



Magíster en Educación
Mención Gestión de Calidad

Trabajo De Grado II
Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento

Profesora: Rocío Riffo San Martín

Alumna: Jennifer Vilca Salinas

Arica-Chile, Abril de 2021

Índice

1.-Resumen	3
2.-Introducción	4
3.-Marco teórico	5
4.-Marco contextual	
4.1.-Visión- Misión-Objetivo Generales	8
4.2 Recursos Humanos de la Unidad de la Educativa	9
4.3.-Situación Comunidad Escolar	10
4.4.- Síntesis de Antecedentes del Entorno	12
5.-Diagnóstico institucional	
5.1.-Resultado SIMCE	13
5.2.-Resultado Pauta de Prácticas por Dimensiones	17
6.- Análisis de resultados	29
7.- Plan de mejoramiento	33
8.- Bibliografía	38
9.- Anexos	39

Resumen

El presente trabajo de grado, tiene por objetivo dar cuenta de la situación diagnóstica en la que se encuentra el establecimiento Educacional “Tucapel”, junto con el ello el Plan de Mejoramiento propuesto para alcanzar los estándares de calidad requeridos para que los y las estudiantes, obtengan aprendizajes referente no solo en lo técnico pedagógico, sino que también valóricos.

Para lograrlo, se recopilan resultados del SIMCE, donde es posible determinar el nivel de desempeño de los estudiantes de 8 básico en las siguientes áreas: Lectura, Matemáticas, Historia y Geografía, Autoestima y Motivación, Clima Convivencia Escolar y Hábitos de Vida Saludables.

Por otra parte, se convoca a toda la comunidad escolar, funcionarios, apoderados y estudiantes, estos últimos con dos representantes por nivel, por lo tanto se cuenta con una participación de 117 personas, quienes reflexionan con una pauta del MINCEDUC de forma virtual, la que determina los niveles de los diferentes Estándares Indicativos de Desempeño tales como: Gestión del Curriculum, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

Del análisis de dichos resultados, se obtiene el Diagnostico Institucional, detectando fortalezas y debilidades. Es en función de las últimas, que se plantean los objetivos estratégicos, metas, acciones y responsables, que constituyen el PME.

Introducción

El siguiente trabajo de grado II, tiene por objetivo analizar los resultados del Diagnostico Institucional de la Escuela Tucapel de la ciudad de Arica, determinar las fortalezas y debilidades, esto a través de los resultados del Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Aprendizaje estandarizada (SIMCE) año 2019, la cual arroja resultados en relación a Lectura, Matemáticas, Historia y Geografía, Autoestima y Motivación, Clima Convivencia Escolar y Hábitos de Vida Saludables.

Sumado a lo anterior, se obtiene información respecto a la gestión realizada en los diferentes Estándares Indicativos de Desempeño los cuales son: Gestión del Curriculum, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

La recopilación de información fue a través de la participación de representantes de todos los estamentos, quienes a través de una reunión virtual vía plataforma ZOOM, entregaron su respuesta respecto a las diferentes subdimensiones en un Plenario, dirigido por el equipo de gestión del establecimiento.

De lo anterior, se desprende el Diagnostico Institucional, que viene a establecer las fortalezas y debilidades de las prácticas realizadas, las cuales deben ser remediadas en el Plan de Mejoramiento Educativo. El cual fue elaborado junto a toda la comunidad educativa a través de un plenario, en la misma plataforma mencionada, ZOOM, compuesto por miembros del equipo directivo, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y apoderados. Estableciendo objetivos y acciones que se pueden realizar al interior del establecimiento, entregando posibilidades para que los y las estudiantes reciban una educación de calidad, complementando los aprendizajes tradicionales del currículum con actividades que permitan desarrollar sus múltiples capacidades e intereses, de tal manera que puedan alcanzar sus proyectos de vida y transformarse en un ciudadano y ciudadana integral.

