



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo  
Escuela República de Grecia Talagante**

**Profesor guía:**

Pedro Rosales Villarroel

**Alumna:**

Karina González Guajardo

**Santiago - Chile, marzo de 2019**

**TABLA DE CONTENIDOS**

1. TABLA DE CONTENIDOS	2
2. ABSTRACT	6
3. INTRODUCCIÓN	7
4. MARCO TEÓRICO	8
4.1. La convivencia escolar para el aprendizaje	8
4.1.1. El clima social en la escuela	11
4.1.2 La gestión de la convivencia en el Marco para la Buena Dirección	15
4.1.3 La comunicación organizacional y el clima	17
4.2. La Gestión Pedagógica: concepto y definición	20
4.2.1 La calidad en educación	23
5. COMPONENTES ESTRUCTURALES DEL MODELO	25
5.1 Áreas y Dimensiones	25
5.2 Ámbitos y Criterios	27
5.2.1. Liderazgo	27
5.2.2 Gestión Curricular	28
5.2.3 Área de Convivencia escolar y Apoyo a los estudiantes	29
5.2.4 Área de Recursos	30
5.2.5 Área de Resultados	30
5.3 Componentes del modelo	31
5.3.1 Elementos de gestión	32
5.3.2 Evidencias	32
5.3.3 Medios de Verificación	32
6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN	33
6.1 Instrumentos para la elaboración de los planes de mejoramiento	35
7. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	37
7.1 Identificación del Establecimiento	38

7.1.1 Datos generales	38
7.1. 2 Definiciones Institucionales	39
7.1.3 Datos generales del Establecimiento	40
7.1.4 Datos Cuantitativos del Establecimiento	42
7.2 Características de la población escolar	42
7.2.1 Características Generales	42
7.2.2 Política educativa	43
7.3 Recursos Humanos	44
7.3.1 Profesionales de la Educación	44
7.3.2 Personal de Apoyo y Asistentes de Educación	45
7.3.3 Desempeño Directivo	45
7.4 Recursos materiales y pedagógicos	45
7.4.1 Infraestructura y Equipamiento	45
7.4.2 Superficie	46
7.4.3 Recursos Pedagógicos	46
7.5 Recursos financieros	47
7.5.1 Pago de las familias	47
7.5.2 Otros Ingresos (durante año 2018)	47
7.6 Desempeño	47
7.6.1 Normativo	47
7.6.2 Iniciativas de Mejoramiento	47
7.6.3 Evaluación Externa	48
7.6.4 Rendimiento Escolar	48
7.7 Resultados Simce Año de Referencia 2017	49
7.7.1 Resultados Simce 4° Básico	49
7.7.2 Resultados Simce 8° Básico	50
7.8 Gestión Institucional	51
7.8.1 Área Liderazgo	51
7.8.2 Área Gestión Curricular	53
7.8.3 Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	56
7.8.4 Área Gestión de Recursos	58
8. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	59
8.1 Matrícula	59

8.2 Resultados SIMCE	60
8.2.1 Cuarto básico	60
8.2.3 Octavo básico	60
8.3 Retención y Aprobación	61
8.4 Gestión Curricular	62
8.4.1 Gráficos y síntesis de los resultados obtenidos	62
8.4.2 Cuadro de fortalezas y debilidades	63
8.5 Liderazgo	64
8.5.1 Gráficos y síntesis de los resultados obtenidos	64
8.5.2 Cuadro de fortalezas y debilidades	65
8.6 Convivencia Escolar	66
8.6.1 Síntesis de resultados obtenidos	66
8.6.2 Cuadro de fortalezas y debilidades	67
8.7 Área de Recursos	68
8.7.1 Síntesis de resultados obtenidos	68
8.7.2 Cuadro de fortalezas y debilidades	68
9. FORTALEZAS Y DEBILIDADES: CUADRO DE CONCLUSIONES	69
10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	73
10.1 Gestión Curricular	73
10.2 Liderazgo	74
10.3 Convivencia Escolar	74
10.4 Recursos	75
10.5 Resultados	75
11. PLAN ESTRATÉGICO ESCUELA REPÚBLICA DE GRECIA	77

11.1 Liderazgo	78
11.2 Gestión Escolar	79
11.3 Convivencia Escolar y Apoyo a los estudiantes	80
11.4 Gestión Recursos	81
12. Seguimiento y Evaluación del Plan Mejoramiento	82
13. BIBLIOGRAFÍA	85
Anexos	

## **2. ABSTRACT - RESUMEN**

En la actualidad nuestro sistema educativo pide que las escuelas entreguen educación de calidad e inclusiva, promoviendo aprendizajes y formación integral de todas y todos los estudiantes. Dentro de este marco general, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional es el instrumento central que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, desarrollan 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.

El desarrollo de este PME se basa en una serie de datos, cualitativos y cuantitativos que proceden de “Diagnóstico Institucional” que pretende evaluar, considerando criterios para ello, las prácticas de la gestión escolar en las distintas subdimensiones establecidas.

Los análisis y conclusiones que se han realizado en los distintos apartados de este informe, son determinantes para lograr entender los aportes, que por medios de

acciones se establecen en la matriz del Plan de Mejoramiento Educativo, y por consiguiente, todos los capítulos constituyen una bases articuladas entre sí, que sustentan dicho PME.

### **3. INTRODUCCIÓN**

La Reforma Educacional Chilena tiene como objetivo brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo Integral de todos los estudiantes. Basándose en cuatro pilares: Calidad educativa, inclusión, gratuidad y fin al lucro, aparte de una serie de principios dentro de los cuales se destaca situar los aprendizajes en el centro del proceso educativo

Garantizar la calidad integral de la gestión institucional y los procesos pedagógicos que impactan en los aprendizajes, son parte de los desafíos más importantes de la Reforma

Las demandas educativas actuales, a nivel global expresan como necesidades cambios profundos en los sistemas de gestión al interior de las organizaciones educativas. Para facilitar que estos procesos se concreten en las comunidades educativas, se cuenta con herramientas y recursos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Un Proyecto de Mejoramiento Educativo, apunta a fortalecer la organización por medio de cambios a distintos niveles, donde tanto directivos como docentes desenvuelven un rol fundamental en el desarrollo de las acciones tendientes a mejorar la institución.

Los apartados que constituyen este trabajo, son cuatro: Marco Teórico, que pretende detallar con rigurosidad los contenidos teóricos que, en ambas dimensiones, pueden servir de apoyo para la construcción del Plan de Mejoramiento; Diagnóstico Institucional, el cual borda los datos arrojados por el dimensionamiento educativo y posterior análisis de aquello; Justificación de dimensiones, cuyo fin es determinar los nudos críticos de la institución, así como también señalar la evidencia que da cuenta de aquellos.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

Toda escuela, es una institución social, y como tal, los procesos que surgen en su interior repercuten de manera significativa en las personas quienes la conforman. Bajo esta perspectiva, el desarrollo de la convivencia, puede ser muy complejo en la escuela, puesto que ésta refleja, en gran medida, las limitaciones y carencias de la sociedad: expresa a la sociedad.

Ianni (2003) relaciona la convivencia escolar con uno de los temas básicos de la pedagogía: la enseñanza. Según este autor, ambos procesos están profundamente ligados entre sí, generando una relación de interdependencia.

Es así como en este capítulo, se abordará la convivencia escolar como un sistema que puede y debe ser desarrollado para el logro de los objetivos institucionales, y en concreto para el logro de aprendizajes en los estudiantes. Se realizará una aproximación a dos dimensiones de la gestión escolar, como son la convivencia y la gestión pedagógica, ambas delimitadas por aspectos particulares pero esencialmente relacionados entre sí.

##### **1. La convivencia escolar para el aprendizaje**

Al hablar de convivencia escolar, se alude necesariamente a distintos elementos que se encuentran en la misma línea: el clima de la organización, los conflictos y la resolución de éstos, los espacios de participación, la comunicación y el diálogo, entre otros. La convivencia escolar es la suma de múltiples elementos que, por consiguiente, la hacen muy difícil de medir. Incluye además a todos los actores de la comunidad escolar, incluyendo profesores, estudiantes, apoderados, etc.

La convivencia escolar, hace referencia, principalmente, a las relaciones que necesariamente se dan al interior de la escuela, y que, dependiendo de cómo se den, puede incidir positiva o negativamente en los resultados institucionales.

Ianni (2003) aborda la convivencia escolar, desde una mirada más amplia, en donde ésta, interactúa continuamente con los aprendizajes de los estudiantes. De hecho, él describe esta relación como de condicionamiento mutuo, en la que ambas son necesarias para que se dé la otra. Como ejemplo, el autor propone:

Para comprender mejor esto, pensemos en algunas de las escenas escolares: una clase en la que el profesor trasmite conocimientos desactualizados, o sobreabunda en detalles, o se va por las ramas, o utiliza una metodología inadecuada (o todo esto junto), y además explica los experimentos, no los hace, "lee y dicta" apuntes y/o "toma lección en el frente", genera desinterés, abulia, apatía - que generalmente termina en indisciplina, primero pasiva pero luego es activísima e incontrolable. Estos tipos de actitud, no permiten la apropiación de los conocimientos, es más operan en contra (Ianni, 2003, p. 2)

Este ejemplo, entre otros que señala el autor, demuestra que los procesos pedagógicos y la convivencia escolar, están indisolublemente vinculados entre sí. De ahí que, las dificultades que puedan surgir en una, si no son bien resueltas, podrían repercutir de forma muy directa en la otra. Al aplicar esta idea al ejemplo dado por el autor, se entendería que las acciones que el docente realiza en la sala

de clases, como método de enseñanza, son, a la vez, una causa de la indisciplina que se da en este espacio.

El aprendizaje académico se encuentra estrechamente ligado a la convivencia que se genera, principalmente dentro de la sala de clases. Sin embargo, el aprendizaje significativo no se agota únicamente en los contenidos curriculares. Existe una serie de otros aprendizajes que se asocian al quehacer de la escuela, como son la comunicación, el diálogo, el respeto mutuo, la participación, entre otros, que no dependen necesariamente del docente pero sí de una correcta gestión de parte del establecimiento sobre estas acciones.

Ante lo anteriormente dicho, es posible concluir que la convivencia, como proceso conlleva múltiples dificultades tanto en su caracterización, como en la implementación de un plan que permita desarrollarla eficazmente. También, para el establecimiento de un plan de convivencia, es necesario considerar aspectos relacionados con la gestión de los aprendizajes; este elemento, es una variable muy importante de considerar pues todo aquello que surja de la convivencia escolar, repercutirá de una u otra forma en los aprendizajes de los estudiantes.

Por último, si los resultados académicos de un colegio son fundamentales, entonces es necesario que constantemente se esté evaluando la convivencia escolar para poder diagnosticar aquellas deficiencias que puedan estar impactando en los resultados académicos de los estudiantes. La educación es un sistema complejo, y por consiguiente, todo lo relacionado a la gestión de los procesos al interior de una escuela, también lo será. Es necesario que la organización, en principio, pueda hacerse consiente de aquellas limitaciones o fortalezas que posee para poder hacerles frente o potenciarlas, según sea el caso.

## **1.1 El clima social en la escuela**

El clima es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante. Desde el momento en que la actividad educativa supone la interacción de personas –cada una de ellas, con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas– necesariamente se genera una atmósfera llamada clima. Podemos decir que, el clima social se manifiesta en toda organización, donde es necesario comprender las características propias de sus miembros, la influencia del comportamiento de estos en su entorno y así mismo la influencia que produce el entorno en el logro de sus metas y objetivos.

El desarrollo del concepto de clima social tiene como precedente el concepto de “clima organizacional”, resultante del estudio de las organizaciones en el ámbito laboral (Tagiuri y Litwin, 1968 citado por Macías et al. 2016). Entre la variedad existente de teorías sobre el clima organizacional, podemos tomar como ejemplo a Pérez Maldonado (citado en Urrutia, 2014) quien define el clima organizacional como:

Un fenómeno socialmente construido que surge de las interacciones individuo –grupo– condiciones de trabajo; lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre a la organización afecta interactúa con todo. Los resultados organizacionales son

precisamente consecuencias de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad. (p.31)

En dicha acepción es posible encontrar las bases conceptuales en las que derivará el concepto de clima social, pues ambos tienen que ver con aquello que resulta de las interacciones. El concepto se ha aplicado al ámbito educativo, precisamente, para poder ajustarlo a la realidad de este tipo de organizaciones, cuyas interacciones suelen ser más complejas que el resto. Existen múltiples definiciones clima social aplicado a la educación. Arón y Milicic, (1999) lo definen como la percepción que los miembros de la institución tienen respecto del ambiente en el cual desarrollan sus actividades habituales. Tales percepciones, se basarían en la experiencia que los propios individuos –ya sea docentes o estudiantes– tengan sobre la forma en que se desarrollan emocional y socialmente. Por otra parte, Trianes et al. (2006) consideran que “la mejora del clima social se asocia a una disminución del riesgo de conductas agresivas y violentas que pueden impactar negativamente en la vida del aula o del centro”. (p. 272)

Ante estas perspectivas del clima social, podemos reconocer que éste es un concepto relativamente nuevo, que hace referencia, principalmente, a la relación que se establece entre docentes-estudiantes o estudiantes-estudiantes. Sin embargo es posible hablar de clima social de aula, que hace referencia a lo que resulta al interior de la clase, y de clima social de escuela, referido a la generalidad de interacciones que se dan en la institución educativa. Lo esencial del clima social, es que se da cuenta de la calidad de aquellas interacciones y la percepción que se tiene de dichas relaciones. Así entonces, es necesario hacer énfasis en la distinción de este concepto con otro que frecuentemente suele aplicarse al ámbito educación: el concepto de clima académico. Aunque ambos forman parte de

aquella dimensión que llamamos convivencia, “el primero se refiere al grado en que el entorno de aprendizaje estimula el esfuerzo y enfatiza la cooperación” (Roeser y Eccles, 1998, citado en Trianes et al., 2006), mientras que el segundo –que ya ha sido definido– tiene un componente social y afectivo de por medio, lo que lo hace aún más complejo a la hora de querer evaluarlo.

