenta las altas expectativas en los estudiantes, D) Débil focalización y desarrollo de capacidades de alto nivel con estrategias efectivas, E) Débil sistematización de generación de espacios semanales y quincenales de trabajo colaborativo entre los docentes como es la reflexión pedagógica, el trabajo por departamento de asignaturas y la articulación entre ciclos, F) Débil fomento del sentido de pertenencia e identificación con los sellos institucionales a través de espacios semanales y mensuales de convivencia comunitaria, G) Débil desarrollo plan

	de apoyo y acompañamiento a los estudiantes con capacidades diferentes o con talentos, G) Debil instalación y sistematización del rol del profesor jefe como orientador y líder de su curso, entre otros.
	En el aspecto cualitativo se hace necesario A) fortalecer las rutinas de aula instaladas y el rol docente tutor y de aula, B) Sistematizar la Metodología de aula para fortalecer las estrategias de aprendizajes comunes, C) Fortalecer las acciones que permitan una mayor identificación con nuestros sellos y valores, D) Fortalecer las acciones que desarrollen nuestro plan de formación ciudadana, E) Fortalecer las acciones que promuevan una mayor participación de todos los estamentos internos CGPA y Centro de Estudiantes, F) Fortalecer las acciones que promuevan las altas expectativas entre los integrantes de la CE, G) Fortalecer nuestra base metodológica desde la pedagogía afectiva o de promoción de lazo afectivo entre docente y estudiantes, H) Fortalecer las acciones de reconocimiento al desempeño destacado entre los integrantes de la comunidad educativa, I) Fortalecer las acciones que permitan generar una mejora continua del desempeño de los funcionarios, J) Fortalecer las acciones que fomenten una sana convivencia al interior del aula y fuera de ella, K) Fortalecer las acciones que promuevan el desarrollo de talentos deportivos, artísticos, comunitarios y de protección del medio ambiente, L) Fortalecer las acciones que promuevan el autocuidado y un sano desarrollo de la personalidad y proyecto de vida de nuestros estudiantes. M) Fortalecer al equipo de gestión que se encuentra actualmente en una etapa muy débil de desarrollo para organizar, planificar, monitorear, el proceso de enseñanza aprendizaje. N) El equipo directivo se encuentran muy débil en liderazgo en relación al logro de una comunidad comprometida con el

	Proyecto Educativo Institucional, fortalecer una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva. O) las prácticas en los, programas de orientación, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, los programas de afectividad y sexualidad, su desarrollo es muy débil y no se encuentra en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, tampoco no se hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados. Como también el programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), es muy difuso y no se hace un seguimiento a su implementación y evaluación de sus resultados. El equipo directivo y docente no involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos solamente se realiza una reunión al mes. Obteniendo un resultado muy débil en la gestión.
--	---

5.2.- Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes	Existe un modelo pedagógico curricular instalado e internalizado a nivel institucional (docentes y estudiantes). Los estudiantes conocen los procedimientos, instrumentos que instala el modelo. En análisis de los resultados nos ha permitido reorganizar el trabajo técnico pedagógico de los docentes.	Implementar plan de nivelación en habilidades curriculares transversales en todos los niveles aunando estrategias didácticas de la asignatura y gestión curricular. Fortalecer las estrategias metodológicas en las diferentes asignaturas según el modelo en proceso. Se debe mejorar la vinculación con nuestros sellos. Se deben fortalecer los espacios, tiempos y personal asignados para desarrollar en forma adecuada los procesos de gestión. Se deben fortalecer las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo

			el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo	-Plan de gestión anual con metas institucionales por área de gestión difundido para todos. -Comunicación con sostenedor en cuanto planes, metas y gestión de recursos - Información interna instalado. -Estilo de liderazgo participativo y colaborativo -Gestión con foco pedagógico sistematizado.	Equipo de gestión debe estar conformado, capacitado y reconocido en sus roles y funciones. Fortalecer proceso de acompañamiento a Docentes por parte de la dirección. -Sistematizar los mecanismos de monitoreo al proceso de implementación de la gestión anual. -Fortalecer el canal interno de comunicación. -Asignar mayor cantidad de horas a integrantes del Equipo de gestión para realizar su función.

Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional	Actualización del Manual de convivencia escolar, generado con participación de todos los estamentos del establecimiento, difundido y conocido por todos, con procedimientos claros. -Fortalecimiento del equipo de convivencia incorporando docentes y otros profesionales. Profundización de los planes de formación y participación a nivel institucional. -Sistematización de prácticas de fomento de la sana convivencia escolar. -Sistematización del rol del profesor jefe. -Sistematización de acciones de fomento de la pertenencia e identificación con los sellos.	Articular en todos los integrantes de la comunidad educativa el sentido de la aplicación del procedimiento y protocolos de nuestro manual de convivencia. - Mantener o aumentar de equipo de Convivencia las horas asignadas. -Profundizar la implementación de nuestro plan de formación y participación a nivel institucional

Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos	Contar con personal de apoyo pedagógico y profesionales específicos, en aula. - Personal, horas y recursos para el desarrollo de talleres socio afectivos y extracurriculares. - Adquisición de material fungible en apoyo a la labor pedagógica. - Contar con espacios adecuados y recursos pedagógicos de primer nivel.	Incorporar profesionales (asistentes de educación, docentes, personal específico para atender capacidades diferentes), para apoyar la formación integral y protección de nuestros estudiantes. -Adquirir recursos, insumos e implementos para laboratorio de ciencias y biblioteca. - Sistematizar un plan de ampliación de experiencias educativas (salidas pedagógicas, charlas específicas, competencias externas e internas, etc), de nuestros estudiantes.

Título	Pregunta	Respuesta
Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos con relación a las acciones ejecutadas?	El cumplimiento total de los objetivos del plan de gestión 2022-2023. ha sido en todas las dimensiones en un nivel bajo. En gestión del currículum, La Gestión pedagógica el nivel 1 supero con un 36%, en Enseñanza Aprendizaje el nivel 4 con alcanzo un 67%, en Apoyo al desarrollo de los estudiantes el nivel 4 alcanzo un 48% En el área liderazgo Escolar las dimensiones Liderazgo del sostenedor el nivel 1 alcanzo un 31%, El Liderazgo del director el nivel 1 alcanzo un 53%, Planificación y gestión de resultados el nivel 1 alcanzo un 50%. En el Área convivencia escolar en las dimensiones formación el nivel 1, alcanzo un 67%, en Convivencia escolar el nivel 4 alcanzo un 46% y Participación el nivel 1 alcanzo un 51%. En el Área de Gestión de Recursos: en las dimensiones de Gestión del recurso humano el nivel 2 alcanzo un 37%, Gestión de recurso financieros y administración el nivel 2 alcanzo un 41%, Gestión de recursos educativos el nivel 3 alcanzo un 44%.
Dimensiones	Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso ¿Qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la	En cada dimensión se produjeron retrocesos en relación al plan de mejoramiento anterior. 1) En gestión pedagógica: A) Se profundizo débilmente el modelo curricular, el proceso de gestión no logro ser compartido, B) se logró débilmente sistematizar las prácticas de monitoreo de la cobertura curricular, tampoco se logró acompañamiento de aula con el objetivo de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, C) Se logró debilmente la sistematización de las estrategias didácticas inclusivas, y el trabajo por departamentos y la articulación entre ciclos.

	comunidad educativa?	2) En liderazgo del sostenedor A) Se logró Fortalecer débilmente el apoyo y la disponibilidad de los recursos y gestiones de apoyo para el cumplimiento de las metas institucionales, B) En el liderazgo del director B1) Se logró una débil sistematización en ambiente laboral colaborativo de trabajo en equipo, con foco pedagógico, B2) Se logró una débil mejora de nuestros sellos institucionales y la cultura de altas expectativas, B3) Se logró una débil mejora de espacios de participación, reflexión comunitaria y profesional como medio para potenciar el sentido de pertenencia y visión compartida de nuestro PEI, como también las metas institucionales. 3) En convivencia, no se amplió la visión en las 3 subdimensiones, C) en la subdimensión formación C1) El rol del profesor jefe alcanzo un avance débil en el desarrollo emocional de sus estudiantes, C2) No se alcanzó la meta de internalizar las actitudes como la resolución pacífica de conflictos, actitudes como el respeto a la diversidad, y conductas cívicas con valores democráticos, C3) No se lograron los espacios de participación de padres y apoderados como también de estudiantes desde sus organizaciones. En el subdimensión de convivencia C.4) Se logró débilmente sistematizar las rutinas de aula compartidas con el objetivo de generar un ambiente adecuado para el aprendizaje basado en el respeto y el buen trato entre todos los integrantes de la CE, C5) Se logró débilmente sistematizar los protocolos que previenen el acoso escolar. C6) Se logró débilmente actualizar nuestro reglamento de convivencia focalizando los protocolos hacia el cumplimiento de la norma de inclusión, protocolos de prevención del acoso escolar entre otros.
--	----------------------	---

En la subdimensión participación, **C7)** Se logró débilmente sistematizar el sentido de pertenencia e identificación con los valores y sellos que promueve nuestro PEI, **C8)** Se logró débilmente, sistematizar el sentido de responsabilidad social y protección del medio ambiente entre los estudiantes a y través de talleres ecológicos, hitos de convivencia comunitaria entre otros, **C9)** Se logró débilmente sistematizar los espacios de participación de padres y apoderados como también estudiantes desde sus organizaciones, **C10)** Se logró débilmente sistematizar desde nuestra práctica de aula con base al modelo curricular en instalación valores y actitudes democráticas y de participación responsable, promoviendo nuevos liderazgo entre los integrantes de todos los estamentos de la CE.

D) En la gestión de recursos de personal **D1)** Se sistematizaron débilmente los roles y funciones de los integrantes del equipo de gestión institucional, **D2)** Se sistematizó débilmente una adecuada gestión del personal logrando implementar las acciones planificadas en todas las áreas de la gestión, **D3)** No se alcanzó a sistematizar el plan de formación profesional de los funcionarios en ámbitos como desarrollo de capacidades según nuestro modelo curricular, como también en capacitaciones para asistentes de la educación.

D4) No se alcanzó a sistematizar acciones tendientes a generar un clima laboral positivo en base a la generación del liderazgo distribuido, promoción de la innovación y sobre todo al sentido de consideración individual como base de las relaciones desde el liderazgo transformacional, **D5)** No se alcanzó a sistematizar un proceso compartido de monitoreo y acompañamiento al desempeño profesional como también al reconocimiento profesional.

		En la subdimensión de recursos financieros, D6) Se sistematizo débilmente acciones para aumentar la matricula en los ciclo de educación parvularia y en educación media, con acciones como alianzas con jardines infantiles, escuelas de lenguaje, promoción en redes sociales y para educación media reuniones con apoderados de octavo básico para evitar la emigración al termino de ciclo, promoción en medios de comunicación masi y redes sociales, D7) Se alcanzó un desarrollo avanzado en la sistematización de estrategias para monitorear y fomentar la asistencia a clases , con acciones como la entrega de útiles escolares y uniformes a todos los estudiantes, contratar servicio de locomoción exclusiva para nuestros estudiantes de zonas rurales o si locomoción colectiva, D8) Se alcanzó un desarrollo avanzado en la sistematización de participación en las redes locales y provinciales de apoyo públicas y privadas (empresas) a nuestra labor con el objetivo de evitar la deserción y potenciar las opciones de ayuda.
--	--	--

Dimensiones

En la subdimensión gestión de recursos educativos, D9) Se alcanzó un desarrollo avanzado en la sistematización de adquisición de recursos pedagógicos para potenciar el desarrollo de habilidades curriculares de estudiantes (textos Clave Santillana, Textos del plan lector, recursos para laboratorio de ciencias e informática, recursos para PSU), como también para docentes (notebooks, para todos, textos de especialización) con el fin de potenciar sus estrategias didácticas, D10) Se alcanzó un débil desarrollo en la transformación de nuestra biblioteca como centro de aprendizaje. Se alcanzó un desarrollo avanzado en la destinación de un profesional con 44 horas de dedicación a su gestión. La adquisición de seis millones de pesos en textos de lectura, alcanzo un desarrollo débil como base del plan lector, El desarrollo es muy débil en el plan de préstamo domiciliario, y en la búsqueda para el trabajo de línea. en los cinco computadores disponibles.

	¿Cuáles son las principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el nivel de desarrollo del último PME implementado?	En Gestión pedagógica es; A) Es fundamental fortalecer el trabajo por departamento de asignatura y la articulación entre ciclos, como base para fortalecer el desarrollo del modelo pedagógico curricular, B) Fortalecer la gestión curricular en base a nuestro modelo fortaleciendo sus procesos específicos y con monitoreo periódico, C) Fortalecer la estrategia de implementación de talleres de cognitivos de habilidades curriculares en lenguaje y matemáticas, D) Fortalecer la estrategia de apoyo a estudiantes con bajo desempeño o desempeño avanzado como también de talentos, E) Fortalecer la estrategia de apoyo a estudiantes con dificultades biopsicosociales como base para evitar la deserción y potenciar la asistencia a clases, F) Fortalecer las estrategias inclusivas y de atención a la diversidad en el aula, G) Fortalecer el programa PIE, con aumento de personal y mayor trabajo del equipo de aula. H) El establecimiento debe contar con un sistema de orientación vocacional que apoye a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos; H1) El establecimiento debe contar con un sistema de seguimiento de egresados que apoye a los exalumnos en la inserción laboral y profesional. En gestión del liderazgo del sostenedor A) Fortalecer el apoyo del sostenedor en la disponibilidad de los recursos y gestiones de apoyo para el cumplimiento de las metas institucionales, B) En el liderazgo del director B1) Fortalecer el ambiente laboral colaborativo de trabajo en equipo, con foco pedagógico, capacitar al nuevo director en gestión de calidad educacional, y en como instalar el nuevo modelo de reactivación y mejoramiento escolar, capacitar a director y equipo directivo en liderazgo distributivo B2) Fortalecer nuestros sellos institucionales y la cultura de altas
--	--	--

		expectativas, B3) Fortalecer los espacios de participación, reflexión comunitaria y profesional como medio para potenciar el sentido de pertenencia y visión compartida de nuestro PEI, como también las metas institucionales. En convivencia, en los tres subdimensiones, es necesario, A) En la subdimensión formación A1) Se hace necesario fortalecer el rol del profesor jefe en el desarrollo emocional de sus estudiantes, A2) Fortalecer la promoción de actitudes de resolución pacífica de conflictos, actitudes como el respeto a la diversidad, fomentamos conductas cívicas con valores democráticos, fortalecer programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), El equipo directivo y docente debe fortalecer involucrando y orientando a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos. hacer un seguimiento a su implementación y evaluar sus resultados. A3) Fortalecer los espacios de participación de padres y apoderados como de también estudiantes desde sus organizaciones. (Centro de Padres y Alumnos) En el subdimensión de convivencia A.4) Es necesario fortalecer las rutinas de aula compartidas con el objetivo de generar un ambiente adecuado para el aprendizaje basado en el respeto y el buen trato entre todos los integrantes de la CE, A5) Fortalecer los protocolos que previenen el acoso escolar. A6) Fortalecer nuestro Reglamento ce convivencia focalizando los protocolos hacia el cumplimiento de la norma de inclusión, protocolos de prevención del acoso escolar entre otros.
--	--	--

	En la subdimensión participación, A7) Fortalecer el sentido de pertenencia e identificación con los valores y sellos que promueve nuestro PEI, A8) Fortalecer el sentido de responsabilidad social y protección del medio ambiente entre los estudiantes a y través de talleres ecológicos, hitos de convivencia comunitaria entre otros, A9) Potenciar los espacios de participación de padres y apoderados como también estudiantes desde sus organizaciones, A10)Fortalecer desde nuestra práctica de aula con base al modelo curricular en instalación valores y actitudes democráticas y de participación responsable, promoviendo nuevos liderazgo entre los integrantes de todos los estamentos de la CE.
--	---

	En la gestión de recursos de personal, se hace necesario A1) Fortalecer los roles y funciones de los integrantes del equipo de gestión institucional, A2) Fortalecer una adecuada gestión del personal logrando implementar las acciones planificadas en todas las áreas de la gestión, A3) Fortalecer el plan de formación profesional de los funcionarios en ámbitos como desarrollo de capacidades según nuestro modelo curricular, como también en capacitaciones para asistentes de la educación, A4) Fortalecer las acciones tendientes a generar un clima laboral positivo en base a la generación del liderazgo distribuido, promoción de la innovación y sobre todo al sentido de consideración individual como base de las relaciones desde el liderazgo transformacional, A5) Potenciar el proceso de monitoreo y acompañamiento al desempeño profesional como también al reconocimiento profesional.
--	--

	En la subdimensión de recursos financieros, se deben A6) Fortalecer las acciones focalizadas para aumentar la matrícula en los ciclos de educación parvularia y en educación media, con acciones como alianzas con jardines infantiles, escuelas de lenguaje, promoción en redes sociales y para educación media reuniones con apoderados de octavo básico para evitar la emigración al término de ciclo, promoción en medios de comunicación masiva y redes sociales, A7) Fortalecer las estrategias para monitorear y fomentar la asistencia a clases, con acciones como la entrega de útiles escolares y uniformes a todos los estudiantes, contratar servicio de locomoción exclusiva para nuestros estudiantes de zonas rurales o si locomoción colectiva, A8) Fortalecer nuestra participación en las redes locales y provinciales de apoyo públicas y privadas (empresas) a nuestra labor con el objetivo de evitar la deserción y potenciar las opciones de ayuda. En la subdimensión gestión de recursos educativos, se hace necesario A9) Fortalecer la adquisición de recursos pedagógicos para potenciar el desarrollo de habilidades curriculares de estudiantes (textos Clave Santillana, Textos del plan lector, recursos para laboratorio de ciencias e informática, recursos para PAES), como también para docentes (notebooks, para todos, textos de especialización) con el fin de potenciar sus estrategias didácticas.
--	---

Dimensión de resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME anterior?	El análisis nos permite concluir un grado de cumplimiento de todas las áreas del 47% de logro. El área con menos cumplimiento fue Liderazgo Escolar con 46 % y Convivencia Escolar con 48% el nivel desarrollo es: n°1 (Débil). Le sigue Área Gestión de Recursos con un nivel de cumplimiento de 55% Su nivel de desarrollo N°2 y N° 3 es entre (incipiente y satisfactorio). En el Área de gestión del currículum se alcanza un 42%, el nivel de desarrollo es n° 4 (avanzado). En Conclusión en las cuatro áreas no logramos gestionar efectivamente la calidad de las áreas y procesos del establecimiento.
Dimensión de resultados	¿De qué manera el cumplimiento de las metas muestra efectos respecto del logro de los objetivos?	En gestión pedagógica Hemos A) Sistematizando nuestro proceso de gestión curricular institucional, al profundizar nuestro modelo pedagógico curricular. B) Sistematizando el aumento de las horas profesionales de apoyo en el aula. La retroalimentación permanente de los resultados de las evaluaciones lo que a significado la sistematización de rutinas comunes y conocidas por los integrantes de la comunidad educativa. Al mismo tiempo se ha sistematizado el apoyo a estudiantes con bajo rendimiento o avanzados a través de talleres o focalización curricular, el apoyo a estudiantes en riesgo biopsicosocial con potencial abandono con vinculo constante con los padres y apoderados y estudiantes, como también se ha sistematizado el apoyo a estudiantes con NEE, mediante el proyecto PIE, todo esto ha significado desarrollar estrategias de más contratación de personal profesional y aumentar la inclusión, tanto al interior del aula como fuera de ella, lo que ha permitido desarrollar el trabajo por departamento y ciclos, lo que ha significado una mejora significativa en prácticas de aula.

