



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
ESCUELA BÁSICA BERNARDO O'HIGGINS RBD
715-3

Profesor: Amely Vivas

Alumno: Henry William Valenzuela Muñoz

Ovalle – Chile, Agosto de 2020

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	5
MARCO CONTEXTUAL	8
ANTECEDENTES DEL ESTABLECIMIENTO	8
RESEÑA HISTÓRICA	8
PRINCIPIOS IDENTITARIOS	9
TRAYECTORIA DEL ESTABLECIMIENTO	9
ANTECEDENTES GEOGRÁFICOS	10
ANTECEDENTES SOCIOECONÓMICOS Y CULTURALES	11
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	12
1. ÁREA DE GESTIÓN DEL CURRÍCULUM	13
1.1. Dimensión: Gestión pedagógica	13
1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula	15
1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	16
2. ÁREA LIDERAZGO ESCOLAR	17
2.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor	17
2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director	17
2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados	18
3. ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR	20
3.1. Dimensión: Formación	20
3.2. Dimensión: Convivencia escolar	21
3.3. Dimensión: Participación	22
4. ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS	24
4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano	24
4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración	25
4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos	25
ANÁLISIS DE RESULTADOS	27
PLAN DE MEJORAMIENTO	34
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS	42

RESUMEN

Los Planes de mejoramiento como Instrumento de Gestión Institucional responden a las características del Establecimiento mismo, y son elaborados en base a información referida a los Estándares Indicativos de Desempeño de los Establecimientos Educativos, documento presente en el Marco Teórico.

Considerando lo anterior, haremos un recorrido donde se busca explicar las características de contexto de la Escuela Bernardo O'Higgins, su historia dentro de la localidad, trayectoria educativa y algunos antecedentes sobre la población que atiende y su ubicación geográfica, a fin de tener insumos suficientes que acompañen al Diagnóstico Institucional, sobre las prácticas de dicha Comunidad Escolar.

La propuesta de Plan de Mejoramiento, en base al Análisis de Resultados del Diagnóstico Institucional, considera Objetivos y Metas para cada una de las Áreas de la gestión escolar, definiendo acciones a implementar durante el año escolar.

INTRODUCCIÓN

Una de las claves de la mejora escolar está dada por los Instrumentos de Gestión, donde destaca el Plan de Mejoramiento Educativo, al permitir la operacionalización del Proyecto Educativo Institucional, contextualizando las acciones que permiten avanzar en la Trayectoria del Establecimiento Mismo.

Para la elaboración del presente Plan de Mejoramiento, se ha empleado una metodología participativa en la recopilación de antecedentes, todos necesarios para la toma de decisiones, comenzando con la revisión detallada del Proyecto Educativo vigente, el cual se encuentra en la página www.mime.mineduc.cl. Además, considera la aplicación de un instrumento diagnóstico donde se evalúa el nivel de implementación de las prácticas consideradas en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.

Para recoger la información, se invitó a participar a representantes de cada uno de los estamentos, quienes previa lectura del Proyecto Educativo Institucional, evaluaron los niveles de implementación de las prácticas, para luego consolidar la información y plasmarla en un único instrumento, el cual se presenta en el trabajo de grado.

Con la información recabada, junto al análisis de la misma, se han establecido acciones que dan respuesta a la necesidad de mejora del Establecimiento Educativo, para cada una de las Áreas de la gestión institucional.

MARCO TEÓRICO

La elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo, considera la revisión de información real sobre el Establecimiento Educacional y el Contexto en el que se enmarca su acción. Es así como debemos tener claridad respecto a la necesidad de cambios, siempre en busca de la mejora.