Marco Teórico

El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. (MINEDUC, 2012 “Guía Metodológica para el Diagnostico Institucional”, División de Educación General Ministerio de Educación. Santiago).

Este proceso involucra una revisión de las Prácticas Institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes. El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico.

En base a lo anterior, Fullan, 1991; Hopkins 1988, señalan que “las mejoras deben estar centrados en un conjunto reducido pero estratégico de metas, definidas en torno a los aprendizajes de los alumnos, y que las propuestas de mejoramiento deben estar basadas en conocimiento relevante, evidencia científica o experiencia de docentes efectivos”.

El rol del Ministerio de Educación es proponer y evaluar las políticas y diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico-pedagógico para sostenedores, equipos directivos y técnicos, docentes y asistentes de la educación de los establecimientos educacionales, con el propósito de fomentar el mejoramiento del desempeño de cada uno de ellos y el desarrollo de capacidades técnicas y educativas de las instituciones escolares y sus sostenedores.

En este contexto, el MINEDUC promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos.

Este proceso comienza con una autoevaluación institucional, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus acciones y a los resultados educativos y de Gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos los estudiantes. En este marco, la Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) indica que todos los establecimientos deben contar con un Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, explicitando que este plan estratégico con que contará cada establecimiento será el mismo que presentarán para postular a los recursos que otorga la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248/2008).

Del mismo modo, el propósito establecido por el MINEDUC para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr en cuatro años, la generación de Sistemas de Trabajo que permitan la articulación entre Prácticas, Dimensiones y/o Áreas de la Gestión de los establecimientos. Para lograr este propósito es necesario una Guía para el Diagnóstico Institucional establecer Metas, y una planificación constituida, principalmente por Objetivos, Indicadores de Seguimiento y Acciones que le permitan al establecimiento avanzar en el aprendizaje de todos sus estudiantes.

Los establecimientos que postulan a los recursos de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, deberán presentar su PME y asumir los compromisos adicionales que se establecen en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa.

A partir del presente año, se promueve que cada establecimiento educacional tenga en consideración que el diseño e implementación del PME debe responder a su realidad completa, abordando como un todo los niveles educativos que imparte.

Lo señalado anteriormente, está sustentado por diversos estudios que evidencian el fracaso de los gobiernos centralistas, que buscan soluciones desde el exterior del establecimiento, este movimiento surge en los años 70, y su idea central es:

...La escuela debe ser el centro del cambio, con su doble visión: el cambio debe ser liderado por la propia escuela y hay que centrarse en la cultura de cada escuela para cambiar la educación (Hargreaves et al, 1998, en Murillo J, 2003 Pág. N°1)

Otra definición que resume al proceso de mejora, es el siguiente : “ *Un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad último de alcanzar las metas educativas más eficazmente*” (Velzen et al, 1985 48 en Murillo J, 2003 Pág. 2)

No obstante, pese a que el resultado de los aprendizajes depende de la organización de las escuelas, es importante señalar que en la actualidad existen varios factores que interfieren en dicho proceso, como en el caso de la Escuela Tucapel, que fue víctima de reiterados saqueos y robos, en el fenómeno sociológico del estallido social, iniciado en octubre del 2019. Lo que significó la interrupción del normal funcionamiento del establecimiento, dejando a los estudiantes con su proceso educativo inconcluso.

Marco Contextual

Visión

La visión de la Escuela “Tucapel” es llegar a ser una escuela eficaz que atienda a sus estudiantes y a la comunidad circundante acorde a sus necesidades individuales, en donde cada uno de sus trabajadores se esforzará por formar personas con conocimientos, habilidades sociales y con formación ciudadana que le permitan integrarse y desenvolverse adecuadamente en una sociedad exigente y en constante cambio.

