



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan de Mejoramiento Educativo**

**Escuela República Checa**

**Profesora guía:**

María González

**Alumna:**

**Pamela Alvarado Mancilla**

**Santiago - Chile, junio de 2019**

## Índice

INDICE	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	5
COMPONENTES ESTRUCTURALES DEL MODELO	30
MÉTODOS DE EVALUACIÓN	31
ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	36
FODA	61
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	66
PLAN ESTRATÉGICO ESCUELA REPÚBLICA CHECA	69
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN MEJORAMIENTO	85
BIBLIOGRAFÍA	88

## **ABSTRACT - RESUMEN**

Actualmente la Reforma Educacional de Chile, está basada en cuatro grandes pilares: Calidad educativa, inclusión, gratuidad y fin al lucro, siendo los aprendizajes el centro de ellos.

Por esto, el sistema educativo se ve enfrentado a brindar educación de calidad e inclusiva, entregando y promoviendo aprendizaje y formación integral de todas y todos los estudiantes, que se encuentran en los diferentes niveles de la educación.

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 trabajo PME está basado en el diagnóstico institucional, arrojando una serie de datos, cualitativos y cuantitativos que permitan evaluar prácticas de la gestión institucional, en las dimensiones de liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos. El presente trabajo consta del diagnóstico, recolección de datos e información, análisis y diseño del PME.

## INTRODUCCIÓN

La educación chilena, de acuerdo con la reforma educacional, centrada en la calidad educativa e inclusiva, presenta grandes desafíos actuales, además, de situar los aprendizajes en el centro de todo el proceso educativo; todo esto, significa que se necesita realizar cambios profundos, en los sistemas de gestión al interior de las organizaciones educativas.

Todas las unidades educativas poseen herramientas y recursos, para realizar cambios profundos; a través del Proyecto Educativo Institucional PEI y el Proyecto de Mejoramiento Educativo PME, garantizando así, la calidad integral de cada gestión institucional y aportando con procesos pedagógicos que logren aprendizajes de calidad.

El Proyecto de Mejoramiento Educativo PME, permite y tiende a mejorar la organización de la institución, fortaleciendo y optimizando a través de cambios en diferentes niveles directivos y docentes, quienes desempeñan un rol fundamental en el desarrollo de nuevas y mejores acciones, contribuyendo así a mejorar las entidades.

Este Proyecto de Mejoramiento Educativo PME, está constituido por:

Marco teórico: el cual será el sustento para su elaboración y servirá como hilo conductor para su elaboración y puesta en marcha.

Diagnóstico institucional: el cual entregará información sobre las cuatro áreas (liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos).

Análisis de resultados: que nos arrojará y determinará los puntos críticos de la institución.

Plan de mejoramiento.

## **MARCO TEÓRICO**

Nuestro país, ha adoptado en el sistema educativo el “modelo de calidad de la Gestión Escolar”, es una estructura que, según la experiencia educativa acumulada nacional e internacional, tiene como principio orientador, la mejora continua por medio de la definición de procesos que se vinculan e inciden de múltiples formas en los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes”

Abordar la Convivencia Escolar en esta nueva etapa requiere de una transformación de los sentidos y de las prácticas escolares, que aspiren a comprender y construir la convivencia, no solo desde el cumplimiento formal de los instrumentos relacionados con ella, sino desde la capacidad de mirar a cada actor de la escuela y liceo, como sujetos partícipes de la configuración cotidiana de la Convivencia Escolar, y por tanto, de los aprendizajes que se despliegan en el espacio escolar, enfatizando el sentido formativo de la escuela y/o liceo. En este marco, la formación en Convivencia Escolar está sustentada en los derechos humanos, en las garantías que debe brindar el sistema escolar para una educación integral, asegurando el derecho a aprender de acuerdo a las potencialidades de cada cual y sin excepción de ninguna índole.

La Convivencia Escolar, por lo tanto, tiene en la base de su quehacer, al estudiante como sujeto de derechos y a la escuela y/o liceo como garante de ese derecho.

Ianni (2003). Para que el aprendizaje sea posible, los intercambios entre todos los actores de la institución (alumnos, docentes y padres), que comparten la actividad en la escuela y que conforman, esa red de vínculos interpersonales que denominamos CONVIVENCIA debe construirse cotidianamente, mantenerse y

renovarse cada día, según determinados valores. Sólo cuando en una institución escolar se privilegian la comunicación, el respeto mutuo, el diálogo, la libertad, la participación, recién entonces se genera el clima adecuado para posibilitar el aprendizaje.

lanni, habla también, de una interdependencia entre enseñanza y convivencia escolar, y así, en este trabajo se realizará una aproximación a dos dimensiones de la gestión escolar, la convivencia y la gestión pedagógica, tomando la convivencia escolar como un proceso que debe desarrollarse para lograr objetivos institucionales y aprendizajes de todas y todos los estudiantes.

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

La convivencia escolar, está conformada por todos los estamentos de la comunidad escolar y, además, son múltiples elementos que la componen: clima organizacional, conflictos y resolución, participación, comunicación, diálogo, confianza.

Está determinada también, por las relaciones internas dentro del establecimiento y que además pueden incidir positiva o negativamente en los resultados.

Además, la convivencia es la expresión de la sociedad.

Ianni, (2003) describe la relación entre aprendizaje y convivencia, como de "condicionamiento mutuo", o sea una está condicionada por la otra. Para entender esto, el autor propone:

Una escena escolar, donde el profesor transmite 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)

Analizando este ejemplo, se demuestra que los procesos pedagógicos y la convivencia escolar están totalmente entrelazados.

Las dificultades que surgen en una, si no son bien resueltas, repercuten en la otra.

En este caso, las acciones que el profesor realiza en la sala de clases, como método de enseñanza, son, a la vez una causa de indisciplina, por lo tanto, el aprendizaje académico está vinculado a la convivencia dentro del aula, pero los aprendizajes significativos no sólo están dados por los contenidos curriculares.

Existe una serie de otros aprendizajes que no están dados por el docente, si no por toda la institución cómo: el diálogo, la comunicación, al respeto mutuo, participación, libertad de opinión, etc.

Así, si los resultados académicos de un colegio son fundamentales, entonces es necesario que se evalúe la convivencia escolar permanentemente.

Siendo la educación un sistema complejo y la gestión de los procesos también, por lo tanto, es necesario que cada organización, logre estar consciente de sus limitaciones y fortalezas para enfrentarlas o potenciarlas.

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

“Clima de trabajo y organizaciones que aprenden” (Mario Martín Brise) p103 y p106 Educar 27, 2000

Las organizaciones educativas, son entendidas como el lugar en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema, y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben respuestas. El clima o ambiente de trabajo, constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.

El clima en una organización es difícil, desafiante para estudiarlo y lograr una sola definición; está presente en todas y cada una de las organizaciones, donde están presente las características de los individuos, la influencia del comportamiento de sus integrantes en el entorno y viceversa, el entorno en el cumplimiento de logros, de metas y objetivos.