Sin embargo, quedan a la vista las ventajas de desarrollar y potenciar un clima social favorable en la escuela. Muchos autores reconocen su importancia. Algunos de ellos señalan:

Un adecuado clima social repercute positivamente en todos los aspectos relacionados con la escuela, el profesorado y el alumnado; inversamente, un clima social inadecuado contribuye a una disminución del rendimiento académico del alumno, afectar el adecuado desarrollo social del alumno y desmotivar en su labor al profesorado. El clima social puede ser facilitador u obstaculizador del logro de los objetivos. (Mendoza et al. 2016, p 128)

Es muy importante que la institución educativa pueda hacerse consciente de su propia realidad, para poder tomar las decisiones que correspondan al respecto. Tanto profesores como estudiantes son protagonistas en la escuela; los primeros por ser quienes más influyen en los estudiantes, y éstos últimos por ser los sujetos “por” y “para” los cuales la institución educativa trabaja. Por consiguiente, es preciso conocer, desarrollar y monitorear constantemente aquellas prácticas, instancias o espacios que permitan favorecer o enriquecer las percepciones que las personas que conforman la escuela tienen de ella y sus interacciones, de tal forma que para todos pueda ser un agrado pertenecer a la institución y puedan desarrollar sus funciones plenamente.

El desarrollo de un clima social favorable, implica reconocer, además de las relaciones que se generan entre los agentes educativos, “los valores personales, familiares e institucionales que hacen parte integral del cumplimiento de los aspectos misionales tanto de la escuela, como de la familia y de la sociedad misma” (Ortiz, Prado y Lucero, 2014, p. 90). La escuela es un agente socializador y eso debe tenerse siempre presente. De hecho hay autores que creen que la escuela influye mucho en el comportamiento de los alumnos, y que en muchos casos, el mal comportamiento de éstos, da cuenta de una falta de relaciones de soporte y cuidado entre profesores y estudiantes (Hamre y Piant, 2002, citado en Ortiz, Prado y Lucero, 2014). Estos autores creen que dichas relaciones favorecerían a la autoconfianza y al desarrollo de habilidades de adaptación de los estudiantes a sus propias etapas de desarrollo. Dichas consideraciones, nos llevan a entender el clima social como una variable relacionada directamente con la conducta y resultados de profesores y estudiantes.

Podríamos decir entonces, que la actitud de profesores desmotivados, con poco interés y con bajas expectativas respecto de sus estudiantes, surge, en cierta forma, de la gestión que en el colegio se haga de la convivencia; de la forma en que, el líder escolar y el equipo directivo, trabajen para armonizar la relación entre los agentes educativos, e integrar formas de desarrollar sus potencialidades, más que limitarlas.

Ulloa (2012) realizó una investigación que tenía como objetivo determinar si el clima escolar incidía en los resultados de aprendizajes de estudiantes de 7° y 8° básico en una escuela particular subvencionada. A pesar de que los resultados pueden contradecir gran parte de la literatura existente al respecto, pues indican que desde una mirada cuantitativa no existe relación entre ambas variables (clima escolar y rendimiento académico), podría ser muy valiosa los aportes que realiza a

la medición del clima escolar. El autor adaptó un cuestionario para evaluar el clima social escolar, desarrollado en el 2006 por Trianes et al., (citado en Ulloa, 2012) quienes a la vez lo construyeron “a partir de los ítems del California School Climate and Safety Survey” (Trianes et al., 2006). Este instrumento (Revisar Anexo), que se centra en la percepción de los estudiantes respecto del clima escolar, considera los siguientes aspectos.

-Aspectos del centro escolar: percepción del estudiantado sobre las relaciones sociales con el entorno escolar. Sensación de confort con los compañeros y el entorno educativo. -Aspectos relativos a los profesores: percepción de los estudiantes con respecto a las relaciones sociales establecidas con los profesores. -Aspectos relativos al clima escolar de aula

-Clima social general: esta medida sintetiza la percepción de la medida de clima social escolar a partir de la sumatoria de todos los ítems de la escala. (Ulloa, 2012, p. 35)

Un cuestionario de este tipo puede servir a la institución como una herramienta de diagnóstico previa a cualquier medida que tenga como objetivo mejorar la convivencia y el clima escolar de la institución.

## **1.2 La gestión de la convivencia en el Marco para la Buena Dirección**

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar ha sido establecido por el MINEDUC en el 2015, como una forma de orientar las políticas nacionales en materia de desarrollo profesional directivo, selección, evaluación y liderazgo en los

establecimientos educacionales (MINEDUC, 2015). Éste, se estructura en cuatro dimensiones de desarrollo: liderazgo, gestión pedagógica, gestión de recursos y gestión de la convivencia. En cada una de estas dimensiones hay implícitos criterios relacionados a la generación de un buen clima laboral que van direccionados al logros de aprendizaje de los estudiantes, logros institucionales y satisfacción de la comunidad.

El MINEDUC (2005), respecto del clima organizacional y la convivencia en la escuela señala:

El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director y equipo directivo puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional. En ese sentido, el dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno. (p. 11)

De esta manera, el marco para la buena dirección destaca la importancia del clima en los resultados que se obtienen en la escuela. Por lo mismo, los equipos directivos deben ser capaz de promover “activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza” (MINEDUC, 2015) ya que de esta forma se está influyendo positiva y directamente en los resultados de la institución.

En este marco, se hace mucho énfasis al desarrollo participativo de estrategias para la sana convivencia, la implementación de espacios para la participación de

la comunidad escolar y la inclusión. Esta dimensión de la gestión escolar tiene, por consiguiente, un rol muy importante para la cultura de la organización y para los resultados de la misma, por lo que el equipo de gestión de la institución debe generar las instancias que permitan su desarrollo.

Las orientaciones que se proponen en el Marco para la Buena Dirección, también logran destacar la amplitud en la relación que se genera entre la dimensión de gestión convivencia y de aprendizajes. Ambas están estrechamente vinculadas una de la otra.

### **1.3 La comunicación organizacional y el clima**

La comunicación organizacional interna como concepto teórico, se refiere a un área específica de toda organización. Y como tal, debe ser constantemente evaluada y como una forma de mejorar los procesos organizativos que de ella dependen y que con ella están relacionados. Andrade (2005), describe como el objetivo fundamental de la comunicación organizacional, el respaldar el logro de los objetivos institucionales. Por esta razón, esta área de la organización, debe ser entendida en directa relación con las metas institucionales.

Así mismo, se hace compleja la tarea de intentar definir el concepto de comunicación organizacional, puesto que son varios los autores que han aportado en la tarea de comprender el significado de este concepto. Ante esta situación, se entenderá la comunicación organizacional como un proceso social fundamental al

interior de la organización, como “el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización” (Berlo, 1999 citado en Andrade, 2005). De esta manera, todo intercambio de mensajes entre personas que conforman la organización, debe ser entendido como parte del proceso de comunicación organizacional.

Si se quiere comprender de forma global los resultados de una institución educativa, es necesario atender a todas las áreas que la conforman. La evaluación de los procesos comunicativos al interior de la organización escolar debe ser una práctica para la mejora, ya que, precisamente a esto apunta la idea de comunicación organizacional. Los resultados de una organización se encuentran relacionados con los procesos de comunicación que se generen en su interior.

Resulta una obviedad mencionar que la comunicación parte de individuos y se da entre ellos. Sin embargo, para los efectos de esta investigación, se hace necesario destacar la importancia de comprender la comunicación como un elemento en el cual interviene las características de los individuos que se comunican. Son las características personales de éstos las que, fundamentalmente, determinarán el tipo de comunicación; en otras palabras, el grupo social caracteriza la comunicación al contextualizarla y aporta a ésta sus lenguajes, contenidos, y por supuesto, sus finalidades (Pareja, 2011). La comprensión de esta realidad permite conceptualizar la comunicación organizacional de una manera más holística, y la convierte en un elemento más complejo donde confluye, no solamente formas estructuradas de comunicar, sino también variables internas, relacionadas con las concepciones que cada individuo tiene, sus motivaciones, ideologías, etc. Todas estas variables deben ser consideradas, como elementos que integran la comunicación organizacional.

Como consecuencia de la comprensión de la comunicación organizacional como un fenómeno que depende de múltiples variables, es posible destacar el hecho de que, al ser la escuela una organización compleja, donde múltiples individuos comunican todo el tiempo, y donde lo que se comunica es relativo tanto a las necesidades de la organización como a las motivaciones e intereses de la persona misma que comunica, es muy necesario establecer previamente códigos de entendimiento común entre el emisor y receptor, que permitan la comprensión de aquello que se comunica.

En palabras de Pareja (2011):

(...) para que haya comunicación, es necesario que exista un sistema compartido de símbolos referentes –dejando así patente la relación de ésta con los conflictos y con su mediación– de modo que los grandes fracasos en la comunicación se deben a suposiciones erróneas de los comunicantes al respecto del significado de un símbolo; cada persona interpreta un evento de forma diferenciada a los demás y selecciona los estímulos más compatibles con su aprendizaje, personalidad y expectativas: los significados están en la gente y no en los mensajes. La comunicación es información porque permite que reduzcamos incertidumbres en torno a nuestro futuro y de cómo hemos de comportarnos socialmente. La comunicación es más específica que la información porque se ocupa de los posibles patrones que pueden expresarse con símbolos, mientras que la información se dedica a reconocer simplemente patrones; sin embargo siguen utilizándose, desde distintos foros, términos equívocos como “la sociedad del conocimiento” cuando se está aludiendo, en realidad, a “la sociedad de la información” (p. 9)

Por medios de los aportes conceptuales de este autor, es posible establecer una relación de dependencia entre el propio liderazgo educativo y la comunicación, ya

que, para que exista una comunicación realmente efectiva en la organización, el líder debe ser capaz de dirigirla hacia los fines u objetivos que se esperan lograr.

La complejidad de la comunicación, es a la vez doble, puesto que recae en la gran cantidad de variables que deben ser consideradas para su medición y procesamiento, como también en el trabajo que debe realizar el líder, junto al equipo directivo, para poder encaminarla hacia los objetivos de la organización. Esto último entonces, será la mirada que se tiene de la comunicación organizacional al interior de la escuela, entendiéndola como un tipo de comunicación, que sirve a la organización para la consecución de las metas y la mejora de la convivencia escolar, en la medida en que, por medio del proceso de comunicación interna de la organización, no sólo se transmite información –no se agota en aquello– sino que, además permite a los individuos que componen esta comunidad, crear significados compartidos entre todos, de tal forma que se puede construir una identidad positiva y contribuir al logro del sentido de pertenencia que los miembros de la comunidad con la organización. Aquello, puede considerarse como la base para una serie de otros elementos dinamizadores del bienestar en la escuela, y la generación de prácticas que favorezcan y movilicen la participación de todos en torno a la construcción de un proyecto en común, y en consecuencia al logro de mejores resultados de aprendizajes de los estudiantes.

## **2. La Gestión Pedagógica: concepto y definición**

Según la revisión de la literatura revisada para la definición del concepto mismo, es necesario aclarar que, en general, a nivel de Latino América, las investigaciones sobre Gestión Pedagógica tienen un alcance distinto al que en esta investigación se le asigna. Aquí, la Gestión Pedagógica es tratada como un área o dimensión de la “Gestión Escolar”, es decir como un componente más, entre varios, que son necesarios de desarrollar en la escuela para contribuir al

mejoramiento de ésta. Sin embargo, es común encontrar investigaciones que se refieren a la Gestión Pedagógica, haciendo alusión más bien a lo que nosotros entendemos como Gestión Escolar o Educativa, desde una perspectiva más general, más amplia. Por ejemplo, autores como Macías et al. (2016) al intentar describir las relaciones sociales que establecen al interior de la escuela, realizan una definición del concepto de Gestión Pedagógica:

(...) hace referencia al proceso mediante el cual el directivo o su equipo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, la forma como se realizarán estas acciones cambios (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. (p. 128-129)

Esta dimensión de la gestión escolar es definida como un proceso, principalmente, de planificación y monitoreo de acciones tendientes a la consecución de los resultados institucionales. Resulta curioso que dicha definición no apunte necesariamente, a la dimensión pedagógica de la gestión, sino más bien a la gestión –en diversos ámbitos– que tanto el líder como el equipo directivo deben lograr ejercer en la escuela. Esto, aunque pueda sonar contradictorio, la verdad es que no lo es, ya que sólo se trata de las formas en que distintos autores abordan el tema.

El Marco para la Buena Dirección (2005), en Chile, hace referencia a la Gestión Curricular, de la misma forma en que hoy la entendemos como “Gestión Pedagógica”, por lo tanto, a la hora de abordar esta temática se debe considerar que los conceptos van variando dependiendo de los contextos en los que se lleven a cabo las investigaciones y aportes.