Misión

La Escuela Tucapel es una Institución perteneciente al Servicio de Educación Pública Local Chinchorro de la ciudad de Arica, que atiende a estudiantes desde NT1 a 8° año básico, que provienen mayoritariamente de sectores vulnerables, es potenciadora de aprendizajes de calidad, entendiéndose por esto, el desarrollo de las competencias en comprensión lectora, habilidades sociales y ejercicio ciudadano en el espacio escolar.

Objetivo General

Desarrollar en los estudiantes competencias de comprensión lectora, habilidades sociales y formación ciudadana que le permitan responder activa y efectivamente a las exigencias de los próximos niveles educativos y contextos sociales en los cuales se desenvuelvan en su vida adulta

Recursos humanos de la Unidad Educativa

Estamentos unidad educativa	Integrantes
Cuerpo directivo	Directora Inspector general
Cuerpo técnico-directivo	Jefa unidad técnica pedagógica Orientador Encargado Convivencia Escolar
Educadoras de párvulos	4
Docentes de aula	30
Docentes JEC	3
Coordinadores:	Programa de Integración Escolar Grupo Diferencial Enlaces CRA Extraescolar
Equipo Programa de Integración Escolar	5 Docentes especialistas 3 Psicopedagogas 2 Fonoaudiólogos 2 Psicólogos 1 Kinesióloga 1 Profesor motor 14 Asistentes técnicas pedagógicas

Situación de la Comunidad Escolar

La escuela Tucapel, es una institución de Educación Pública con 57 años de servicio en la educación, creada bajo decreto cooperador N°4918 del 29 de abril de 1964.

Esta unidad educativa ha estado dirigida a lo largo de los años por varios directores y a través de su historia como entidad educativa, ha tenido las siguientes denominaciones en sus inicios:

- ✓ Escuela superior mixta n° 35, director titular don Oreste Sotomayor Rueda entre los años 1963/1964.
- ✓ Escuela superior mixta n° 35, director interino don Mario Venegas Ponce en el año 1965.
- ✓ Escuela superior mixta n° 35 director titular don Luis Araya Araya entre los años 1966/1972
- ✓ Escuela de educación general básica n°35 director titular don Luis Montecinos Aravena entre los años 1973/ 2002.

En el año 1979 recibe el nombre de escuela Tucapel d-21 desde esta fecha sus directores han sido:

- ✓ Director interino don Fernando Rojo Vergara durante el periodo 2003/2004.
- ✓ Director titular don Raúl Velasco moreno en el año 2005.
- ✓ Director interino don Fernando Rojo Vergara entre los años 2006/ 2009.
- ✓ Director titular don Celso Lira Ojeda durante el periodo 2010 a agosto del año 2014.
- ✓ Director subrogante don Víctor Vera Siñiga entre los meses de agosto a diciembre del año 2014.
- ✓ Directora de alta dirección pública en marzo del año 2015 asume la profesora, magister en educación, Sra. Susana Contreras Quintana.

Posee una matrícula aproximada de 443 estudiantes, con una planta de 43 docentes, además de 60 asistentes de la educación, con una misión con énfasis en el desarrollo de competencias lectoras, habilidades sociales como: empatía, trabajo en equipo, resolución de conflictos y formación ciudadana, aspectos fundamentales para mejorar la calidad de los aprendizajes y formar un futuro ciudadano funcional en nuestra sociedad.

Síntesis de Antecedentes del Entorno

La escuela Tucapel está ubicada en la Población San José, a su costado se encuentra el histórico parque Lauca, utilizado para el desarrollo de diferentes actividades recreativas como ensayos de bailes para el carnaval la Fuerza del sol, eventos comunitarios, entre otros, así también, se encuentra cercana a la rotonda Tucapel, la cual últimamente se ha convertido en el punto de encuentro para las manifestaciones sociales de la ciudad.