En Gestión del liderazgo C) Ha sido débil el desarrollo de los roles de los integrantes de nuestro equipo de gestión institucional, Se ha logrado u avance débil en la instalación de los sellos institucionales, lo que ha significado que los procesos de comunicación interna y en la generación de un ambiente de altas expectativas con metas compartidas se haya desarrollado de manera débil. Al mismo tiempo los efectos del cambio de dirección y equipo de gestión, el actual equipo subrogante de dirección y gestión está en inicio de desarrollo Por este motivo la instalación del modelo se ha sistematizado y su liderazgo distribuido ha sido muy débil, sin grandes, metas compartidas, lo que ha significado una mejora muy incipiente en el trabajo colaborativo y en equipo.

En gestión de convivencia hemos D) Sistematizamos las prácticas y protocolos instalados de convivencia interna, profundizando la inclusión, Pero la mejora ha tenido un desarrollo débil para los ambientes propicios para el aprendizaje, Las causas entre otras como el encierro de la pandemia, el ausentismo escolar, la violencia escolar, los problemas socioemocionales, conductuales, de adaptabilidad, y responsabilidad parental en el proceso de enseñanza aprendizaje, Han producido una reactivación escolar débil, **E)** Sistematizamos el plan de formación y logrado alianzas para continuidad de estudios, lo que ha significado un mayor sentido de pertenencia, pero es necesario complementarlo con un programación de preparación para el ingreso y permanencia a las universidades, ensayos PAES, RANKING, NEM, seguimiento de egresados y titulados. Como también el desarrollo es débil, en los procesos de

		participación en actividades comunitarias con actitudes cívicas y democráticas. En gestión de recursos, hemos F) Instalado y sistematizamos la práctica de formación profesional continua de los funcionarios, lo que significó un desarrollo débil en la instalación de un lenguaje común y procesos de gestión más fluidos, G) Se ha instalado y sistematizado el plan de adquisiciones de recursos pedagógicos para docentes y estudiantes, lo que ha significado la realización de actividades de aprendizaje equitativas y en igualdad de condiciones, H) Se sistematizaron las prácticas de gestión del personal con foco en optimizar los equipos de trabajo, lo que ha significado un desarrollo débil en la creación de un ambiente laboral agradable y de altas expectativas, I) El sistema de monitoreo interno del desempeño profesional y el sistema de reconocimiento del desempeño destacado, ha significado un desarrollo débil, el lograr un trabajo eficiente y con metas compartidas y valorar el trabajo del equipo docente e implementando sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional. A sido muy débil y poco planificado. El establecimiento cuenta con protocolos pocos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.
Dimensión de resultados	Si los resultados fueron favorables en relación con lo esperado ¿qué prácticas	En gestión curricular la práctica que se mantendrá será: 4.1.- El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para efectiva del currículum implementada en base al modelo institucional. La práctica en la cual el director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la

	perdurarán en el tiempo?	revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, implementada a través de la instalación de un proceso de gestión curricular que considera procesos y prácticas sistematizadas de gestión como son acompañamientos en aula y apropiación curricular, estrategias e instrumentos de evaluación a utilizar, análisis de resultados, trabajo por departamento de asignaturas y articulación entre ciclos. En gestión curricular la práctica que se mantendrá será: 4.6.- La práctica en la cual el director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y, los resultados de aprendizaje, a través del proceso de triangulación semestral y el monitoreo a los resultados mensualmente, En enseñanza y aprendizaje en el aula, la práctica que se mantendrá será: 5.2.- La práctica por medio de la cual los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés. a través de la implementación de una metodología común a nuestro modelo en base a las altas expectativas y a la pedagogía afectiva. En apoyo al desarrollo de los estudiantes, la práctica que se mantendrá será: 6.1.- La Práctica mediante la cual El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos,
--	---------------------------------	---

a través de acciones de apoyo estudiantes con bajo rendimiento o avanzados, con apoyo de docentes para trabajo personalizado y la implementación de talleres de refuerzo y desarrollo de talentos.

6.3.- La práctica mediante la cual 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,

a través de acciones que identifican y apoyan a estudiantes en riesgo biopsicosocial y en potencial deserción con apoyo de profesionales.

6.6.- La práctica mediante la cual Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional,

a través del fortalecimiento en la cantidad de profesionales y de las horas de trabajo colaborativo de los equipos de aula.

En gestión del liderazgo del sostenedor la práctica que se mantendrá será:

1.3.- El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos,

a través del fortalecimiento del proceso de gestión de los recursos financieros y educativos en los tiempos acordados para lograr una efectiva implementación del PME.

En la gestión del liderazgo del director, se mantendrá la práctica:

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

a través de acciones comunitarias y profesionales de reflexión en torno a los sellos formativos y metas anuales.

2.3.- El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa,

a través de acciones que fomenten el aumento de las exigencias, la innovación, el sentido de pertenencia e identificación con los valores institucionales.

2.6.- El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa,

a través de acciones que promuevan la reflexión colectiva en torno a las metas y procesos de aprendizaje, entre otras.

3.3.- El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos,

a través de un proceso participativo anual que permita generar las acciones necesarias para elaborar el PME.

3.6.- El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión,

a través de acciones que permitan el fortalecimiento del equipo de gestión institucional.

En gestión de la convivencia

En la subdimensión formación, se mantendrán las prácticas:

7.2.- Mediante la cual El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto, a través de acciones tales como la promoción de valores y actitudes cívico-democráticas comunes, fomento talentos en actividades extra curriculares, talleres de generación de actitudes socio afectivas, entre otras.

7.4.- Mediante la cual, El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación, a través de acciones que fortalezcan el rol del profesor jefe como orientador de su curso.

7.5.- Mediante la cual, El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos, incorporando a sus planes de clase y actividades de aprendizaje que promuevan actitudes como el diálogo, el respeto por la opinión diferente, la búsqueda de acuerdos, la tolerancia, la inclusión, todos insertos en nuestros sellos formativos.

7.7.- Mediante la cual, El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes, a través de acciones como encuentros comunitarios convivencia, charlas formativas, entrevistas personalizadas.

En el subdimensión convivencia mantendremos las prácticas:

8.2.-. Mediante la cual, 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, a través de acciones releven la inclusión y el respeto a la diversidad como centro de las relaciones de convivencia, como también actualizando anualmente los protocolos de convivencia a la normativa a los cabios de contexto.

8.4.- Mediante la cual, El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas, a través del fortalecimiento de las rutinas compartidas para generar un adecuado ambiente de aprendizaje y al constante monitoreo de los procesos de desarrollo de la convivencia en cada curso, de parte del encargado de convivencia y su equipo.

8.5.- Mediante la cual, El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar, a través de acciones pedagógicas y formativas que promuevas el auto cuidado y la seguridad al interior de la UE, como fuera de ellas.

8.7.- Mediante la cual, El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas, a través de acciones que promuevan los efectos de estas conductas entre los integrantes de la comunidad, generando además un protocolo de actuación frente a denuncias.

En la subdimensión participación, mantendremos, las prácticas,

9.1.- Mediante la cual, 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,

a través de acciones o hitos de convivencia comunitaria de promoción de nuestros valores, promoviendo la innovación, entre otras.

9.2.- Mediante la cual, 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,

a través de acciones de protección del entorno, fomento de nuestros valores comunitarios, acciones de solidaridad.

9.4.- Mediante la cual, El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados, a través de acciones que fortalezcan la participación de los diferentes estamentos, tales como proyectos, acciones de solidaridad, capacitaciones en habilidades directivas, entre otras.

En la dimensión gestión de recursos,

En la subdimensión gestión de personal mantendremos:

10.2.-. Mediante la cual, El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal, a través de acciones que fortalezcan el trabajo en equipo y la pertinencia de las capacidades personales con la función designada.

10.4.- Mediante la cual El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal, a través acciones para fortalecer el, procedimiento compartido de acompañamiento y monitoreo justo e informado del desempeño de los funcionarios.

10.6.- Mediante la cual, El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas,

a través de acciones que fortalezcan nuestro plan de formación profesional y administrativa compartido, como DUA, Evaluación, ley de inclusión, resolución pacífica de conflictos, manejo de recursos ofimáticos, entre otros.

10.7.- Mediante la cual, El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño,

a través de acciones anuales que fortalezcan en reconocimiento público del buen desempeño, la implementación de espacios adecuados y confortables de reuniones o trabajo en equipo.

En la subdimensión gestión de recursos financieros, se mantendrán las practicas:

11.1.- Mediante la cual, El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.,

a través de acciones de promoción de logros institucionales, ampliación de vacantes en educación parvularia y educación media, apoyo a la asistencia implementado el servicio de movilización para estudiantes de sectores rurales, monitoreo de estudiantes en potencial abandono.

11.5.- Mediante la cual, El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales,

a través de acciones que permitan contratar asesorías externas capacitación o desarrollo profesional, firma de convenios de cooperación con entidades de educación superior.

11.6.- Mediante la cual, El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional,

a través de acciones que fortalezcan nuestra participación en la red local de apoyo, con entidades públicas como programas de apoyo a la familia, o empresas locales.

En la subdimensión gestión de los recursos educativos, mantendremos las prácticas:

		12.2.- Mediante la cual, El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso, a través de acciones que permitan adquirir recursos pedagógica para desarrollar habilidades curriculares, implementar los laboratorios de ciencias e informática, potenciar las estrategias pedagógicas de los docentes. 12.4.- Mediante la cual, El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo, a través de acciones de adquisición y actualización de recursos tic para todos los funcionarios docentes y para quienes desarrollan labores profesionales y administrativas y de conectividad a internet en todo el establecimiento con red.
--	--	---

5.3.- Implementación de Planes

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Convivencia Escolar	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	A) Se han instalado procesos internos más inclusivos en todas las dimensiones. B) Se ha sistematizado el funcionamiento de esta dimensión incorporando a docentes y asistentes de la educación para realizar un trabajo en equipo y colaborativo. C) Se ampliaron las opciones de formación y participación mejorando e incluyendo en el proceso interno a Estudiantes, Profesores, Apoderados y Asistentes. D) Iniciamos una política de fortalecimiento de la identidad y pertenencia a la institución y los valores (sellos). otorgando sentido a la convivencia interna en base a nuestro modelo pedagógico curricular. Pero el desarrollo e instalación de las practicas ha sido débil.
Política de Convivencia Escolar	¿Qué nos falta por mejorar?	A) Fortalecer la adecuada aplicación y manejo de los protocolos que regulan la convivencia al interior del aula, de los docentes y asistentes de educación, pasando de la acción tardía hacia la prevención con foco inclusivo en esta dimensión. B) Es necesario fortalecer el trabajo en equipo de la coordinación de convivencia para ampliar la mirada e incorporar otras visiones a los protocolos de actuación. (unidad de orientación, inspectoría, unidad psicosocial y jefaturas de curso) C) Es necesario fortalecer el funcionamiento y participación de los estamentos, de asistentes, estudiantes y apoderados con la nueva visión institucional. D) Ampliar el rol del Inspector General para sistematizar planes y acciones focalizadas en este tema En general el desarrollo e instalación de las practicas ha sido débil.

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	A) Se han aplicado el plan de afectividad y sexualidad en todos los niveles. B) Se ha sistematizado un trabajo colaborativo con entidades de la red comunal de salud y prevención, activando Charlas a los estudiantes. C) Se ha instalado un trabajado bajo convenio de cooperación con Universidades e Institutos profesionales incorporando el aula temática como la igualdad de género, la violencia el Pololeo. Pero el desarrollo e instalación de las practicas ha sido débil.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Qué nos falta por mejorar?	A) Evaluar la efectividad del plan en cuanto al impacto en los estudiantes y en su vida diaria. B) Ampliar las redes de apoyo con respecto al tema. C) Incluir a los apoderados como medios de apoyo y orientación hacia sus hijos. D) Ampliar el rol del Orientador Educacional para sistematizar planes y acciones focalizadas en este tema

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	A) Se han implementado en un 80% de las acciones de fomento de auto protección y prevención de accidentes.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Qué nos falta por mejorar?	A) Instalar medios de seguridad y protección para la comunidad educativa. B) Mejorar el proceso respuesta ente los protocolos de seguridad del manual. C) Fortalecer el plan de auto protección y prevención de accidentes.

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	A) Se ha sistematizado el funcionamiento del programa PIE, ampliándolo a Ed. Media. B) se ha actualizado el Manual de Convivencia, incorporando los protocolos de la ley de inclusión, C) Se ha sistematizado el apoyo Bio-Psicosocial para todos nuestros estudiantes. D) Se ha sistematizado la implementación de adecuaciones curriculares, (Dect. 83), adaptaciones de espacios, horarios, etc, flexibilizamos y apoyamos según protocolos, a estudiantes embarazadas, a estudiantes con multideficit, a estudiantes con bajo y alto rendimiento y alta vulnerabilidad. E) Se ha sistematizado el desarrollo de talleres de fomento a los talentos y potencialidades de nuestros estudiantes.
Política de Inclusión (Plan de apoyo a la inclusión)	¿Qué nos falta por mejorar?	A) Fortalecer las capacidades docentes en DUA; incorporar profesionales, B) Contratar especialistas en determinadas NEE y ampliar horas para articulación de equipos de aula, C) Fortalecer profundizar el desarrollo de los talentos en nuestros estudiantes. D) Fortalecer la incorporación de nuestros apoderados en las políticas inclusivas, que desarrolla el colegio. E) Fortalecer el plan de apoyo a estudiantes con necesidades biopsicosociales con potencial abandono del sistema y con necesidades de apoyo al aprendizaje.

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Formación Ciudadana	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	A) Se han sistematizado nuestros sellos los valores y principios de la formación ciudadana. B) Se instaló el rol de coordinador de centro de alumnos y apoderados. C) Se ha capacitado en los principios centrales de la formación ciudadana. D) Se reorganizó el centro de estudiantes y apoderados. E) Se Instaló nuestro plan de formación ciudadana centrando el trabajo en temas contingentes y contextualizados, mejorando con ello la participación organizada. Pero todas estas prácticas han sido con un desarrollo muy débil.
Política de Formación Ciudadana	¿Qué nos falta por mejorar?	A) Articular entre asignaturas nuestra preparación de la enseñanza bajo los principios de la formación ciudadana. B) Fortalecer la participación de todos los estamentos en el desarrollo del plan de formación ciudadana. C) Generar nuevas instancias de participación y vivencia de los valores democráticos necesarios para una sana convivencia en sociedad. (Medio ambiente, seguridad, diálogo, debates, otros). D) Fortalecer el rol de coordinador de plan de Formación Ciudadana.

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Desarrollo Profesional Docente	¿Cuáles son las tres principales necesidades de desarrollo profesional docente, de su comunidad?	A) Se instaló el plan de formación de nuestros funcionarios según las necesidades de la institución. B) Se instaló el proceso de evaluación formativa del desempeño profesional. C) Se sistematizó el sistema de acompañamiento al aula. D) Se sistematizó la generación de espacios de reflexión profesional colectiva y formación entre pares. E) Se sistematizó el plan de gestión de horas por asignatura con el objetivo de entregar espacios para la reflexión docente. Instalamos una política interna de reconocimiento al desempeño profesional. Pero todas estas prácticas han sido con un desarrollo muy débil.
Política de Desarrollo Profesional Docente	¿Considerará acción de mejora que involucren/considera la formación/capacitación de sus docentes en el transcurso del año?	A) Capacitar a nuestros docentes en metodologías inclusivas en el aula. B) Generar más espacios de reflexión profesional docente y de co-perfeccionamiento. C) Fortalecer el proceso de incorporación de nuestro modelo pedagógico curricular. D) Fortalecer nuestra política de reconocimiento al desempeño profesional de los integrantes de nuestra comunidad escolar.

5.4. - Implementación Curricular

Esta etapa consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en la gestión de éste, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado.

Pregunta	Respuesta
escriba la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión	A) El 70% de los docentes ha tenido dificultad en adquirir la base filosófica del modelo pedagógico curricular en profundización. B) Se hace necesario implementar un plan de nivelación en lenguaje y matemáticas desde el, primer ciclo, pero con mayor urgencia desde el segundo ciclo y Ed. Media. C) falta de personal para atender capacidades diferentes y programa PIE. C) Capacitación de los docentes en DUA, Evaluación diferenciada D) Falta de horas para trabajo por departamento y articulación entre ciclos.
¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?	A) El impacto ha sido bajo pues logramos una cobertura cercana al 60% en un 60% de las asignaturas. En el caso de matemática se logra progresión curricular 65%, en ciencias solo del 60%, en 2º ciclo y educación media. B) En general se aprecia una lentitud en el proceso de apropiación curricular en adecuaciones curriculares para hacerlas más eficaces, C) Dificultad en la implementación de estrategias efectivas de adecuaciones curriculares, D) Dificultad para generar intercambio y reflexión de estrategias didácticas entre pares.
¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?	A) Se ha abordado a través de la reorganización horaria para garantizar el trabajo en equipo y departamentos e inter-profesionales del establecimiento, B) Se han ampliado las horas pedagógicas dedicadas a la preparación de la enseñanza en general a 60/40 y la reflexión en base a los resultados, C) Se ha dispuesto de un proceso de gestión curricular expedito y en constante monitoreo, por los integrantes de especialistas internos y externos, D) Se ha reglamentado la utilización de variados

	instrumentos y estrategias de evaluación. Pero todas estas prácticas han sido con un desarrollo muy débil.
¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI? ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular? ¿Cuál?	La implementación nos ha permitido sistematizar el proceso de apropiación curricular y con ello avanzar en la instalación de nuestros sellos académicos y formativos, para avanzar en ello incluir cada docente debe incluir explícitamente, los componentes de nuestros sellos académicos y formativos en sus planes de clases; esto se debe reflejar en la práctica de aula, en la estrategia de evaluación y retroalimentación. Para garantizar la implementación de nuestros valores formativos desarrollamos acciones concretas de expresión de estos, sea al interior o fuera del aula, destacando acciones que articulan la manifestación en actividades comunitarias de convivencia. Para garantizar la expresión concreta de los sellos académicos transversalmente se desarrollan acciones de refuerzo de la Comprensión, la Resolución, de Problemas, el análisis y la experimentación. Pero todas estas prácticas han sido con un desarrollo muy débil.