Un proyecto de mejora corresponde a una iniciativa que pretende modificar una situación actual para obtener un futuro deseado. En este sentido, independiente del formato que el proyecto tenga -por ejemplo el de un PME o de una iniciativa de mejoramiento continuo-, es un conjunto de decisiones que intentan intervenir un curso de acción para obtener resultados esperados. Un proyecto tiene un inicio y un fin: son iniciativas acotadas, que no necesariamente reemplazan procesos regulares o rutinas permanentes de la organización escolar. Entonces, un proyecto es realizado para hacer que las cosas sucedan, o en otras palabras, para movilizar procesos o impulsar el cambio. Se puede decir que un proyecto involucra el liderazgo cuando se requiere que la acción suceda a través de otras personas. Es decir, el liderazgo aparece cuando se distribuyen capacidades al interior de la organización, o de otro modo, cuando diferentes agentes participan de la iniciativa de mejora, compartiendo objetivos y asumiendo acciones sinérgicas entre ellos. (P. Volante, 2010. Programa avanzado en Dirección y Liderazgo escolar UC)

Entonces, para movilizar el cambio, es necesario del liderazgo, pero este no solo debe ser considerado como la capacidad de motivar o movilizar a las personas, sino también debe ser visto como un potenciador de la participación, a fin de generar el compromiso suficiente para que el cambio se vuelva mejora. El liderazgo participativo ofrece la oportunidad de contar con un punto de vista más amplio antes de tomar decisiones, favorece la creación de grupos de trabajo sólidos e incentiva la iniciativa a nivel individual y contribuye a generar vínculos entre los integrantes del grupo. Estas sólo son algunas de las ventajas que ofrece

el estilo de liderazgo más democrático, ya que el líder tiene en cuenta las opiniones del resto del grupo.

(Retos Directivos, 2021)

Entonces, debemos hacer posible la mejora escolar, mediando a través del liderazgo, aplicando un enfoque participativo, y de esto se desprende las diferentes posibilidades o rutas para lograrlo. Gray, Hopkins y Reynolds (1999) identificaron tres “rutas hacia el mejoramiento escolar” que conceptualizan como: (1) enfoques tácticos, (2) enfoques estratégicos y (3) generación de capacidades.

El enfoque táctico apunta a acciones de corto plazo, en donde las escuelas se concentran principalmente en los resultados de las pruebas estandarizadas, en hacer seguimiento a los resultados de los estudiantes y en implementar talleres de reforzamiento para estudiantes con bajo desempeño. Este tipo de acciones solo producirían cambios parciales, “limitados a un número pequeño de procesos básicos a nivel organizacional y/o pedagógico” (Bellei et al., 2014:21).

Por otra parte, el enfoque estratégico busca implementar acciones al interior del aula, apuntando al vínculo entre las prácticas de los profesores y los aprendizajes de los estudiantes.

Finalmente, el desarrollo de capacidades se enfoca en la reflexión colectiva, lo que comprende al mejoramiento como un proceso permanente. Estas escuelas han sido caracterizadas como “organizaciones que aprenden” (Bellei et al., 2014).

De acuerdo a los hallazgos de su investigación, Gray, Hopkins y Reynolds (1999) concluyen que la mayoría de las escuelas operan a nivel táctico, lo que significa que llevan a cabo acciones específicas orientadas fundamentalmente a los resultados académicos, con una alta probabilidad de ocasionar fatiga o agotamiento en la comunidad escolar.

Otro grupo más reducido de escuelas, que alcanzan mejores resultados, corresponde a aquellas que implementan tácticas estratégicas, con un enfoque sistemático en el reconocimiento y en el desarrollo de acciones que aborden las áreas de desempeño más débiles de la escuela.

Por último, solo un grupo reducido de establecimientos cuenta con niveles altos de efectividad. En ellos, se busca la generación de capacidades, lo que en concreto significa que asumen el mejoramiento como un proceso que requiere de la construcción de organizaciones de aprendizaje, que generan capacidades internas para sustentar los cambios logrados.