En relación a su contexto socioeconómico las familias que forman parte de la entidad educativa cuentan con un 91% nivel de vulneración social, de un total de 443 alumnos/, 313 corresponden a estudiantes prioritarios y solo 72 son preferentes y 58 alumnos/as aún no se sabe su realidad, muchos de estos alumnos extranjeros que no cuentan con sus documentos. En cuanto a los adultos que conforman el núcleo familiar estos laboralmente se desenvuelven en su mayoría como vendedores ambulantes y como obreros.

En relación a los antecedentes culturales del total de los estudiantes un 34% corresponden a estudiantes con ascendencia Indígenas siendo conformada esta población por una variedad de etnias tales como: Quechuas, Mapuches, Diaguitas, Atacameños, Kollas y Aymaras. La gran mayoría corresponde a esta última, es debido a ello que se imparte la asignatura de lengua Aymara. Así también debido a ser una ciudad fronteriza se cuenta con alumnos/as de diversos países como 2 colombianos, 8 venezolanos, 10 bolivianos y 20 peruanos, aprendiendo día a día de esta diversidad cultural y al mismo tiempo haciéndola parte de nuestras actividades curriculares.

Diagnóstico Institucional

En el siguiente apartado, se presentan en primer lugar, los resultados académicos de la institución en SIMCE 2019, solo del nivel de 8vos básicos, ya que respecto a los 4tos años básicos, debido a los constantes destrozos y saqueos en los diferentes establecimientos públicos de la ciudad de Arica durante el movimiento social vivido a fines del año 2019, el Servicio Educacional Chinchorro tomó la decisión que los niveles de 4tos años básicos de las 33 escuelas públicas no participarían en dicha aplicación con enfoque de diagnóstico .

1.-Resultados evaluación SIMCE:

Las pruebas SIMCE evalúan aprendizajes que deberían lograr los estudiantes dentro de un curso y asignatura determinada. En el año 2019 el nivel de 8vo básico de la escuela Tucapel, rindió las pruebas de Lenguaje y Literatura: Lectura, Matemática e Historia, Geografía y Ciencias Sociales.

La Agencia de Calidad informa los resultados obtenidos por los 8vos básicos en SIMCE el año 2019, los cuales se detallan a continuación:

Asignatura evaluada	Puntaje promedio del establecimiento
¿Cuál es el resultado del establecimiento en Lectura?	229

- ✓ Este resultado es más bajo que el de establecimientos del mismo grupo socioeconómico.

Asignatura evaluada	Puntaje promedio del establecimiento
¿Cuál es el resultado del establecimiento en Matemática?	229

- ✓ Este resultado es más bajo que el de establecimientos del mismo grupo socioeconómico.

Asignatura evaluada	Puntaje promedio del establecimiento
¿Cuál es el resultado del establecimiento en Historia, Geografía y Ciencias Sociales?	236

- ✓ Este resultado **es más bajo** que el de establecimientos del mismo grupo socioeconómico.

Aspectos del desarrollo personal y social:

En breve, se darán a conocer los resultados en diversos aspectos del desarrollo personal y social los cuales son: Autoestima académica y motivación escolar, Clima de convivencia escolar, Participación y formación ciudadana, Hábitos de vida saludable de los estudiantes del establecimiento.

Estos resultados se obtienen a partir de las respuestas que dan los estudiantes, los docentes y los apoderados en los Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación que aplica la Agencia durante los días de evaluación de las pruebas SIMCE.

Aspecto del desarrollo personal y social.	Puntaje del establecimiento
Autoestima académica y motivación escolar	75

✓ Este resultado **es similar** al de establecimientos del mismo grupo socioeconómico, es decir, presentan características semejantes en aspectos como:

- Índice de vulnerabilidad escolar.
- Cantidad de años de escolaridad de los padres.
- Ingreso económico del hogar declarado por los padres y madres.

Aspecto del desarrollo personal y social.	Puntaje del establecimiento
Clima de convivencia escolar.	76

✓ Este resultado es similar al de establecimientos del mismo grupo socioeconómico, es decir, presentan características semejantes en aspectos como:

- Índice de vulnerabilidad escolar.
- Cantidad de años de escolaridad de los padres.
- Ingreso económico del hogar declarado por los padres y madres.