En la revisión y actualización del Marco para la Buena Dirección, realizada en el año 2015, se realizó dicho cambio de concepto pues además se añadieron subdimensiones a cada uno de los componentes de la gestión escolar. Así “gestión curricular”, “enseñanza y aprendizaje en el aula” y “apoyo al estudiante” son las tres subdimensiones que conforman la Gestión Pedagógica como tal.

El Marco para la Buena Dirección (2005) respecto de la Gestión Pedagógica, señala que:

(...) los criterios de este dominio son los necesarios para que el director y equipo directivo promueva el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del curriculum (p. 11)

De esta forma, es posible apreciar una descripción más completa de la Gestión Pedagógica, que además da cuenta de la realidad educativa de nuestro país, que requiere de mejoras en los procesos asociados a la enseñanza y al aprendizaje de los estudiantes, ya que éste es el foco principal de toda escuela. Los establecimientos educacionales del país han ido progresivamente ajustando su gestión a las orientaciones propuestas por el Ministerio de Educación, tendientes a mejorar la calidad de las instituciones educativas, en sus diversos ámbitos de gestión, de forma articulada y tendiendo como referente la calidad educativa.

“La gestión pedagógica curricular se entiende como el conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivación (currículo prescrito), pasando por el moldeamiento y adaptación del mismo, hasta la realidad

educativa (Zabalza, 2000, citado en Beltrán, 2014). Dicha definición aborda la temática más cercana a nuestra perspectiva de investigación, y refleja los aportes que el Ministerio de Educación realiza a esta dimensión. El autor ya mencionado habla de una “gestión pedagógica curricular” como la tarea que recae principalmente en los docentes, quienes son los encargados de adaptar el currículo, de tal forma en que pueda ser enseñado y aprendido por los estudiantes significativamente. Sin embargo en este proceso de gestión del currículum, el autor explica que las Unidades Técnico Pedagógicas (UTP) tienen una labor fundamental, y por consiguiente el Jefe de UTP –o coordinador pedagógico– debe reunir las competencias necesarias para realizar esta función, poniendo “como foco de su función los resultados pedagógicos priorizándolos por sobre tareas administrativa” (p. 941)

Los procesos de gestión Pedagógica tienen como finalidad el logro de los objetivos institucionales, y por consiguiente, es una dimensión muy importante, ya que además está directamente relacionada con el ámbito de los aprendizajes de los estudiantes. Por consiguiente, de ella depende en gran medida la calidad de estos aprendizajes, lo cual también es uno de los parámetros que frecuentemente se utilizan para medir la calidad de la institución (resultados académicos).

## **2.1 La calidad en educación**

En la actualidad es muy común hablar de calidad para referirse a la educación. Es decir, podemos hablar de distintos niveles de calidad, los cuales principalmente están determinados por los resultados que la organización educativa tenga. Durante los últimos años en Chile se han inyectado muchos fondos a la educación, precisamente para mejorarla, para que sea de calidad. Sin embargo,

intentar definir el concepto es bastante complejo ya que sus alcances son muchos; la calidad de una escuela depende de muchos factores.

En Chile, el SIMCE y la PSU son pruebas estandarizadas que sirven para medir un aspecto de la calidad referido a los aprendizajes de los contenidos curriculares. Sin embargo la calidad no se agota solamente en los resultados académicos de los estudiantes de la institución. El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad se ha establecido, precisamente para potenciar y mejorar a los establecimientos escolares de nuestro país, y así conseguir mejores resultados a nivel institucional. Para ello, es que se han establecido distintos indicadores que permiten medir la calidad educativa.

La Agencia de la Calidad en Chile, desde el 2015 entrega a cada director y sostenedor en Chile, de manera privada, su categoría de desempeño –que pueden ser Alto, Medio, Medio-Bajo o Insuficiente– la que considera “la distribución los estudiantes en los Estándares de Aprendizaje, los Otros Indicadores de Calidad Educativa y el contexto socioeconómico en el que se desenvuelven” (MINEDUC, 2015). Estos criterios distintos que miden la calidad, permiten abordar las múltiples dimensiones de la escuela y reconocerla como una organización compleja, como un sistema dinámico.

A pesar de los esfuerzos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad por conseguir ampliar la mirada respecto de la calidad, aún valen mucho los resultados académicos. Por ello, los esfuerzos que se realizan en muchas escuelas, apuntan a fortalecer el área del currículum, y su aplicación, teniendo la mirada puesta en los aprendizajes de cada asignatura, sin considerar el proceso por medio del cual se llegan a esos aprendizajes. Sin embargo, si consideramos los alcances del concepto, podemos darnos cuenta que la calidad debe ser medida a

partir de distintas variables tanto objetivas como subjetivas, por lo que, la gestión pedagógica del colegio no basta para que éste logre la calidad. Todas las dimensiones de la escuela deben apuntar constantemente hacia el logro de los objetivos propuestos de tal forma en que, la calidad sea lograda desde esas distintas vertientes: liderazgo, recursos, convivencia, gestión pedagógica.

## 5. COMPONENTES ESTRUCTURALES DEL MODELO

Los componentes estructurales del Modelo son:

### 5.1 Áreas y Dimensiones

El Modelo de Gestión Escolar se compone de Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión.

Las **Áreas** son el ámbito clave de la gestión de un establecimiento educacional y son de dos tipos: procesos y resultados.

El Modelo de Calidad propone cinco áreas de las cuales cuatro son de **proceso**:

**Gestión Curricular**, que es el área central del Modelo ya que aquí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional, el área de **Liderazgo**, que impulsa, conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa, el área de **Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**, y el área de **Recursos**, que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los

establecimientos y un área de Resultados, que acusa el impacto de las áreas ya mencionadas.

Cada área se encuentra desagregada a través de un total de 15 **Dimensiones** que expresan el contenido técnico del área en forma desagregada. Cada dimensión alude a un proceso general y contenidos relevantes de la gestión institucional y pedagógica. Cada dimensión está compuesta por una serie de prácticas que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión.

Las Áreas de **Procesos** se dan en el plano de las **Prácticas de Gestión** y estas se entienden como la forma de trabajo que debe ser asumida por toda la comunidad escolar incluido el sostenedor, para que, desde el quehacer cotidiano se desarrolle y potencie el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes, desde una perspectiva integral para brindar mejores oportunidades. Se expresa en mecanismos, metodologías, estrategias y/o procedimientos.

El Área de **Resultados** se da en el plano de los datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educacional, que dan cuenta del resultado de los aprendizajes, de los logros institucionales y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa.

El modelo está conformado por las siguientes áreas:

- a) Liderazgo (Proceso).
- b) Gestión Curricular (Proceso).
- c) Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes (Proceso).

- d) Recursos (Proceso).
- e) Resultados. (Resultado)

## **5.2 Ámbitos y Criterios**

### **5.2.1 Liderazgo**

El área de Liderazgo comprende los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de 4 dimensiones:

- **Visión Estratégica y Planificación**

Prácticas de planificación realizadas en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.

- **Conducción**

Prácticas del director y del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

- **Alianzas Estratégicas**

Prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuyan al logro de sus objetivos y metas institucionales.

- **Información y Análisis**

Prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, la toma de decisiones y rendición de la cuenta pública

### **5.2.2 Gestión Curricular**

El área de Gestión Curricular involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Las cuatro dimensiones de esta área son:

- **Organización Curricular**

Son todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada tanto con el Marco Curricular como con las Bases Curriculares (Educación Parvularia) atendiendo a las necesidades e intereses de todos los estudiantes.

- **Preparación de la Enseñanza**

Prácticas realizadas en el establecimiento educacional que aseguran la organización, el análisis y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.

- **Acción Docente en el Aula**

Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

- **Evaluación de la Implementación Curricular**

Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.

### **5.2.3 Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**

En esta área convergen las acciones que se realizan en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales de los actores de la comunidad educativa y promover la convivencia de los mismos favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

Las dos dimensiones que componen esta área son:

- **Convivencia Escolar**

Prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa se dé en un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes.

- **Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes**

Incluye las acciones realizadas en el establecimiento educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de todos los estudiantes.

#### **5.2.4 Área de Recursos**

El área de Recursos envuelve la totalidad de las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar tanto el desarrollo de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de las dos siguientes dimensiones:

- **Recursos Humanos**

Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional que procuran el desarrollo profesional del personal docente y asistente de educación en coherencia con el logro de metas institucionales.

- **Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.**

Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar la utilización eficiente tanto de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura en función del logro de objetivos y metas institucionales.

- **Procesos de Soporte y Servicios.**

Prácticas del establecimiento educacional para asegurar sistemas de soporte y servicios que requieren el logro de objetivos y metas institucionales.

#### **5.2.5 Área de Resultados**

El área de Resultados abarca los datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros institucionales.

Esta área se compone de tres dimensiones, las que corresponden a:

- **Logros de Aprendizaje**

Datos del establecimiento educacional referidos a niveles de logro de los aprendizajes establecidos en el Marco Curricular.

- **Logros Institucionales**

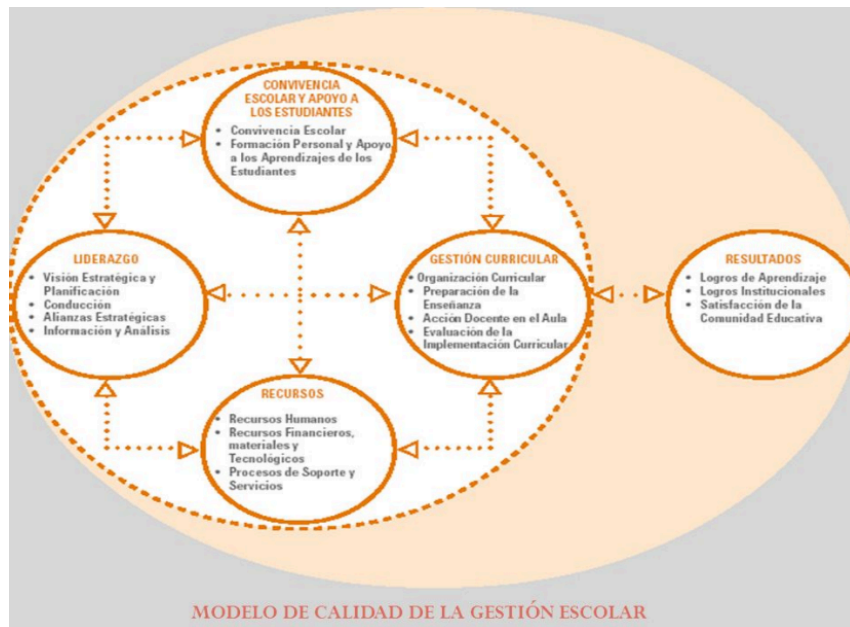
Datos del establecimiento referidos al logro de metas institucionales.

- **Satisfacción de la Comunidad Educativa**

Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.

### 5.2.6 Áreas y Dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar

5.3



**Componentes del Modelo**

### **5.3.1 Elementos de Gestión**

Los Elementos de Gestión son contenidos específicos que operacionalizan la dimensión e interrogan sobre la práctica del establecimiento educacional. La Guía contiene 57 Elementos de Gestión.

### **5.3.2 Evidencias**

La Evidencia es una descripción escrita y explícita de la práctica del establecimiento educacional que responde a la interrogante planteada por el elemento de gestión.

### **5.3.3 Medios de Verificación**

Los Medios de Verificación son fuente de información que permite sustentar la evidencia que el establecimiento educacional presenta. Entre los medios de verificación se encuentran: PEI, Reglamento de Convivencia, Reglamento de Evaluación, Libro de Clases, planificaciones, encuestas, actas de reuniones, bases de datos, entre otros.

## **6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

## 6.1 Niveles de Evaluación de las Áreas de Proceso

Los niveles de evaluación de la práctica se expresan de dos maneras:

- Puntaje: 0, 1, 2, 3, 4, 5.
- Nivel: describe cada uno de los puntajes.

Con ambas expresiones se construye la escala de evaluación de la práctica.

<b>PUNTAJ</b>	<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN</b>
<b>E</b>		
0	No hay práctica	Existen solo datos anecdóticos. No ha método, proceso o procedimiento específico que se realice sistemáticamente.
1	Práctica sistemática de despliegue parcial	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente.  La práctica tiene un despliegue parcial porque abarca solo algunos contenidos relevantes del elemento de gestión (no involucra a todos los contenidos relevantes)
2	Práctica sistemática de despliegue total	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente.  La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión.
3	Práctica sistemática de despliegue total y orientada a los resultados.	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente.

<b>PUNTAJ</b>	<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN</b>
<b>E</b>		<p>La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión.</p> <p>La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.</p>
4	Práctica sistemática con despliegue total y orientado a los resultados, evaluada y mejorada.	<p>La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente.</p> <p>La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión.</p> <p>La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.</p> <p>La práctica incorpora su evaluación como parte de un proceso de mejoramiento continuo. Debe demostrar que ha evolucionado positivamente en el tiempo.</p>
5	Práctica efectiva	<p>La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente.</p> <p>La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión.</p> <p>La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.</p> <p>La práctica incorpora su evaluación como parte de un proceso de mejoramiento continuo. Debe demostrar que ha evolucionado positivamente en el tiempo.</p> <p>La práctica de gestión ha demostrado resultados de alta calidad de acuerdo a las metas establecidas. Es decir, se puede demostrar con datos que ha generado los resultados esperados.</p>

## **6.2 Instrumentos para la elaboración de los planes de mejoramiento**

La autoevaluación institucional se ha realizado utilizando la información entregada por el Ministerio de Educación en los instrumentos para la elaboración de los Planes de mejoramiento. La evaluación considera las prácticas del proceso educativo en la diferente área y dimensiones. Para la realización de la autoevaluación, se consideró la participación de docentes y del equipo directivo del establecimiento. Para ello fueron, aplicadas encuestas, que permitieron evaluar las prácticas institucionales, de acuerdo a Estándares Indicativos de Desempeño, propuestos por el Ministerio de Educación para la evaluación de la gestión de escuelas municipales. El tiempo de evaluación fue de tres meses diagnosticando las prácticas y acciones al interior del establecimiento, utilizando las evidencias disponibles. Para el análisis de cada área, se presentan los datos en forma de gráfico, con el resumen de prácticas, según nivel, y una breve descripción de las acciones que se realizan al interior del establecimiento que permitan dar cuenta, del grado de instalación de estas prácticas en el establecimiento.