5.5.- Conclusiones de la Autoevaluación Institucional

Preguntas	Respuestas
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión Pedagógica?	A) Hemos concluido que debemos profundizar nuestro modelo pedagógico institucional, hacia la incorporación de estrategias metodológicas y didácticas comunes de aula, B) Generar espacios de reflexión, capacitación e intercambio pedagógico pues el objetivo es lograr la calidad continua para asegurar el aprendizajes de todos los estudiantes. C) Debemos mejorar la gestión didáctica de las asignaturas de matemática., y lenguaje desde 7º a 4 º medio, entre otros.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?	Hemos concluido que se hace necesario profundizar el trabajo en equipo de gestión institucional, capacitando a sus integrantes y asignando mayor cantidad de horas a la función. Generar un estilo de liderazgo con mayor participación de la comunidad para fortalecer los objetivos institucionales compartidos. Se debe fortalecer el canal y procedimientos de comunicación interna y externa. Es necesario sistematizar nuestro PEI en base a la nueva realidad institucional.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Convivencia escolar?	La existencia de un clima organizacional con objetivos compartidos con base en la inclusión es valorada positivamente por la comunidad escolar. El fortalecimiento del sentido de pertenencia a la institución nos ha permitido potenciar los talentos de los estudiantes. Se hace necesario profundizar la participación de los apoderados. Se debe fortalecer el equipo de convivencia con más horas, especialistas y funcionarios en vista al nuevo sentido institucional.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de	La gestión de los recursos nos permitió dar respuesta efectiva a las diferentes necesidades educativas y de formación de nuestros estudiantes. Asegurar la atención en aula con profesionales idóneos. Asegurar la concreción de las acciones propuestas en el

la dimensión de Gestión de recursos?	PME 2022 - 2025, como también incorporar especialistas en áreas específicas (Inclusión NEE). Pero además se hace necesario refocalizar la asignación de los recursos en función de la nueva realidad institucional, definición de un colegio con enseñanza media con aspiraciones humanistas y científicas profesionales. Con estudiantes que logren movilidad social – profesional.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis del área de Resultados?	En Gestión Curricular, sistematizar el sistema de acompañamiento docente, profundizar el modelo pedagógico fortaleciendo los espacios de reflexión para lograr estrategias didácticas comunes a nivel de aula. En liderazgo, es importante mejorar el monitoreo y formación directiva con foco en pedagógico y profundizar el trabajo colaborativo y la participación. En convivencia, es necesario potenciar la inclusión en el aula, en R.H, invertir en capacitación docente y aumentar las opciones de cont. de estudios superiores

CAPÍTULO 6

PLAN DE MEJORAMIENTO

La Agencia de Calidad nos expresa que “El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que desarrollan las escuelas y liceos constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME”.

Es preciso destacar que como todo plan el PME, se inserta desde las bases fundantes de cada institución, en este caso es desde la Visión, Misión y sus Sellos Educativos expresadas en su PEI y que le dan sentido de comunidad sus integrantes. En este punto la agencia nos dice que “Desde el año 2014, el Ministerio de Educación ha venido desarrollando una propuesta para los establecimientos educacionales, que consiste en un enfoque de trabajo basado en el Modelo de Gestión Escolar, que se relaciona de manera directa y tributa a su proceso de mejoramiento continuo. Para que ello sea posible, durante los últimos años el Ministerio de Educación ha promovido la utilización de dos instrumentos de gestión muy valorados por los establecimientos educacionales: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)” (Mineduc, 2019, pág. 3). Esta propuesta releva el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional y la autoevaluación institucional que realizan los actores escolares como puntos de partida para el diseño del Plan de Mejoramiento, que incorpora metas a cuatro años.

Entendiendo la lógica del diseño de un Plan de Mejoramiento Educativo: Etapas de diseño

Como se expresa en los párrafos anteriores la elaboración de un PME, es un proceso participativo y colaborativo que surge desde el PEI, de cada colegio. Pero al mismo tiempo se instala

como una práctica permanente en busca de lograr la calidad educativa (o de aprendizajes), como meta constante.

Este proceso continuo se conoce como **ciclo de mejoramiento continuo** y se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, en los ámbitos institucionales, planifica e implementa acciones anuales que permitan avanzar con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central del ciclo de mejora, en la medida en que ordena y articula las iniciativas que permitan consolidar procesos para avanzar en el desarrollo de las comunidades educativas y permite la concreción del PEI.

Teniendo esto a la base el ciclo de mejora se proyecta y planifica a cuatro años (similar al período de proyección de un PEI).

En la lógica del sistema de aseguramiento de la educación el PME en su formato de diseño integra todas las áreas y dimensiones que integran los estándares indicativos de desempeño para establecimientos educacionales e incorpora una quinta de resultados. Se detalla en el (Anexo n°4)

Nuestra propuesta de mejoramiento educativo se basa en la concepción de que imaginar escenarios futuros nos permite anticipar posibles rutas o caminos por recorrer en la senda de generar oportunidades de aprendizaje. Aun, así como nos dice (Álamos Vera, 1995) debemos asumir que los colegios y todas las instituciones educativas son estructuras complejas, en tanto que son sistemas abiertos de acoplamiento débil puesto que se componen de estructuras sociales y no mecánicas. Por consiguiente, ante una toma de decisiones entrarán en juego los sentimientos, deseos, pensamientos y costumbres de los miembros de la organización, que difícilmente podrán ser cuantificables o mensurables". (Fúster Pérez, 2015, págs. 81-96)

Una alternativa para afrontar esta realidad surge a través de la metodología de planificación estratégica que Para Martín Fernández (2001), la planificación "es un sistema abierto que surge con el propósito de marcar la hoja de ruta de la propia institución en un periodo de medio y largo plazo, en un contexto donde conviene adelantarse en el tiempo, asumiendo una actitud proactiva que favorecerá hacer frente a la fuerte competitividad que se nos avecina" (Fúster Pérez, 2015).

Para lograr una planificación exitosa lo esencial además de contar con la información es que el proceso de diseño de la estrategia sea lo más participativa posible ya que solo así la propuesta estratégica de mejoramiento representará y abordará las necesidades de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa. Por eso, es importante trabajar este proceso técnico-pedagógico en las instancias de Consejo de Profesores y Consejo Escolar.

6.1.- Planificación Estratégica

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Fortalecer el proceso de gestión curricular institucional en ejecución, a través de la sistematización de las prácticas de la dimensión como son acompañamientos en aula y apropiación curricular, estrategias e instrumentos de evaluación a utilizar, análisis de resultados, articulación entre asignaturas y ciclos, para garantizar la sistematización de nuestros sellos, de estrategias efectivas de inclusión y apoyo a estudiantes con bajo rendimiento.	Asegurar que el 100% de los procesos de gestión curricular institucional en ejecución se fortalezcan, a través de la sistematización de las prácticas de gestión de la dimensión en 2023, respecto a las de 2020.
Gestión Pedagógica	Fortalecer el trabajo colaborativo y en equipo de los profesionales del área de técnico-pedagógica, a través de capacitaciones especializadas en currículum, aumento de horas asignadas a la coordinación y jefatura técnica.	Asegurar que el 100% de los integrantes del equipo técnico-pedagógico institucional fortalezcan sus prácticas de trabajo en equipo a través de capacitaciones especializadas y aumento de horas en 2024, respecto al 2020.
Liderazgo	Fortalecer la gestión de liderazgo colaborativo y participativo con foco pedagógico como base de articulación en todas las dimensiones de la gestión del modelo de calidad, a través de la creación de un clima de altas	Asegurar que el 100% de la gestión institucional se fortalezca mediante un liderazgo colaborativo y participativo con foco pedagógico, para el 2024, respecto al desarrollado hasta el 2022.

	expectativas, con metas compartidas, trabajo colaborativo y en equipo, con canales de información expeditos que favorezcan la mejora continua.	
Convivencia Escolar	Fortalecer el plan de formación de nuestros estudiantes con base en los sellos, a través de institucionalizar los planes, programas y actividades sistematizadas en el PME anterior, relevando la figura de acompañamiento y liderazgo del profesor jefe de cada curso.	Asegurar que el 100% del plan de formación de los y las estudiantes se fortalezca en base a nuestros sellos para el 2024, respecto al logrado en 2022.
Convivencia Escolar	Mejorar la participación de los estudiantes y apoderados en los procesos formativos institucionales ya sistematizados en el PME anterior, a través de ampliar los espacios y estrategias que consoliden las buenas prácticas en convivencia escolar.	Asegurar que el 100% de participación de estudiantes y apoderados en los procesos formativos mejoren para el 2024, respecto al 2022.
Gestión de Recursos	Fortalecer el proceso de selección y adquisición de recursos didácticos, como de formación continua del personal con foco en las diferentes necesidades definidas en cada estrategia, a través del análisis de los resultados de eficiencia interna, análisis de resultados de aprendizaje, informes de	Asegurar que el 100% de fortalecimiento del proceso de adquisición de recursos didácticos y formación continua para el 2024, respecto al 2022.

	especialistas de apoyo, y evaluaciones anuales del PME.	
Gestión de Recursos	Fortalecer el sistema de monitoreo interno del desempeño profesional de los docentes, a través de la actualización y explicitación del procedimiento utilizado orientándolo a relevar las prácticas de nuestro modelo pedagógico curricular institucional socio cognitivo, para así obtener información adecuada para la retroalimentación efectiva, generar planes de perfeccionamiento profesional y reconocer en forma justa el desempeño destacado.	Asegurar que el 100% de fortalecimiento al sistema de monitoreo del desempeño docente y reconocimiento al desempeño destacado para el 2024, respecto al 2022.

6.2.- Planificación Anual 2023

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Fortalecer las destrezas de comprensión lectora y resolución de problemas matemáticos en los estudiantes de enseñanza básica y media, con cobertura en todos los niveles	70% de fortalecimiento de las destrezas de comprensión lectora y resolución de problemas, en 2023.	Comprensión lectora y resolución de problemas matemáticos.	Jefe Técnico Pedagógico
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Fortalecer las estrategias didácticas inclusivas en las prácticas de aula en las y los docentes desde nt1 hasta 4° medio, en todas las asignaturas.	60% de fortalecimiento en estrategias didácticas inclusivas en prácticas de aula docentes, en 2019.	Todos por una educación diversa e inclusiva en el aula	Jefe Técnico Pedagógico
Gestión Pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer las estrategias de apoyo y retención de	60% de fortalecimiento en las estrategias de	Apoyo biopsicosocial a estudiantes vulnerables	Encargado Área Psicosocial,

		estudiantes con necesidades biopsicosociales y en riesgo de deserción o vulneración de derechos	apoyo a estudiantes con necesidades biopsicosociales y en riesgo de deserción o vulneración de derechos, en 2023		Encargado de Convivencia y Inspectoría General
Gestión Pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer en todos los niveles, las estrategias de apoyo y a los estudiantes con desempeño descendidos y con desempeño avanzado.	60% de fortalecimiento en las estrategias de apoyo y a los estudiantes con, en 2023	Estudiantes prioritarios con bajo rendimiento y/o avanzados	Jefe Técnico Pedagógico
Gestión Pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer la gestión operativa y pedagógica del programa de integración escolar	50% de fortalecimiento en la gestión operativa y pedagógica del programa PIE, en 2023	Programa de Integración Escolar	Coord. Programa Integración Escolar
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Fortalecer la gestión curricular institucional, cautelando	60% de fortalecimiento del proceso de gestión curricular	Modelo curricular y sellos institucionales	Jefe Técnico Pedagógico

		implementar nuestros sellos las prácticas de aula a través de un efectivo acompaña., y retroalimentación de los coordinadores hacia nuestros docentes.	institucional e instalación de nuestros sellos en el aula, en 2023.		
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Fortalecer el funcionamiento de los departamentos de asignaturas favoreciendo la articulación entre ciclos, contemplando implementar nuestros paneles de destrezas, la gestión didácticos y procesos de evaluación.	60% de fortalecimiento en el funcionamiento de los departamentos de asignaturas, para este 2023.	Departamento de asignatura y articulación entre ciclos.	Jefe Técnico Pedagógico

Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Fortalecer las acciones de mejoramiento planificadas para garantizar el cumplimiento de las metas institucionales, gestionando eficazmente los recursos comprometidos y apoyos acordados desde el sostenedor.	70% de fortalecimiento en la gestión de los recursos solicitados al sostenedor, en 2023	Acciones sistemáticas de apoyo a la gestión institucional de la mejora continua.	Sostenedor/ Director
Liderazgo	Liderazgo del Director	Fortalecer el liderazgo colaborativo y participativo de altas expectativas, con foco pedagógico, con metas compartidas, trabajo en equipo, favoreciendo la mejora continua.	70% de fortalecimiento en el desarrollo de un liderazgo colaborativo y participativo con foco pedagógico, en 2023.	Generando un clima de altas expectativa con sentido pedagógico compartido.	Director

Liderazgo	Liderazgo del Director	Mejorar el proceso de monitoreo y análisis de las metas anuales de eficiencia interna en todas las dimensiones, por el equipo de gestión acordando y aplicado remediales.	60% de mejoramiento en el proceso de monitoreo y análisis de las metas anuales de eficiencia interna en las dimensiones de gestión en 2023	Monitoreos indicadores de eficiencia interna	Director / Equipo de Gestión
Formación y Convivencia	Convivencia escolar	Fortalecer la sana convivencia de la Comunidad Educativa a promoviendo el desarrollo de actividades que potencien los vínculos personales y educativos entre los	70% de fortalecimiento de la sana convivencia institucional, entre los integrantes de los diferentes estamentos, en 2023.	Plan de convivencia escolar	Encargado De Convivencia

		integrantes de los diferentes estamentos.			
Formación y Convivencia	Convivencia escolar	Fortalecer el rol del profesor jefe como eje articulador de una sana convivencia al interior de su curso, Mejorando su liderazgo y acompañamiento o asignando mayor cantidad de horas para la atención individual de sus estudiantes.	70% de fortalecimiento del rol del profesor jefe, como articulador de una sana convivencia al interior de su curso y líder en acompañamiento de sus estudiantes, para el 2023.	Rol del profesor jefe orientador y líder de sus estudiantes.	Orientador y Inspector General
Formación y Convivencia	Formación	Fortalecer en los estudiantes de primer ciclo las habilidades socio afectivas, incorporando al aula profesionales, con actividades, de auto control, juegos, trabajo	50% de fortalecimiento de las habilidades socio efectivas en los estudiantes de primer ciclo, en 2023.	Habilidades socio afectivas en estudiantes de primer ciclo	Encargado Convivencia

		colaborativo y expresión oral.			
Formación y Convivencia	Formación	Fortalecer el programa de afectividad, sexualidad y prevención de drogas, incorporando profesionales en el ámbito de la prevención.	70% de fortalecimiento del programa de afectividad, sexualidad y prevención de drogas en 2023.	Plan de orientación de sexualidad, afectividad y prevención de drogas	Orientador Inspector General
Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	Mejorar el plan de trabajo del centro de estudiantes y C.G.P.A, implementando efectivamente nuestros sellos en sus iniciativas, a través de la asesoría y patrocinio integral de sus acciones	70% de mejoramiento en el plan de trabajo anual del Centro de Estudiantes y C.G.P.A, y de nuestros sellos en sus iniciativas en 2023.	Espacios de participación de todos los estamentos	Director/ Orientador Inspector General

Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	Fortalecer las actividades que promueven nuestra identidad institucional desarrollando diversos Hitos mensuales de convivencia comunitaria permitiendo a la CE vivenciar nuestros valores institucionales.	60% de fortalecimiento del proceso de adhesión hacia nuestros sellos formativos e identidad institucional, en 2023.	Promoción de nuestros sellos institucionales.	Encargado de convivencia
Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	Fortalecer la participación de la CE a través de actividades deportivas, artísticas y de protección del medio ambiente que desarrollen sus talentos y el compromiso social.	70% de fortalecimiento participación de la CE a través en actividades deportivas, artísticas y de protección del medio ambiente, desarrollando sus talentos y compromiso social, en 2023.	Programa extracurricular de fomento de talentos escolares y la, conciencia social.	Coord. Extra Curricular Inspector General

Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	Fortalecer las actividades que promueven valores cívicos democráticos desarrollando un conjunto de acciones que fomentan la participación organizada y responsable como medio de cambio social y comunitario.	70% de fortalecimiento en los valores cívicos y democráticos y compromiso social entre los integrantes de la CE, para el 2023.	Plan de formación ciudadana	Coord. Plan Formación Ciudadana. Inspector General
Recursos	Gestión del personal	Fortalecer la implementación eficiente y eficaz del plan de mejoramiento educativo, gestionando las horas profesionales necesarias.	100% de fortalecimiento en la gestión de horas profesionales incluidas en el PME, en 2023.	Gestión de personal y horas profesionales	Director

Recursos	Gestión del personal	Fortalecer el plan de formación continua con foco en implementar capacitaciones dirigidos a docentes, directivos, asistentes de la educación, en temáticas tales como, ley de inclusión, Decreto 83, Rol y funciones del Profesor Jefe, resolución de conflictos, entre otros.	60% de fortalecimiento del plan de formación continua de docentes, directivos, asistentes de la educación, en las materias señaladas para, el 2023.	Formación profesional continua	Director/ Equipo de Gestión. Inspector General
Recursos	Gestión del personal	Fortalecer el proceso de monitoreo y retroaliment., del desempeño docente utilizando un instrumento compartido	70% de fortalecimiento del proceso de monitoreo y retroaliment., del desempeño anual de docentes, en 2023	Sistema compartido de monitoreo del desempeño profesional	Director / Equipo de Gestión

Recursos	Gestión del personal	Fortalecer el proceso de reconocimiento al desempeño académico, profesional y laboral, utilizando una rúbrica compartida que permita determinar el reconocimiento justo y equitativo al desempeño destacado	60% de fortalecimiento del proceso de reconocimiento al desempeño académico, profesional y laboral, en 2023	Reconociendo a la labor de todos los estamentos.	Director/ Equipo de Gestión
Recursos	Gestión de recursos financieros	Fortalecer las acciones de incremento de matrícula en educación parvularia y educación media, mediante un plan de difusión en instituciones externas de educación inicial e interna	60% de fortalecimiento de las acciones de incremento de matrícula en educación parvularia y educación media, en 2023	Mejorando nuestra matrícula	Director Equipo de Gestión

		en el ciclo terminal de educación básica.			
Recursos	Gestión del personal	Fortalecer en forma eficiente y eficaz el plan de mejoramiento educativo, gestionando las horas profesionales necesarias.	100% de fortalecimiento en la gestión de horas profesionales PME, en 2023.	Gestión de personal y horas profesionales	Director
Recursos	Gestión Recursos Educativos	Mejorar la adecuación de espacios y condiciones laborales y de aprendizaje que facilitan el bienestar de los estudiantes, el adecuado trabajo técnico, pedagógico y administrativo.	60% de mejoramiento en la adecuación de instalaciones y equipamientos que facilitan el aprendizaje y el adecuado trabajo técnico, pedagógico y administrativo para 2023.	Adecuación de espacios educativos	Inspector General