Aspecto del desarrollo personal y social.	Puntaje del establecimiento
Participación y formación ciudadana.	81

✓ Este resultado **es más alto** que el de establecimientos del mismo grupo socioeconómico, es decir, presentan características semejantes en aspectos como:

- Índice de vulnerabilidad escolar.
- Cantidad de años de escolaridad de los padres.
- Ingreso económico del hogar declarado por los padres y madres.

Hábitos de vida saludable:

A continuación, se presentan los resultados de Hábitos de vida saludable, los cuales se refieren a los hábitos de alimentación, actividad física e higiene de los estudiantes. También reflejan la manera en el que el establecimiento promueve hábitos beneficiosos para la salud.

Hábitos de vida saludable	Puntaje obtenido73
---------------------------	--------------------------

✓ Este resultado **es similar** al de establecimientos del mismo grupo socioeconómico, es decir, presentan características semejantes en aspectos como:

- Índice de vulnerabilidad escolar.
- Cantidad de años de escolaridad de los padres.
- Ingreso económico del hogar declarado por los padres y madres.

2.- Resultados de la Pauta de evaluación de Prácticas Institucionales y/o Pedagógicas MINEDUC.

A continuación se compartirá información sobre el diagnóstico institucional efectuado a fines del año 2019 vía remota, en su aplicación participaron el equipo directivo, profesores, Equipo de Gestión, estudiantes, Padres y Apoderados, Personal Administrativos, profesionales asistentes de la educación. El medio utilizado fue a través de plataforma zoom, a través de la reflexión de una Pauta de evaluación de Prácticas Institucionales y/o Pedagógicas, obteniendo información la cual la valoramos en niveles de calidad tales como:

Valor 1: Se realizan Acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

Valor 2: Quehacer incorpora un Propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos procesos son Sistemáticos.

Valor 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.

Valor 4: La Práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente

Los convocados a realizar la evaluación diagnóstica institucional fueron:

1 Representante de cada curso de los niveles de 5to a 8vo(10 representantes en total),; 43 Docentes;60 Asistentes de la educación y 4 Cuerpo directivo.

Al finalizar la evaluación diagnóstica institucional, el equipo directivo recoge los datos y los transforma designándole un valor al nivel de calidad de cada práctica, observándose los siguientes resultados:

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

5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	3
6. El equipo técnico-pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	3
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	3
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	3
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	3
10.El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	2
11. El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o Prácticas a mejorar.	3
12.El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	3
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes	3

(por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	
Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el aula.	3
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	3
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	1
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	3
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	3
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	3
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	3
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo	3
Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	3
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	

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

Dimensión: Liderazgo

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

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

2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	3
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	3
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	2
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	3
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	3

Dimensión: Formación y Convivencia.

Subdimensión: Formación.	3
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia- escuela, entre otros).	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se	3

responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.	
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	3
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	3
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	3
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	2
Subdimensión: Convivencia.	3
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).	
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	3
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.	3
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	3
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como	1

psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	3
Subdimensión: Participación y vida democrática:	3
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	3
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	3
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	3
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	4
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	4
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	4
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	3

9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	3
10.El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.	2

Dimensión: Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión de personal	3
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	2
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	3
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	3
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	3

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	3
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	3
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	3
Subdimensión: Gestión de Recursos financieros.	3
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	2
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	3
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	3
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	4
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	3
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	3
Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos.	3
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los	2

niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	3
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	3
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.	3

Análisis de resultados

De acuerdo a la Categoría de Desempeño del SIMCE, resultado de una evaluación integral, ya que considera aspectos académicos, de desarrollo personal y social de los estudiantes, con el fin de identificar las necesidades de apoyo que requiere la escuela. El establecimiento educativo Tucapel, se encuentra en la categoría **Medio Bajo**, lo que indica que está bajo lo esperado.