Dimensión	Subdimensión	Cantidad de Prácticas
Gestión pedagógica	Gestión curricular	7 prácticas
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	6 prácticas
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	7 prácticas
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	6 prácticas
	Liderazgo del director	7 prácticas
	Planificación y gestión de resultados	6 prácticas
Convivencia escolar	Formación	7 prácticas
	Convivencia escolar	7 prácticas
	Participación y vida democrática	6 prácticas
Gestión de recursos	Gestión del personal	9 prácticas
	Gestión de los resultados financieros	6 prácticas
	Gestión de los recursos educativos	5 prácticas

Fuente: MINEDUC, 2015

El cuadro anterior muestra las dimensiones con sus respectivas subdimensiones, que sustentan el modelo de mejoramiento continuo propuesto por el Ministerio de Educación, y que han sido abordadas para la realización del diagnóstico institucional.

Cada una de las dimensiones señaladas en el cuadro, se divide en subdimensiones que se agrupan de acuerdo a ciertas prácticas en común. Por consiguiente, lo que se evalúa por medio de la aplicación de este instrumento, son las prácticas de cada subdimensión, agrupando dichas prácticas en distintos niveles de calidad. Estos niveles, consideran los siguientes criterios:

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 procesos 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.
NA	Refiere a todas aquellas prácticas que no son aplicables al tipo de modalidad y/o niveles educativos que imparte el establecimiento

## 7. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>
Proyecto de mejoramiento educativo Escuela República de Grecia
Duración del Proyecto en (en meses) 36 meses

<b>NOMBRE DE LA ALUMNA</b>	Karina González Guajardo
<b>NOMBRE DEL PROFESOR GUÍA</b>	Pedro Rosales Villarroel

<b>INSTITUCIÓN DONDE SE IMPLEMENTARÁ EL PROYECTO</b>			
Nombre de la Institución	Nombre del Director	Dirección	Comuna
Escuela República de Grecia	Ricardo Gutiérrez Rivillo	Balmaceda N°1133	Talagante

<b>EQUIPO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN</b>		
<b>CARGO EN EL EQUIPO DIRECTIVO</b>	<b>NOMBRE DEL PROFESIONAL</b>	<b>TÍTULO/GRADO</b>
Director	Ricardo Gutiérrez Rivillo	Magister en Educación
Inspectora General	Solemith Maturana	Licenciada en Educación
Encargada de Convivencia	Tatiana Madrid	Licenciada en educación

## 7.1. Identificación del Establecimiento

La Escuela República de Grecia de la comuna de Talagante es un establecimiento educacional público y laico, dependiente de la Corporación Municipal de Educación de Talagante y al servicio de la educación desde 1919. Desde sus inicios ha tenido una opción por entregar un servicio educativo centrado en la formación integral de todos los alumnos y alumnas; y al mismo tiempo entregar un espacio de desarrollo profesional para los docentes y asistentes de la educación que lo componen.

Los datos que se muestran a continuación han sido obtenidos desde la página web del Ministerio de Educación. Los datos de este dimensionamiento servirán de base para un posterior análisis, que permita, por un lado, dar cuenta de la realidad de la institución en cuanto a los resultados académicos y por otro apreciar aquellas deficiencias o aspectos críticos del establecimiento que puedan ser mejorados a través de un PME.

### 7.1.1 Datos Generales

Nombre	Escuela República de Grecia
RBD	10699-
Dirección	Balmaceda N°1133, Talagante
Teléfono	2 815 48 26
Email	rgutierrez@corpotal.cl
Página Web	www.escuelagreciatalagante.cl
Área	Urbano
Comuna	Talagante
Región	Metropolitana
Nombre del Director	Ricardo Gutiérrez Rivillo
Nombre del sostenedor	Corporación de Educación de Talagante

### 7.1.2 Definiciones Institucionales

#### Misión del Establecimiento

Somos una Comunidad Educativa Inclusiva que aspira a formar alumnos integrales como expresión de nuestro compromiso con una educación de calidad, la cual se basa en ofrecer oportunidades de aprendizaje en vista a desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes que permitan a nuestros estudiantes desarrollar sus propias capacidades e integrarse de manera adecuada en procesos formativos posteriores.

#### Visión del Establecimiento

Como Comunidad educativa, en base a una propuesta educativa organizada e intencionada y a una alianza con las familias de nuestros estudiantes, educamos integralmente en los ámbitos académico, valórico y social, lo que nos identifica como un referente de calidad educativa en la comuna y nos permite proyectarnos con un servicio educativo integral.

#### Objetivos o propósito de acuerdo al Proyecto Educativo

A partir de las 5 áreas propuestas por la agencia de calidad hemos asumido los siguientes objetivos estratégicos:

##### Curricular

Desarrollar un estilo de Enseñanza – Aprendizaje que fomente la formación integral de los alumnos/as en relación a las habilidades, conocimientos y actitudes.

Apoyar a los (as) docentes en el desarrollo e instalación de prácticas pedagógicas en las asignaturas de matemática y lenguaje, que permitan que todos los y las estudiantes logren desarrollar sus competencias al máximo, teniendo en cuenta su diagnóstico inicial.

Fortalecer la implementación de la planificación curricular de manera que los docentes realicen un planeamiento que garantice cobertura y atención a las NEE, permitiendo desarrollar aprendizajes de calidad en los y las estudiantes.

Destacar el área artística de la escuela a nivel ambiental y curricular.

Atender a la diversidad de los estudiantes con necesidades especiales, brindando apoyo y atención oportuna con el equipo multidisciplinario.

### Liderazgo

Favorecer un modelo de gestión intencionado a la mejora continua y el aprovechamiento de las capacidades individuales de los diversos actores de la comunidad educativa.

Fortalecer el rol del director y equipo directivo en relación al seguimiento de la implementación curricular, con el fin de gestionar con mayor énfasis un desarrollo pedagógico de calidad en el aula, especialmente en el 2° ciclo

Mantener y cuidar la identidad institucional.

Conducir un proceso de dialogo orientado a esclarecer el futuro de la escuela en relación a su proyección con la enseñanza media.

### Convivencia escolar

Implementar un itinerario formativo para los alumnos que logre desarrollar las actitudes y valores que el perfil institucional busca cultivar en cada uno de ellos.

Formar en habilidades sociales y en valores que permitan la construcción y desarrollo de una sana convivencia escolar.

Ofrecer espacios de encuentro y reflexión para los padres, apoderados y alumnos, que les permita una mayor participación y compromiso con el Proyecto Educativo Institucional y la formación integral de sus hijos e hijas.

Fortalecer el centro de padres.

Procurar instancias y medios que permitan a los educadores conocer más y mejor a los estudiantes.

### 7.1.3 Datos Generales del Establecimiento

Carácter	No confesional
Año de fundación y Reconocimiento oficial	1919
Dependencia	Municipal
Tipos de enseñanza impartida	Educación Parvularia y Educación Básica

Tipos de Jornada			
Ciclo	Completa	Mañana	Tarde
Educación Parvularia		✓	✓
Educación Básica 1° y 2°		✓	✓
Educación Básica 3° a 8°	✓		

### Síntesis Histórica

Año	Acontecimiento
1919	Fundación de la Escuela con el N° 244
1941	Pasa a llamarse Escuela N° 2 de niñas.
1958	Se inaugura el actual edificio.
1958	Pasa a llamarse Escuela República de Grecia.
1976	La Escuela se hace mixta
1982	La escuela pasó a depender de la Corporación Municipal de Educación.
2001	Inicio jornada escolar completa diurna
2002	Ampliación de la Escuela Grecia
2008-2009	Reconocimiento de Excelencia Académica
2009	Comienza la incorporación de la Tics a los procesos educativos.
2010	Se construye actual Multicancha
2011	Actualización de PEI
2012	Se inicia el apoyo de la Fundación CMPC en los procesos educativos
2012	Se aprueba actual proyecto pedagógico de la JEC
2013	Se actualiza Manual de convivencia escolar.
2014	Acceso a internet en toda la Escuela
2014-2015	Reconocimiento de Excelencia Académica
2015	Última actualización PEI

2016-2017	Reconocimiento de Excelencia Académica
-----------	--

### 7.1.4 Datos Cuantitativos del establecimiento

Matrícula, cantidad de cursos por nivel educacional (últimos 4 años)				
Nivel Educacional		Ed. Parvularia	Ens. Básica	Total
2015	Matrícula	114	765	879
	N° de cursos	5	21	26
2016	Matrícula	118	765	883
	N° de cursos	5	21	26
2017	Matrícula	114	747	861
	N° de cursos	5	22	27
2018	Matrícula	109	748	857
	N° de cursos	5	22	27

Número de habitantes de la comuna	217.449	Población escolar de la comuna	21.369
Número de establecimientos educacionales de la comuna	49	Incidencia del establecimiento en la comuna	4,01%

## 7.2 Características de la población escolar

### 7.2.1 Características Generales

Tipo de alumno, familias que se atienden y entorno en que está ubicado el establecimiento

Los estudiantes tienen un alto sentido de pertenencia, ya que, ellos se consideran valorados, respetados y seguros en el establecimiento.

La escuela atiende a estudiantes de un nivel socioeconómico bajo, teniendo una condición de vulnerabilidad social entre el 57,01% y el 75% (fuente: simce.cl). El nivel educacional de los padres se encuentra entre 10 y 11 años de escolaridad. El ingreso promedio del hogar varía entre \$290.001 y \$460.000. Es normal que los estudiantes hayan tenido un familiar que perteneció al establecimiento.  
La escuela se sitúa en el centro de Talagante, siendo la mayoría de los estudiantes del sector.

## 7.2.2 Política Educativa

### 7.2.2.1. Selectividad

El establecimiento cuenta con una política de selección de estudiantes			
Si		No	✓
En caso de contar con una política de selección de estudiantes ¿Cuáles son las razones de esta política?			
No aplica			

Requisitos de Admisión			
Se considera el historial académico del o la postulante	Si		No ✓
Se consideran en el proceso de admisión otros antecedentes de la historia escolar del o la postulante	Si		No ✓
Explicite que otros antecedentes de la historia de los escolares son considerados en el proceso de admisión			
No aplica			

El establecimiento agrupa por capacidad intelectual a los estudiantes en distintos cursos del mismo grado			
Si		No	✓
Si su respuesta es afirmativa, explique las razones de esta política institucional			
No aplica			

El establecimiento cuenta con una política para la participación de sus estudiantes.			
Si		No	✓

### 7.2.2.2. Trabajo Curricular

Horas Promedio de clases e índice de tiempo promedio de trabajo por nivel	
Nivel Educativo	Horas promedio Semestrales
Educación Parvularia	25 horas Prekinder
Educación Parvularia	25 horas Kinder
Educación Básica 1° y 2°	30 horas
Educación Básica 3° a 8°	38 horas

## 7.3 Recursos Humanos

### 7.3.1. Profesionales de la Educación

		N° de Profesionales
Director y Equipo Directivo	Director	1
	Equipo Directivo (subdirectores, directores de ciclo, inspectores, encargados de escuela)	1
	Jefa de UTP	2
Equipo Convivencia Escolar	Encargado de Convivencia escolar	1
	Sicóloga	1
	Asistente Social	1
Docentes	Docentes de aula	38
	Docentes en otra funciones	2
Total profesionales de la Educación		47

Características Promedio				
Nivel Educativo	Promedio de Horas Contratadas	Promedio Años de Experiencia	Porcentaje de Docentes Mujeres	Porcentaje de Docentes Hombres

Planta Técnico Pedagógica	44	20	100%	
Docentes de Aula	36	15	74%	16%
Docentes en otras funciones	30	16	100%	
<b>Datos extra</b>				
Porcentaje de Titulados en área Educación	100%			
Porcentaje de postgrado en área Educación	13%			
Porcentaje de postgrado en otras áreas	0			
Cuociente Alumno/Profesor	27,6			

### 7.3.2 Personal de apoyo y Asistentes de la Educación

Profesionales (sicopedagogo(a), fonoaudiólogo(a), Educadora Diferencial, Terapeuta Educacional, bibliotecario(a), etc...)	13
Administrativos	5
Auxiliares	6
Otros (enfermera, guardia, encargado fotocopiadora, técnico en párvulos)	1
<b>Total Personal Asistente de la Educación</b>	<b>25</b>

### 7.3.3 Desempeño Directivo

<b>Realiza evaluación de desempeño</b>			
Si	✓	No	

<b>Equipo Directivo con Asignación de desempeño Colectivo. Ley 19.933</b>			
Si		No	✓