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 e 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)

De estas bases derivará el concepto de clima social que será aplicado a educación El trabajo realizado por Anderson (1982), «La búsqueda del clima escolar: Una revisión de la investigación», es básico, para comprender los conceptos más ampliamente utilizados sobre el clima. Entre las muchas definiciones existentes, podemos destacar como características las siguientes líneas de trabajo: — Clima concebido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos (Anderson, Moos y Trickett, Pace y Stern, Siclair). — Clima definido en función de las características típicas de los miembros de la institución

(Astin y Holland). — Clima entendido como robustez, es decir, la actitud del profesor hacia la disciplina y la estructura (Licata, Willower). — Clima como calidad de vida o afecto general de los estudiantes (Epstein y McPartland). — Clima identificado con satisfacción (Coughlan y Steers). — Clima entendido como cultura del centro (Deal y Kennedy). — Clima concebido como liderazgo (Fleishman). — Clima definido como el conjunto de relaciones entre miembros de una organización y los estilos de dirección (Argyle). — Clima definido en función de las percepciones y actitudes de los profesores, formadoras de la personalidad de la institución (Halpin y Croft).

A través de esta síntesis, queda patente la variedad terminológica y conceptual existente en torno al clima. Recordemos que, además, existen decenas de variables diferentes para medir operativamente cada factor o componente. Desde este marco, plantearse un estudio sobre clima (ya sea institucional, escolar o de clase) parte de la dificultad de la complejidad y ambigüedad del objeto de estudio. Anderson (1982), en un intento de concretar tal complejidad, identifica cuatro concepciones que pueden ser consideradas como cuatro posturas teóricas de partida: — Clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o los estudiantes. — Clima como función de las características típicas de los participantes. — Clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores. — Clima entendido como «calidad de vida» dentro del centro.

Fernández y Asensio (1993), citando a Stewart (1979), en un intento de sintetizar aún más, reducen a dos las posiciones de partida:

1. El clima entendido como tono o atmósfera general del centro educativo o de clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes. Dentro de esta línea, algunos evaluadores incluyen además la percepción de los profesores y, más excepcionalmente, otros miembros de la comunidad educativa. Educar 27, 2000 Mario Martín Brise Educar 27 103-118 8/4/2001 14:24 Página 106
2. El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución educativa como una organización y que, consecuentemente (106 Educar 27, 29) utiliza como principal fuente de

información a directivos y profesores, esto es, personas conocedoras de los entredichos que marcan el funcionamiento del centro.

Este trabajo se centrará en este aspecto, en la definición de clima social aplicado a educación, (Aarón y Milicic 1999) clima es la percepción que todos los miembros de la institución tienen, respecto del ambiente en el cual desarrolla sus actividades habituales, es decir, docentes o estudiantes, de acuerdo a su nivel emocional y social.

Por otra parte, un mejoramiento del clima escolar, está asociado a la disminución de riesgo de conductas agresivas y violentas que pueden impactar negativamente en la vida del aula o del centro escolar. Trianes et al. "Un cuestionario para evaluar el clima social del centro escolar".

El clima social es un concepto relativamente nuevo, que se refiere a la relación docentes - estudiantes y /o estudiantes -estudiantes.

También, se puede hablar del clima social de aula y del clima social escuela; el primero referencial a lo que resulta en el interior del aula y el segundo referido a la institución educativa y sus interacciones.

El clima social y el clima académico, son parte de la convivencia escolar; el clima social está referido al grado en que el entorno de aprendizaje, estimula el esfuerzo y enfatiza la cooperación (Roeser y Eccles 1998); el clima académico tiene un componente social y efectivo o emocional.

Todo esto, deja en evidencia la importancia de potenciar un clima social favorable en la escuela, porque, además de las relaciones generadas entre los integrantes, implica reconocer (Ortiz, Prado y Lucero 2014) "los valores personales, familiares e institucionales, que hacen parte integral del cumplimiento de los aspectos misionales tanto de la escuela, la familia y la sociedad misma".

La escuela, es un agente socializador por excelencia, influye en el comportamiento de los alumnos, un mal comportamiento implica una falta de relaciones de soporte y cuidado entre docentes y estudiantes (Hamre y Piant), incluso, se cree que dichas relaciones favorecerían la autoconfianza y el desarrollo de habilidades de adaptación a sus propias etapas de desarrollo.

Esto. hace deducir que el clima social influye directamente con la conducta, y los resultados de docentes y estudiantes.

Por lo tanto, un buen clima social repercute positivamente en todos los aspectos relacionados con la escuela, el profesorado y alumnado; al contrario, un clima inadecuado contribuye a una disminución del rendimiento académico del alumno, un desarrollo social bajo del alumno y desmotiva en su labor al profesorado. El clima social puede ser facilitador u obstaculizador del logro de los objetivos Mendoza et al.2016 P 12.

No se puede dejar de mencionar a Ulloa 2012 quien realizó una investigación sobre la incidencia del clima escolar en los resultados de aprendizajes de estudiantes de séptimo y octavo año básico.

Esta encuesta, no arrojó los resultados esperados, pues determinó, que no existe relación cuantitativa entre ambas variables: clima escolar y rendimiento escolar; pero si fue un valioso aporte a la medición del clima escolar, pues adoptó un cuestionario para ello que se desarrolló en el 2006 por Trianes et al.

Este instrumento considera los siguientes aspectos:

Aspecto de 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.

### **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. Éste, está estructurado en cuatro dimensiones de desarrollo: liderazgo, gestión pedagógica, gestión de recursos y gestión de la convivencia. En cada una de estas dimensiones hay criterios implícitos relacionados a la generación de un buen clima laboral que van direccionados a logros de aprendizaje de los estudiantes, logros institucionales y satisfacción de la comunidad.

En el 2005 el MINEDUC con respecto del clima organizacional y la convivencia indica:

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)

Es así como, el marco de la buena Dirección, resalta la incidencia del clima, en la obtención de resultados de la institución.

Es función muy importante de esta manera, el marco para la buena dirección del líder y del equipo directivo, promover, mantener, incrementar y actualizar en el tiempo una convivencia escolar y un clima basado en una relación de confianza (MINEDUC 2015); requisito indispensable, para influir positiva y directamente en los resultados de la institución.

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

David K Berlo (1960) Comunicarse, para el hombre, es tan natural e imprescindible como respirar. Y durante las últimas décadas del siglo XX las diversas formas de hacerlo han sufrido cambios tan profundos y vertiginosos que sus redes constituyen la nueva atmósfera del planeta. La comunicación es, pues, un fenómeno en el que convergen todas las ciencias del hombre Y los más increíbles avances tecnológicos.

epn.gob.co Gómez U (2013). La comunicación en la organización es la esencia de su buen funcionamiento y la garantía del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, ayuda a coordinar y a controlar las responsabilidades en los funcionarios que la integran y lo más importante ayuda a fomentar el buen ambiente laboral.

En este sentido, es imprescindible resaltar que la comunicación no solamente es importante al interior de la organización, sino que también es la base fundamental para crear alianzas estratégicas entre diferentes organizaciones, lo que permite, su vinculación con el entorno y especialmente en el caso de las instituciones escolares debe estar enfocada en lograr sus objetivos y sus metas institucionales.

La comunicación efectiva es un elemento de suma importancia las relaciones personales o laborales, ya que permite el intercambio de información, el cual propicia la realización adecuada de actividades o el logro de objetivos, mediante mensajes transmitidos y recibidos, en una empresa es fundamental debido a que contribuye a la interacción oportuna entre los colaboradores que deben poseer amplio conocimiento.