En base a lo anterior, los autores distinguen: a) escuelas con bajos resultados que requieren de apoyo (intervención) externo para la implementación de acciones que los lleven a un estado de mayor efectividad; b) escuelas moderadamente efectivas que requieren de apoyos específicos en áreas como la enseñanza y aprendizaje y el desarrollo de capacidades internas; y c) escuelas efectivas donde el apoyo externo no es necesario, dado que su autonomía les permite desarrollar estrategias sostenibles para el mejoramiento (Hopkins et al., 1999; Bellei et al., 2014).

Nuestra meta es ser una escuela efectiva, y la elaboración e implementación del presente Plan de Mejoramiento Educativo nos orientará para lograrlo.

MARCO CONTEXTUAL

ANTECEDENTES DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre de Establecimiento:	Escuela Bernardo O'Higgins Riquelme
RBD:	715-3
Dirección:	Camino Público S/N, La Chimba, Ovalle.
Dependencia:	Municipal.
Sostenedor:	Ilustre Municipalidad de Ovalle.
Niveles impartidos:	Educación Parvularia y Educación Básica.
Matricula actual:	234 estudiantes.
Modalidad:	Regular diurna.
Jornada Escolar:	Jornada Escolar Completa.
Planes y Programas:	Ministerio de Educación.

RESEÑA HISTÓRICA

La génesis de la Escuela Bernardo O'Higgins Riquelme, está en la fusión de la Escuela de Hombres y la de Mujeres que existían en la localidad de La Chimba, en la década del 60, tal modificación se realizó bajo el decreto N° 3672, del Ministerio de Educación, del 4 de Abril del año 1963.

En su inicio contó con cuatro salas de clases atendiendo a los estudiantes en doble jornada y atendió a estudiantes desde primer a sexto año de preparatoria, con el tiempo se fueron incorporando otros niveles de enseñanza y el grupo diferencial.

El establecimiento recibió el nombre de Escuela N° 12 de La Chimba, la que con posterioridad se denominó F-129, para llegar al actual nombre “Escuela Básica Bernardo O’Higgins Riquelme”.

Con motivo del terremoto de 1997, hubo que construir un nuevo edificio, el que fue recepcionado durante el año 2000, actualmente alberga a los niños y niñas de la localidad y sus alrededores, desde pre-kínder a octavo año básico, contando con Jornada Escolar Completa, Programa Integración Escolar.

PRINCIPIOS IDENTITARIOS

Visión: “Ser una comunidad reconocida por el logro de aprendizaje, cuidado del entorno escolar y el desarrollo de habilidades académicas, sociales, artísticas y deportivas”.

Misión: “Todos podemos aprender cuidando el entorno escolar y desarrollando habilidades académicas, sociales, artísticas y deportivas”.

Sellos: Aprendizaje para todos. Desarrollo de habilidades académicas, sociales, artísticas y deportivas. Cuidado del entorno escolar.

TRAYECTORIA DEL ESTABLECIMIENTO

La escuela básica Bernardo O’Higgins Riquelme, desde sus comienzos centró los esfuerzos del día a día en la formación de buenas personas, idea que permeaba hacia todos los integrantes de la comunidad, desarrollando habilidades sociales y medioambientales, además intencionó la formación laboral en sus estudiantes, entregando herramientas que le serviría a cada estudiante en su vida. Con el cambio en la estructura de funcionamiento, y el paso de diversos directores, el foco fue cambiando, hasta en el año 2008 centrar sus esfuerzos en logros

académicos, ya que no se contaba con el espacio temporal y físico para desarrollar las actividades que la destacaron previamente. En el año 2009, logra uno de los mejores puntajes SIMCE en cuarto año básico en la comuna, lo que conjugado con las primeras acciones de los PME-SEP, da paso un nuevo sistema de trabajo.

Solo bastaron unos años para demostrar que el foco no estaba en el aprendizaje, sino en el conocimiento, por ende existía una necesidad imperante, generar acciones con foco integral, ya que no se podían mantener los resultados y muchos estudiantes quedaban rezagados en el modelo utilizado.