## 7.4 Recursos materiales y pedagógicos

### 7.4.1 Infraestructura y Equipamiento

	Cantida d		Cantidad
Comedor	1	Enfermería	1
Salón de Actos o Auditorium	0	Computadores para alumnos (PC+Notebook)	95
Capilla	0	Conexión a Internet para alumnos	1
Laboratorio de Computación	1	Computadores para profesores (PC+Notebook)	10
Laboratorio de Ciencias	1	Conexión a Internet para profesores	2
Laboratorio de Idiomas	1	Gimnasio	0
Sala de Artes	0	Cancha de Fútbol	1
Sala de música	0	Cancha Multiuso	1
Sala de Clases	32	Pista Atlética	0
Sala de Profesores	1	Piscina	0
Sala Multimedia	0	Camarines	2
Biblioteca	1	Cancha de Tenis	0
Salas Cra	1	Estacionamiento	1
Talleres	0	Baños	6

### 7.4.2 Superficie

Tipo de Superficie	Metros <sup>2</sup>
Superficie Terreno	10 000
Superficie Construida	2 500
Patios Multiusos	1 500
Patios Techados	1 000
Áreas verdes	100

### 7.4.3 Recursos Pedagógicos

Recursos Pedagógicos	
Tipo de Recurso	Cantidad
Títulos en Biblioteca	1 000 000

Textos escolares	1 800
Pizarras interactivas	1
Software Educativo	2
Otros	0

## 7.5 Recursos Financieros

### 7.5.1 Pago de las familias

Monto Matrícula	0
Cuota Centro de Padres (Anual)	\$ 5000

### 7.5.2 Otros Ingresos (durante año 2018)

Funcionamiento	\$ 862.991.000
Subvención SEP	\$ 481.396.000
Subvención PIE	\$ 136.513.000
Subvención Mantención	\$ 9.700.000
Pro-Retención	\$ 1.983.000

## 7.6 Desempeño

### 7.6.1 Normativo

El establecimiento ha recibido alguna sanción por infracción a la LGE o LOCE en los últimos 3 años	Si, ha recibido alguna sanción	
	No, no ha recibido alguna sanción	✓

### 7.6.2 Iniciativas de Mejoramiento

Se ha contratado Asistencia educativa externa (ATE) para Planes de Mejoramiento u otros fines, en los 3 últimos años	Si, se ha contratado alguna ATE	
	No, se ha contratado alguna ATE	✓

### 7.6.3 Evaluación Externa

Se ha convenido Asistencia educativa externa para Planes de Mejoramiento u otros fines, en los 3 últimos años	Si, se ha convenido con Fundación CMPC	✓
	No, se ha convenido con Fundación CMPC	
Premiado con Asignación de Desempeño de Excelencia (SNED) en las últimas 3 versiones	Premiado en SNED año 2015	✓
Premiado con Asignación de Desempeño de Excelencia (SNED) en las últimas 3 versiones	Premiado en SNED año 2016	✓
Premiado con Asignación de Desempeño de Excelencia (SNED) en las últimas 3 versiones	Premiado en SNED año 2017	✓

### 7.6.4 Rendimiento Escolar

Tasa de Aprobación, Retención y Calificaciones por nivel Educativo, en los 3 últimos años.			
	Tasa de Aprobación	Tasa de Retención	Promedio de calificaciones

	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Educación básica	98,1	98,3	98,4 %	97%	97%	98%	5,8	5,7	5,8

## 7.7 Resultados Simce Año de Referencia 2017

### 7.7.1 Resultados Simce 4° Básico

#### Puntajes en las 3 últimas mediciones

	2015		2016		2017	
	Puntaje Promedio	Dif. Con prueba anterior	Puntaje Promedio	Dif. Con prueba anterior	Puntaje Promedio	Dif. Con prueba anterior
Lenguaje y Comunicación	266	-10	268	2	275	7
Matemática	262	-22	283	21	272	-11

#### Comparación con grupo de establecimientos similares (GSE) Simce 2017

	GSE en la comuna		GSE en la región		GSE nacional	
	Puntaje Promedio	Dif. Con promedio establecimiento	Puntaje promedio	Dif. Con promedio establecimiento	Puntaje Promedio	Dif. Con promedio establecimiento
Lenguaje y Comunicación	276	-8	265	-11	248	-24

Matemática	284	-20	269	-15	256	-19
------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Niveles de logro (año de última aplicación 2017)

	Nivel Adecuado	Nivel Elemental	Nivel Insuficiente
Lenguaje y Comunicación	46,3	27,4%	26,3%
Matemática	35,1%	38,1%	26,8%

**7.7.2 Resultados Simce 8° Básico.**

Puntajes en las 3 últimas mediciones

	2015		2016		2017	
	Puntaje Promedio	Dif. Con prueba anterior	Puntaje Promedio	Dif. Con prueba anterior	Puntaje Promedio	Dif. Con prueba anterior
Lenguaje y Comunicación	228	1	224	-4	252	28
Matemáticas	258	-4	254	-4	286	32
Historia, Geografía, Cs. Sociales	No aplica		258	+1	No aplica	
Ciencias Naturales	250	-1	No aplica		262	12

Comparación con grupo de establecimientos similares (GSE) Simce 2017

	GSE en la comuna		GSE en la región		GSE nacional	
	Puntaje Promedio	Dif. Con promedio establecimiento	Puntaje promedio	Dif. Con promedio establecimiento	Puntaje Promedio	Dif. Con promedio establecimiento
Lenguaje y Comunicación	254	+2	255	0	231	-21
Matemática	268	-12	266	-20	241	-45
Ciencias Naturales	262	0	250	-12	243	+19

## 7.8 Gestión Institucional

### 7.8.1 Área Liderazgo

ÁREA	DIMENSIÓN	DESCRPTORES/ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	Nivel de Despliegue						
				0	1	2	3	4	5	
Liderazgo	Visión Estratégica y Planificación	Existen prácticas de planificación del establecimiento	Los docentes entregan mensualmente a Jefe de Unidad Técnico-Pedagógica, en las reuniones de coordinación, planificaciones con fecha de evaluaciones, trabajos y materiales. Esta práctica es sistemática y la información es utilizada de forma efectiva por los docentes del establecimiento, además de entregar esta información mensualmente en la reunión de apoderados.				x			
		Revisión y actualización del PEI de acuerdo a las necesidades	No hay evidencias que se realicen por parte de los docentes y el equipo directivo la revisión y actualización del PEI, durante el año escolar.	x						
		Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y Metas Institucionales	El Equipo Directivo a fin de año implementa y evalúa acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales, de acuerdo a los resultados obtenidos.				x			
	Conducción y Guía	Prácticas del Director y del equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa en favorecer el logro de los objetivos y del PEI	Reuniones de coordinación con el equipo de gestión/ Actas de acuerdos y compromisos/ Autoevaluación institucional anual/ Reuniones por ciclos con jefe técnico Reuniones de coordinación entre los docentes que conforman los distintos departamentos por asignatura y el equipo PIE, para asegurar cobertura curricular.				x			

			Reuniones mensuales con Encargado de Convivencia Escolar y docentes. Reuniones semanales del equipo de gestión.						
		Existen prácticas para asegurar que el Director y el equipo Directivo evalúen su desempeño.	Evaluación y autoevaluación por competencias y según perfil de cargo/ Registro de acuerdos y compromisos individuales. Encuestas de satisfacción a alumnos y apoderados. No hay evidencias que se realicen por parte del Director y el equipo directivo la evaluación de su desempeño.			x			
Información y Análisis		La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia de los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos	Reglamento Interno que regula a todos los integrantes de la comunidad educativa elaborado en forma participativa Talleres bimensuales de Habilidades para la vida, tanto para docentes como para paradocentes.				x		
		Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del Establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad Escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	Cuenta semestral al Consejo Escolar y anual a toda la comunidad educativa. Cuenta pública realizada por el Director a principio de año (Marzo) a toda la comunidad educativa y padres y apoderados, en donde da a conocer los resultados académicos de los estudiantes y las acciones pedagógicas y extraescolares que se realizan en el establecimiento.				x		

### 7.8.2 Área Gestión Curricular

	DIMENSIÓN	DESCRPTORES/ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	Nivel de Despliegue					
				0	1	2	3	4	5
Gestión Curricular	Organización Curricular	Existen prácticas que articulan el marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y calendarización	Cronograma de trabajo por ciclos. Reuniones técnicas con docentes y equipo PIE. Se calendarizan evaluaciones mensuales Reuniones entre jefe de UTP y docentes por ciclos y homólogos por asignatura semanalmente, en donde se articulan los objetivo de aprendizaje entre las asignaturas, además de realizar la calendarización del trabajo pedagógico a realizar con los estudiantes de forma mensual.					x	
		Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el proceso de los Objetivos de Aprendizajes o Aprendizajes Esperados, según corresponda.	Cronograma de trabajo por ciclos. Reuniones técnicas con docentes y equipo PIE. Seguimiento de logro de aprendizajes. Reuniones entre jefe de UTP y docentes por ciclos y homólogos por asignatura semanalmente, se analiza el cumplimiento del programa de estudio. Reuniones semanales entre docentes de Lenguaje y Matemática con equipo PIE, en donde se generan estrategias para apoyar a los estudiantes que participan del programa.				x		
	Preparación de la Enseñanza	Prácticas que aseguren la articulación y la coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y PEI.	Talleres de trabajo entre los docentes y jefe UTP. Revisión de planes y programas de estudio y su coherencia con el PEI. Cronograma de trabajo. Registros de acuerdos y compromisos. Talleres de reflexión pedagógica en donde los docentes se reúnen por asignatura y articulan objetivos de aprendizaje por niveles.		x				

		Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes	Talleres de trabajo entre los docentes y jefe UTP. Revisión de planes y programas de estudio y su coherencia con el PEI. Cronograma de trabajo. Registros de acuerdos y compromisos. Articulación con el equipo PIE. Registros de ajustes curriculares. Reuniones con jefe de UTP y homólogos en donde se analizan estrategias de aprendizaje que aseguren el aprendizaje de todos los estudiantes según sus necesidades y estilos y ritmos de aprendizaje.			x			
		Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes	Talleres de trabajo entre los docentes y jefe UTP. Revisión de planes y programas de estudio y su coherencia con el PEI. Cronograma de trabajo. Registros de acuerdos y compromisos. Articulación con el equipo PIE. Registros de ajustes curriculares. Selección de aprendizajes relevantes e incorporación en las evaluaciones. Reunión con jefe de UTP y homólogos, en donde se revisan instrumentos de evaluación en función de las habilidades e indicadores de lo esperado.				x		
	Acción docente en el Aula	Existen Prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula	Observación de Aula Pauta de Observación de aula Registro de retroalimentación docente. Acompañamiento al aula y retroalimentación a los docentes.			x			
		Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	No existen prácticas.	x					

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

		Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	La planificación de clases considera ese ámbito pero debido a las condiciones de infraestructura y cantidad de estudiantes se hace difícil.				x		
	Evaluación de la implementación curricular	Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos	Planificaciones de Clases. Análisis por ciclos. Trabajo conjunto con la UTP. Aplicación de evaluaciones externas por la fundación CMPC y Prueba SEPA					x	
		Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje de los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular	Análisis semestral de resultados obtenidos por asignaturas y por cursos. Con asesores de Evaluaciones aplicadas Análisis semestral de resultados obtenidos por los estudiantes en las evaluaciones externas e internas, por asignaturas y por curso.					x	
		Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	Consejos de profesores. Reuniones de Trabajo por ciclos con la UTP. Cronogramas, actas y registros de acuerdos y compromisos. Consejos de profesores. Reuniones de Trabajo por ciclos y por departamentos con UTP.		x				

### 7.8.3 Área Convivencia Escolar

ÁREA	DIMENSIÓN	DESCRIPTORES/ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	Nivel de Despliegue						
				0	1	2	3	4	5	
Convivencia Escolar	Convivencia Escolar en función del PEI.	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	Reglamento interno y de convivencia. Equipo PIE funciona como apoyo en situaciones difíciles. Reglamento interno y de convivencia que es entregado a principio de año a los padres y apoderados y con los estudiantes se sociabiliza en clases de orientación.		x					
		Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	Entrevistas personales. Ficha individual de casos especiales. Talleres para padres y apoderados por parte de equipo sicosocial y de profesores jefes.		x					
	Formación Personal	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades	Seguimiento individual de cada alumno por cada profesor jefe. Derivaciones de casos especiales que requieran apoyo especial a través de ficha de derivación y seguimiento de acciones. Seguimiento individual de cada estudiante por cada profesor jefe. Derivaciones de casos especiales que requieran apoyo especial a través de ficha de derivación y seguimiento de acciones por parte del equipo sicosocial.			x				

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

	Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances de su aprendizaje.	Equipo PIE diagnóstica, evalúa y propone ajustes curriculares y estrategias metodológicas. Refuerzo educativo desde primero básico a primero medio de Lenguaje y Matemática.			x			
	Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	Articulación formal con los liceos comunales. Muestra anual de oferta académica. Proyecto de Liceo Grecia.				x		

### 7.8.4 Área Gestión de Recursos

ÁREA	DIMENSIÓN	DESCRITORES/ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	Nivel de Despliegue					
				0	1	2	3	4	5
Gestión de Recursos	Recursos Humanos	Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI	Planta Docente y de asistentes de la educación. Planta PIE Consejo de Profesores durante el transcurso del año los docentes solicitan capacitaciones según sus necesidades pedagógicas que se realizan en al finalizar el año. Corporación de Educación y ACHS se encarga de cubrir las necesidades solicitadas por los paradocentes				x		
		Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales	Reuniones trimestrales. Consejos de profesores. Revisión de Plan estratégico. Reunión con Jefa UTP a principio de cada semestre y al finalizar el año para análisis de las metas propuestas por el equipo docente.				x		
	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI	Análisis anual de requerimientos y presentación y justificación al sostenedor. Mantención mensual y anual por parte del encargado del soporte técnico y el personal de mantención de la Corporación Municipal.				x		
		Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	Elaboración de petitorias de requerimiento, emisión de certificados de conformidad e inventario actualizado. Rendición de cuentas por parte del Director al Sostenedor de la corporación de Educación de forma mensual de los recursos financieros recibidos en el establecimiento.				x		
	Procesos de Soporte y Servicios	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	Encuestas de necesidades y satisfacción a los estamentos de la comunidad. Encuestas de necesidades y satisfacción a los distintos estamentos de la comunidad educativa.			x			
		Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	Existe un sistema de registro e inventario interno.					X	

## **8. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

Este apartado se presenta como un análisis y reflexión sobre los datos obtenidos por medio del dimensionamiento. Por consiguiente, serán considerados algunos elementos tales como la matrícula y su evolución durante los últimos años, la tasa de retención y aprobación de los estudiantes –proponiendo posibles causas al respecto–, y los resultados SIMCE de 4º y 8º básico, por medio de la comparación entre los últimos tres años y los niveles de logro obtenidos. Estos elementos a analizar serán contrastados, con posterioridad, en el análisis de las fortalezas y debilidades de la institución, y servirán de mucha ayuda para determinar las dimensiones críticas de la institución educativa.