Es muy importante, considerar que la comunicación es parte fundamental en el clima y en el logro de las metas, por lo tanto, los resultados de una organización están directamente relacionados con los procesos de comunicación (efectiva clara y participativa) generados en el interior de la organización.

La comprensión de la comunicación organizacional, es un elemento que depende de múltiples variables: las características e intereses de las personas su motivaciones, ideologías, valores, principios, por lo tanto, hace a la comunicación , como un fenómeno complejo, si se agrega a esto la comunicación en una escuela que además, es en sí, una organización compleja que en todo momento está comunicando; es necesario establecer previamente códigos de entendimiento común entre emisor y receptor, que permitan la comprensión de la comunicación.

Pareja (2011) Ayuda a entender aún más la comunicación, y la relación existente y directa entre liderazgo educativo y la comunicación efectiva, pues él debe dirigir la comunicación hacia los fines y objetivos de la institución y la mejora de la convivencia escolar.

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 lo tanto, de lo expuesto anteriormente, se desprende que se obtendrá mejorar los logros de los aprendizajes en los estudiantes, si el líder y el equipo directivo de la organización escolar, tienen presente en todo momento, que la comunicación debe ser orientada hacia lograr los objetivos de la institución, o sea, para la consecución de las metas institucionales y siempre en el mejoramiento de la convivencia escolar, por lo que la comunicación interna no sólo es de información, sino que, permita crear significados entre todos, creando así una identidad positiva y de pertenencia, lo que permitirá mayor bienestar, participación, confianza y compromiso.

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

Gestión pedagógica: en Chile es un concepto recién instalado el 2015, anterior a esto se conocía como “gestión curricular”.

En el 2005 el Mineduc, en el Marco para la buena dirección: hace referencia la “gestión curricular” la que hoy se entiende como “gestión pedagógica” los conceptos van variando en el tiempo y en año 2015, se revisó y actualizó dicho concepto, además, se agregaron 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 los tres subdimensiones, que forman la “gestión pedagógica”.

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).

Por otra parte, “Gestión pedagógica” (Macías et al. 2016) hace referencia al proceso mediante el cual el directivo o su equipo, determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades que se han detectado, cambios deseados, nuevas acciones a realizar, implementar cambios solicitados o necesarios; y, la forma como se realizarán estos cambios, (estrategias y acciones) y los resultados que se esperan lograr.

Macias et al, define: “gestión escolar” como un proceso de planificación y monitoreo de acciones y resultados institucionales.

La definición de “gestión pedagógica del marco de la buena dirección” es más completa, pero también es acorde a la realidad de la educación chilena, que está en proceso de mejoraría en general y específicamente en los aprendizajes, inclusión; “calidad y equidad”.

Zabalza 2000, define “gestión pedagógica curricular” como la tarea principal de los docentes, pues, son los encargados de acomodar el currículo, de acuerdo a sus estudiantes, para que ellos puedan aprenderlo significativamente y también sobre las jefes de UTP quienes deben priorizar su labor, enfocándolo en la optimización de resultados de aprendizajes de calidad y el logro de objetivos institucionales.

### **La calidad en educación.**

En Chile, como en muchos otros países sea inyectado en los últimos años muchísimos fondos, para que sea una educación de calidad. Sin embargo, desde que se promulgó la LOCE, aún se habla de calidad, pero, definir este concepto se ha hecho muy difícil, ya que la calidad de una escuela depende de muchos factores, en Chile, se mide solo un aspecto de la calidad: Aprendizaje de contenidos curriculares, por medio de resultados SIMCE y PSU.

El sistema Nacional de Aseguramiento de la calidad, fue creada, como dice su nombre para asegurar la calidad; mejorado y potenciando los establecimientos, y con ello; seguir conseguir mejores resultados a nivel institucional, también se establecieron diferentes y mayor cantidad de indicadores que sirven para medir calidad.

Desde el año 2015, la agencia de la calidad la educación, mide categoría de desempeño en cuatro niveles: alto, medio, medio bajo e insuficiente y considera la distribución de los establecimientos en los estándares de aprendizaje, otros indicadores de calidad y el medio socioeconómico en el que se desenvuelven.

Mucho ha sido refuerzo del sistema aseguramiento de la calidad, pero los resultados académicos siguen siendo el foco de atención del interés público.

La mayoría de las escuelas, tiende a fortalecer el currículum y su aplicación, con el fin de lograr mayores resultados sin considerar el medio por el cual se logra. La calidad debe ser medida, a través de diferentes variables como: liderazgo

recursos, convivencia, gestión pedagógica, todas las dimensiones de la escuela deben apuntar a la pensión del logro de objetivos.

## COMPONENTES ESTRUCTURALES DEL MODELO

Los componentes estructurales del Modelo son:

### **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)

## **Ámbitos y Criterios**

### **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.

## **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.

### **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.

## **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 tres 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.

## **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.

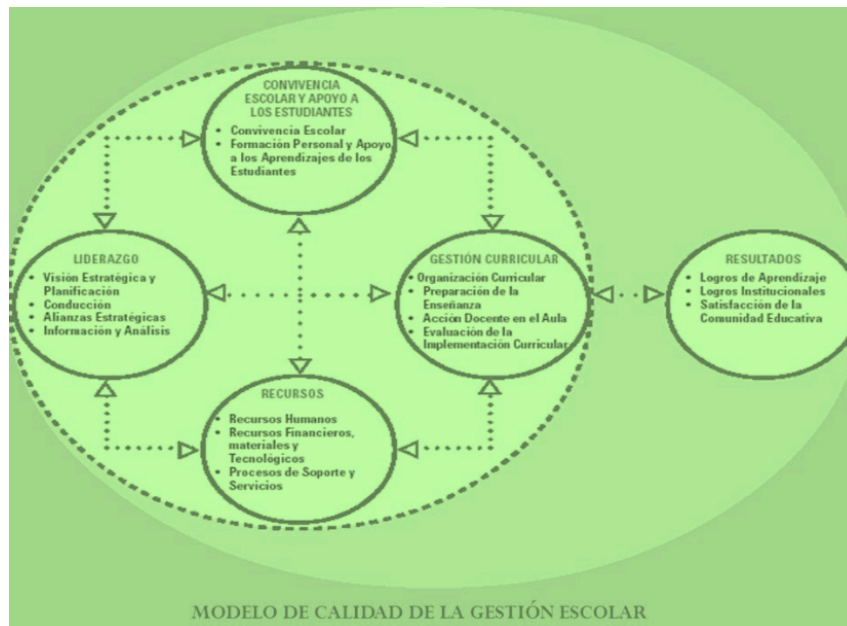
- **Logros Institucionales**

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.

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



## **Componentes del Modelo.**

### **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.

### **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.

### **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.

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

### 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.

<b>PUNTAJ</b>	<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN</b>
<b>E</b>		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. La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión. La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.
4	Práctica sistemática con despliegue total y orientado a los resultados, evaluada y mejorada.	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. La práctica está orientada a resultados porque contiene metas. La práctica incorpora su evaluación como parte de un proceso de mejoramiento continuo. Debe demostrar que ha evolucionado positivamente en el tiempo.