Durante los últimos años, los resultados de aprendizaje se han mantenido, bordeando los 240 puntos en evaluaciones SIMCE, pero no sucede lo mismo con los IDPS, ya que de acuerdo a las encuestas aplicadas en dicha evaluación, contamos con niveles bajos en Participación, Convivencia Escolar y Hábitos de Vida Saludable.

ANTECEDENTES GEOGRÁFICOS

La escuela está ubicada en la localidad de La Chimba, siendo considerada como establecimiento Urbano-Rural, por la cercanía a la ciudad y el contexto rural en el que se encuentra. Específicamente la localidad se encuentra a 4 kilómetros de la ciudad de Ovalle, y el establecimiento a 3 kilómetros de la entrada del pueblo.

En las cercanías del Establecimiento se desarrolla la principal actividad productiva de la localidad, y es la agricultura, dado que hay grandes proporciones de tierra destinadas a parcelas de hortalizas. Además, cercano al establecimiento, se encuentra el río Limarí, bordeado por bosques de eucaliptus.

Otro antecedente importante a considerar, es la división de sectores en la localidad, destacando el sector bajo de La Chimba, donde la señal es muy baja para la conectividad de Internet, el sector conocido como Calle Única que es

donde se emplaza la escuela, el sector Mundo Nuevo, y las Poblaciones que se han formado en los últimos años, siendo Las Brisas y Ricardo Lagos. Lo anterior es considerado ya que de cada uno de estos sectores provienen los y las estudiantes, y dadas sus características y distancia respecto al establecimiento, se debe contar con apoyo de movilización mediada por SECPLAN Municipal y las Juntas de Vecinos.

ANTECEDENTES SOCIOECONÓMICOS Y CULTURALES

La mayor parte de las familias atendidas se dedican a la agricultura, trabajando en el sector mismo y en algunos casos fuerza de la localidad. Además, en la clasificación socioeconómica, atendemos familias pertenecientes al 40% más vulnerable del país.

Dadas las características de los grupos familiares, JUNAEB entrega alimentación para aproximadamente el 95% de los estudiantes, mientras se cuenta con una alta concentración de alumnos prioritarios, lo que es relevante desde la disposición de recursos para apoyar el aprendizaje de niños y niñas.

Por último, el nivel educacional de Padres, Madres y Apoderados, es bajo, muchos de ellos estudiaron en el mismo establecimiento, desertando durante la enseñanza media para trabajar y apoyar a sus familias de origen, en otros casos, no lograron concluir sus estudios por maternidad o paternidad. Para remediar esto, se implementaron estrategias de nivelación de estudios en el Establecimiento, pero esto no dio frutos dada la baja motivación y participación, por lo cual dicho programa se cerró.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El presente Diagnóstico Institucional, se basa en los Estándares Indicativos de Desempeño de los Establecimientos y sus Sostenedores, presentándose mediante una escala de apreciación, con cuatro niveles de calidad, los cuales se describen en la siguiente tabla.

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

1. ÁREA DE GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			x	
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)			x	
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.		x		
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.		x		
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		x		

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.		x		
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.		x		
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		x		
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.		x		
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.		x		
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.		x		
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.			x	

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.		x		
--	--	---	--	--

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			x	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			x	
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.		x		
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		x		
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.			x	
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			x	

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.			x	
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.		x		

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.		x		
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		x		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.		x		
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.			x	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.		x		

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.		x		
---	--	---	--	--

2. ÁREA LIDERAZGO ESCOLAR

2.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
-----------	---------------------------------	--	--	--

	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			x	
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		x		
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.			x	
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.			x	
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.		x		
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.		x		
7. El director promueve una ética de trabajo.		x		

2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.			x	
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.			x	
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.			x	
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		x		
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.		x		
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		x		

. ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

3.1. Dimensión: Formación

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			x	
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.			x	
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			x	
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.		x		
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.		x		
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.		x		

.2. Dimensión: Convivencia escolar

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).			x	
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.			x	
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.			x	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			x	
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).			x	
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.		x		