### **8.1 Matrícula**

El establecimiento tiene una capacidad aproximada de 870 alumnos. En enseñanza básica se observa un aumento de la matrícula, durante los últimos tres años en promedio 853 estudiantes, por lo que hoy en día cuenta con la máxima capacidad de alumnos por curso.

El establecimiento no cuenta con un proceso de difusión y de captación de nuevos alumnos, pues la escuela no lo ha considerado necesario debido al gran número de postulantes que desean ingresar cada año. Los nuevos apoderados solicitan directamente información en el establecimiento sobre las etapas de postulación y matrícula. El sistema incluye un proceso de inducción que consiste en una entrevista con el apoderado y alumno, con la intención de dar a conocer el proyecto educativo y de promover en los apoderados un compromiso de apoyo al proceso educativo del estudiante.

## **8.2 Resultados SIMCE**

### **8.2.1 Cuarto básico**

Los resultados SIMCE de cuarto año se han mantenido durante los últimos tres años, sin experimentar cambios significativos. El mayor aumento en el puntaje, se logró en lenguaje al pasar de 262 puntos en el 2016 a 283 en el 2017. Sin embargo, en términos prácticos, la fluctuación de los puntajes, en las distintas asignaturas evaluadas, puede ser considerada significativa. Además, los puntajes, tanto de lenguaje como de matemática en relación a los promedios comunales y regionales están sobre sus similares.

En relación a los niveles de logro, en el área de lenguaje, la distribución de alumnos es similar en dos niveles (elemental e insuficiente), quedando el 46,3% de éstos en un nivel adecuado. En matemática, se observa un panorama menos auspicioso puesto que el 35,1% de los estudiantes se encuentran en un nivel adecuado, y el mayor porcentaje (38,1%) está en un nivel elemental. De esta forma, es posible concluir que existe la minoría de los estudiantes están en el nivel de aprendizaje insuficiente, por lo que, han logrado los aprendizajes mínimos de las asignaturas evaluadas.

### **8.2.3 Octavo básico**

Los resultados SIMCE de las últimas tres mediciones han demostrado una variación notable, tanto en lenguaje como en matemática. En esta última, se logra evidenciar un ascenso de 28 puntos en comparación al puntaje de la prueba del año anterior. En lenguaje, los años anteriores se mantuvieron bordeando los 224.

En matemática el incremento es significativamente más alto que el año anterior, ya que aumentó en 32 puntos. En conclusión, podríamos decir que los puntajes de la prueba SIMCE 2017, en este curso han sido favorables.

El promedio 2017 del establecimiento, en ambas pruebas, está sobre el promedio nacional 2017 de establecimientos de similar GSE (lenguaje 21 puntos más alto, matemática 45 puntos más alto).

En ciencias naturales el puntaje obtenido es mayor al de la prueba anterior y está 19 puntos más alto que el promedio nacional de establecimientos de similar GSE.

### **8.3 Retención y aprobación**

El porcentaje de retención es alto, llegando a superar el 98%. Los apoderados explican el retiro de alumnos por razones de traslado a otras comunas impidiendo la asistencia de los estudiantes al establecimiento.

La tasa de aprobación es alta promediando un porcentaje de 95%. Este dato demuestra una correlación entre la cantidad de alumnos que aprueban las asignaturas, con la información aportada por las pruebas SIMCE, que sitúan en nivel medio de alumnos que están cumpliendo con los aprendizajes mínimos de las asignaturas.

Los datos anteriores nos permiten interiorizarnos en el panorama general del establecimiento. Es importante destacar que los resultados del establecimiento en

pruebas externas, son el esperado para el nivel socioeconómico en el cual se clasifica.

## 8.4 Gestión Curricular

Describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo los directores, equipo técnico y docentes del establecimiento para coordinar, planificar y evaluar el proceso de enseñanza. Las prácticas que se evalúan en esta área, tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

### 8.4.1 Gráficos y síntesis de los resultados obtenidos



En los gráficos, es posible ver que la mayoría de las subdimensiones se encuentran en la media, logrando una evaluación que se correlaciona con los resultados SIMCE, encasillando a la escuela en un nivel Medio. En las subdimensiones de Gestión pedagógica y Enseñanza y aprendizaje en el aula, se logra apreciar que estas prácticas alcanzan una evaluación más cercana a lo ideal, en tanto que, en la subdimensión de Apoyo al desarrollo de los estudiantes, hay una menor puntuación de las prácticas.

Estos resultados reflejan una realidad en la institución puesto que existe un control sobre el proceso de planificación –y en consecuencia, logra imponerse como un

quehacer sistemático—, con su respectivo monitoreo directo en la implementación de dichas planificaciones en las clases. Por esta razón, la percepción de los docentes tiene relación con el nivel de secuencialidad de dichos procesos, que logran sustentar acciones tendientes a la mejora de los resultados de aprendizajes de los estudiantes.

#### 8.4.2 Cuadro de fortalezas y debilidades

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>El equipo directivo establece lineamientos para la implementación de las bases curriculares y el programa de estudio.</p>	<p>Los sistemas de apoyo a los docentes son claros pero el monitoreo y acompañamiento en aula, no es constante.</p>
<p>Existe control sobre el proceso de planificación, así como el apoyo directo a la planificación.</p>	<p>-La organización educativa carece de instancias de debates e intercambio de recursos educativos, son más bien informales o se dan en contextos de conversaciones de pasillo, en los consejos de profesores la prioridad son temas administrativos y de organización.</p>
<p>Hay un monitoreo sistemático sobre la cobertura curricular y los resultados de aprendizajes.</p>	
<p>Existe una continua preocupación por el equipo directivo y los docentes, por apoyar a aquellos estudiantes que tienen necesidades educativas especiales, con el fin de desarrollar y potenciar sus habilidades, para ello se trabaja en coordinación con PIE, a fin de integrar herramientas metodológicas y evaluativas que efectivamente</p>	<p>-No existe participación de los docentes en la toma de decisiones sobre las estrategias pedagógicas que deben ser implementadas para lograr una mejora sostenida de los resultados de aprendizajes de los estudiantes</p>

promuevan los aprendizajes de aquellos estudiantes

## 8.5 Liderazgo

Esta área, está referida a la gestión que el sostenedor realiza para el buen funcionamiento del establecimiento, así como también a las responsabilidades que tanto él como el director tienen en la escuela.

### 8.5.1 Gráficos y síntesis de los resultados obtenidos



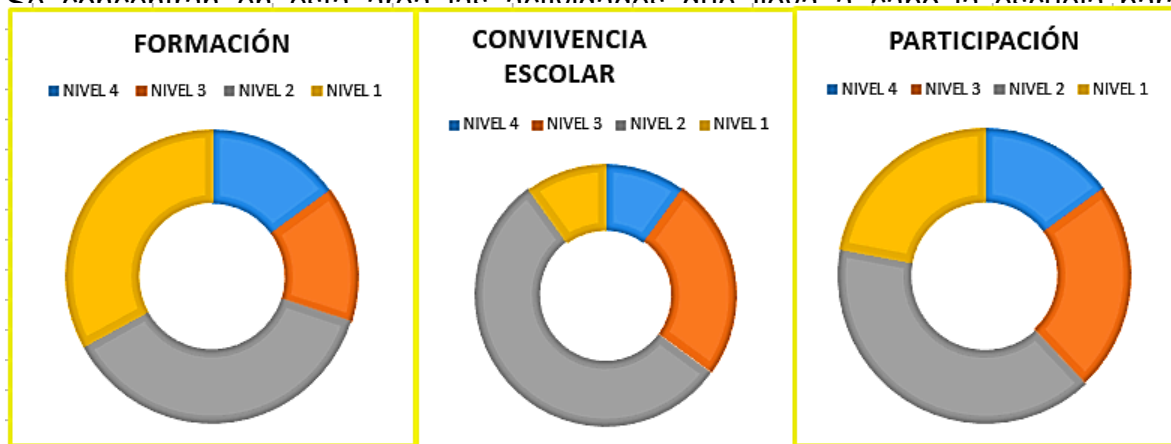
Los gráficos muestran una distribución más o menos pareja de las prácticas –de las tres subdimensiones– en los niveles 3 y 4. Esto indica que, los docentes logran identificar acciones con propósitos claros y explícitos de parte del equipo directivo, y además con una orientación progresiva y secuencial hacia el logro de resultados. En términos generales la apreciación que se tiene del liderazgo directivo, da cuenta de una visión más bien positiva, puesto que sitúa muchas de las prácticas de esta dimensión en un nivel favorable.

### 8.5.2 Cuadro de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<p>De parte del director y del equipo directivo existe una constante preocupación por el rendimiento académico y conductual de los estudiantes.</p> <p>-Se han establecido instancias de monitoreo de clases, por parte del equipo directivo con el fin de apoyar a la labor de los docentes y en consecuencia los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>-El director declara y demuestra interés lograr los objetivos formativos y académicos del establecimiento. Por lo mismo, encuentra abierto al diálogo con los docentes en busca de soluciones a problemas que surgen en el quehacer cotidiano. Existe buena disposición a lograr mejoras en la escuela.</p> <p>Anualmente se realiza la Cuenta Pública de la Escuela</p>	<p>El sostenedor tiene dificultades para establecer metas claras al director determinando en las responsabilidades, roles y atribuciones explícitas, lo que dificulta la organización y los procesos de gestión al interior del establecimiento. Los materiales para llevar a cabo un trabajo sistemático, no se entregan en los plazos estimados.</p> <p>Su atención y tiempo se concentran, principalmente en resolver situaciones cotidianas y administrativas, como por ejemplo la atención de apoderados, que desvían su atención de las labores directivas.</p> <p>La asistencia de apoderados a la Cuenta Pública, es inferior al 3% .</p>

## 8.6 Convivencia Escolar

Se concentran en este área las actividades que lleva a cabo la escuela para



La distribución de las prácticas, en estos gráficos, en las distintas subdimensiones, es mucho más preocupante que en las demás dimensiones. Es posible evidenciar subdimensiones con bajos niveles de logros en sus prácticas; la mayoría de éstas se encuentran en los niveles 1 y 2. Dicha situación da cuenta de acciones con propósitos difusos para los actores del establecimiento, de poca sistematicidad y claridad en ellas.

### 8.6.2. Cuadro de Fortalezas y Debilidades

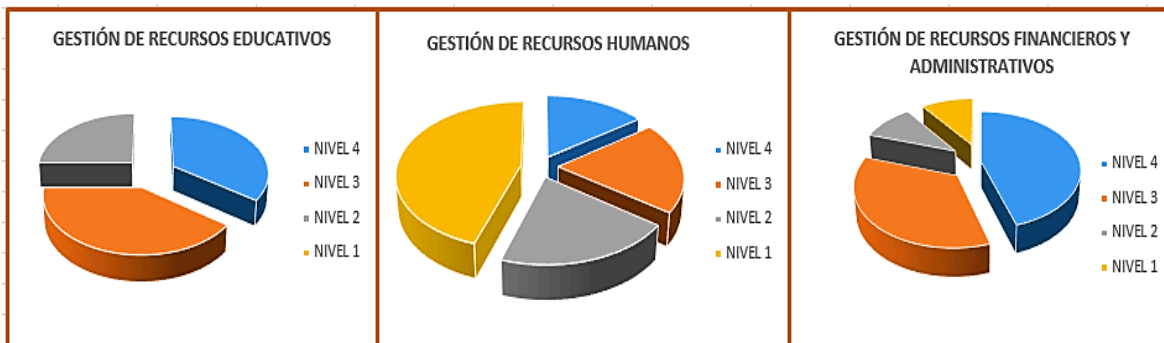
Fortalezas	Debilidades
-La escuela cuenta con un Reglamento Interno que permite normar las actividades de los	-La disciplina suele ser un factor en contra durante las clases. Esta situación afecta el proceso de

<p>estudiantes y docentes. Establece normas de conducta y responsabilidades, indicando los protocolos a seguir cuando estos no se cumplen.</p> <p>-Existe un Manual de Convivencia establece responsabilidades y derechos de los distintos miembros de la comunidad educativa con la finalidad de promover la participación y el respeto entre los distintos estamentos.</p> <p>-El equipo directivo del establecimiento guía el proceso de actualización y difusión de los reglamentos y protocolos institucionales, actualizándolos e informándolos a los miembros de la comunidad educativa al inicio del año escolar.</p>	<p>enseñanza. Son comunes las anotaciones negativas de los estudiantes en los libros de clases.</p> <p>-No existen medios de comunicación eficientes entre docentes con el equipo directivo ni con el resto de la comunidad educativa, por lo cual las problemáticas se van solucionando sin rigurosidad sistemática.</p> <p>Las actividades orientadas a la formación transversal del estudiante se incluyen en las determinaciones que se toman en los consejos de profesores de forma asistemática o se realizan de forma independiente por parte de cada profesor jefe y área del establecimiento.</p>
---	--

## 8.7 Recursos

Se refiere a las diversas prácticas del establecimiento con la finalidad de asegurar el funcionamiento de la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes, asegurando la viabilidad del proyecto educativo.