<b>PUNTAJ</b>	<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN</b>
<b>E</b>		
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>

### **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 respectivos 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:

TRABAJO DE GRADO II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE EDUCATIVO  
esc. Republica Checa

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

## ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

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

<b>NOMBRE DE LA ALUMNA</b>	Pamela Alvarado Mancilla
<b>NOMBRE DEL PROFESOR GUÍA</b>	María González

<b>INSTITUCIÓN DONDE SE IMPLEMENTARÁ EL PROYECTO</b>			
<b>Nombre de la Institución</b>	<b>Nombre de la Directora</b>	<b>Dirección</b>	<b>Comuna</b>
Escuela República de Checa	Carmen Magaly Navarro Pérez	Avenida Progreso 640	Peñaflor

<b>EQUIPO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN</b>		
<b>CARGO EN EL EQUIPO DIRECTIVO</b>	<b>NOMBRE DEL PROFESIONAL</b>	<b>TÍTULO/GRADO</b>
Directora	Carmen Magaly Navarro Pérez	Magister en Educación
Inspectora General	Patricia Baeza Vera	Licenciada en Educación
Encargada de Convivencia	Sandra Ortiz Duarte	Licenciada en educación

## **Identificación del Establecimiento**

La Escuela República Checa nace como un anexo de la Escuela 674 (Rosalina Pescio Vargas) en el año 1972, con dos cursos, matrícula que fue en aumento evidenciando la necesidad de crear una escuela con identidad propia y así el 01 de septiembre de 1978 surge la escuela F-No 675.

Desde el año 2001 la escuela cuenta con Jornada Escolar Completa desde 1° a 8° año básico; los niveles NT1 y NT2 funcionan en la jornada de la mañana.

A partir del año 2003 y luego de contactos con redes de apoyo como Rotary Club, se establece compromiso de apadrinamiento con la Embajada de la República Checa y el Círculo Chileno Checo, con este fin y a partir de esa fecha la escuela pasa a llamarse Escuela Básica Municipal República Checa.

En el año 2007 se incorpora a la Ley de Subvención Escolar Preferencial SEP, cuyo objetivo es lograr la equidad e igualdad de oportunidades para los alumnos más vulnerables, y para esto se inyectan fondos extraordinarios para apoyar el desarrollo de los alumnos.

En el marco de las nuevas políticas educativas se incorporan a los establecimientos Proyecto Integración Escolar (PIE) y en el caso de este establecimiento desde el año 2011 hasta la fecha.

Desde el año 1996 ha sido reconocida por el Ministerio de Educación con el premio a la Excelencia Académica, manteniéndola hasta la actualidad y siendo nuevamente obtenida durante el presente año.

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.

### Datos Generales

Nombre	Escuela República Checa
RBD	10753-0
Dirección	Avenida Progreso 640
Teléfono	2 8120362
Email	escuela.rep.checa2016@gmail.com
Página Web	escuela.rep.checa2016@gmail.com
Área	Urbano
Comuna	Peñaflor
Región	Metropolitana
Nombre del Directora	Carmen Magaly Navarro Pérez
Nombre del sostenedor	Departamento de Educación de Peñaflor

### Definiciones Institucionales

#### Misión del Establecimiento

Formación de niños y niñas en una educación participativa e inclusiva que promueva habilidades y actitudes que contribuyan a la integración activa en una sociedad dinámica.

#### Visión del Establecimiento

Ser reconocida en el entorno como una comunidad de aprendizaje unida a una formación valórica, por la integridad de sus egresados para proseguir con estudios acorde a su proyecto de vida.

#### 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:

Los siguientes objetivos estratégicos están planificados para ser alcanzados entre 2016-2018 y se refieren a las siguientes áreas:

Área de Gestión del Currículum: políticas, procedimientos y prácticas para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje, aumentando la efectividad de la labor educativa.

- a) Verificar la cobertura curricular de los objetivos de aprendizaje en todas las asignaturas.
- b) Promover el desarrollo de habilidades para lograr la interacción en todas las asignaturas.

Área de Liderazgo Escolar: definiciones y procedimientos para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, que requiere funciones y responsabilidades claramente definidas para un trabajo efectivo.

- a) Establecer plan de trabajo colaborativo para generar acciones que profesionalicen al equipo docente.
- b) Difundir, socializar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional entre toda la comunidad educativa.

Área de Convivencia Escolar: describe las políticas, procedimientos y prácticas implementadas para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes, basadas en la inclusión y en las actitudes de las bases curriculares.

a) Consolidar la función de Encargado de Convivencia Escolar en la implementación del plan de gestión de la convivencia, difusión y evaluación.

b) Fortalecer la formación valórica y el desarrollo personal de los alumnos y alumnas a través del apoyo que entrega la familia y el compromiso de la comunidad escolar.

Área de Gestión de Recursos: se refiere a políticas, procedimientos y prácticas implementadas para contar con un equipo calificado, asegurar una administración ordenada y una adecuada organización y uso de los recursos humanos, financieros y didácticos.

a) Consolidar diversas prácticas que favorezcan un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto incentivando el compromiso.

b) Equipar al establecimiento con recursos suficientes para satisfacer las demandas de uso de la planta docente.

### Datos Generales del Establecimiento

Carácter	No confesional
Año de fundación y Reconocimiento oficial	1978
Dependencia	Municipal
Tipos de enseñanza impartida	Educación Parvulario 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
1978	Fundación de la Escuela con el N° 675
1996	Es reconocida con el premio Excelencia Académica.
2001	Comienza con JEC.
2003	Es apadrinada por la embajada de la Republica Checa
2017	Se incorpora Ley de subvención escolar preferencial SEP

### Datos Cuantitativos del establecimiento

Matrícula, cantidad de cursos por nivel educacional (últimos 4 años)

Nivel Educacional		Ed. Parvularia	Ens. Básica	Total
2015	Matrícula	21	257	278
2016	Matrícula	29	260	289
2017	Matrícula	17	231	248
2018	Matrícula	17	246	263

Número de habitantes de la comuna	89.892	Población escolar de la comuna	17.249
Número de establecimientos educacionales de la comuna	17	Incidencia del establecimiento en la comuna	1,5 %

## Características de la población escolar

### 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 de 86,4%(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 Peñaflor, siendo la mayoría de los estudiantes del sector.

### Política Educativa

#### 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	✓

### 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

## Recursos Humanos

### Profesionales de la Educación

Total de directivos de la escuela	3
Total de docentes de aula propiamente tal, por nivel indicado:	E. Parvularia: 2 E. Básica: 21
Total de Profesionales Programa de Integración Escolar: Indicar N° de horas.(totalizadas)	Psicólogo: 1 -22 (22) Psicopedagogo(s) 2 – 44 (88) Profesor Diferencial: 1 - 44 (44) Fonoaudiólogo 1 – 26 (26) Otro(s):Kinesiólogo 1- 10 (10)
Total de estudiantes atendidos formalmente con PIE, según año:	58
Total de docentes contratados por ley SEP (totalizar horas)	1 (38 hrs)
Total de asistentes de la educación (n° profesionales)	Paradocentes:03 =(132 horas) Auxiliares: 02=(88 horas) Rondines: 1= (44 horas)
Asistentes de aula (técnico en párvulo)	NT1 + NT2 (combinado) =01 (30 horas) 1° y 2° básico = 02 38 (76 horas)
Profesional Encargado de Convivencia Escolar.	Título: Psicólogo Total horas semanales: 44
Promedio de asistencia de alumnos por año indicado	Año 2015: 86,9% Año 2014: 85,7 % Año 2013: 86,8 %