3

7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.		x		
--	--	---	--	--

.3. Dimensión: Participación

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		x		
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.		x		
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.			x	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			x	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.		x		
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.		x		
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.		x		

3

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.		x		
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los		x		

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.		x		

4. ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.			x	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		x		
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			x	
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.			x	
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.			x	
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.		x		
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		x		

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			x	
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.			x	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.		x		
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			x	
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.		x		

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los resultados correspondientes al Diagnóstico Institucional realizado, considerando para ello los niveles de calidad obtenidos en cada una de las prácticas, haciendo referencia a las que son consideradas fortalezas y debilidades, para esclarecer las Áreas y Dimensiones que se focalizarán en el Plan de Mejoramiento Educativo a través de las acciones anuales.

Gestión del Currículum: Gestión Pedagógica.

Entre los elementos que destacan por su orientación a resultados se encuentra la organización horaria tanto de docentes como de estudiantes, donde se privilegia la experiencia y dominio curricular, además del desarrollo de instancias de trabajo técnico, las cuales no solo consideran el trabajo en talleres, sino también espacios entre colegas en grupos reducidos, por especialidad, por nivel y con apoyo del Programa de Integración Escolar.

Ahora, respecto de lo que debe ser potenciado en busca de la mejora, podemos señalar el proceso de planificación anual y de clases, dado que solo se centra en la declaración de Objetivos y Actividades Genéricas, las cuales son recepcionadas pero no revisadas o retroalimentadas, además se dan muchos espacios de interrupción del proceso de Enseñanza Aprendizaje, lo que disminuye la posibilidad de lograr aprendizajes de calidad junto a los estudiantes. Por otro lado, las estrategias de monitoreo de la Cobertura Curricular son descontextualizados y el proceso de evaluación es muy extenso en tiempo, por ende la retroalimentación a los estudiantes no es efectiva. Respecto al proceso de acompañamiento docente, se avanzó al desarrollo de acompañamientos entre pares, junto al equipo directivo y técnico pedagógico, pero este no ofrece retroalimentación de calidad con la finalidad de mejorar las prácticas docentes en el aula, junto a ello los lineamientos metodológicos, si bien son claros, no propenden al logro de aprendizajes, ya que la mayoría vienen dados por entidades externas y no desde el contexto.

Gestión del Currículum: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.

Entre las fortalezas destaca la claridad de los Objetivos de Aprendizaje, el proceso de información y análisis, y la revisión de logro por parte de los docentes, junto a ello, el trabajo con especialistas por nivel y asignatura ha permitido abordar la rigurosidad conceptual. También, gracias al apoyo del equipo técnico pedagógico, se ha logrado que los docentes motiven a los estudiantes ante el aprendizaje, abordándolo con actividades desafiantes y donde practican y desarrollan habilidades, donde el clima propicio para el aprendizaje se vive día a día.

Entre las debilidades, podemos señalar la diversidad de estrategias para implementar en el aula, si bien las actividades pueden ser desafiantes, se requiere de variedad para los estilos de aprendizaje, intereses y necesidades de nuestros estudiantes, además, se implementan diferentes recursos en aula, pero muchas veces no está claro el impacto en el aprendizaje de los y las estudiantes, lo que a su vez dificulta los procesos de retroalimentación. Es necesario realizar mejoras, dado que la intencionalidad de nuestro actuar es el lograr aprendizajes de calidad junto al alumnado.

Gestión del Currículum: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.

Un aspecto que ha destacado con el paso de los años es la planificación y variación de estrategias para abordar las necesidades educativas especiales en el aprendizaje, no solo por el Programa de Integración, sino también por parte de los docentes de aula regular, elemento que ha favorecido el logro de aprendizajes.

Entre los requerimientos de mejora podemos destacar las estrategias para detectar y apoyar a estudiantes que presentan rezago, la potenciación para el desarrollo de habilidades destacadas, la detección del riesgo de deserción y el sistema de orientación vocacional, si bien lo anterior se realiza y existe claridad en los procesos, por parte de los integrantes del Establecimiento, estas prácticas no tienden al logro de aprendizajes y los procesos que las componen no se abordan en forma progresiva.