Recursos	Gestión Recursos Educativos	Fortalecer el proceso de adquisición y utilización de recursos pedagógicos para mejorar comprensión lectora, resolución de problemas, exp. científica, tics, estableciendo normas y rutinas para su uso y preservación.	70% de mejora en el proceso de adquisición y utilización de recursos pedagógica, en 2023.	Provisión, organización y uso de recursos educativos.	Director

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. ((2012)). *La Relación entre el Marco Teórico. Las Preguntas de Investigación y Objetivos de la Investigación*. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 7(2), 174–186.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=93609052&lang=es&site=ehost-live>.
- Alejandra Mizala, P. G. (2002). *RECURSOS DIFERENCIADOS A LA EDUCACIÓN*. Santiago: Centro de Economía Aplicada.
- BALLEI, C. (2011). *Asistencia Técnica Educativa: de la Intuición a la Evidencia*.
- Bellei, C. V. (2010). *Segregación escolar en Chile*. En SM y G. Elacqua (Eds.), *Fin de ciclo: cambios en la gobernanza del sistema educativo* (pp. 209- 229). Santiago: Facultad de Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile y oficina Regional para América Latina y el Caribe Unesco.
- Ciren, M. A. (2018). Obtenido de http://www.sitrural.cl/wpcontent/uploads/2020/07/Nogales_Demo_Socioec.pdf.
- Dagmar Raczynski, G. M. (2013, Marzo). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* . Obtenido de <http://www.rinace.net>.
- Educación, M. d. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño*. Santiago de Chile: Unidad de Currículum y Evaluación. www.mineduc.cl.
- FUENTES, M. T. (2007, Noviembre). *LAS CONCEPCIONES DE APRENDIZAJE DEL PROFESOR Y SU*. Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2150>:
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2150>
- Fullán, M. (1982). *El sentido del cambio educativo*. Nueva York: Teachers College Press.
- Fúster Pérez, J. P. (2015). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educativa*,, 81-96.
- Hopkins, D. (2009). *Hacia una buena escuela: experiencias y lecciones*. (C. Santa Cruz, Trad.). Santiago: antiago: Fundación Chile, Fundación CAP.
- <https://www.comunidadescolar.cl/orientaciones-pme-2023/>. (2022). *Orientaciones para el proceso de planificación de la mejora educativa 2023, en el marco de los desafíos de reactivación educativa integral*. Santiago, Chile: MINEDUC.
- Mineduc. (2008). *Ley de Subvención Escolar Preferencial*. Santiago de Chile: Mineduc.
- Mineduc. (2009). *Ley General de Educación*. Santiago: Mineduc.
- Mineduc. (2011). *SISTEMA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN*. Santiago: Mineduc.
- Mineduc. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores Agencia de Calidad 2014 pag. 19*. Santiago de Chile: Mineduc.

- Mineduc. (2017). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Santiago, Chile: Coordinador Nacional Subvención Escolar Preferencial.
- Mineduc. (2019). *Orientaciones para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago, Chile: Mineduc.
- MINEDUC. (2022). *Orientaciones-PME-2023.pdf*. SANTIAGO: MINEDUC.
- Mineduc, . (2017). *PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2017*. Santiago de Chile: División General de Educación.
- Mineduc, Chile. (2020). ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES. En U. d. Evaluación, *ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES* (pág. 3). Santiago: Ministerio de Educación.
- Murillo, F. (2003). *El movimiento teórico-práctico de mejora en la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes*. REICE, 1 (2), 1-22.
- Raczynski, D., & Muñoz, G. (2007,). *Reforma educacional Chilena: El difícil equilibrio entre la macro y la micro-política*. Madrid, España: REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 5, núm. 3, 2007,.
- UMC. (2022). *Ficha Técnica*. Santiago de Chile: Universidad Miguel de Cervantes, Documentos de Apoyo Trabajo de Grado.
- Weinstein, J. y. (2012). *¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile?* . Santiago: CEPPE- Fundación Chile.

ANEXOS

1.- Pauta Verificación PME 2022

ANEXO N° 1: PAUTA DE VERIFICACIÓN

I. INSTRUMENTOS DE REGISTRO DE LA VERIFICACIÓN

Dado que la verificación del PME, constituye también, una función de carácter normativa, respecto de la cual el Ministerio Educación, constantemente debe dar cuenta a los organismos contralores y fiscalizadores a nivel nacional, regional y/o provincial, es estrictamente necesario que la supervisión complete todos los campos de la pauta de verificación y el informe técnico. Para esto es relevante tener presente que:

- El formulario web, para el registro en plataforma de PME, se habilitará una vez que el establecimiento educacional finalice la etapa de planificación anual.
- Tanto el Departamento Provincial de Educación, como el establecimiento educacional contarán con el reporte del proceso de verificación en la plataforma y podrán descargarlo en cualquier momento. No obstante, se orienta que el Departamento Provincial descargue una copia digital o impresa como respaldo del proceso.
- La expectativa es que el reporte de verificación sea entregado a los representantes del establecimiento educacional en la sesión de retroalimentación, no obstante, si no fuese posible, se debe asegurar una entrega posterior del documento.

1.1 Pauta de verificación

Es un instrumento técnico de registro de la información que utiliza el profesional de la supervisión durante el acompañamiento, que se compone de matrices que se replican, según la cantidad de acciones que por dimensión contenga el PME del establecimiento educacional. Además de esta pauta, se debe contar con el reporte de monitoreo, que corresponde a lo realmente implementado por el PME que incluye los niveles de ejecución de las acciones.

El producto del análisis conjunto entre el equipo directivo/gestión y el profesional de la supervisión se sustenta en los medios de verificación presentados y cuyas conclusiones se registrarán en la Pauta de Verificación que se presenta a continuación:

Análisis por Dimensión:

Objetivo estratégico 1	
Objetivo estratégico 2	
Meta estratégica 1	
Meta estratégica 2	
Estrategia 1	
Estrategia 2	
Subdimensión(es)	

Nombre de la acción		
Descripción de la acción		
Fecha de inicio		
Fecha de término		
Nivel de ejecución	Nivel de ejecución declarado por el director(a)	Nivel de ejecución visita de verificación
Justificación	Justificación declarada por el director(a)	Justificación visita de verificación
Medio de verificación	Descripción del medio de verificación	Evaluación del medio de verificación

1.2 Nivel de contribución de las acciones a las estrategias:

Nivel de contribución de las acciones al cumplimiento de la estrategia	
Nivel	
Comentario	

1.3. Informe Técnico:

Es un documento en el que el profesional de la supervisión registra los niveles de coherencia y consistencia entre las fases y entrega aportes que faciliten un nuevo proceso de elaboración de la Fase Estratégica, según corresponda, o que permitan identificar los nudos críticos de dicha fase.

El formulario considera, además, un apartado que requiere que, a partir de las dimensiones del modelo de gestión de calidad de la educación, se hagan recomendaciones respecto de los nudos críticos que son necesarios de abordar en el año 2020.

1.3.1 Coherencia y consistencia entre la Fase Estratégica y la Fase Anual:

- Se espera que los comentarios registrados, permitan guiar y retroalimentar a los establecimientos educacionales en cómo mejorar la planificación de las acciones que se relacionan con mejorar los aprendizajes de los estudiantes del año siguiente, orientado al logro de los Objetivos Estratégicos.
- Promover el análisis respecto de la consistencia entre la Fase Estratégica y la Fase Anual, estableciendo una relación técnicamente equilibrada, es decir lo que se ha diseñado en la Fase Anual, permite avanzar en el logro de los Objetivos Estratégicos sin sobrepasar las capacidades de la comunidad educativa.

- Aspectos específicos que se sugiere observar en este ítem:
 - Relación entre los Objetivos Estratégicos y las Estrategias
 - Relación entre estrategias y acciones
 - Relación entre las capacidades de la comunidad educativa y las estrategias
 - Equilibrio entre la cantidad de acciones y lo que se espera lograr

1.3.2.- Análisis por dimensiones

- Se espera que en este apartado se consigne un análisis y opinión técnica sobre los nudos críticos que se deberán abordar en la próximo periodo anual o ciclo de mejoramiento y una recomendación de carácter más genérica que permita avanzar en el proceso de mejora por cada dimensión.
- Se espera que el registro, constituya un aporte fundamental para el inicio del nuevo periodo anual y sea un aporte para el proceso de evaluación del primer ciclo de mejoramiento, teniendo presente los desafíos para el ciclo que se iniciará. En este sentido, los aspectos registrados serán el primer ejercicio que permita el diseño de la planificación estratégica.

A continuación, se presenta el esquema del formulario para el análisis por dimensión

Dimensiones	Criterios que relevar	
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Recomendaciones para la mejora	
	Nudos críticos para abordar el año 2019	
LIDERAZGO	Recomendaciones para la mejora	
	Nudos críticos para abordar el año 2019	
CONVIVENCIA	Recomendaciones para la mejora	
	Nudos críticos para abordar el año 2019	
GESTIÓN DE RECURSOS	Recomendaciones para la mejora	
	Nudos críticos para abordar el año 2019	

1.3.4.- Descripción de códigos y rangos

Dado que una parte del formulario de verificación contará con información precargada y que corresponde al registro de los establecimientos, los códigos y rangos para el registro del nivel de ejecución de las acciones y estrategias, junto con los niveles de apoyo, han sido homologados, a continuación, les presentamos las tablas según cada ítem.

Matriz 1: Niveles de ejecución de las acciones

Nivel de ejecución de la acción	Criterio
No implementada (0%)	Corresponde a una acción que no presentó ningún grado de avance (requiere justificación).
Implementación inicial (1% - 24%)	Su ejecución quedó en un estado inicial, pero sigue un curso adecuado en relación con fechas programadas, o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Implementación parcial (25% a 49%)	Su ejecución quedó con un estado de avance parcial, pero sigue un curso adecuado en relación con fechas programadas, o no se ha podido continuar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Implementación intermedia (50% a 74%)	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado con relación a fechas programadas. o no se ha podido continuar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Implementación avanzada (75 % a 99%)	La acción se encuentra en un estado avanzado de implementación de acuerdo con fechas programadas.
Implementada (100%)	Fue completamente ejecutada y están presentes todos los medios de verificación señalados por el establecimiento.

Matriz 2: Justificaciones del nivel de implementación:

Código	Justificación
1	El nivel de ejecución está dentro del curso adecuado en relación a las fechas programadas
2	El establecimiento consideró que la acción no estaba contribuyendo al objetivo e interrumpió su implementación.
3	Ciertas condiciones relacionadas con el tiempo, los recursos humanos y/o materiales o la infraestructura no permitieron la adecuada implementación de la acción.
4	Los recursos comprometidos para la implementación de la acción llegaron a destiempo.
5	La asignación de los recursos fue interrumpida.
6	Dificultades en la planificación del establecimiento impidieron que la acción se desarrollara conforme a lo planificado.
7	No se encontró asesoría técnica pertinente.
8	El sostenedor o director y el equipo de gestión determinaron no continuar con la prestación de servicios de la asesoría técnica externa.
9	La asesoría técnica externa interrumpe sus servicios.
10	El responsable de la ejecución de la acción no pudo implementarla por razones de tiempo u organización.
11	Otros

Grado de calidad del medio de verificación:

Rango (%)	Evidencia	Descriptor
0	Sin medio de verificación	La acción no cuenta con un medio de verificación
1 a 24	Insuficiente	El medio de verificación solo da cuenta de la implementación de la acción, sin embargo, no refleja el

		aporte de ésta en el logro de la estrategia (Ejemplo: boletas, fotos, listas de asistencia)
25 a 74	Medio	El medio de verificación da cuenta de la implementación de la acción, además de dar cuenta de manera parcial del aporte de la acción en el cumplimiento de la estrategia (Ejemplo: listas de asistencia más acta de acuerdos, fotos más proyecto que sustente la acción, entre otros)
75 a 100	Óptimo	El medio de verificación permite estimar el aporte y/o impacto de la acción en el cumplimiento de la estrategia y permite dar cuenta de la pertinencia de la acción en el contexto del ciclo de mejoramiento (Ejemplo: lista de asistencia más acta de reunión más pauta de análisis de la reunión, Foto más proyecto que sustente la acción, más evaluación del proyecto).

Nivel de contribución del conjunto de acciones al cumplimiento de la estrategia

Código	Nivel	Criterios
1	No contribuye	Las acciones no se han implementado (acciones con 0% de ejecución). Las acciones son de carácter aislado y no se establece una relación con la estrategia para la Dimensión.
2	Inicial	Las acciones están iniciando su implementación, por tanto, no puede establecerse un grado de contribución a la estrategia. (acciones con un nivel de ejecución entre el 1 y el 24%)
3	Media	Las acciones están siendo implementadas (Porcentaje de ejecución entre el 25% y el 99%) y contribuyen parcialmente al cumplimiento de la estrategia, dado que abordan solo algún aspecto de la estrategia o de la descripción de las subdimensiones asociadas.
4	Óptimo	Las acciones ya han sido implementadas (100% de ejecución) y contribuyen al logro de las estrategias diseñadas para la subdimensión(es) ya que se relacionan con todos los aspectos de la estrategia o de las subdimensiones abordadas.



Orientaciones para el proceso de planificación de la mejora educativa 2023, en el marco de los desafíos de reactivación educativa integral

Diciembre de 2022
MINEDUC





Mayor transparencia y participación

Las acciones implementadas por los establecimientos educativos del país constituyen una valiosa fuente de información, porque dan cuenta de necesidades identificadas por las comunidades educativas y de las definiciones que han ido adoptando para abordarlas, por lo que tienen potencial para ser usadas provechosamente en procesos de análisis y participación en otras comunidades.

Para avanzar en este proceso, a contar de 2023 se publicarán las bases de datos de los PME en la página <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>, inicialmente, en 2 periodos anuales:

- En junio de 2023 se publicarán, por primera vez, las bases de datos de la etapa de **planificación** anual.
- En marzo de 2024 se publicarán, por primera vez, las bases de datos de la etapa de **implementación** anual.

La normativa mandata al Ministerio de Educación a poner a disposición del público la información relevante acerca de sus políticas, planes, programas, acciones y presupuestos¹, lo que permite avanzar en procesos de mayor transparencia por parte del Estado. Democratizar el acceso a la información abre la posibilidad de aprender de lo que hacen otras comunidades educativas, conociendo acciones e iniciativas que, analizadas y contextualizadas a las necesidades particulares, pueden ser implementadas, incluso experimentalmente, para continuar innovando y mejorando los procesos educativos.

¹Ley 18.956; Ley 20.529; Ley 20.500

Mayor flexibilidad en el proceso de planificación

Desde su implementación en 2008, el proceso de planificación del PME ha sido orientado hacia la mejora educativa con un sentido estratégico a cuatro años, en vinculación explícita con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento. En la proyección hacia un paradigma educativo de transformación, se hace necesario generar condiciones que permitan desarrollar capacidades y fortalecer la autonomía en las comunidades educativas para la toma de decisiones sobre su quehacer educativo e institucional.

En esta línea, a contar del año 2023, los establecimientos que se encuentren en el año dos de su ciclo de mejora podrán revisar su fase estratégica, para que, si lo consideran pertinente, puedan reformular sus objetivos y metas en el marco de la reactivación educativa. De esta manera, se espera que las comunidades prioricen las acciones que resultan fundamentales y que permitan abordar las principales necesidades de sus comunidades educativas en un ciclo de mejora acortado de dos años, considerando que un ciclo de cuatro años puede resultar muy lejano para algunas instituciones, que son diversas en cuanto a sus necesidades y condiciones de base.

Para lo anterior, es importante tener en consideración que, a contar del 31 de mayo de cada año, en el marco de su Plan Anual de Fiscalización, la Superintendencia de Educación podrá solicitar la planificación anual completa, considerando los planes integrados (Plan de Formación Ciudadana, Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, Plan de Apoyo a la Inclusión, Plan Local de Formación para el Desarrollo Profesional y Plan de Sexualidad, Afectividad y Género), realizando la consulta directamente a través de la plataforma PME, de manera de no solicitar al establecimiento documentos adicionales (Oficio N° 1066 Superintendencia de Educación 2022). En otras palabras, los establecimientos no necesitan presentar estos planes por separado, sino que se entenderán integrados de manera operativa en el PME, cuando se marque en la plataforma la casilla que identifique las acciones correspondientes a cada uno de ellos.

La única excepción es el Plan Integral de Seguridad Escolar (PISE), cuya naturaleza dinámica hace necesario disponerlo como un instrumento de planificación de permanente uso y difusión, por lo que durante la fiscalización podrá ser solicitado de manera independiente al PME.



Enfrentar la tarea de planificar la mejora educativa para el año 2023, en cada uno de los establecimientos educacionales, implica necesariamente atender la urgencia de la Reactivación Educativa, que tiene como propósito impulsar una respuesta integral desde los centros educativos y sus sostenedores ante las brechas de aprendizaje y el bienestar socioemocional que evidenciamos y que se agudizó tras la pandemia. En el actual contexto, son las comunidades educativas, sus docentes, asistentes de la educación, equipos técnicos y directivos, quienes liderarán los procesos de planificación institucional, colocando al centro el aprendizaje y desarrollo integral de las y los estudiantes. Para ello, cada comunidad educativa cuenta con sus experiencias previas, sus aciertos y aprendizajes, sus mejores sistemas de trabajo y organización, y sus prácticas de colaboración, las que durante el 2023 deberán focalizar sus esfuerzos en asegurar: a) la permanencia, trayectoria formativa y revertir los altos niveles de ausentismo del estudiantado; b) garantizar el logro de los aprendizajes fundamentales y c) resguardar la convivencia y el bienestar socioemocional de toda la comunidad.

Este documento entrega elementos para enfrentar un gran desafío país en el ámbito de la educación a través del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Una de las claves fundamentales en el horizonte de transformaciones educativas que impulsa el Ministerio de Educación es, en primer lugar, el reconocimiento y valoración del rol que cumplen las y los trabajadores de la educación, quienes, en un contexto de alta complejidad como el vivido en este año de reencuentro al igual que en años anteriores de pandemia, desplegaron una variedad de prácticas y acciones innovadoras que permitieron no solo que el sistema educativo siguiera en funcionamiento, sino que recuperaron aprendizajes claves en la lectura, la escritura y las habilidades centrales del resto de las asignaturas.