A continuación, se realiza un análisis por dimensiones, que incluyen los resultados obtenidos tanto en la evaluación SIMCE, como los del Diagnóstico Instutucional.

Dimensión Gestión Pedagógica	
Fortalezas	Implementa un gobierno escolar, siendo una de las pioneras. Promoviendo a través de esto, diversas habilidades tales como debate, capacidad de síntesis, habilidades sociales y por supuesto formación ciudadana, lo cual se correlaciona con los resultados del SIMCE, en el ámbito de Formación y Participación ciudadana
	Promoción de hábitos de vida saludables, a partir e de actividades como Recrea tu recreo, iniciativa que fomenta la actividad física, paralelo a eso, los docentes incorporar de forma transversal en todas las asignaturas información referente a este tópico. A lo que se suma la implementación de un Kiosko salubable. Esto claramente, influye en los resultados de SIMCE, siendo similar a otros establecimientos con características similares

Debilidades	No se evidencia una sistematización en los procesos de corrección de evaluación y el análisis de estos en conjunto con los estudiantes, como una forma de retroalimentación y fomento de los aprendizajes.
	Un número significativo de docentes, no aplica estrategias diversificadas, específicamente el DUA. Perpetuando sistema de transmisión de mensajes, con un solo modo, no logrando abarcar todos los estilos de aprendizaje existentes entre los y las estudiantes.
	El enfoque del establecimiento, está dirigido en las necesidades de los estudiantes, en función de las carencias, no obstante, no existe un sistema para los estudiantes destacados, generándose situaciones complejas para ellos, considerando que en reiteradas oportunidades culminan antes las actividades, quedando espacios de ocio, que desencadena en desmotivación o conductas desajustadas.

Dimensión Liderazgo	
Fortalezas	Equipo directivo organiza de forma eficiente las diversas actividades relacionadas al quehacer pedagógico, iniciando el año escolar.
	El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.

Debilidades	La mayor debilidad en este ámbito, está en los tiempos del cumplimiento de entrega de estos recursos, la cual ha llegado a presentar 2 años de retraso, interfiriendo significativamente en la ejecución del PME.
	El director presenta dificultades en la delegación de funciones, lo que conlleva a una sobrecarga laboral, afectando significativamente su estado emocional y de salud mental.
	Carece de sistematización en el monitoreo de la acciones del PME, perjudicando el proceso de mejora esperada.

Dimensión Formación y Convivencia	
Fortalezas	Se evidencia un trabajo sistematizado de prácticas, para apuntar el desarrollo del área psicoemocional de los estudiantes, tales como Habilidades sociales, Motivación Escolar y Convivencia, generando espacios de intercambio que traen consigo un resultado positivo en la evaluación SIMCE.
	El establecimiento promueve el desarrollo de la sana convivencia, a través de taller deportivos, artísticos, deportivos y culturales
Debilidades	Los canales de comunicación directos y presenciales, se vieron afectados por diversos actos delictuales, tales como saqueos, robos, transformándose en un entorno inseguro para los estudiantes y funcionarios.
	Las sugerencias no son revisadas de forma sistemática, no considerando la opinión de la comunidad educativa.

Dimensión Gestión de Recursos	
Fortalezas	<p>.</p> <p>Se cuenta con la dotación de funcionarios, principalmente docentes y profesionales de la educación, para cubrir las necesidades requeridas para el desarrollo de los aprendizajes, lo más óptimo posible.</p>
	<p>Existe un sistema de gestión que permite cubrir a tiempo las necesidades logísticas y de mantención del establecimiento, permitiendo lugares limpios y sanitizados.</p>
Debilidades	<p>Inexistencia de un sistema de reemplazos en casos de funcionarios ausentes, ni tampoco un programa de incentivo a la satisfacción laboral.</p>
	<p>Los recursos recibidos, no son suficientes para cubrir todas las necesidades que la escuela demanda, interfiriendo significativa en el desarrollo del proceso de aprendizaje.</p>
	<p>Carencia de recursos didácticos para responder a la diversidad y potenciar el proceso de aprendizaje.</p>