### 8.7.1 Síntesis de resultados obtenidos



Especialmente, en las subdimensiones de gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos, la evaluación que los docentes hacen de estas prácticas es positiva. En esta última subdimensión es posible evidenciar que la mayoría de las prácticas se encuentran en los niveles 3 y 4, lo cual es bastante positivo, pues da cuenta de acciones claras y reconocibles por los miembros de la comunidad escolar. Sin embargo en la subdimensión de Gestión de recursos humanos, la evaluación es más negativa, pues casi el 50% de las prácticas se encuentran en un nivel 1, mostrando falta de sistematicidad en ella.

### 8.7.2 Cuadro de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
-El establecimiento educacional vela por el cumplimiento de la normativa vigente, sin presentar observaciones en los últimos dos años. Esta situación se ha logrado gracias al ordenamiento de diferentes procesos	-La deficiencia en esta área tiene relación con la falta de coordinación entre los recursos adquiridos y el uso eficiente y sistemático de ellos. Se observa una debilidad en la organización y uso de los recursos.

<p>administrativos orientados al cumplimiento de los requerimientos legales.</p> <p>-Existe preocupación por mantener y asegurar los recursos materiales necesarios para la labor docente y administrativa, atendiendo, según las posibilidades, las necesidades de espacio, materiales y personales de los distintos estamentos de la comunidad. Esto se demuestra a través del registro de compras de materiales y la adquisición y adaptación de diversos espacios para potenciar el desarrollo de las actividades educativas.</p>	<p>-No se observan mejoras significativas con relación al uso de los espacios y el resguardo de la seguridad de los estudiantes.</p> <p>Se observa a falta de participación en actividades extra programáticas del establecimiento, y escaso interés por proponer iniciativas de mejora o proyectos pedagógicos tendientes a la mejora de los resultados institucionales.</p>
---	---

### 9. Fortalezas y debilidades: cuadro de conclusiones

A través del siguiente cuadro, se logra establecer, por medio de la síntesis de las fortalezas y debilidades, aquellas necesidades que surgen de las distintas dimensiones abordadas en el diagnóstico institucional. Cada una de las necesidades aquí descritas, se presenta como base estructural que permitirá establecer las líneas de acción correspondientes, en la posterior elaboración del Proyecto de Mejoramiento Educativo.

<p><b>Dimensiones del proceso</b></p>	
---------------------------------------	--

y resultados	Conclusiones
<b>Gestión Pedagógica</b>	<p>Dentro de las grandes necesidades se encuentra un trabajo más sistemático y coherente con el proyecto educativo, permitiendo la alineación de los objetivos de aprendizaje de la institución con lo que se realiza al interior de las aulas. Se necesita potenciar las habilidades profesionales de los miembros del equipo educativo por medio de un apoyo más claro y eficiente.</p> <p>Los mecanismos de apoyo al docente en el aula pueden mejorar. Es necesario incluir formas efectivas de retroalimentar las prácticas deficientes en el aula, así como potenciar aquellas sobresalientes.</p> <p>Es necesario implementar estrategias comunes que permitan unificar criterios a la hora de enseñar, en conjunto con un proceso sistemático de perfeccionamiento de docentes en aspectos motivacionales, que a la vez logren generar mayores expectativas en los docentes sobre sus estudiantes.</p>
<b>Liderazgo</b>	<p>El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento anual de la ley SEP y cumple con la implementación de estas, sin embargo la creación y ejecución de este no cubre las necesidades reales del establecimiento, por lo que se necesita trabajar de forma más estratégica en la elaboración de este, logrando la claridad en metas, presupuestos, responsables y prioridades. Una de las mayores deficiencias se encuentran en la falta de</p>

	<p>monitoreo de la ejecución de estas acciones y la forma poco meticulosa en la que se analizan los resultados.. Por otro lado, surge la necesidad de potenciar roles al interior del establecimiento, pues se registra como una las debilidades la falta de coordinación y necesidad de dirección clara por parte del equipo directivo.</p>
<p><b>Convivencia escolar</b></p>	<p>Las reuniones de consejo de profesores, de quipo de gestión, de equipo multidisciplinario y de consejo escolar, que promueven la comunicación y participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa, no han logrado comprometer y coordinar el trabajo de forma eficiente. Se observan descoordinaciones y falta de información sobre los procesos, interés y actividades realizadas al interior del establecimiento. Ante esta situación, se requiere un trabajo coordinado y sistemático de parte del equipo directivo, a modo de poder instaurar prácticas institucionales que permitan contribuir favorablemente a la integración de todos los docentes en temas relacionados con la normalización para la enseñanza en el aula.</p> <p>Es necesario potenciar la relación entre docentes y apoderados, de manera que pueda existir una comunicación más efectiva, y así lograr mayor compromiso, de parte de los apoderados, en los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>A la base de estas dificultades subyace una comunicación organizacional deficiente, por medio de</p>

	<p>la cual no se logra articular de forma adecuada procesos de mejora interna, que contribuyan al establecimiento de una sana convivencia.</p>
<p><b>Gestión de recursos</b></p>	<p>Se ha detectado en el diagnostico institucional mínimas instancias de perfeccionamiento de docentes y asistentes, lo que evidencia la necesidad de generar acciones que aseguren la formación del personal en diversas las áreas, según las necesidades del establecimiento.</p> <p>Es necesario también, favorecer el desarrollo profesional docente, según las necesidades de la institución y de los profesionales, de tal forma que éstos puedan aportar al trabajo colaborativo con miras a la mejora de la institución.</p>

## **10. OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

### **10.1 Gestión Curricular**

Desarrollar un estilo de Enseñanza – Aprendizaje que fomente la formación integral de los alumnos/as en relación a las habilidades, conocimientos y actitudes.

Apoyar a los (as) docentes en el desarrollo e instalación de prácticas pedagógicas en las asignaturas de matemática y lenguaje, que permitan que todos los y las estudiantes logren desarrollar sus competencias al máximo, teniendo en cuenta su diagnóstico inicial.

Fortalecer la implementación de la planificación curricular de manera que los docentes realicen un planeamiento que garantice cobertura y atención a las NEE, permitiendo desarrollar aprendizajes de calidad en los y las estudiantes.

Atender a la diversidad de los estudiantes con necesidades especiales, brindando apoyo y atención oportuna con el equipo multidisciplinario.

### **META ESTRATÉGICA**

El 80% de los docentes incorporan prácticas pedagógicas consensuadas por la escuela, en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, permitiendo que los y las estudiantes desarrollen sus competencias.

## **10.2 Liderazgo**

Favorecer un modelo de gestión intencionado a la mejora continua y el aprovechamiento de las capacidades individuales de los diversos actores de la comunidad educativa.

Fortalecer el rol del director y equipo directivo en relación al seguimiento de la implementación curricular, con el fin de gestionar con mayor énfasis un desarrollo pedagógico de calidad en el aula, especialmente en el 2° ciclo

### **META ESTRATÉGICA**

El 100% de los docentes son visitados en el aula y retroalimentado en sus prácticas docentes al menos dos veces por semestre.

## **10.3 Convivencia escolar**

Implementar un itinerario formativo para los alumnos que logre desarrollar las actitudes y valores que el perfil institucional busca cultivar en cada uno de ellos.

Formar en habilidades sociales y en valores que permitan la construcción y desarrollo de una sana convivencia escolar.

Ofrecer espacios de encuentro y reflexión para los padres, apoderados y alumnos, que les permita una mayor participación y compromiso con el Proyecto Educativo Institucional y la formación integral de sus hijos e hijas.

Fortalecer el centro de padres.

Procurar instancias y medios que permitan a los educadores conocer más y mejor a los estudiantes.

#### META ESTRATÉGICA

El 85% de los estudiantes percibe un clima escolar positivo para el aprendizaje.

#### 10.4 Recursos

Asegurar el perfeccionamiento del equipo docente y par docente, según las necesidades detectadas, para el desarrollo de mejores procesos educativos.

Contar con los recursos didácticos y de TICs necesarios, con mantenimiento y asistencia técnica, para que a través de su uso sistemático se contribuya al mejoramiento de los aprendizajes.

Mejorar la infraestructura y servicios de la escuela.

Instalar un sistema de comunicación eficaz y operativo que permita mantener informada a la comunidad educativa y poder tomar decisiones oportunamente.

Determinar roles y funciones del personal.

#### META ESTRATÉGICA

El 70% de los docentes y par docentes son perfeccionados en un plazo de 4 años en las funciones y tareas que le son pertinentes.

#### 10.5 Resultados

Mejorar los resultados de los indicadores de calidad educativa.

Mejorar en los próximos 4 años los resultados obtenidos en el SIMCE 2° ciclo Básico, en las asignaturas de lenguaje y matemática.

Realizar un monitoreo interno de los “otros indicadores de calidad” para explicitar los avances en los diversos ámbitos de la convivencia escolar.

Implementar estrategias que valoren no sólo los resultados, sino también y más enfáticamente los procesos.

**11. PLAN ESTRATÉGICO ESCUELA REPÚBLICA DE GRECIA  
TALAGANTE  
(3 AÑOS)**

### 11.1 Liderazgo

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Liderazgo	Fortalecer el rol del director y equipo directivo en relación al seguimiento de la implementación curricular, con el fin de gestionar con mayor énfasis un desarrollo pedagógico de calidad en el aula, especialmente en el 2° ciclo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estructura, organización y trabajo colaborativo.</li> <li>* Observando y retroalimentando prácticas pedagógicas</li> <li>* Planeamiento curricular</li> </ul>	<p>REUNIONES POR CICLO Y NIVEL</p> <p>Consiste en la relación de reuniones técnicas pedagógicas semanales de coordinación y trabajo colaborativo entre docentes homólogos de distintos niveles, según ciclo; para compartir experiencias, prácticas pedagógicas, materiales y recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de observación de clases.</li> <li>- Pautas de observación y Retroalimentación de clases aplicadas</li> <li>- Registro de actas, acuerdos y registro de firmas.</li> </ul>	Marzo a Diciembre 2018	Jefe de UTP	Recursos SEP
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar cuadernos aleatoriamente por cursos.</li> <li>- Continuar aplicando pruebas homólogas de nivel para medir la cobertura curricular, y establecer acciones de mejoramiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estructura, organización y trabajo colaborativo. * Observando y retroalimentando prácticas pedagógicas *</li> </ul>	<p>Consiste en la revisión de cuadernos aleatoriamente y al azar en todos los cursos con el objeto de constatar en las distintas asignaturas.</p>	Bitácora Revisión de Cuadernos	Marzo a Diciembre 2018	Equipo técnico directivo. Docentes Toda la comunidad educativa.	Recursos SEP

		Planeamiento curricular					
--	--	-------------------------	--	--	--	--	--

## 11.2 Gestión Curricular

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Gestión Pedagógica	Apoyar a los (as) docentes en el desarrollo e instalación de prácticas pedagógicas, con foco en las asignaturas de matemática y lenguaje, que permitan que todos los y las estudiantes logren desarrollar sus competencias al máximo, teniendo en cuenta su diagnóstico inicial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Apoyando a nuestros estudiantes</li> <li>* Asesorando a nuestros docentes.</li> <li>* Aplicando estrategias pedagógicas CMPC.</li> <li>* Utilización de TIC en las clases</li> </ul>	<p>PROGRAMA INTEGRACIÓN ESCOLAR (PIE)</p> <p>El Programa de Integración Escolar (PIE) es una estrategia del sistema escolar, cuyo objetivo es contribuir en el mejoramiento continuo de la calidad de la educación, favoreciendo la presencia en la sala de clases de especialistas, el trabajo colaborativo con docentes de aula, y el logro de los aprendizajes de todos y cada uno de los y las estudiantes, especialmente de aquellos que presenten NEE.</p>	<p>Contratos profesionales PIE, informes PIE realizados: Evaluación</p> <p>Planificaciones con programación CMPC</p> <p>Evaluaciones de inicio, proceso y final.</p> <p>Registro de Movilidad de estudiantes semestral.</p> <p>Pauta de registro de asesorías y retroalimentación</p>	Marzo a Diciembre 2018	<p>Equipo técnico directivo. Docentes</p> <p>Equipo Pie.</p>	Recursos SEP

			Talleres y asesorías a docentes CMPC				
--	--	--	--------------------------------------	--	--	--	--