A partir de este reconocimiento es que invitamos a las comunidades educativas a diseñar el nuevo ciclo del PME, con especial hincapié en acciones y actividades que permitan consolidar prácticas centradas en el aprendizaje de los objetivos priorizados, especialmente recuperando aquellos que no se encuentran consolidados. Este diseño debe ser el resultado de la reflexión que surge de las propias evaluaciones internas de cada establecimiento y las evaluaciones que aporta, por ejemplo, el Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA). Por otro lado, estas acciones deben también ser una respuesta a los sellos propios de cada proyecto institucional.

Para la gestión educativa con enfoque de género

El enfoque de género es una herramienta de transformación y garantía de derechos, que permite resolver brechas de género en los aprendizajes, mejorar la convivencia escolar y disminuir todo tipo de violencias, responder a necesidades del estudiantado y garantizar entornos de cuidado e inclusión para todos los miembros de la comunidad.

La planificación que se haga del PME, con la finalidad de reactivar aprendizajes y resarcir la desvinculación educativa, debiera tener presente este componente, para contar con un diagnóstico pertinente a los contextos, cuyas respuestas e iniciativas educativas abarquen los fenómenos en su complejidad y aspectos multifactoriales. A continuación, se sugieren algunos nudos críticos que el enfoque de género puede ayudar a resarcir:

1. Desvinculación escolar

- **Diagnóstico:** en el análisis que se realice respecto a las causas de desvinculación, es importante preguntarse por el componente de género. En primer lugar, es necesario vislumbrar la proporción de estudiantes que desertaron del sistema diferenciados por sexo. En segundo lugar, y más allá de la proporción recién señalada, es gravitante poder despejar las causas de esa desvinculación y si tienen que ver con quiénes tuvieron que asumir labores de cuidado dentro de sus hogares. Por último, dada la extensión de la pandemia, quiénes asumieron labores de cuidado, pero que siguen asistiendo a clases, pueden ver mermado su logro de aprendizajes, y en ese sentido, debe pensarse un abordaje adecuado.
- **Respuestas:** una vez realizado el diagnóstico, la principal prioridad debiera ser restituir el derecho a la educación de estudiantes que se hayan visto afectados por las variables señaladas. Se sugiere trabajar con el profesorado jefe acciones que posibiliten un diagnóstico con enfoque de género y soluciones que revinculen a los y las estudiantes con las instituciones educativas. Trabajar con las familias en conjunto, sin responsabilizarlas de este fenómeno es clave, es decir, no culpar o juzgar que dado el contexto pandémico hayan depositado tareas domésticas y de cuidado en pupilas y pupilos. Se sugiere abordarlo desde un enfoque comprensivo, buscando que la totalidad de estudiantes pueda tener las trayectorias académicas y posibilidades de desarrollo que les corresponden por derecho.

2. Reactivación de aprendizajes

- **Diagnóstico:** las brechas de aprendizaje se agudizaron con la pandemia y es necesario que, en el diagnóstico panorámico de los aprendizajes mayormente afectados, docentes y equipos multidisciplinares, puedan reportar qué grupos específicos necesitan mayor apoyo. Es decir, preguntarse si la brecha de género asociada a las Matemáticas y el menor desempeño de estudiantes de sexo femenino, así como la brecha de género asociada a la asignatura de Lenguaje y Comunicación y el menor desempeño de varones, se profundizaron aún más tras estos dos años de crisis sanitaria. A su vez, dado el aumento de la violencia en los

Foco en el proceso de Lectura, Escritura y Comunicación

El año 2022 nos enfrentamos al desafío de reencontrarnos presencialmente en la sala de clases, lo que evidenció dificultades en la convivencia, salud mental y en las relaciones en general de los distintos actores de la comunidad educativa. Sin dejar esta preocupación de lado, que entendemos como condición base para el logro de los aprendizajes, como sistema educativo tenemos la tarea de lograr que la totalidad de estudiantes avancen en el logro de las competencias de lectura y escritura según el nivel en el que se encuentren, con la certeza de que este aprendizaje es habilitante para todos los procesos de un desarrollo integral.

Desde el ministerio iniciamos la implementación de la “Estrategia Nacional de Fortalecimiento de la Lectura, Escritura y Comunicación”, que durante el 2023 dispondrá material para todo el sistema educativo y sus distintos niveles. Ello permitirá que los establecimientos cuenten con recursos pedagógicos de calidad para fortalecer las propias estrategias que diseñen con el fin de atender la necesidad del rezago en lectura, escritura y comunicación, y de las brechas que se incrementaron durante el período de pandemia en relación con estas competencias. La estrategia busca enriquecer las prácticas de las comunidades educativas, resignificando la lectura como un espacio de encuentro en el que la comunidad educativa y el territorio confluyen con la finalidad de generar aprendizajes significativos en niños, niñas y adolescentes, personas jóvenes y adultas.

Por una parte, la estrategia busca generar y fortalecer espacios de lectura y creación literaria, donde los y las estudiantes son protagonistas y cuyo eje articulador es la apropiación progresiva de competencias lectoras y de escritura y, por otra, el goce por la lectura y escritura promueve el desarrollo de habilidades de lectura comprensiva y creación de textos en distintos formatos, lenguajes y modalidades, ampliando el universo de lo tradicionalmente conocido a nuevas experiencias.

Este nuevo período de planificar la mejora en los establecimientos educacionales no puede estar al margen de este desafío que debe movilizar a la totalidad de quienes trabajan en educación, ya que entendemos que esta habilidad es fundamental para el desarrollo integral y la adquisición de nuevos aprendizajes a lo largo de la vida. El PME 2023 es una oportunidad para atender, a partir de un diagnóstico inicial, con diversas estrategias, en contexto y con pertinencia local, las dificultades que estén presentando los y las estudiantes en su desarrollo de las competencias de lectura, escritura y comunicación, en los diferentes niveles de Educación Básica.

Allí es donde debemos recuperar y garantizar que todos y todas logren avanzar en este proceso de manera urgente y prioritaria. También y de manera simultánea, diseñar estrategias que garanticen que, al finalizar el 2° año básico, la totalidad del estudiantado logre la lectura comprensiva, la escritura y los necesarios procesos de comunicación con otros y consigo mismo.



Estos desafíos requieren que los equipos que lideran establecimientos educativos sean capaces de abordar el **trabajo colaborativo, la reflexión pedagógica y la preparación de la enseñanza**, no sin antes atender los desafíos que significan, para las comunidades educativas, las necesidades de cambio y adaptación. El acompañamiento y la retroalimentación de los equipos directivos a educadoras/es, docentes, técnicos y asistentes de la educación son centrales en una perspectiva de mejoramiento continuo.

Muchas veces la innovación se asocia especialmente al uso de tecnologías, las que están presentes en nuestra educación, pero el solo uso de ellas no es una condición para innovar, ya que la evidencia señala que se requieren planes y propósitos claros y compartidos por los integrantes de las comunidades educativas, para que las tecnologías pueden potenciar la innovación educativa tanto en el ámbito pedagógico como en la gestión escolar.

Innovación para la Mejora

La innovación educativa se entiende como un conjunto de iniciativas, procesos o acciones que sistemáticamente buscan resolver un desafío o problemática con pertinencia local y de forma colaborativa, favoreciendo interacciones pedagógicas dialógicas que transforman los roles entre los miembros de la comunidad educativa y de esta con su entorno y el mundo.

Principales características de la innovación educativa y el desarrollo digital para la mejora continua para integrar en la planificación de procesos y acciones innovadoras en el PME⁵:

1. Desafío / Problema: las innovaciones surgen a partir de algún desafío identificado por la comunidad para fortalecer el aprendizaje significativo e integral de los y las estudiantes.

2. Pertinencia local: la innovación se vincula con las características, intereses, necesidades y desafíos del entorno y de la comunidad educativa específica, en algunos casos, trascendiendo el aula.

3. Colaboración y participación: las innovaciones se basan en la inteligencia colectiva para favorecer la construcción y el aprendizaje entre estudiantes y entre equipos educadores, es decir, intra e interestablecimientos educativos. Para ello involucra activamente a los miembros de la comunidad en las distintas etapas del proceso de innovación.

4. Estudiantes protagonistas: las innovaciones promueven vínculos pedagógicos más dialógicos, donde los y las estudiantes tienen un rol activo en el desarrollo de sus aprendizajes. Además, busca vincular los aprendizajes con sus intereses, preocupaciones y habilidades.

5. Impacto en los aprendizajes: las innovaciones deben promover y profundizar los aprendizajes significativos y formación integral de los y las estudiantes.

6. Error como aprendizaje: la innovación acoge las equivocaciones como parte del proceso, comprendiendo que errar y rediseñar es parte de una búsqueda constante por desarrollar mejores experiencias de aprendizaje integral.

7. Sostenibilidad: las innovaciones educativas deben ser permanentes en el tiempo para lograr un impacto significativo. Para ello, las prácticas deben contar con apoyo e involucramiento institucional y utilizar recursos que sean permanentes en el establecimiento. Por último, debe promover el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades para consolidar una cultura que tenga presente la innovación.

⁵ Innovación para la transformación y fortalecimiento de los aprendizajes y el desarrollo integral. Red de Innovación para la Transformación Educativa, Mineduc, octubre 2022. https://drive.google.com/file/d/1VFNwKJtCyJI5UgDyD35VyDs3THp_GjmQ/view para acceder al documento que se aloja en la página mineduc [Red de Innovación \(mineduc.cl\)](https://www.mineduc.cl)

La trayectoria educativa se entiende como un recorrido diverso y no lineal de las y los estudiantes en su proceso formativo que comienza en el nivel de Educación Parvularia, por lo que todos los establecimientos que cuenten con los Niveles de Transición NT1 y NT2 deben considerar acciones que promuevan su visibilización. Tal como se establece en el [Decreto 373](#), se espera que los establecimientos que cuenten con los niveles NT1 y NT2, incorporen en el PME al menos un objetivo estratégico, metas y estrategias concretas que involucren a dichos niveles, resguardando así la trayectoria educativa³.

El resguardo de las trayectorias supone también integrar en la planificación del PME las acciones del **Programa de Integración Escolar (PIE)**, de manera de favorecer el logro de los objetivos de aprendizaje de todos y cada uno de las y los estudiantes, especialmente de aquellos que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE), sean estas de carácter permanente o transitorias. Estas acciones pueden ser marcadas como una acción PIE en el campo “programas Mineduc”. De igual forma, el [Decreto N° 83](#) de 2015, constituye un referente fundamental a considerar para planificar propuestas educativas pertinentes, ya sea que los establecimientos cuenten o no con Programas de Integración Escolar. En línea con los principios de la Priorización Curricular vigente a partir de 2023, los establecimientos pueden realizar una gestión flexible del currículum que permita proporcionar respuestas educativas contextualizadas, pertinentes, equivalentes en calidad, y que favorezcan el acceso, la permanencia y el progreso de niños, niñas y estudiantes.

En relación con los Liceos de Educación Media Técnico Profesional, la planificación de procesos y acciones debe concentrarse en **“asegurar el desarrollo de la diversidad de talentos y capacidades de las personas a lo largo de sus vidas, de acuerdo con las necesidades económicas, sociales y de sustentabilidad del país, contribuyendo a un Chile más equitativo, con mayor movilidad social y trabajo decente”** (Estrategia Nacional EMTP)⁴.

La definición del PME debe considerar, de manera especial y con sentido de urgencia, cómo abordar los procesos de desvinculación de los niños, niñas y estudiantes con el sistema educativo, asumiendo que estos procesos tienen múltiples razones que se han complejizado en este período pandémico, lo que insta a una planificación que responda a las demandas y requerimientos, especialmente de quienes han dejado de asistir o lo están haciendo de forma muy esporádica.

³ Orientaciones técnicas específicas al respecto están disponibles [aquí](#).

⁴ Orientaciones más específicas para la integración de la educación media técnico profesional en las acciones de mejora en el PME se encuentran [aquí](#).

desarrolladas por educadoras/es y docentes en el contexto de la enseñanza remota avanzan en este sentido y pueden profundizarse durante este año; impulsar la colaboración y el trabajo interdisciplinario entre los equipos educativos se transforma así en un desafío y una oportunidad.

En el marco de la **Priorización Curricular 2023**, los equipos técnico-pedagógicos, las educadoras/es y docentes cuentan con orientaciones que se ajustan a las particularidades de cada nivel educativo². Es relevante promover decisiones curriculares que integren aprendizajes, ya sea de un núcleo o asignatura, así como de distintos núcleos o asignaturas. Estas definiciones deben tomarse a partir de la capacidad de deliberación de los equipos pedagógicos, con base en su autonomía profesional, y de la identificación de los desafíos de aprendizaje que emergen de sus realidades educativas, así como las evidencias que aportan los distintos tipos de evaluación. Todo lo anterior se orienta a favorecer el logro progresivo de las trayectorias formativas en los núcleos, las asignaturas y niveles educativos.

Para 2023, el MINEDUC ha propuesto para Educación Parvularia volver a emplear las Bases Curriculares del nivel, de acuerdo con la contextualización que cada comunidad y equipo educativo realice conforme las necesidades e intereses de los niños, niñas y sus familias. Para los niveles de educación básica, media HC y TP, se ha propuesto mantener y actualizar la priorización de los objetivos de aprendizaje (OA), sobre la base de un diagnóstico que incluyó análisis documental y comparado, estudios de seguimiento a la implementación de la priorización curricular y procesos de consulta y diálogo con actores del sistema educativo.

La actualización de la Priorización Curricular para estos niveles propone priorizar y clasificar los OA de las Bases Curriculares en tres tipos: los **Aprendizajes Basales**, que son los OA básicos para el desarrollo de trayectorias de aprendizaje; los **Aprendizajes Complementarios**, que son OA que pueden ser integrados en y entre las asignaturas, de modo de profundizar los basales; y los **Aprendizajes Transversales**. Estos últimos priorizan aprendizajes que apuntan a la convivencia, bienestar y formación ética de las y los estudiantes.

En tanto, en el ámbito del desarrollo profesional para la mejora educativa, considerando los efectos de la pandemia y las habilidades del siglo XXI, es más necesario que nunca impulsar ***“la mejora continua del ciclo que incluye la preparación y planificación; la ejecución de clases; la evaluación y retroalimentación para la mejora continua de la acción docente en el aula; la puesta en común y en equipo de buenas prácticas de enseñanza y la corrección colaborativa de los déficits detectados en este proceso, así como también en el análisis de resultados de aprendizaje de los estudiantes y las medidas pedagógicas necesarias para lograr la mejora de esos resultados”*** (Artículo 18 C del [Estatuto Docente](#)). En este contexto, se requiere consolidar y socializar experiencias y saberes conseguidos en los años anteriores, considerando referentes como el [Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia](#) y el [Marco para la Buena Enseñanza 2021](#).

- **Revinculación y garantía de trayectorias educativas.** Es necesario garantizar integralmente las trayectorias educativas de niños, niñas y adolescentes, fortaleciendo estrategias para asegurar el **acceso, la asistencia y la permanencia escolar**; identificar los riesgos de exclusión educativa y generar estrategias para la revinculación de quienes han dejado de asistir o lo hacen en forma intermitente.

² En el caso específico de la Subsecretaría de Educación Parvularia, se ha orientado que no existirá priorización curricular.

A su vez, el PME presenta una oportunidad para fortalecer la participación y la democratización de la propia comunidad educativa a través de sus Consejos Escolares. De acuerdo con la normativa vigente, el Consejo Escolar debe ser consultado respecto de las metas del establecimiento educativo propuestas en su PME, y la manera en que el Consejo Escolar puede contribuir al logro de esos objetivos institucionales. También se debe informar a esta instancia respecto al cumplimiento del PME y de las obligaciones del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa en el caso de estar adscritos a la Subvención Escolar Preferencial. Del mismo modo, es el Consejo Escolar la instancia que debe determinar los objetivos del Plan de Gestión de Convivencia Escolar, así como participar con distintas atribuciones en los demás planes integrados al PME.

Política de Reactivación Educativa

Los **ejes de la Política de Reactivación Educativa “Seamos Comunidad”** permiten orientar una planificación estratégica 2023 pertinente a las necesidades de las comunidades educativas, abordando los grandes desafíos educacionales actuales. Estos tres ejes contribuyen a organizar el trabajo reflexivo en el proceso de elaboración del PME y tienen la capacidad de orientar acciones transformativas:

- **Convivencia, bienestar y salud mental para el desarrollo integral:** este eje profundiza la atención integral de la dimensión socioemocional en toda la comunidad educativa con mirada de trayectoria, comenzando desde el primer nivel educativo ofrecido por el establecimiento, propiciando el restablecimiento de vínculos, la participación y una vida democrática para el aprendizaje de una convivencia respetuosa e inclusiva en un ambiente que promueva el bienestar. A partir de este eje se busca definir acciones colectivas, así como procesos focalizados, que permitan identificar y apoyar a aquellos grupos que presenten mayores necesidades en estas materias.

Este eje releva el papel de las acciones que las comunidades educativas planifican en convivencia y formación ciudadana, incluyendo aquellas estrategias para reducir prácticas de discriminación por género en los establecimientos. Además, incorpora el vínculo con las redes locales intersectoriales de salud y protección social para la atención de las y los estudiantes y sus familias, y el resguardo de sus derechos.

- **Fortalecimiento y activación de aprendizajes:** El reencuentro presencial nos abre oportunidades para explorar modos diferentes de abordar los aprendizajes fundamentales, aprovechando lo aprendido antes y durante la pandemia. Encontrar formas de generar experiencias que conecten a los y las estudiantes con el mundo, con otros y consigo mismos, y que les permitan crear posibilidades de acción con un impacto positivo y duradero, es un desafío fundamental.