Profesional Coordinador de Proyecto de Integración en la Escuela	Título: Psicopedagogo Total de horas semanales: 6
--	--

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	84,6%	15,38%
Docentes en otras funciones	30	16	100%	
Datos extra				
Porcentaje de Titulados en área Educación		100%		
Porcentaje de postgrado en área Educación		15,38%		
Porcentaje de postgrado en otras áreas		0		
Cuociente Alumno/Profesor		20,2		

### Personal de apoyo y Asistentes de la Educación

Profesionales (sicopedagogo(a), fonoaudiólogo(a), Educadora Diferencial, Terapeuta Educacional, bibliotecario(a), etc...)	6
Administrativos	5
Auxiliares	3
Otros (enfermera, guardia, encargado fotocopiadora, técnico en párvulos)	1
Total Personal Asistente de la Educación	15

### Desempeño Directivo

Realiza evaluación de desempeño			
Si	✓	No	

Equipo Directivo con Asignación de desempeño Colectivo. Ley 19.933			
Si		No	✓

### Recursos materiales y pedagógicos

#### Infraestructura y Equipamiento

	Cantida d		Cantidad
Comedor	1	Enfermería	0
Salón de Acto	0	Computadores para alumnos (PC+Notebook)	45

Laboratorio de Computación	1	Computadores para profesores (PC+Notebook)	10
Laboratorio de Ciencias	1	Conexión a Internet para profesores	2
Laboratorio de Idiomas	0	Gimnasio	0
Sala de Artes	0	Cancha de Fútbol	1
Sala de música	0	Cancha Multiuso	1
Sala de Clases		Pista Atlética	0
Sala de Profesores	1	Piscina	0
Sala Multimedia	0	Camarines	1
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	5. 000
Superficie Construida	2 500
Patios Multiusos	1 500
Patios Techados	900
Áreas verdes	100

#### Recursos Pedagógicos

Recursos Pedagógicos	
Tipo de Recurso	Cantidad
Títulos en Biblioteca	500 000

Textos escolares	1000
Pizarras interactivas	0
Software Educativo	1
Otros	0

### **DIMENSIONAMIENTO FINANCIERO:**

La principal línea de financiamiento del establecimiento es el aporte del Estado, según la administración Municipal, según el DL N° 3166.

El establecimiento tiene la obligación de ser gratuito, y por ello, recibe un monto mensual por alumno atendido, el cual dependerá del nivel, la modalidad de enseñanza en nuestro caso Educación Parvularia y Educación Básica, del funcionamiento con Jornada Escolar Completa. Este monto (factor USE) se multiplica por la asistencia media promedio registrada por curso en los tres meses precedentes al pago y por el valor de la USE vigente, dando como resultado la subvención base mensual. A esta línea de financiamiento se le denomina subvención regular

Fórmula: Asistencia Media Promedio \* Factor USE \* Valor USE = Subvención Base.

Otra línea de financiamiento del establecimiento es la subvención por alumno con Necesidades Educativas Especiales, pertenecientes al Programa de Integración Escolar (PIE) y que de acuerdo a lo que señala el DS N° 170/09 serán

beneficiarios de la Subvención de Educación Especial Diferencial aquellos alumnos y alumnas con diagnóstico que avale la NEE.

También existe la línea de financiamiento correspondiente a la Subvención Escolar Preferencial La Subvención Escolar Preferencial, que significa la recepción de recursos adicionales por cada alumno prioritario y preferente, al sostenedor del establecimiento (CORMUPA), donde se acuerda entre el MINEDUC un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa; para la implementación de un Plan de Mejoramiento educativo, que tiene por objetivo mejorar la calidad y equidad de la educación, de acuerdo con los criterios establecidos por la Ley N°20.248.

El establecimiento por concepto de subvención SEP, percibe los siguientes recursos:

<b>Fondos SEP Año Escolar - 2018</b>		
Monto recibido por alumnos prioritarios, preferentes y saldos años anteriores.	\$202.365.857.-	96%
Monto administrado por CORMUPA (10%)	-\$20.236.586.-)	
Saldos años anteriores	\$41.611.627.-	
Saldo contable año 2018	\$243.977.484.-	
Monto administrado por la Escuela, a través de 3 remesas anuales de \$4.000.000.- c/u	\$12.000.000.-	
Montos administrado por CORMUPA RR.HH.	\$88.746248.-	
Capacitación EDUCACIÓN	\$5.000.000.-	

REDESS	\$7.437.500.-	
EQUIPAMIENTO EDUCATIVO	\$100.918.743.-	
TOTAL GASTOS SEP	\$214.102.491.-	
(SALDO 2019)	(\$9.638.407.-)	

Los recursos provenientes de la subvención SEP de la escuela Patagonia, durante el año 2018 correspondieron a \$202.365.857.- Permitiendo con ello, dar cumplimiento al Plan de Mejoramiento educativo anual, dando a la opción de mejorar y aumentar el recurso humano, inversión en concepto de capacitación, equipamiento educativo, implementación en recursos tecnológicos, entre otras materias. El porcentaje de cumplimiento de los recursos SEP de la escuela Patagonia, correspondió al 96% respetando lo establecido en la Ley N°20.529, que obliga a utilizar los recursos SEP por sobre el 75% del monto anual asignado al establecimiento.

### **Pago de las familias**

Monto Matrícula	0
Cuota Centro de Padres (Anual)	\$ 2000

### **Desempeño**

#### **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	✓

### 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	✓

### Evaluación Externa

Premiado con Asignación de Desempeño de Excelencia (SNED) en las últimas 3 versiones	Premiado en SNED año 2015	✓
Premiado con Asignación de Desempeño de	Premiado en SNED año 2016	✓

Excelencia (SNED) en las últimas 3 versiones		
Premiado con Asignación de Desempeño de Excelencia (SNED) en las últimas 3 versiones	Premiado en SNED año 2017	✓

### 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
	5	6		5	6	7			7
Educación básica	98,1	98,3	98,4 %	97%	97%	98%	5,8	5,7	5,8

### Resultados Simce Año de Referencia 2017

#### Resultados Simce 4° Básico

Puntajes en las 3 últimas mediciones

TRABAJO DE GRADO II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE EDUCATIVO  
 esc. Republica Checa

	2015		2016		2017	
	Puntaje Promedio	Dif. Con prueba anterior	Puntaje Promedio	Dif. Con prueba anterior	Puntaje Promedio	Dif. Con prueba anterior
Lenguaje y Comunicación	240	-3	256	+16	243	-13
Matemática	243	-13	246	+12	222	-24

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	240	-4	265	-11	248	-24
Matemática	243	-19	269	-15	256	-19

Niveles de logro (año de última aplicación 2017)			
	Nivel Adecuado	Nivel Elemental	Nivel Insuficiente
Lenguaje y Comunicación	25%	20,8%	54,2%
Matemática	4%	32%	64%

### Gestión Institucional

DIMENSIONES POR ÁREAS CON SUS DESCRIPTORES	VALOR	EVIDENCIAS
<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Visión Estratégica y Planificación</b> Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	4	-Existen planificaciones anuales en los diferentes procesos del establecimiento. (Consejo escolar, reunión de apoderados, reunión de consejo de profesores y reglamentos internos de las diferentes organizaciones internas)
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.	4	-Existen procedimientos, encuestas, sistematización de las diferentes jornadas de actualización del PEI, con la comunidad educativa.
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.	3	-Existe debilidad en la evaluación de los procedimientos internos implementados. (Falta evaluación colectiva de actos y actividades internas de los sellos institucionales)
<b>Conducción y Guía</b> Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.	3	-Existen acciones que promueven el desarrollo de los sellos institucionales del establecimiento y apuntan al logro. -Existen recursos humanos y materiales que apuntan al cumplimiento de los objetivos del PEI.

Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	4	-Existe un convenio de desempeño directivo, con pauta y retroalimentación de los resultados obtenidos.
<p><b>Información y Análisis</b></p> <p>La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</p>	4	<p>-Existe calendarización de actividades que permiten la participación de todos los actores del establecimiento.</p> <p>-Talleres que promueven el conocimiento de los protocolos de acción ante diferentes situaciones de conflicto.</p> <p>-Socialización de los protocolos de: bullying, conductas suicidas, denuncias, abuso sexual, consumo de alcohol y drogas, etc.</p>
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.	5	-Se calendariza anualmente la cuenta pública de rendición de cuentas de resultados y financieras con participación de toda la comunidad educativa.
<b>GESTIÓN CURRICULAR</b>	<b>VALOR</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
<p><b>Organización Curricular</b></p> <p>Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</p>	4	-El establecimiento cuenta con instrumentos de seguimiento y control de articulación de Plan anual y curriculum vigente.

<p>Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</p>	<p>4</p>	<p>-Existen planes anuales, por niveles y asignaturas de todo el establecimiento, que se ajusta a lo establecido en el curriculum.                      -Poseen plataforma virtual de gestión educativa y gestión efectiva del curriculum.</p>
<p><b>Preparación de la Enseñanza</b>                      Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</p>	<p>4</p>	<p>-Los docentes incluyen en sus planificaciones acciones que permiten el desarrollo de los sellos educativos del PEI.</p>
<p>Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</p>	<p>4</p>	<p>-Los docentes cuentan con 1 jornada semanal de comunidades de aprendizaje donde realizan planificación articulada.</p>
<p>Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p>	<p>4</p>	<p>-Existe un proceso de revisión y visación de evaluaciones por parte de Unidad Técnica Pedagógica.</p>
<p><b>Acción Docente en el Aula</b>                      Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</p>	<p>3</p>	<p>-Existe un proceso de acompañamiento docente con observación de aula y retroalimentación, por parte de equipo técnico pedagógico.                      -Se calendariza los acompañamiento docentes.</p>

<p>Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</p>	<p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jornadas de diseño, actualización y socialización del reglamento de evaluación y promoción.</li> <li>-Procedimiento de pesquisas de estudiantes con NEE.</li> <li>-Nómina de estudiantes según su nivel de desempeño de las distintas asignaturas y niveles.</li> </ul>
<p>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.</p>	<p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calendarización de espacios educativos (Bibliotecas, laboratorio de ciencias, Enlaces y centro de recursos).</li> <li>-Incorporación de recursos de aprendizajes en planificaciones.</li> </ul>
<p><b>Evaluación de la Implementación Curricular</b>                  Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.</p>	<p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planilla de medición de cobertura curricular, por parte de equipo de UTP.</li> <li>-Seguimiento en plataforma virtual de cobertura curricular.</li> <li>-Apoyos de UTP con funciones para el monitoreo de la cobertura curricular en libros de clases, cuadernos y planificaciones.</li> </ul>
<p>Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</p>	<p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calendarización de evaluaciones de desempeño de los estudiantes en las asignaturas fundamentales.</li> </ul>

Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	4	-Jornada semanal de comunidades de aprendizaje de los docentes.
<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	<b>VALOR</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
<b>Convivencia Escolar en función del PEI</b> 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.	4	-Jornadas de actualización de Reglamento de convivencia y protocolos de acción.
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.	3	-Talleres para padres en reuniones mensuales de apoderados.
<b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b> Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	4	-Existencia de dupla psicosocial. -Pautas de derivación de casos de apoyo psicosocial.
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	3	-Pautas de derivación para las diferentes NEE de los estudiantes. -Consejos de evaluación trimestral.

Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	4	-Plan de retención de los estudiantes.
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
<b>Recursos Humanos</b> Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradoctentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	3	-Catastro de necesidades de recursos materiales y humanos en consejo de profesores.
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	3	-Definición de metas en consejos de profesores.
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b> Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	3	-Incorporación de recursos de aprendizajes a las planificaciones.
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	4	-Plan de compra. -Encargada de contabilidad con funciones definidas.
<b>Procesos de Soporte y Servicios</b>	3	-Plan de compra. -Rendiciones financieras.

TRABAJO DE GRADO II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE EDUCATIVO  
esc. Republica Checa

Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.		
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	3	-Plan de compra.

**DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES**

**F O D A**  
**FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	-Implementación de Bases Curriculares.	-Falta debate profesional e intercambio de experiencias de manera natural.
<b>ÁREA GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	-Equipo de Gestión coordinado con los docentes apoyando y retroalimentando sus prácticas.	-Falta optimizar uso del tiempo en el aula.
	Desarrollo de talleres para conocimiento profundo de bases curriculares de Lenguaje y Matemática.	-Uso de tecnología escaso a pesar de contar con ésta.

TRABAJO DE GRADO II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE EDUCATIVO  
 esc. Republica Checa

	-Entrega oportuna de planificaciones por parte de los docentes.	-Perfeccionamiento permanente.
		-A pesar de contar con oferta de actividades artísticas, científicas y culturales, falta participación y/o trabajos.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	-La existencia e interés por el Manual de Convivencia	-Horario de clases.
	-Participación de la Asistente Social y Psicólogo (Psicosocial) activa.	-Rigurosidad con la asistencia.

<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	-La existencia del PIE.	-Compromiso con los apoderados.
	-Participación activa del C.A.A.	-Rigurosidad y seguimiento a la asistencia de los apoderados a las reuniones.
	-Perfil del alumno. -Uniforme. -Conducta	-Cumplimiento en el horario de retiro de los alumnos.
	-Formación escolar 5° a 8°. Integración en el ambiente convivencia.	-Espacio físico para los alumnos.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	-Dineros provenientes de fondos SEP. -Buena administración. -Ingresos por arriendos. -Ingresos por mantenimiento.	-Recorte de dinero por parte de Cormupa.
	-Horas contabilidad interna	-Dinero que se invierte en mantener y sostener el colegio.
	-Recursos bien destinados.	-Vulnerabilidad del establecimiento (sectores con poco resguardo).
	-Recursos humanos elegidos por la escuela.	-Falta de mantenimiento oportuno y durable.
	-Cuenta Pública donde se transparenta la gestión.	-Infraestructura de espacios insuficientes. -Patio no habilitado.

TRABAJO DE GRADO II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE EDUCATIVO  
esc. Republica Checa

		-Exceso de docentes a contrata.
	-Disposición de equipo multidisciplinario.	-Gestión Cormupa con RR.HH. -Capacitaciones discordantes con necesidades del establecimiento.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **ÁREA GESTIÓN PEDAGÓGICA**

1. Consolidar un plan que asegure lineamientos pedagógicos comunes que orienten el proceso de enseñanza con un enfoque centrado en el desarrollo de habilidades, que permitan sostener una actitud crítica y reflexiva frente a posturas que asuman en su vida en relación con los valores, el autocuidado, la protección del medioambiente y con sus responsabilidades personales y sociales.
2. Consolidar un sistema de acompañamiento a la acción docente en el aula con el fin de asegurar un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad, atendiendo a la diversidad de estudiantes y fortaleciendo el sentido de comunidad de aprendizaje a través de liderazgos pedagógicos compartidos.