Plan de Mejoramiento

En base a los resultados expuestos previamente, considerando los aspectos a mejorar se presenta en el siguiente apartado, el Plan de Mejoramiento, q basado en los Objetivos Estratégicos los cuales están proyectados al periodo de 1 año, estos están planteados por Áreas de Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Del mismo modo se plantean las Metas las cuales son la cuantificación de los Objetivos Estratégicos a lograr en un tiempo y espacio determinado. Finalmente se explicita el responsable de dicha acción.

1.- DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA

Objetivos Estratégicos	Metas	Acción	Responsable
Implementar un sistema de revisión de evaluaciones y utilizarla como parte del proceso enseñanza aprendizaje, monitoreada por el Jefe de la UTP:	90 % de los docentes realice estas prácticas.	El jefe de UTP, se reunirá cada dos semanas con los docentes, para revisar en conjunto las evaluaciones ya corregidas y el verificador de que esto fue abordado dentro del proceso de aprendizaje con el estudiante.	Jefe de UTP Profesores
Fortalecer las practicas que den respuesta a la diversidad, para que todas y todos los estudiantes, tanto estudiantes tengan	90% de los docentes incorpore los 3 tiempos del DUA en sus clases.	Realizar capacitación del DUA, una cada dos meses, junto con ello establecer en la hora de consejo de profesores, como en las	Jefe de UTP Coordinadora PIE

acceso de forma equitativa al proceso de aprendizaje.		planificaciones debe ir incorporada la co-docencia, en trabajo directo con profesionales del equipo PIE. Implementando actividades que abarque tanto a los niños con mayor dificultad de aprendizaje y a los que tienen un desempeño demasiado elevado.	
---	--	---	--

2.- DIMENSIÓN: LIDERAZGO

Objetivos Estratégicos	Metas	Acción	Responsable
Agilizar la entrega de recursos indispensables para el óptimo proceso de enseñanza y aprendizaje.	Que el 90% de lo solicitado, llegue en el tiempo pactado.	Reunión quincenal del sostenedor y los encargados de compra del SLPECH, para monitorear el estado de cada compra.	Sostenedor Director Encargado de compras SEP.
Delegar funciones y responsables en todos los cargos existentes en el establecimiento.	Que el 100% de los funcionarios tenga por escrito lo que compete a su función, tanto en el día a	En el inicio del año escolar, por estamentos informar de las funciones de cada Unidad	Director Inspector General

	día, como en las actividades emergentes.	durante el año. En el caso de situaciones emergentes también se debe contar con responsables ya determinados.	
Establecer un monitoreo sistemático de las acciones del PME, con el fin de potenciar las mejoras en el proceso educativo.	Que el 100 % de las acciones establecida en el PME, sean revisadas cada 3 meses, como mínimo.	El equipo de gestión, revisará las acciones establecidas en el PME, para verificar las que se han cumplido y cuales deben gestionarse para poder realizarse.	Equipo de Gestión

3.- DIMENSIÓN: FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Objetivos Estratégicos	Metas	Acción	Responsable
Generar una alianza con los actores de la comunidad, para promover la seguridad en el entorno, principalmente	90% de las redes comunitarias, tales como juntas de vecinos, carabineros, clubes sociales,	Convocar a una reunión virtual, con los representantes de los centros cercanos al establecimiento además de algún representante de carabinero de la 3 comisaría, para poder establecer	Encargado de Convivencia Escolar Orientación

asociado a los actos delictuales.	sean convocadas a una alianza de seguridad.	acuerdos de protección al sector.	
Considerar la opinión de toda la comunidad educativa, que es recibida a través de los diversos canales de comunicación.	El 100% de las sugerencias y/o consultas, sean revisadas por una comisión determinada para ello.	De forma mensual, revisar las sugerencias realizadas por padres y apoderados, responder acuso de recibo e incorporarla en las actividades si es que es viable hacerlo.	Encargado de Convivencia Escolar