Para abordarlo, es necesario que los equipos educativos, en base a los lineamientos de la [priorización curricular](#) propuestos por MINEDUC para el 2023, identifiquen aquellos aprendizajes basales, complementarios y transversales que permitan a los niños, niñas y jóvenes avanzar en sus trayectorias de aprendizaje. Esto acompañado del diseño de experiencias que favorezcan el bienestar socioemocional, la integración de saberes, la vinculación con la vida cotidiana, el desarrollo de las habilidades y la implementación de evaluaciones formativas que permitan retroalimentar y orientar el proceso de aprendizaje ([Decreto 67](#)). Muchas experiencias





d) Dimensión Gestión de Recursos

PREGUNTAS ORIENTADORAS
¿Qué capacidades profesionales tenemos que integrar o fortalecer para dar respuesta a las necesidades de formación integral de las niñas, niños, jóvenes y adultos?
¿Qué condiciones y recursos debemos disponer para apoyar los procesos de aprendizaje de niñas, niños, jóvenes y adultos? (textos escolares, biblioteca, recursos digitales, entre otros)
¿Qué procesos de formación debemos impulsar para garantizar la integración de la perspectiva de género en la vivencia cotidiana de la comunidad educativa?
¿Qué recursos tecnológicos debemos incorporar a la gestión educativa para responder de mejor manera a los desafíos de la comunidad?

c) Dimensión Formación y Convivencia

PREGUNTAS ORIENTADORAS
¿Qué acciones podemos desarrollar para generar espacios de convivencia y ciudadanía con una mirada de trayectoria educativa, incorporando a los niños y niñas desde los niveles iniciales?
¿De qué manera podemos fortalecer los espacios de vida democrática de nuestra comunidad educativa (Consejo Escolar, Centros de Estudiantes, Centro General de Padres y Apoderados, Consejo de Educación Parvularia) para establecer un trabajo colaborativo y potenciar la identidad y el sentido de pertenencia?
¿Cómo podemos reforzar relaciones de convivencia respetuosas e inclusivas en nuestra comunidad educativa? ¿Cómo hemos incorporado la formación para la convivencia digital entre los estudiantes?
¿Cómo aseguramos de conocer y abordar oportunamente las necesidades socioemocionales o de atención psicosocial de las y los estudiantes?
¿Qué acciones podemos implementar para garantizar la igualdad de género desde los niveles iniciales, promover espacios seguros, justos y libres de discriminación y violencia de género, y la valoración y reconocimiento de las diversidades? ⁷
¿Qué acciones podemos generar para el bienestar y co-cuidado de profesionales, técnicos y asistentes de la educación?

⁷ Los resultados de las jornadas hacia una educación no sexista son útiles para reflexionar sobre esta pregunta.

b) Dimensión Gestión pedagógica

PREGUNTAS ORIENTADORAS
¿Cuáles son los aprendizajes basales, complementarios y transversales que contribuirán al desarrollo de las trayectorias de aprendizaje de los y las estudiantes, desde su ingreso al sistema educativo?
¿Cómo podemos desarrollar aprendizajes auténticos vinculados con el entorno, mediante prácticas interdisciplinarias? ¿Qué necesitamos para generar experiencias pedagógicas en que las y los estudiantes aprendan activamente?
¿Cómo podemos fortalecer estrategias de evaluación formativa para el monitoreo y acompañamiento de estudiantes?
¿Qué necesitamos transformar para que las y los estudiantes sean protagonistas de su propio proceso de aprendizaje?
¿Cómo consolidar los espacios de trabajo colaborativos de los equipos de aula (educadoras/es, docentes, equipos PIE, técnicos, asistentes de la educación)?
¿Qué metodologías podemos incorporar o fortalecer para asegurar prácticas no sexistas, no discriminatorias e inclusivas en el proceso pedagógico?

Para acompañar la planificación anual del PME⁶, se proponen algunas **preguntas orientadoras** para la definición de acciones que permitan abordar los desafíos de la reactivación educativa, en cada una de las dimensiones del Modelo de Gestión Escolar.

a) Dimensión Liderazgo

PREGUNTAS ORIENTADORAS
¿Cómo garantizamos una adecuada transición educativa entre niveles? ¿Cómo se visibilizan y operacionalizan las orientaciones que emanan del Decreto 373?
¿Qué instancias podemos implementar para el acompañamiento y desarrollo de capacidades de las y los educadoras/es y docentes?
¿Cómo garantizar un proyecto educativo inclusivo y la valoración de las diversidades impulsando transformaciones culturales en todos y todas quienes trabajan en el establecimiento?
¿Qué acciones podemos desarrollar para favorecer el ingreso al sistema educativo, la asistencia y permanencia educativa, detectar situaciones de riesgo de exclusión y revincular a niños, niñas y jóvenes que no están asistiendo?
¿Cómo consolidar y valorar los aprendizajes e innovaciones que los profesionales, técnicos y asistentes de la educación desarrollaron en el periodo 2020-2022?
¿Qué datos requerimos y cómo podemos generarlos para tomar decisiones que generen mayor impacto en el aprendizaje y el bienestar integral?

⁶ En el siguiente enlace encontrará diversas herramientas de apoyo para el proceso de evaluación e implementación del PME: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/recursos-de-apoyo-pme/>



Orientaciones para el proceso de planificación de la mejora educativa 2023, en el marco de los desafíos de reactivación educativa integral

Preguntas orientadoras

establecimientos educativos, es importante visualizar si los aprendizajes de los estudiantes que han sido sujetos de violencia al interior del establecimiento se han visto afectados, en especial si han sido sujetos de violencia por razón de género (estudiantes de sexo femenino y personas pertenecientes a las disidencias sexuales).

- **Respuesta:** una vez realizado un diagnóstico desde el enfoque propuesto, es oportuno incorporar acciones y procesos para abordar el problema, siempre en diálogo con las y los educadores del establecimiento educacional para:

1. Visualizar las propias prácticas de aula o didácticas que puedan estar reproduciendo las brechas.
2. Generar una comunidad de buenas prácticas para erradicar brechas de género en clases específicas y realizar un monitoreo del comportamiento de las y los estudiantes frente a estas prácticas.

3. Convivencia, bienestar y salud mental

- **Diagnóstico:** si el aumento de la violencia en instituciones educacionales involucra un componente de género, es importante identificar cuáles estarían operando y a qué profundidad. Como se señaló anteriormente, el enfoque de género es un enfoque de derechos, por lo que trabajar para erradicar la violencia de género es trabajar para construir entornos seguros, donde cada persona pueda desarrollarse con seguridad y plena garantía del goce de sus derechos. En este sentido, la violencia no debe verse como un fenómeno uniforme, sino diverso y complejo, realizando un diagnóstico que identifique claramente qué grupos de estudiantes son los mayormente afectados por la violencia, qué grupos ejercen la violencia y hacia quiénes y en qué espacios físicos del establecimiento existen focos de violencia e inseguridad.

- **Respuestas:** una vez realizado el diagnóstico se sugiere diseñar acciones y procesos que favorezcan la convivencia, bienestar y salud mental, que involucre a profesores jefes, equipos multidisciplinarios, familias y estudiantes. Este plan debiera contar con roles para todos los miembros señalados, con el fin de integrarlos en la búsqueda de entornos seguros. Por otro lado, es importante que equipos directivos lideren una difusión y socialización de los protocolos y orientaciones emanadas desde el MINEDUC, para que:

1. Todos los profesionales del establecimiento conozcan cómo responder frente a hechos de violencia por razón de género; en este sentido, se sugiere descomprimir a los equipos de convivencia escolar haciendo parte de la solución a este problema a todos los integrantes de la comunidad.

Para ello, es importante considerar los espacios de participación existentes, como Consejos de Curso, Centros de Estudiantes, Centros de Padres, Madres y Apoderados y el Consejo Escolar como instancias que pueden generar diálogos, reflexiones y propuestas representativas de sus estamentos, junto a los equipos educativos, que busquen soluciones colectivas, pertinentes y que hagan sentido a la comunidad en su conjunto.

2. Las y los estudiantes puedan conocer sus derechos, revelar situaciones de vulneración de sus derechos, *bullying*, maltrato, acoso, entre otros, y saber a quiénes recurrir en estos casos, con el fin de que perciban el establecimiento educativo como un lugar seguro, que los protegerá con el cuidado que merece la situación de violencia experimentada.

3.- ANEXO N° 3 TABULACIÓN DE ENCUESTAS

TABULACION DE LOS DISTINTOS NIVELES DE CALIDAD EN QUE SE ENCUENTRAN LAS PRACTICAS INSTITUCIONALES Y/O PEDAGÓGICAS QUE COMPONEN LAS DIFERENTES DIMENSIONES DE GESTION DEFINIDAS EN LOS STANDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO.

Área Gestión del Curriculum	Sector Enseñanza Media				Sector Enseñanza Básica				Sector PIE				Sector Equipo Directivo											
Dimension	Gestión Pedagógica				Gestión Pedagógica				Gestión Pedagógica				Gestión Pedagógica											
Nivel de Práctica	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	0	0	0	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	0	8	0	0	0	50	0%	0%	0%	100%
2	0	0	0	18	0	5	0	8	0	0	0	11	0	0	0	8	0	5	0	45	0%	10%	0%	90%
3	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	0	0	0	4	4	42	0	4	4	84%	0%	8%	8%
4	1	17	0	0	1	12	0	0	1	10	0	0	0	0	4	4	3	39	4	4	6%	78%	8%	8%
5	3	15	0	0	3	10	0	0	3	8	0	0	1	2	5	0	10	35	5	0	20%	70%	10%	0%
6	17	1	0	0	12	1	0	0	10	1	0	0	0	1	5	2	39	4	5	2	78%	8%	10%	4%
7	0	1	0	17	0	1	12	0	0	1	0	10	0	1	0	7	0	4	12	34	0%	8%	24%	68%
8	0	1	17	0	0	1	12	0	0	1	10	0	0	0	7	1	0	3	46	1	0%	6%	92%	2%
9	1	17	0	0	1	12	0	0	1	10	0	0	0	4	4	0	3	43	4	0	6%	86%	8%	0%
10	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	0	8	0	0	0	50	0	0	0	100%	0%	0%	0%
11	1	17	0	0	0	0	0	13	1	10	0	0	1	7	0	0	3	34	0	13	6%	68%	0%	26%
12	17	1	0	0	12	1	0	0	10	1	0	0	0	5	0	3	39	8	0	3	78%	16%	0%	6%
13	17	1	0	0	12	1	0	0	10	1	0	0	7	1	0	0	46	4	0	0	92%	8%	0%	0%
																	235	179	80	156	36%	28%	12%	24%

Área Gestión del Curriculum	Sector Enseñanza Media				Sector PIE				Sector Equipo Directivo				Sector Enseñanza Media							
Dimension	Enseñanza Aprendizaje				Enseñanza Aprendizaje				Enseñanza Aprendizaje				Enseñanza Aprendizaje							
Nivel de Práctica	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	0	0	1	14	0	0	1	9	0	0	1	10	0	0	1	7	0	0	4	40
2	0	0	0	15	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	3	5	0	0	3	44
3	0	1	0	14	0	0	2	10	0	1	0	10	0	6	0	2	0	8	2	36
4	0	1	0	14	0	0	3	10	0	0	0	11	0	0	2	4	0	1	5	39
5	0	0	1	14	0	0	1	12	0	0	1	10	0	2	3	3	0	2	6	39
6	0	0	1	14	0	0	0	13	0	0	0	11	3	5	0	0	3	5	1	38
7	0	0	3	12	0	0	3	10	0	0	2	9	0	7	0	1	0	7	8	32
8	0	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	1	4	2	1	1	46	2	1
																	4	69	31	269
																	1%	17%	8%	67%

Área Gestión del Currículum	Sector Enseñanza Media				Sector PIE				Sector Equipo Directivo				Sector Enseñanza Media											
Dimension	Apoyo al desarrollo de los estudiantes				Apoyo al desarrollo de los estudiantes				Apoyo al desarrollo de los estudiantes				Apoyo al desarrollo de los estudiantes											
Nivel de Práctica	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	0	5	0	13	0	3	0	10	0	3	0	8	0	0	0	8	0	11	0	39	0%	22%	0%	78%
2	0	2	16	0	0	2	11	0	0	2	9	0	0	2	6	0	0	8	42	0	0%	16%	84%	0%
3	0	0	0	18	0	1	3	9	0	0	0	11	0	0	0	8	0	1	3	46	0%	2%	6%	92%
4	0	0	0	18	0	4	0	9	0	0	0	11	0	0	0	8	0	4	0	46	0%	8%	0%	92%
5	11	7	0	0	6	7	0	0	4	7	0	0	0	0	0	8	21	21	0	8	42%	42%	0%	16%
6	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	0	0	0	3	5	42	0	3	5	84%	0%	6%	10%
																	63	45	48	144	21%	15%	16%	48%

Área Liderazgo Escolar																								
Liderazgo escolar	Sector Enseñanza Media				Sector PIE				Sector Equipo Directivo				Sector Enseñanza											
Dimension Nivel de Práctica	Liderazgo del Sostenedor				Liderazgo del Sostenedor				Liderazgo del Sostenedor				Liderazgo del Sostenedor											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	13	4	0	1	9	4	0	0	8	3	0	0	6	2	0	0	36	13	0	1	72%	26%	0%	2%
2	0	14	0	4	0	11	0	2	0	8	0	3	0	0	0	8	0	33	0	17	0%	66%	0%	34%
3	0	0	0	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	0	8	0	0	0	50	0%	0%	0%	100%
4	14	1	3	0	1	0	0	12	9	1	1	0	7	1	0	0	31	3	4	12	62%	6%	8%	24%
5	4	0	14	0	1	0	10	2	3	0	8	0	2	0	6	0	10	0	38	2	20%	0%	76%	4%
																	77	49	42	82	31%	20%	17%	33%

Área Liderazgo Escolar																									
Liderazgo escolar	Sector Enseñanza Media				Sector PIE				Sector Equipo Directivo				Sector Enseñanza												
	Liderazgo Formativo y Académico del director				Liderazgo Formativo y Académico del director				Liderazgo Formativo y Académico del director				Liderazgo Formativo y Académico del director												
Dimension																									
Nivel de Práctica	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	14	4	0	0	11	2	0	0	9	2	0	0	0	0	6	2	34	8	6	2	68%	16%	12%	4%	
2	11	7	0	0	8	5	0	0	7	4	0	0	0	0	6	2	26	16	6	2	52%	32%	12%	4%	
3	14	4	0	0	11	2	0	0	9	2	0	0	7	1	0	0	41	9	0	0	82%	18%	0%	0%	
4	11	7	0	0	9	4	0	0	8	3	0	0	6	2	0	0	34	16	0	0	68%	32%	0%	0%	
5	7	11	0	0	5	8	0	0	4	7	0	0	3	5	0	0	19	31	0	0	38%	62%	0%	0%	
6	12	6	0	0	9	4	0	0	7	4	0	0	5	3	0	0	33	17	0	0	66%	34%	0%	0%	
7	0	4	0	14	0	3	0	10	0	2	0	9	0	2	0	6	0	11	0	39	0%	22%	0%	78%	
																	187	108	12	43	53%	31%	3%	12%	

Área Liderazgo Escolar																								
Liderazgo escolar	Sector Enseñanza Media				Sector PIE				Sector Equipo Directivo				Sector Enseñanza											
Dimension	Planificación y gestión de resultados				Planificación y gestión de resultados				Planificación y gestión de resultados				Planificación y gestión de resultados											
Nivel de Práctica	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	0	9	9	0	0	0	2	11	0	4	7	0	0	0	0	8	0	13	18	19	0%	26%	36%	38%
2	17	1	0	0	12	1	0	0	11	0	0	0	0	0	8	0	40	2	8	0	80%	4%	16%	0%
3	17	1	0	0	12	1	0	0	10	1	0	0	0	5	1	2	39	8	1	2	78%	16%	2%	4%
4	16	1	1	0	11	1	1	0	9	1	1	0	7	0	1	0	43	3	4	0	86%	6%	8%	0%
5	10	8	0	0	1	3	9	0	1	2	8	0	1	1	6	0	13	14	23	0	26%	28%	46%	0%
6	4	0	14	0	4	0	9	0	3	0	8	0	3	0	5	0	14	0	36	0	28%	0%	72%	0%
																149	40	90	21	50%	13%	30%	7%	

Área Convivencia Escolar																								
	Sector Enseñanza				Sector PIE				Sector Equipo				Sector											
Dimension	Formación				Formación				Formación				Formación											
Nivel de Práctica	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	0	8	0	0	0	50	0	0	0	100%	0%	0%	0%
2	0	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	0	8	0	0	0	50	0	0	0%	####	0%	0%
3	0	0	18	0	0	6	7	0	0	0	11	0	0	0	8	0	0	6	44	0	0%	12%	88%	0%
4	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	0	8	0	0	0	50	0	0	0	100%	0%	0%	0%
5	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	0	8	0	0	0	50	0	0	0	100%	0%	0%	0%
6	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	0	8	0	0	0	50	0	0	0	100%	0%	0%	0%
																	200	56	44	0	67%	19%	15%	0%

Área Convivencia Escolar																								
	Sector Enseñanza				Sector PIE				Sector Equipo				Sector											
Dimension	Convivencia escolar				Convivencia escolar				Convivencia escolar				Convivencia escolar											
Nivel de Práctica	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	0	0	6	12	0	0	4	9	0	0	3	8	0	0	2	6	0	0	15	35	0%	0%	30%	70%
2	1	5	0	12	1	5	0	7	1	4	0	6	0	3	0	5	3	17	0	30	6%	34%	0%	60%
3	18	0	0	0	11	2	0	0	11	0	0	0	8	0	0	0	48	2	0	0	96%	4%	0%	0%
4	3	4	0	11	3	3	0	7	3	2	0	6	2	2	0	4	11	11	0	28	22%	22%	0%	56%
5	0	0	0	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	0	8	0	0	0	50	0%	0%	0%	100%
6	0	12	0	6	0	9	0	4	0	8	0	3	0	7	0	1	0	36	0	14	0%	72%	0%	28%
7	18	0	0	0	0	0	8	5	11	0	0	0	8	0	0	0	37	0	8	5	74%	0%	16%	10%
																	99	66	23	162	28%	19%	7%	46%