### **ÁREA LIDERAZGO ESCOLAR**

1. Fortalecer y potenciar el trabajo con todos los estamentos y actores de la comunidad educativa: Consejo de Profesores, Centro General de Padres, Asistentes de la Educación, Consejo Escolar y Centro de Alumnos.

### **ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR**

1. Consolidar y ejecutar una plan de gestión de convivencia escolar orientada a prácticas que permita la mejora de ámbitos como: en cuanto a los ámbitos que incluyen: autoestima académica, motivación escolar, clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana, hábitos de vida saludable, retención escolar, asistencia escolar y equidad de género considerando las bases curriculares y la relación de los sellos educativos.

### **ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS**

1. Consolidar un sistema efectivo de uso de recursos, adquisición y mantención de equipamiento y la contratación de personal idóneo para optimizar todos los procesos de gestión del establecimiento, asegurando el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, a través de estilos de vida saludable y de una clara conciencia del cuidado del medioambiente.

### **METAS**

Metas a evaluar a fines del año 2019.

### **ÁREA GESTIÓN PEDAGÓGICA**

1. 100% de las planificaciones y evaluaciones de las asignaturas del plan se diseña con enfoque de desarrollo y progresión de habilidades en un período de 4 años.
2. 100% de los docentes ejecutan clases, realizando una adecuada interacción pedagógica incluyendo los sellos educativos.

### **ÁREA LIDERAZGO ESCOLAR**

1. 100% de las organizaciones internas se encuentran constituidas en el mes de abril con planes de trabajo impreso en que se consideran acciones medioambientales y de vida saludable.

### **ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR**

1. Ejecutar el 100% de la planificación del plan de gestión convivencia escolar, en cuanto a los ámbitos que incluyen: autoestima académica, motivación escolar, clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana, hábitos de vida saludable, retención escolar, asistencia escolar y equidad de género considerando las bases curriculares y la relación de los sellos educativos.

### **ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS**

1. 90% de las necesidades catastradas cubiertas tanto en recursos humanos, materiales, financieros y de mantención de equipamiento.

**PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.**

**GESTIÓN CURRICULAR**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Impactos Esperados</b>
1. Consolidar un plan que asegure lineamientos pedagógicos comunes que orienten el proceso de enseñanza con un enfoque centrado en el desarrollo de habilidades, que permitan sostener una actitud crítica y reflexiva frente a	1.1. Porcentaje de estudiantes ubicados en la mejor categoría de logro en las evaluaciones (SIMCE y/u otras)	-Monitoreo y evaluación de los distintos niveles de desempeño de aprendizajes y logro de habilidades académicas de los estudiantes.	a) Definición, ejecución y seguimiento de las metas académicas en relación a los resultados obtenidos en evaluaciones externas.	Anual	Equipo de Gestión	- Mejorar la calidad de la formación académica. -Aumentar la cantidad de estudiantes en el nivel de desempeño avanzado.
			b) Definición, ejecución y seguimiento de los lineamientos	Anual	Equipo de Gestión	-Asegurar la continuidad de estudios de los alumnos, en

TRABAJO DE GRADO II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE EDUCATIVO  
 esc. Republica Checa

posturas que asuman en su vida en relación con los valores, el autocuidado, la protección del medioambiente y con sus responsabilidades personales y sociales.			curriculares del establecimiento.			los liceos de su preferencia.
			c) Análisis y evaluación de logro de metas académicas en Consejos Técnico Pedagógicos.	2 veces semestral	UTP	
			d) Identificación y evaluación de niveles de desempeño de los aprendizajes y habilidades de todos los estudiantes.	Semestral	UTP	

TRABAJO DE GRADO II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE EDUCATIVO  
 esc. Republica Checa

			f) Contratación de apoyo Técnico Pedagógico por SEP para realizar evaluación, seguimiento de los niveles de desempeño de habilidades académico de los alumnos.	Anual	Director(a)	
			g) Planificación articulada de los docentes.	2 veces por semestre.	UTP	
			h) Medición de cobertura curricular por asignatura, a través de una hoja de ruta.	2 veces por semestre.	UTP	

	1.2 Porcentaje de estudiantes que aprueban las asignaturas del currículo, en los diferentes niveles.	Monitoreo de los porcentajes de rendimiento académico de los estudiantes en las diferentes asignaturas y niveles.	a) Revisión periódica de los rendimientos académicos de todos los estudiantes (calificaciones parciales y promedios).	Marzo a Diciembre	UTP y docentes	-Aumentar los porcentajes de aprobación de los estudiantes en todas las asignaturas.
			b) Análisis de resultados académicos en Consejo de evaluación.	2 veces por semestre	UTP y docentes	
	1.3. Porcentaje de resultados de estudiantes en informes de personalidad de manera semestral y anual.	-Pesquisa, derivación y seguimiento de los resultados obtenidos por los estudiantes, logrados en el	a) Consejo de evaluación de los docentes, para análisis psicosocial.	2 veces por semestre	Orientador	-Aumentar los porcentajes de resultados de "siempre" en los informes de personalidad.

		informe de personalidad.	b) Derivación a las distintas redes de apoyos psicosociales existentes en el establecimiento, como también externos.	Marzo a Diciembre	Orientador y dupla Psicosocial.	- Atención del 100% de los estudiantes con necesidades psico-emocionales que lo requieran.
			c) Seguimiento de los avances obtenidos por los estudiantes derivados a las redes de apoyos psicosociales existentes en el establecimiento, como también externos.	Marzo a Diciembre	Orientador y dupla Psicosocial.	

	1.4 Porcentaje de docentes que alcanzan resultados de “competente” y “destacado” de acuerdo a la ley de Desarrollo profesional docente.	- Analizar niveles de desempeño de los profesores en la evaluación docente para la toma de decisiones pedagógicas.	a) Análisis del reporte emanado desde el Ministerio con el objetivo de establecer el plan de trabajo de mejora continua con los docentes.	Abril	Dirección y UTP	- Aumentar los porcentajes de resultados de “competente” y “destacado” en los docentes.
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Impactos Esperados</b>
2. Consolidar un sistema de acompañamiento a la acción docente en el aula con el fin de asegurar un proceso de enseñanza y aprendizaje de	2.1. Porcentaje de participación de los docentes en las instancias que defina la escuela (reuniones de GPT, capacitaciones y perfeccionamientos )	Participación de los docentes en reuniones de Consejo Técnico Pedagógico y diferentes capacitaciones y/o perfeccionamientos en busca de la mejora continua	a) Asistencia de docentes a Reuniones de Consejo Técnico Pedagógico.	Marzo a Diciembre	Equipo de Gestión	-Fomentar equipos docentes articulados en función de aprendizajes esperados. - Optimizar el trabajo articulado de

TRABAJO DE GRADO II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE EDUCATIVO  
 esc. Republica Checa

calidad, atendiendo a la diversidad de estudiantes y fortaleciendo el sentido de comunidad de aprendizaje a través de liderazgos pedagógicos compartidos.		del proceso de enseñanza-aprendi zaje.				los diferentes equipos existentes. -Aumentar la participación de los docentes en las diversas capacitaciones ofrecidas, por distintas instituciones.