### 11.3 Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Convivencia Escolar	Formar en habilidades sociales y en valores que permitan la construcción y desarrollo de una sana convivencia escolar.	<p>Formar en habilidades sociales y en valores que permitan la construcción y desarrollo de una sana convivencia escolar.</p> <p>* Ejecución de acciones contempladas en Planes</p> <p>* Implementación del Programa HPV Junaeb</p> <p>* Trabajo con familia</p> <p>* Atenciones Individuales</p>	<p>PROGRAMA HPV JUNAEB</p> <p>Consiste en el desarrollo de distintas acciones para el desarrollo de habilidades para la vida en aquellos (as) estudiantes que, según diagnóstico aplicado requieren de dicho apoyo. Además, se contempla asesoría a los docentes y jornadas de autocuidado.</p> <p>ATENCIÓN INDIVIDUAL</p> <p>Es la instancia entre un profesor(a) jefe (a) y un (a) estudiante y/o apoderado (a), que se utiliza para profundizar en el conocimiento personal, aclarar conflictos, realizar sugerencias y plantear metas individuales de trabajo. Su objetivo último es lo vincular. No se interrumpen horarios establecidos para otras actividades, pues cada Profesor (a) Jefe tiene horario asignado.</p>	<p>Planificación HPV</p> <p>Nóminas asistencia docentes</p> <p>Nóminas de estudiantes y asistencia</p> <p>Registro de asistencia a docentes</p> <p>Informe final de Evaluación de programa</p>	Marzo a Diciembre 2018	<p>Equipo técnico directivo.</p> <p>Docentes</p> <p>Asistente social</p> <p>Sicóloga</p> <p>Toda la comunidad educativa</p>	Recursos SEP

### 11.4 Gestión de Recursos

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Gestión de Recursos	Asegurar el perfeccionamiento del equipo docente y paraprofesor, según las necesidades detectadas, para el desarrollo de mejores procesos educativos.	- Diseñar plan de desarrollo docente y paraprofesor alineado con las competencias (técnicas, valóricas-habilidades sociales) definidas en Perfil de la Escuela. - Instalar las 1° acciones definidas en el plan para el periodo	<b>DISEÑO PLAN DESARROLLO DOCENTE</b>  La acción consiste en diseñar un plan de desarrollo docente que considere las siguientes dimensiones: Formación Personal & Habilidades Sociales, Formación ciudadana & valórica, y Formación profesional. Teniendo en cuenta: las observaciones de clases realizadas, la evaluación de desempeño Mineduc y la encuesta comunal Deprov y el Perfil Docente declarado.	Plan de desarrollo docente.  Actas de reunión Equipo de Gestión	Marzo a Mayo 2018	Equipo técnico directivo	Recursos SEP

## 12 .SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Son aquellas acciones que permitirán constatar los cambios propuestos por el Plan de Mejoramiento. El Seguimiento es medible, cuantificable corresponde a una revisión periódica de la ejecución de cada una o del conjunto de las actividades establecidas en el Plan de Mejoramiento. A su vez, permitirá tomar decisiones oportunas que posibiliten rectificar deficiencias encontradas en el curso de avance del plan. El equipo directivo del establecimiento tiene la responsabilidad de establecer el mecanismo de seguimiento del Plan, desarrollando los procedimientos que permitan verificar los indicadores tanto de procesos como de resultados definidos.

Estas acciones se realizarán durante el proceso de implementación del plan y al finalizar la ejecución de sus actividades. Estas acciones servirán también como insumo para el desarrollo del plan siguiente. Asimismo, deberá ser guiada por los criterios definidos en los programas de acción, realizarse sobre la base de informes de avance y expresarse en un informe de evaluación anual.

TABLA 1: Niveles de implementación de acciones del Plan de Mejoramiento Educativo

CODIGO	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN	CRITERIOS
1	IMPLEMENTADA	Fue completamente implementada y están presentes todos los medios de verificación señalados por el establecimiento.
2	PARCIALMENTE IMPLEMENTADA	Implementación en curso, según las fechas establecidas y están presentes los medios de verificación señalados por el establecimiento. Su implementación ha sido parcial y están presentes los medios de verificación señalados por el establecimiento (registrar N° de la justificación)
3	NO IMPLEMENTADA	La acción nunca se ha ejecutado (registrar N° de la justificación)

TABLA 2: Causas (Justificaciones)

CÓDIGO	JUSTIFICACIÓN
1	Aún no concluye el plazo de la ejecución
2	Se interrumpe la implementación de la acción porque se consideró que no contribuía al logro del objetivo
3	No se encontró asesoría externa idónea y/o ATE interrumpió sus servicios
4	No se contó con la disponibilidad de recursos humanos internos
5	No se contó con los recursos materiales y/o educativos y/o tecnológicos o infraestructura necesaria.
6	No se contó con el tiempo suficiente.
7	Los recursos financieros fueron insuficientes.
8	Los recursos financieros no llegaron al establecimiento.

TABLA 3: Medios de Verificación.

CODIGO	NIVEL DE EXISTENCIA	CRITERIO
1	Suficiente	Se cuenta con todos los medios de verificación requeridos 100%
2	Insuficiente	Se cuenta con algunos medio de verificación requeridos. Uno o más pero no todos.
3	No presenta	No existe ningún medio de verificación consignado en el plan 0%

TABLA 4: Grados de contribución de las acciones a los objetivos anuales.

CODIGO	NIVEL DE CONTRIBUCIÓN	CRITERIO
1	INICIAL	Las acciones han sido implementadas, pero su despliegue es incipiente y solo se puede establecer contribución inicial al logro de los objetivos.
2	MEDIA	Las acciones han sido ejecutadas sistemáticamente y su despliegue permite establecer que se ha logrado una contribución intermedia al logro de los objetivos.
3	DESTACADA	Las acciones asociadas al cumplimiento de los objetivos y que las acciones se han implementado sistemáticamente y su despliegue permite establecer que los objetivos se cumplen satisfactoriamente.
4	NO CONTRIBUYE	No se han implementado las acciones o su implementación ha sido aislada u ocasional, por lo tanto no se puede establecer nivel de contribución al logro del objetivo.

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INICIO	TÉRMINO	NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)	JUSTIFICACIÓN (Código)	CONTRIBUCIÓN (Código)	MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)
Liderazgo	Fortalecer el rol del director y equipo directivo en relación al seguimiento de la implementación curricular, con el fin de gestionar con mayor énfasis un desarrollo pedagógico de calidad en el aula, especialmente en el 2° ciclo.	REUNIONES POR CICLO Y NIVEL  Consiste en la relación de reuniones técnicas pedagógicas semanales de coordinación y trabajo colaborativo entre docentes homólogos de distintos niveles, según ciclo; para compartir experiencias, prácticas pedagógicas, materiales y recursos.	* % de reuniones por ciclo, nivel y de co-docencia planificadas y que efectivamente se realizan en la Escuela. * % de docentes que son acompañados en aula y retroalimentados en sus prácticas por el director, el equipo técnico y/o por asesores para el mejoramiento del proceso. * N° de docentes que son acompañados y asesorados para el planeamiento curricular.	Marzo	Diciembre	3	no aplica	3	1
		- Revisar cuadernos aleatoriamente por cursos. - Continuar aplicando pruebas homólogas de nivel para medir la cobertura curricular, y establecer acciones de mejoramiento.	* N° de estudiantes que obtienen al menos un 70% de logro en evaluaciones internas de cobertura curricular. * % de estudiantes que logran los aprendizajes esperados en las asignaturas de matemática y lenguaje con programa CMPC. * % de cuadernos revisados que están en línea con la cobertura curricular definida en el Planeamiento.	Marzo	Diciembre	2	6	2	1
DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INICIO	TÉRMINO	NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)	JUSTIFICACIÓN (Código)	CONTRIBUCIÓN (Código)	MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)
Gestión Curricular	Apoyar a los (as) docentes en el desarrollo e instalación de prácticas pedagógicas, con foco en las asignaturas de matemática y lenguaje.	PROGRAMA INTEGRACIÓN ESCOLAR (PIE)  El Programa de Integración Escolar	* % de acciones definidas en Planes y que efectivamente son implementadas para el desarrollo integral y el apoyo	Marzo	Diciembre	1	No aplica	2	1

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

	que permitan que todos los y las estudiantes logren desarrollar sus competencias al máximo, teniendo en cuenta su diagnóstico inicial.	(PIE) es una estrategia del sistema escolar, cuyo objetivo es contribuir en el mejoramiento continuo de la calidad de la educación, favoreciendo la presencia en la sala de clases de especialistas, el trabajo colaborativo con docentes de aula, y el logro de los aprendizajes de todos y cada uno de los y las estudiantes, especialmente de aquellos que presenten NEE.  Talleres y asesorías a docentes CMPC	efectivo a los estudiantes. * % de docentes que implementan estrategias definidas en programa de lenguaje y matemática CMPC que son asesorados individualmente y en talleres grupales. * % de estrategias pedagógicas definidas en Programas CMPC que son efectivamente implementadas en las clases y por la Escuela.						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INICIO	TÉRMINO	NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)	JUSTIFICACIÓN (Código)	CONTRIBUCIÓN (Código)	MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)
Convivencia Escolar	Formar en habilidades sociales y en valores que permitan la construcción y desarrollo de una	PROGRAMA HPV JUNAEB Consiste en el desarrollo de distintas acciones para el desarrollo de habilidades para la vida en aquellos (as)	* % de acciones contempladas en Plan de convivencia, Habilidades Sociales, Ciudadanía, entre	Marzo	Diciembre	1	No aplica	3	1

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

	sana convivencia escolar.	estudiantes que, según diagnóstico aplicado requieren de dicho apoyo. Además, se contempla asesoría a los docentes y jornadas de autocuidado.	otros; que son efectivamente realizadas * % de acciones del Programa HPV de JUNAEB que son efectivamente desarrolladas en la Escuela.						
		<p><b>ATENCIÓN INDIVIDUAL</b> Es la instancia entre un profesor(a) jefe (a) y un (a) estudiante y/o apoderado (a), que se utiliza para profundizar en el conocimiento personal, aclarar conflictos, realizar sugerencias y plantear metas individuales de trabajo. Su objetivo último es lo vincular. No se interrumpen horarios establecidos para otras actividades, pues cada Profesor (a) Jefe tiene horario asignado.</p>	* % de estudiantes que recibe atención del profesor jefe para el establecimiento de vínculos.	Marzo	Diciembre	1	No aplica	3	1

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INICIO	TÉRMINO	NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)	JUSTIFICACIÓN (Código)	CONTRIBUCIÓN (Código)	MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)
Gestión de Recursos	Asegurar el perfeccionamiento del equipo docente y paraprofesor, según las necesidades detectadas, para el desarrollo de mejores procesos educativos.	<p>DISEÑO PLAN DESARROLLO DOCENTE</p> <p>La acción consiste en diseñar un plan de desarrollo docente que considere las siguientes dimensiones: Formación Personal &amp; Habilidades Sociales, Formación ciudadana &amp; valórica, y Formación profesional. Teniendo en cuenta: las observaciones de clases realizadas, la evaluación de desempeño Mineduc y la encuesta comunal Deprov y el Perfil Docente declarado.</p>	* % de acciones contempladas en Plan de desarrollo docente ejecutadas de acuerdo a lo planificado. * % de docentes que participa del plan de desarrollo docente	abril	mayo	1	No aplica	2	1

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Arón, A. M., & Milicic, N. (2002). *Clima social escolar y desarrollo personal*. Andres.
- Beltrán, J.C., (2014). *Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas*. Revista mexicana de investigación educativa, 19(62), 939-961. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662014000300014](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662014000300014)
- Bolivar, A. (1996). *Cultura escolar y cambio curricular*. Bordón, 48(2), 169-177.
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Ianni, N. (2003). *La convivencia escolar: una tarea necesaria, posible y compleja*. Ciudadanía, democracia y valores en sociedades plurales, (2).
- Macías, D., Santamaría, A., Zavala A., Ayoví M., Pincay J. (2016). *Gestión Pedagógica: Clima Social en el aula, desde la percepción de estudiantes y profesores*. REFCaE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa. ISSN 1390-9010, 4(1), 125-138
- Ministerio de Educación, (2005). *Marco para la buena dirección*. Criterios para el Desarrollo profesional y Evaluación de Desempeño. Recuperado de [http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201103070155490.MINEDUC.Marco\\_para\\_la\\_Buena\\_Direccion.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070155490.MINEDUC.Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf)
- Ministerio de Educación (2015). *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*. Recuperado de [http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE\\_2015.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf)
- Ministerio de Educación (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Recuperado de [http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares\\_Indicativos\\_de\\_Desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf)
- Ministerio de Educación. Plan de Mejoramiento Educativo. Nuevo enfoque a cuatro años. Recuperado de [http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20\(2015\).pdf](http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20(2015).pdf)

- Pareja J. A. (2011). *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero*. Revista de curriculum y formación del profesorado, 11; 2-17.
- Trianes, M., Blanca, M., de la Morena, L., Infante, L., Raya, S. (2006). *Un cuestionario para evaluar el clima social del centro escolar*. Psicothema, 18(2), 272-277.
- Ulloa L., (2016). *El clima escolar de aula y su asociación con los resultados académicos de alumnos de séptimo y octavo año básico de una escuela particular subvencionada de la comuna de Panguipulli*.
- Urrutia, A. C. G. F. (2014). *Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa* (Doctoral dissertation, Universidad de Sevilla).

### Organigrama