1.- DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS

Objetivos Estratégicos	Metas	Acción	Responsable
Estructurar un programa que determine a los responsables de realizar reemplazos, en caso de colegas ausentes. Que además establezca algún refuerzo por el compromiso	100% de los funcionarios, reciban el programa.	Durante la primera reunión del año escolar, se entregarán las directrices y en que consta este programa de reemplazo y de incentivo al compromiso laboral.	Inspector General

mostrado por los funcionarios.			
Adquirir material didáctico para potenciar los aprendizajes de los y las estudiantes.	90% de los materiales que se requieren puedan ser adquiridos.	El encargado de recursos pueda gestionar a través de convenio con empresas u otras instituciones, en caso que el SLPECH no pueda comprarlos, la adquisición de material didáctico.	Encargado de Recursos

Bibliografía

- Agencia de la Calidad de la Educación (2019) Resultados SIMCE. Santiago de Chile.
- Biblioteca digital MINEDUC.
- Fullan, M. (2002): Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona: Octaedro [traducción al español de la obra de 1991, en la 3ª ed. de 2001, muy revisada, The new meaning of educational change. London: Cassell.] Fullan, 1991; Hopkins, 1998.
- Ley 20201: Modifica el DFL N° 2, de 1998, de educación, sobre subvenciones a establecimientos educacionales y a otros cuerpos legales.
- Ley 20248: Establece ley de subvención escolar preferencial.
- Ley 20529: Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media y su fiscalización.
- Ley 20911: Crea el plan de formación ciudadana para los establecimientos educacionales reconocidos por el estado
- Ley 21040: Crea el sistema de educación pública.
- MINEDUC (2013). Análisis de proyectos educativos de establecimientos educacionales chilenos. Documento de Trabajo. Ministerio de Educación. Santiago.
- MINEDUC (2015) Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, Ministerio de Educación. Santiago
- MINEDUC (2020-2021) Plan de Mejoramiento Educativo, Orientaciones para su elaboración.
- MINEDUC (2012) Guía Metodológica para el Diagnostico Institucional, División de Educación General Ministerio de Educación. Santiago.
- Murillo Torrecilla, Javier (2003). El movimiento teórico práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. Reice 2003 vol 1 N°2
- Proyecto Educativo Institucional, escuela Tucapele año 2019.

Anexo



Pauta de Evaluación Prácticas Institucionales y/o Pedagógicas MINEDUC

PRACTICAS INSTIUCIONALES	NIVEL DE CALIDAD
<p>Subdimensión: Gestión Curricular.</p> <p>1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las Metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.</p>	
<p>2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).</p>	
<p>3. El equipo técnico-pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p>	

4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	
6. El equipo técnico-pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	
11. El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a	

los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o Prácticas a mejorar.	
12.El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	
Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el aula.	
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	
Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	

6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	
---	--

Dimensión: Liderazgo

Subdimensión Liderazgo del sostenedor	
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	
2. El sostenedor establece metas claras al director.	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.	
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	
Subdimensión: Liderazgo del director.	
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	

4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	
7. El director promueve una ética de trabajo.	
Subdimensión: Planificación y Gestión de resultados.	
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	

5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	

Dimensión: Formación y Convivencia.

Subdimensión: Formación.	
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia-escuela, entre otros).	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.	
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un	

seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	
Subdimensión: Convivencia.	
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).	
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	

6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	
Subdimensión: Participación y vida democrática:	
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental	

para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.	

Dimensión: Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión de personal	
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	3
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	3

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	3
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	3
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	3
Subdimensión: Gestión de Recursos financieros.	3
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	2
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	3
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	3
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	4
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	3
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	3
Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos.	3

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