**LIDERAZGO**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Impactos Esperados</b>
<b>3.</b> Fortalecer y potenciar el trabajo con todos los estamentos y actores de la comunidad educativa: Consejo de Profesores, Centro General de Padres, Asistentes de la Educación, Consejo Escolar y Centro de Alumnos	3.1. Porcentaje de reuniones efectivamente realizadas, de las distintas organizaciones internas de la Comunidad Educativa, de acuerdo a parámetros definidos (participación, calidad, etc.)	Promoción de las organizaciones internas en el establecimiento.	a) Designación de asesores de Centro de Alumnos y Centro de Padres.	Marzo	Sostenedor y Dirección	- Conformar en un 100% las distintas organizaciones internas.
			b) Conformación de los diferentes organizaciones internas, tales como: Consejo Escolar, Centro de Alumnos, Centro de Padres, Comité Paritario, etc.	Anual	Dirección y asesores de organizaciones internas	-100% de reuniones planificadas, programadas y realizadas por las distintas organizaciones internas.
			c) Reuniones periódicas de las	Marzo a Diciembre	Asesores y delegados	

			diferentes organizaciones internas con sus respectivos registros de asistencia, de acuerdo a sus propios reglamentos.			
			d) Reuniones mensuales de padres y apoderados.	Marzo a Diciembre	Orientación y Profesores Jefes	
	3.2 Porcentaje de actividades extracurriculares efectivamente realizadas.	Promoción de las actividades extracurriculares del establecimiento.	a) Definición y actualización de las actividades extracurriculares propias de la escuela.	Marzo a Diciembre	Equipo de Gestión	- Aumentar la participación de los estudiantes en una amplia gama de actividades tecnológicas,

			b) Calendarizar y difundir la programación anual de las actividades extracurriculares de la escuela.	Marzo a Diciembre	Equipo de Gestión	científicas, artísticas, culturales y deportivas, ofrecidas por la escuela. - Mejorar el clima de convivencia escolar.
			c) Evaluación del desarrollo de las actividades extracurriculares de la escuela.	Marzo a Diciembre	Equipo de Gestión	
	3.3 Porcentaje de asistencia de la Comunidad Educativa en las actividades realizadas, programadas y calendarizadas, organizadas por los	Promoción de la participación de los diferentes estamentos de la comunidad Educativa.	a) Plan anual de las distintas actividades programadas por las organizaciones internas.	Marzo a Diciembre	Dirección y asesores de las distintas organizaciones internas.	- Elevar el nivel de compromiso y sentido de pertenencia con la institución de parte de sus

	diferentes estamentos.		b) Difusión de las diferentes actividades, a través de los canales de comunicación interna y medios de comunicación local.	Marzo a Diciembre	Asesores de las distintas organizaciones internas	diferentes miembros. -Aumentar la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa en las actividades realizadas.
			c) Registro de participantes por cada actividad realizada.	Marzo a Diciembre	Inspectoría General y Profesores jefes.	
			d) Evaluación de cada actividad realizada.	Marzo a Diciembre	Equipo de Gestión y Profesores	

**CONVIVENCIA ESCOLAR**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Impactos Esperados</b>
3.Consolidar y ejecutar una plan de gestión de convivencia escolar orientada a prácticas que permita la mejora de ámbitos como: en cuanto a los ámbitos que incluyen: autoestima académica, motivación escolar, clima de convivencia escolar,	4.1. Porcentaje de participación de la comunidad educativa en el diseño del plan de gestión de convivencia escolar.	Participación de los estudiantes en el diseño del plan de gestión de convivencia escolar.	a) Jornadas de trabajo de participación con la comunidad educativa.	Encargado de convivencia	Marzo	-Aumentar la participación y compromiso de los estudiantes en las actividades extraescolares. -Elevar el sentido de pertenencia de los estudiantes y sus familias con la Escuela.
			b) Definición de acciones que permitan la mejora de la convivencia escolar.	Dirección	Marzo	
			c) Difusión del plan de gestión de la convivencia escolar.	Encargado de convivencia escolar	Marzo	

participación y formación ciudadana, hábitos de vida saludable, retención escolar, asistencia escolar y equidad de género considerando las bases curriculares y la relación de los sellos educativos.						
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>						
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Líneas Estratégicas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Impactos Esperados</b>
5. Consolidar un sistema efectivo	5.1. Porcentaje de recursos didácticos	Incorporación de los recursos	a) Difusión a todos los	Marzo	Inspectoría y UTP	-Aumentar el uso eficiente

TRABAJO DE GRADO II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE EDUCATIVO  
 esc. Republica Checa

de uso de recursos, adquisición y mantenimiento de equipamiento y la contratación de personal idóneo para optimizar todos los procesos de gestión del establecimiento, asegurando el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, a través de estilos de vida saludable y de una clara conciencia del cuidado del medioambiente.	y tecnológicos incorporados en las planificaciones y en las clases de todas las asignaturas y niveles.	didácticos y tecnológicos en las clases.	docentes de los recursos didácticos y tecnológicos existentes en la escuela.			de los recursos didácticos y tecnológicos en las clases. -Motivar a los docentes al uso de metodologías innovadoras en sus clases.
			b) Organización interna de la utilización de los recursos didácticos y tecnológicos.	Marzo	UTP	
			c) Registro de uso de los recursos didácticos y tecnológicos.	Abril a Noviembre	Coordinador de Biblioteca CRA y Enlaces	

			d) Monitoreo de la incorporación de los recursos didácticos y tecnológicos en las planificaciones y en las clases.	Abril a Noviembre	UTP	
	5.2. Porcentaje de utilización de los espacios educativos existentes para el logro de los objetivos de aprendizaje (Biblioteca CRA, Laboratorio de Computación, Sala de uso múltiple,	Utilización eficiente de los espacios educativos de la escuela. (Biblioteca CRA, Laboratorio de Computación, Sala de uso múltiple, Gimnasio, pasillos y patios)	a) Calendarización del uso de los diferentes espacios educativos. (Biblioteca CRA, Laboratorio de Computación, Sala de uso múltiple, Gimnasio, pasillos y patios)	Marzo	UTP	- Maximizar el uso adecuado de los espacios educativos con que cuenta la escuela.

TRABAJO DE GRADO II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE EDUCATIVO  
 esc. Republica Checa

	Gimnasio, pasillos y patios)		b) Registro de uso de los espacios educativos (Biblioteca CRA, Laboratorio de Computación y Sala de uso múltiple).	Marzo a Diciembre	Coordinador de Biblioteca CRA y de Enlaces.
			c) Monitoreo del uso de los espacios educativos.	Abril a Noviembre	UTP
			d) Consejo de evaluación del uso de los espacios educativos.	Julio y Diciembre	UTP y Coordinadores de Biblioteca CRA y Enlaces

## **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.

## 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

[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. REFCaIE: 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).

[Índice Monografía 2](#) -  
[Área de Cooperación Educativa](#) -  
[Principal OEI](#)

[www.teoria cmunicacional1.wordpress.com](http://www.teoria cmunicacional1.wordpress.com)

[www.convivenc106](http://www.convivenc106)

[www.raco.cat/index.php/Educar/article/download/20736/20576](http://www.raco.cat/index.php/Educar/article/download/20736/20576)