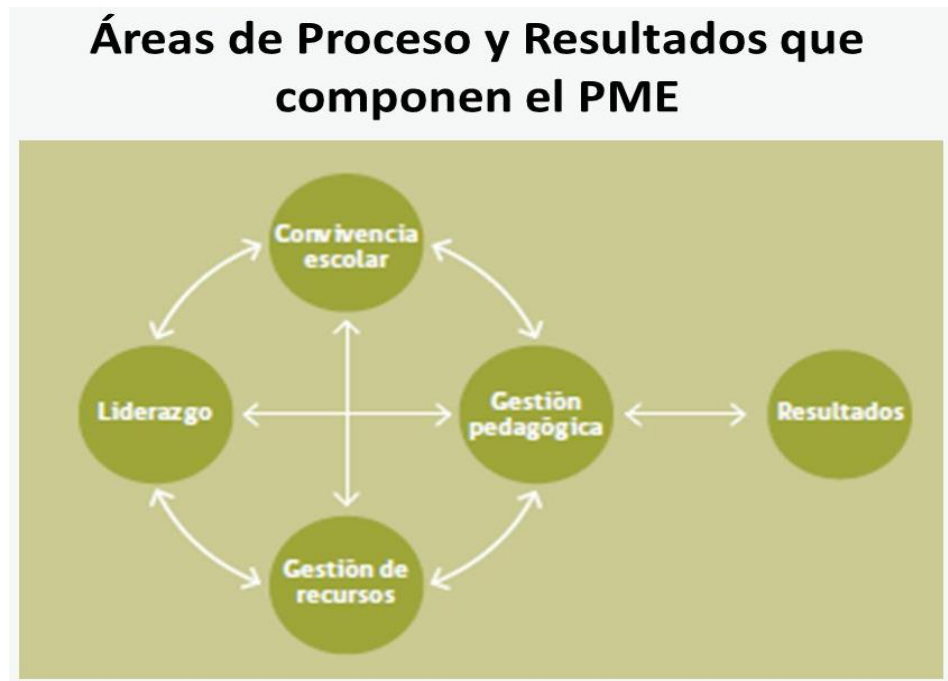
Área Convivencia Escolar																										
	Sector Enseñanza				Sector PIE				Sector Equipo				Sector													
Dimension	Participación				Participación				Participación				Participación													
Nivel de Práctica	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	13	5	0	0	2	6	5	0	8	3	0	0	6	2	0	0	29	16	5	0	58%	32%	10%	0%		
2	12	2	4	0	8	2	3	0	7	2	2	0	5	2	1	0	32	8	10	0	64%	16%	20%	0%		
3	13	4	1	0	8	5	0	0	7	3	1	0	5	2	1	0	33	14	3	0	66%	28%	6%	0%		
4	10	7	0	1	6	6	0	1	2	3	5	1	2	2	4	0	20	18	9	3	40%	36%	18%	6%		
5	11	7	0	0	6	6	1	0	6	5	0	0	5	3	0	0	28	21	1	0	56%	42%	2%	0%		
6	18	0	0	0	12	1	0	0	11	0	0	0	8	0	0	0	49	1	0	0	98%	2%	0%	0%		
7	12	6	0	0	8	5	0	0	3	5	3	0	2	3	3	0	25	19	6	0	50%	38%	12%	0%		
8	14	3	1	0	10	2	1	0	8	2	1	0	7	0	1	0	39	7	4	0	78%	14%	8%	0%		
9	0	0	0	18	0	0	0	13	0	4	0	7	0	2	0	6	0	6	0	44	0%	12%	0%	88%		
10	0	7	11	0	0	4	9	0	0	3	8	0	0	2	6	0	0	16	34	0	0%	32%	68%	0%		
																	255	126	72	47	51%	25%	14%	9%		

Área Gestión de Recursos																										
	Sector Enseñanza Media				Sector PIE				Sector Equipo Directivo				Enseñanza Media													
Dimension	Gestión del recurso humano				Gestión del recurso humano				Gestión del recurso humano				Gestión del recurso humano													
Nivel de Práctica	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	0	13	5	0	0	0	0	13	0	0	4	7	0	0	3	5	0	13	12	25	0%	26%	24%	50%		
2	0	18	0	0	0	13	0	0	3	8	0	0	1	7	0	0	4	46	0	0	8%	92%	0%	0%		
3	0	0	0	18	0	8	0	5	0	0	5	6	0	0	3	5	0	8	8	34	0%	16%	16%	68%		
4	13	3	2	0	0	5	0	8	0	4	0	7	0	3	0	5	13	15	2	20	26%	30%	4%	40%		
5	0	0	18	0	0	10	3	0	0	0	7	4	0	0	4	4	0	10	32	8	0%	20%	64%	16%		
6	14	3	1	0	0	4	9	0	0	0	6	5	0	0	4	4	14	7	20	9	28%	14%	40%	18%		
7	18	0	0	0	13	0	0	0	7	4	0	0	5	3	0	0	43	7	0	0	86%	14%	0%	0%		
8	0	18	0	0	0	13	0	0	4	7	0	0	3	5	0	0	7	43	0	0	14%	86%	0%	0%		
																	81	149	74	96	20%	37%	19%	24%		

Área Gestión de Recursos																										
	Sector Enseñanza				Sector PIE				Sector Equipo				Sector													
Dimension	Gestión de recursos financieros y				Gestión de recursos financieros y				Gestión de recursos financieros y				Gestión de recursos financieros y													
Nivel de Práctica	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	0	0	0	18	0	0	0	13	0	0	5	6	0	0	4	4	0	0	9	41	0%	0%	18%	82%		
2	0	18	0	0	0	13	0	0	5	6	0	0	4	4	0	0	9	41	0	0	18%	82%	0%	0%		
3	0	0	18	0	0	0	13	0	0	6	5	0	0	4	4	0	0	10	40	0	0%	20%	80%	0%		
4	0	0	0	18	0	0	0	13	0	0	5	6	0	0	4	4	0	0	9	41	0%	0%	18%	82%		
5	0	0	0	18	0	0	0	13	0	0	5	6	0	0	4	4	0	0	9	41	0%	0%	18%	82%		
6	0	18	0	0	0	13	0	0	5	6	0	0	4	4	0	0	9	41	0	0	18%	82%	0%	0%		
7	0	18	0	0	0	13	0	0	0	11	0	0	0	8	0	0	0	50	0	0	0%	####	0%	0%		
8																	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
																	18	142	67	123	5%	41%	19%	35%		

Área Gestión de Recursos																								
	Sector Enseñanza				Sector PIE				Sector Equipo				Sector											
	Gestión de recursos educativos				Gestión de recursos educativos				Gestión de recursos educativos				Gestión de recursos educativos											
Dimension																								
Nivel de Práctica	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	0	0	18	0	0	0	13	0	9	0	2	0	8	0	0	0	17	0	33	0	34%	0%	66%	0%
2	0	0	18	0	0	0	13	0	6	0	5	0	4	0	4	0	10	0	40	0	20%	0%	80%	0%
3	18	0	0	0	9	4	0	0	0	7	0	4	0	5	0	3	27	16	0	7	54%	32%	0%	14%
4	18	0	0	0	11	2	0	0	0	0	11	0	0	0	8	0	29	2	19	0	58%	4%	38%	0%
5	7	11	0	0	3	9	0	1	0	0	11	0	0	0	8	0	10	20	19	1	20%	40%	38%	2%
																	93	38	111	8	37%	15%	44%	3%

Esquema 1

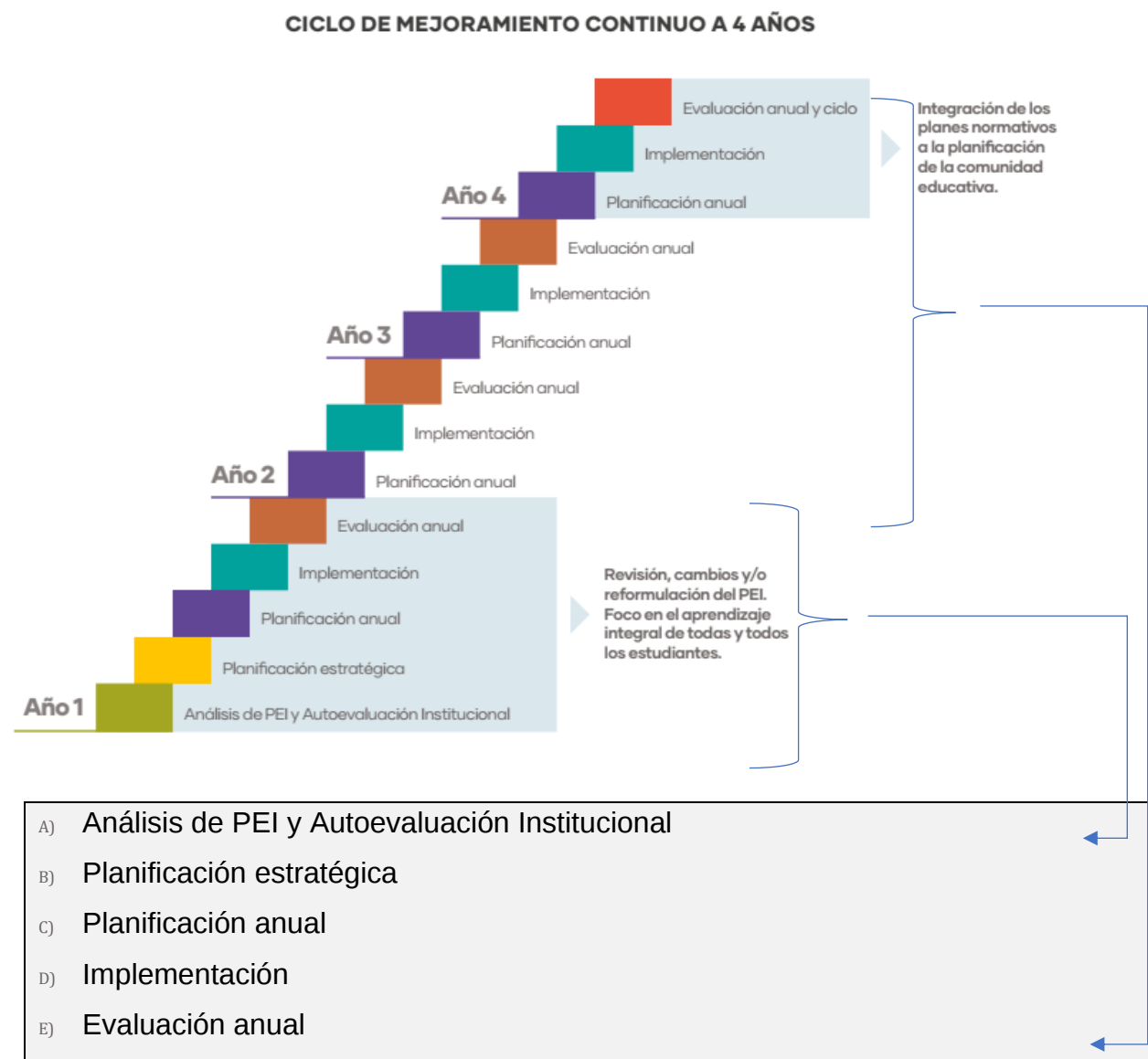


El esquema nos grafica la relación que se establece para el diseño de un PME y que luego planificado e implementado y evaluado durante cuatro años debería entregar en una quinta área los resultados esperados.

El ciclo de mejora continua se inicia en el año uno con la etapa de Planificación Estratégica tal como lo plantea el siguiente esquema:

En el esquema podemos apreciar que el plan se inicia en el año uno compuesta por la etapa fundamental de Análisis del PEI y la Autoevaluación o Diagnóstico Institucional.

Esquema 2



Durante los tres años siguientes el proceso se ajusta previa evaluación de los resultados logrados en el año anterior en la forma que indica la gráfica, para terminar en el año cuatro con la evaluación del ciclo.

Como podemos apreciar el proceso inicial o año uno es fundamental en la implementación del plan. Las etapas que la componen son las siguientes: Con el interés de compartir el proceso inicial de diseño de un PME, indicaremos los principales procesos que se deben desarrollar en el año uno en la Fase Estratégica:

4.1.- Fase estratégica:

Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo. Se releva como una instancia participativa en la que los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años).

4.1.1.- Análisis de PEI y Autoevaluación Institucional:

Esta etapa permite una revisión respecto de aquello que se ha declarado como el horizonte formativo del establecimiento. En este sentido, el PEI es el instrumento movilizador del quehacer educativo de cada escuela/liceo y define de manera explícita su identidad, esto es su Misión, Visión y Sellos Educativos

Para el análisis del PEI, la invitación es a que las comunidades educativas, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre los componentes fundamentales de este instrumento. Para esto, se proponen las siguientes preguntas. Por ejemplo:

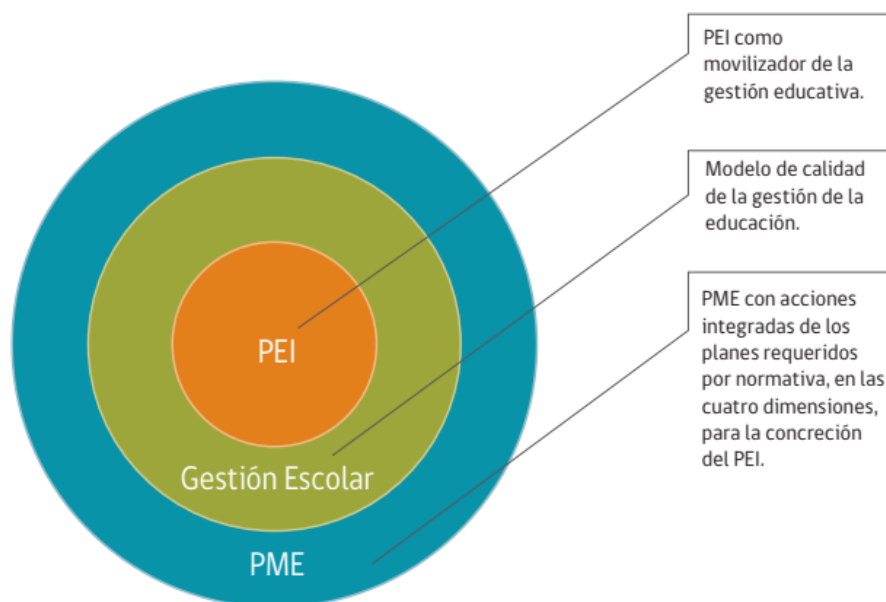
- ¿A qué necesidades formativas de la comunidad educativa responde la definición de los Sellos Institucionales?
- ¿Cuáles son los principios formativos y valores que definen sus sellos?

4.1.2. Vinculación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con el Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación:

El PME al constituir el medio concreto por medio del cual la comunidad educativa se conecta con el Modelo de Calidad Educativa en instalación, este se debe vincular las bases de cada PEI con el sistema en instalación. Para lograr la fase estratégica o fase uno propone un espacio de reflexión lo más participativo posible ya que “El Modelo de Gestión de la Calidad, que es impulsado

por el Mineduc desde hace más de una década, busca que las comunidades educativas analicen su gestión institucional y la organización de su quehacer en función de la mejora de la formación y de los aprendizajes del estudiantado” (Mineduc, , 2017, pág. 24), logrando que la comunidad escolar comparta su sistema de funcionamiento en síntesis internalice que “Este modelo se organiza sobre la base de cuatro dimensiones (Gestión Pedagógica, Convivencia, Liderazgo y Gestión de recursos) y un área de resultados que permiten analizar y abordar logros de carácter cuantitativo y cualitativo y su impacto en las prácticas institucionales y técnico pedagógicas, y que El Plan de Mejoramiento Educativo es el instrumento que materializa dicho modelo a partir de lo definido en el PEI que es central en el proceso, puesto que orienta y da sentido de pertinencia a dicho modelo y a las acciones que se desarrollan para mejorar” (Mineduc, , 2017, pág. 24).

Esquema 3



4.1.3.- Vinculación del Proyecto Educativo Institucional con planes requeridos por normativa

Dado que el PEI es el resultado de un proceso de reflexión en el que participan todos los integrantes de la comunidad educativa y, por tanto, un ideario colectivo que le otorga identidad y sentido a la vida escolar, el diseño e implementación de los diversos instrumentos de gestión educativa que han sido prescritos por el Ministerio de Educación deberán orientarse a la concreción de los propósitos declarados en el PE

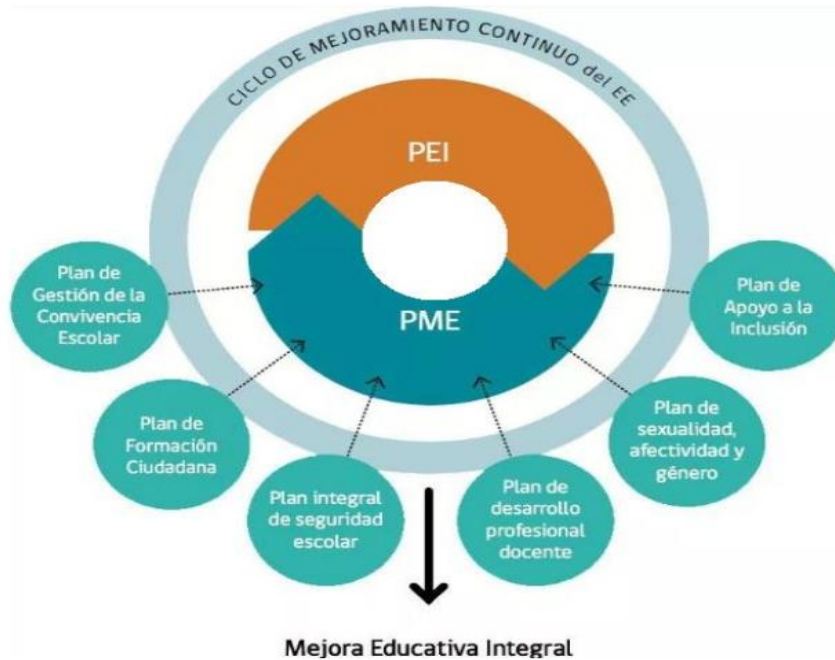
Lograr que el PEI se concrete durante y por medio del ciclo de mejoramiento continuo requiere que los procesos sean vistos como un sistema que aporta al logro de la formación y de los aprendizajes de todos y todas. Para esto, es relevante que las comunidades educativas conciban sus instrumentos de gestión como herramientas que permiten guiar y orientar los procesos formativos que sustentan las trayectorias educativas. Y es en este escenario donde es necesario identificar la relación existente entre los diferentes instrumentos o planes de gestión y los componentes del PEI y, establecer el aporte que cada uno de ellos hace a la concreción de la propuesta pedagógica, en el Plan de Mejoramiento Educativo.

Para apoyar este proceso se invita a responder las siguientes preguntas, teniendo como referente los sellos educativos y el desarrollo de las competencias que se desea alcanzar en las trayectorias escolares de sus estudiantes:

a. Dado que el PME es el plan que permite diseñar, organizar y desarrollar el mejoramiento continuo, ¿cómo el resto de los planes se articulan dentro de esta herramienta de gestión?

b. ¿Cómo se articulan los planes para implementar el proceso formativo del PEI?

Esquema 4



4.1.4.- Autoevaluación Institucional:

Este proceso implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

Los pasos a seguir para realizar este análisis son:

A) Autoevaluación de la gestión educativa: Para realizar este proceso es necesario contar con insumos adecuados para eso se propone considerar:

- a. Las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales diseñados por el Ministerio de Educación
- b. Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado.
- c. Los resultados institucionales (cuantitativos y cualitativos).
- d. El informe técnico entregado en el contexto del proceso de verificación de la implementación del PME orientado desde la Coordinación Nacional SEP, que permite estimar el nivel de impacto de las acciones realizadas en el logro de los objetivos

anuales del año anterior y proyectar nuevos procesos para el período anual que se inicia.

- e. El Marco de la Buena Enseñanza, referente público que profundiza en la gestión pedagógica y las responsabilidades docentes con estudiantes, colegas, equipos directivos y demás miembros de la comunidad educativa.

4.1.5.- Autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa:

Para un correcto análisis se espera que las comunidades educativas reflexionen sobre cuánto han aportado a la gestión y a la concreción de los sellos educativos, cada uno de los planes que se han implementado por requerimiento normativo. Para poder evaluar lo que se ha alcanzado con la implementación de estos planes o acciones relacionadas con la política que orienta cada plan, es necesario partir el proceso identificando y focalizando las necesidades, para esto se proponen tres preguntas iniciales que permitirán estimar la profundidad con la que se deben analizar y/o actualizar los planes:

- ¿Cuánto han aportado cada uno de los planes al mejoramiento respecto del contenido que abordan?
- ¿Cómo se han vinculado estos planes con las necesidades de la comunidad educativa y con el PEI?
- En función del PEI y de la trayectoria de mejoramiento que se ha trazado, ¿es necesario actualizar los planes ya elaborados?

4.1.6. Autoevaluación de la implementación curricular:

Esta etapa consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en la gestión de éste, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado. Dado que el currículum establece metas de aprendizaje, la relación que se establezca entre el PEI y lo establecido en el currículum permitirá definir formas de alcanzar dichas metas, considerando los contextos, las necesidades y los intereses de la comunidad educativa.

4.1.7.- Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos:

Este análisis corresponde a información y evidencia cuantitativa (metas de eficiencia, resultados, matrícula, etc.) y cualitativa (escalas de percepciones, de valores, de grados de satisfacción) sobre la situación actual del establecimiento educacional, fundamentalmente respecto de los aprendizajes obtenidos por los estudiantes. Previo al análisis de los resultados, se requiere definir cuáles de ellos son los más apropiados para utilizar en esta etapa y si es necesario relacionarlos con otros para establecer posibles hipótesis explicativas sobre el desarrollo del quehacer educativo de la escuela/liceo.

Algunos ejemplos de resultados institucionales posibles de considerar en esta etapa¹⁹ son por ejemplo:

- Porcentaje de variación de la matrícula.
- Grado de satisfacción de la familia y de los estudiantes con el establecimiento.
- Equidad en los resultados entre cursos, niveles socioeconómicos y género de los y las estudiantes.
- Valoración de los niveles de seguridad del establecimiento.

4.1.8.- Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento:

Con los resultados obtenidos de los diferentes análisis el establecimiento contará con información adecuada para:

- Identificar fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las dimensiones y en el área de resultados y, a partir de ello, en el avance respecto de sus objetivos y metas estratégicas.
- Elaborar hipótesis explicativas sobre el estado de situación del establecimiento en las dimensiones y el área de resultados

En esta etapa de la fase estratégica, se espera además que las comunidades educativas identifiquen necesidades en distintos aspectos de la formación integral de los estudiantes y de la vida

escolar. De esta manera, se espera asegurar que el proceso de mejoramiento, implique acciones integrales que mejoren las condiciones tanto de clima, como de infraestructura para brindar más oportunidades para el aprendizaje de las y los estudiantes.

Ejemplo de documento intervenible para registro se fortalezas y oportunidades análisis diagnóstico institucional

Muestra de matriz que encontrará en los documentos intervenibles.

Registro de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos de las dimensiones y el área de resultados.

Dimensión	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Oportunidades de Mejoramiento
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes.	(máximo 300 caracteres)	(máximo 300 caracteres)
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción, y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo.	(máximo 300 caracteres)	(máximo 300 caracteres)
Convivencia	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional.	(máximo 300 caracteres)	(máximo 300 caracteres)
Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos.	(máximo 300 caracteres)	(máximo 300 caracteres)

Una vez finalizada la autoevaluación institucional y especificadas las conclusiones por dimensión, las que deben sintetizar toda la información levantada en los pasos anteriores, se cuenta con la base para la planificación estratégica ya que relevan las necesidades a abordar en los distintos periodos anuales.

4.2.- Fase de planificación estratégica plan de mejoramiento educacional con una proyección a cuatro años:

Este es un proceso fundamental para el diseño y elaboración del PME. El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años, y que orientarán el diseño de los sucesivos períodos anuales.

4.3.- Objetivos estratégicos, principales aspectos a considerar al momento de su diseño:

Se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.

- Expresan las aspiraciones de la comunidad educativa, a cuatro años, en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de sus desafíos institucionales y pedagógicos actuales.

Se elaboran para las dimensiones del modelo de mejoramiento de la calidad de la gestión escolar.

Se formulan en términos de procesos institucionales y pedagógicos a trabajar por parte de la comunidad educativa y se expresan cualitativamente.

Para diseñar los objetivos estratégicos es necesario establecer criterios que nos permitan focalizar de mejor manera su funcionalidad. En el caso del diseño de un PME, algunos de estos criterios son:

- Vinculación con los Sellos Educativos, principios formativos y competencias descritos en el PEI que la comunidad educativa desea potenciar, y con los desafíos identificados en la etapa de Autoevaluación Institucional.
- Relación con las dimensiones y el área de resultados contenida en el PME, en función de las conclusiones que surgieron del análisis de cada una de ellas.
- Capacidad de orientar el sentido del período anual

4.4.- Establecer metas estratégicas:

Cada plan estratégico necesariamente debe ser proyectado hacia el futuro, pero con la mirada en la situación presente de la organización. Antes esta disyuntiva el plan debe ser secuenciado

en su implementación para proyectar eficazmente un plan de esta naturaleza se deben definir metas a mediano y largo plazo (a 2 y 4 años), aplicando un proceso de ajuste anual a la planificación proyectada en base al análisis de los resultados internos y de los cambios del contexto en donde se implementa el plan.

El dilema de las metas se encuentra en que deben ser posibles de lograr, desafiantes en su implementación, flexibles a los imprevistos internos y externos, coherentes con los sellos y el sentido institucional. Como vemos el diseño de una meta para una estrategia es un paso complejo.

Para controlar estas variables de diseño debemos establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada objetivo estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

Además, debemos lograr establecer al igual de los objetivos un conjunto de criterios base para su diseño. Algunos de estos pueden ser;

- Grado de Vinculación con cada objetivo estratégico en términos de su contenido.
- Potencial de medición transparente y objetiva del nivel de logro del objetivo estratégico al final del ciclo de cuatro años.
- Capacidad para entregar información cuantitativa, al final del ciclo, respecto del logro de cada objetivo estratégico.

4.5.- Establecer la o las Estrategia (s) que nos guiarán en la implementación del PME:

En esta fase se definen como líneas de acción genéricas para un período anual permitiendo acercarse, de manera progresiva, al logro de los objetivos y metas. Las estrategias otorgan sentido al período anual en la medida que el diseño e implementación de éstas, mediante las acciones anuales, permitirán cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones.

En lo específico las estrategias:

Definen las líneas de acción a abordar a partir de cada uno de los objetivos estratégicos por cada dimensión y, por consecuencia, lograrán el cumplimiento de las metas establecidas a mediano plazo.

Se centran en aspectos cualitativos y se definen máximo tres por objetivo estratégico.

Se definen para los cuatro años del ciclo; sin embargo, al inicio de cada período anual y producto de la evaluación del PME del año anterior, pueden ajustarse.

En lo fundamental la definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los períodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

Al momento de establecer las estrategias a desarrollar se deben considerar los siguientes criterios:

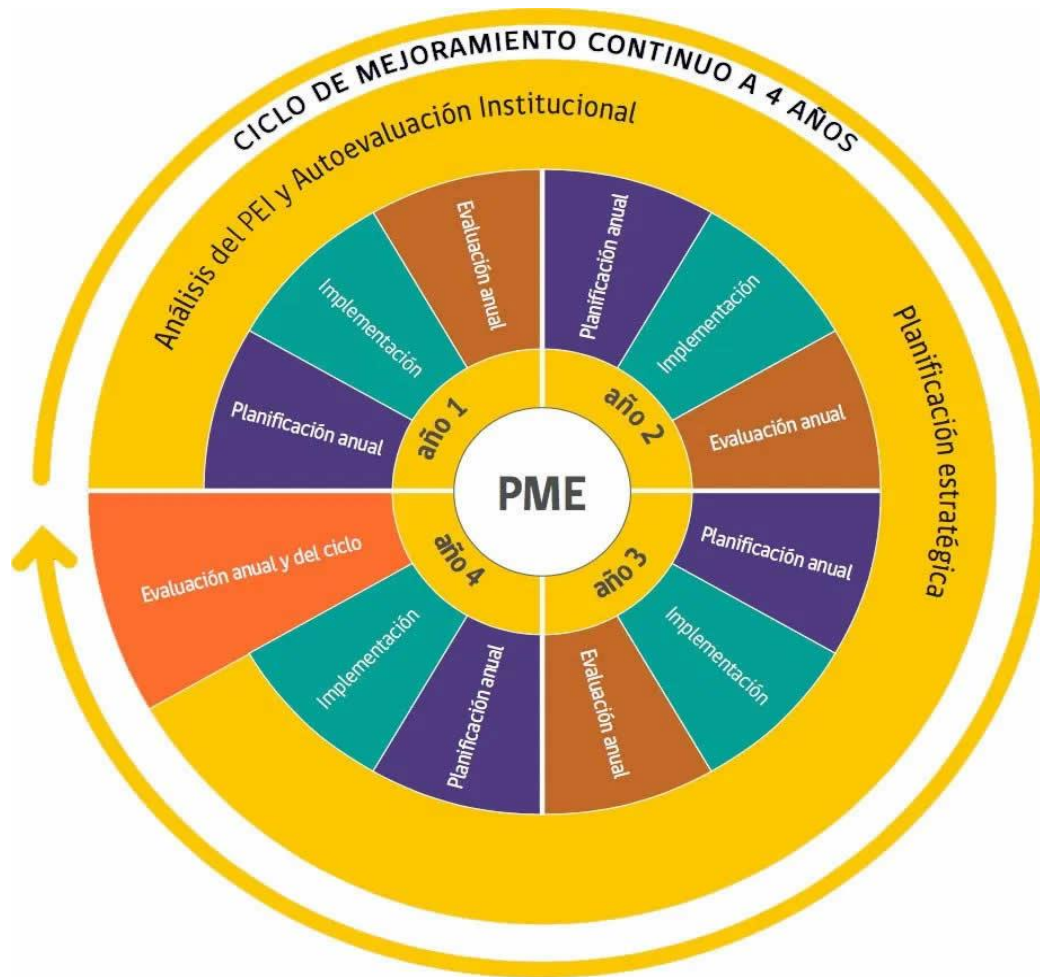
- **Coherencia:** con los elementos del objetivo estratégico y asociación con los planes que están presentes en la gestión técnico-pedagógica.
- **Proporcionalidad:** el desarrollo de las estrategias debe estar distribuido de manera equilibrada en el ciclo de mejora.
- **Factibilidad:** la posibilidad concreta de implementarlas durante el ciclo, para esto, es necesario que la comunidad educativa conozca cuáles son sus capacidades y condiciones.

4.6.- Siguiendo Fases del diseño de un PME:

La lógica en que se sustenta el diseño del plan de mejoramiento instala la fase de Planificación Anual, fase de Implementación y Fase de Evaluación.

Para efectos de este trabajo mencionaremos los principales objetivos y componentes de cada etapa en el entendido que en desarrollo de cada una emana y es consecuencia de los planificado y proyectado en la Fase 1 de Planificación Estratégica. Cabe destacar que estas tres fases se repiten durante los tres años siguientes.

Esquema 5



La imagen nos muestra las etapas que desde el año dos se deben desarrollar hasta cubrir el ciclo de 4 años establecido por la ley Sep.

4.7.-Fase Planificación Anual:

Esta etapa debe permitir establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa.

4.7.1.- Vinculación entre Fase Estratégica y Fase Anual

Este es un proceso, que permite vincular dos elementos relevantes a la hora de planificar: las estrategias y la propuesta anual de mejoramiento. En este sentido, lo que se espera es que se determinen cuáles serán los subdimensiones que se abordarán.

Este paso se inicia con el análisis de cada estrategia definida y su vinculación con los subdimensiones, lo que priorizar el diseño de acciones con elementos de gestión que potencien los objetivos estratégicos y las estrategias por cada dimensión del modelo.

5.1. Programación anual

Esta subetapa permite ordenar y priorizar todas las iniciativas de la comunidad educativa, para alcanzar una gestión de calidad que asegure la formación y el aprendizaje de todos los y las estudiantes y el logro de los objetivos y metas planteadas en la Fase Estratégica. Para esto, deben considerarse los mismos criterios de coherencia y factibilidad definidos para el diseño de las estrategias.

5.2.1. Componentes de la programación anual

Indicador de seguimiento

Es el elemento cuantificador de las estrategias y permite establecer el nivel de contribución de las acciones para el cumplimiento de la estrategia anual, durante la implementación. Esto permitirá tomar decisiones y ajustar lo que se está implementando para alcanzar lo esperado.

Para cada estrategia diseñada, se debe elaborar al menos dos indicadores de seguimiento

Para la elaboración de indicadores es necesario distinguir indicadores cuantitativos y cualitativos, además de ser cuantificables, relevantes y perdurables.

Elaboración de acciones

Son las acciones (actividades) que hacen realidad el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los procesos educativos para el aprendizaje de todos los y las estudiantes.

Las acciones deben incorporar en su formulación los siguientes aspectos:

Nombre de la acción: es una síntesis que permite identificar la acción durante el proceso de implementación del Plan de Mejoramiento Educativo

Descripción de la acción: es la especificación de sus aspectos centrales, detalla en qué consiste, cómo se desarrollará y a quiénes está dirigida (cursos o niveles, asignaturas o núcleos de aprendizaje, algún grupo específico de estudiantes, etc.). Describir una acción implica también especificar qué actividades y cuántas se realizarán para implementar la acción

Fechas

Responsable:

Recursos para la implementación de la acción:

Programa asociado

Plan asociado:

Medios de verificación: es la fuente de información que permite evidenciar la contribución de la acción al logro del objetivo y el impacto de la acción en la mejora continua.

Financiamiento: consiste en declarar cuál o cuáles de las subvenciones se utilizarán para la implementación de las acciones y los costos aproximados que estas tienen.

5.2.1.- Fase de Implementación, monitoreo y seguimiento Anual:

La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución según lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para esto se requieren procesos de monitoreo y seguimiento que permitan realizar, oportunamente, las adecuaciones necesarias.

El sistema de monitoreo y seguimiento permitirá:

- Visibilizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución de las acciones.
- Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se está implementando.
- Analizar la coherencia y factibilidad de las acciones para tomar decisiones.
- Analizar el grado de compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento

5.2.2.- Monitoreo a las acciones

Es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones.

Esta etapa se realiza a partir de la revisión de componentes como fechas de inicio y término, disposición oportuna de los recursos con y sin financiamiento, y de variables organizativas tales como información, implementos, dependencias, etc.

La información que surge de este proceso permite tomar decisiones que implican continuar, modificar o dejar de implementar las acciones planificadas, así como también definir nuevas acciones que permitan complementar la programación anual.

5.2.3.- Seguimiento

Es un proceso que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento. Se realiza en momentos definidos por la institución, de acuerdo al avance en la implementación de las acciones.

El proceso de seguimiento se nutre de la información obtenida en el monitoreo, dado que implica vincular el nivel de implementación de las acciones con el grado de avance de las estrategias

5.2.4.- Seguimiento a las estrategias anuales

El seguimiento a la estrategia se nutre del proceso de monitoreo, utilizando la información obtenida a partir de la implementación de acciones y de la aplicación del indicador de seguimiento. Esto permite, al final del periodo anual, estimar el grado de cumplimiento de la programación anual, además de identificar qué aspectos del objetivo estratégico se están cumpliendo y cuáles se deben reforzar en la propuesta anual siguiente.

Realizar un análisis del cumplimiento de los indicadores, durante la implementación de las acciones, entrega información objetiva para que la institución analice el estado de avance y determine los pasos necesarios y factibles de abordar para ajustar y mejorar las acciones que se están implementando.

5.2.5.- Fase tres de Evaluación Anual:

Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada período, en la que el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo.

5.2.6.- Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones

Para efectuar este proceso se cuentan con al menos dos fuentes de información, el primero de ellos es la información obtenida en el proceso de verificación a la implementación de los PME (proceso que se efectúa con los establecimientos que están adscritos a la SEP) y el resultado del proceso de monitoreo y seguimiento. En este sentido, requiere dos tipos de análisis, uno centrado en aspectos cuantitativos y otro centrado en aspectos cualitativos en el que es relevante atender las causas que explican el nivel de ejecución.

5.2.7.- Evaluación del cumplimiento de las estrategias

Un segundo paso en la etapa de evaluación es la revisión del grado de cumplimiento de las estrategias anuales. Para esto, es importante que se realice la última aplicación del indicador de seguimiento, lo que permitirá tener información cuantitativa del avance de las estrategias. Además, este análisis debe contemplar aspectos cualitativos que ayudarán a estimar las causas que explican el desarrollo del ciclo de mejoramiento continuo.

5.2.8.- Grado de acercamiento al logro del Objetivo Estratégico

Para abordar este paso se requiere realizar los pasos anteriores, dado que es esa información la que permitirá a la comunidad educativa realizar un ejercicio reflexivo y dialogante, en el que estimarán la coherencia entre lo que se aborda en la Fase Estratégica y lo que se implementó en los períodos anuales.

5.2.9.- Evaluación proyectiva

Este componente de la etapa de evaluación requiere que el equipo directivo, en conjunto con las y los docentes, analicen los cambios que se producen en la comunidad antes de iniciar un nuevo año lectivo.

La relevancia de este componente es que permite conjugar toda la información de la etapa de evaluación, considerando logros y desafíos que se deben abordar y fortalecer el año que se inicia, junto con aquellos cambios que podrían impactar en la gestión educativa.

Una vez terminado el ciclo de mejora planificado de cuatro años se reinicia el ciclo de mejora con foco a instalar nuevas prácticas de mejora en las áreas de focalización seleccionadas. En este punto es necesario especificar que en la planificación de cada ciclo den mejora el colegio es libre de focalizar una o más de una de las cuatro áreas de gestión por sobre otras, aunque se entiende que

en el ciclo uno todas las prácticas de gestión seleccionadas se encuentran en nivel 1 o de instalación y se proyecta que a dependiendo del desarrollo de la estrategia durante cada año una práctica se desarrolla hasta el nivel 2 o de sistematización. Esto dependerá del resultado de la autoevaluación institucional realizada y del sentido de urgencia de las prácticas a instalar. Desde el ciclo 2 el colegio puede decidir continuar con las prácticas de gestión instaladas y sistematizadas en el ciclo uno y necesarias de continuar profundizando o instalar nuevas prácticas no abordadas en el ciclo uno.