Liderazgo Escolar: Liderazgo del Sostenedor.

Respecto al trabajo y la relación con el sostenedor, podemos destacar la claridad con que se asignan roles al director, lo que se hace saber desde el concurso y se respeta a lo largo del proceso, de igual forma, existe claridad en las metas, las que se vinculan estrechamente con el logro de aprendizajes. Por último, los canales de comunicación son fluidos, incluso existen visitas constantes de para la información técnico y administrativo, contando con espacios para la información a la comunidad escolar, referidas a las metas y logros del establecimiento.

Ahora bien, en relación a posibilidades de mejora en el liderazgo del sostenedor, identificamos la entrega oportuna de recursos y la gestión oportuna de apoyos, los cuales si bien existen, poseen largos periodos de espera dados los procesos legales e internos de la Municipalidad, lo que en ocasiones interfiere con el proceso de enseñanza aprendizaje.

Liderazgo Escolar: Liderazgo Formativo y Académico del Director.

Las prácticas que destacan respecto del liderazgo del director, se refieren a su compromiso por el logro de los resultados académicos, generando apoyos constantes tanto en lo técnico pedagógico como en lo administrativo, además, promueve la cultura de altas expectativas, lo cual es clave para favorecer un ambiente donde se desarrollan aprendizajes de calidad.

Entre las prácticas que requieren potenciación encontramos el comprometer a la comunidad educativa con los Objetivos del Establecimiento, además, se requiere de su liderazgo en las acciones de desarrollo profesional docente, gestionando los procesos de cambio dentro del Establecimiento, además, es necesario que se promueva desde este estamento la ética de trabajo. Cada uno de estos elementos debe ser considerado para gestionar el aprendizaje de los estudiantes.

Liderazgo Escolar: Planificación y Gestión de Resultados.

Las prácticas relacionadas con la elaboración, implementación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento son una fortaleza, dado

que ambas se enfocan en el aprendizaje de los estudiantes, considerando la integralidad del proceso. Además, cada una de las acciones que se han implementado, progresivamente han permeado en diferentes integrantes de la comunidad escolar, donde los subprocesos asociados se vinculan entre sí.

Podemos describir como debilidad los procesos de monitoreo de los instrumentos institucionales, junto a ello, los sistemas que existen para recopilar y sistematizar la información sobre los aprendizajes solo se emplea para ello, generando datos que no siempre son operacionalizados, y por consiguiente no son empleados para la toma de decisiones.

Convivencia Escolar: Formación.

Las prácticas asociadas a la implementación de los lineamientos formativos del PEI, la existencia y cumplimiento del rol de Encargado de Convivencia Escolar y los procesos de modelamiento de las formas de resolver conflictos se encuentran en un nivel de consolidación, estas en su conjunto han permitido que el establecimiento cuente con estrategias comunes para abordar la convivencia escolar, a su vez durante el año escolar se desarrollan acciones secuenciadas y coherentes, tendientes al logro de la integralidad en el aprendizaje.

Respecto a la implementación de programas específicos de sexualidad y promoción de conductas de cuidado personal, se requiere de acciones que reconduzcan o reorienten los focos, ya que se realizan jornadas de trabajo, se socializa información y se desarrollan acciones a lo largo del año, pero muchas veces estas solo apuntan al cumplimiento, más no al resultado. Por último, el involucramiento de Padres, Madres y Apoderados, es una tarea pendiente, si bien las instancias existen, no se ha logrado promover que las familias se convenzan y sean parte del proceso de enseñanza aprendizaje, en específico respecto de la formación.

Convivencia Escolar: Convivencia Escolar.

La mayor parte de las prácticas referidas a convivencia escolar apuntan a los resultados, siendo sistemáticas y contando con un propósito claro, así es como en el establecimiento se promueve un ambiente de respeto y se valora la riqueza de la diversidad, lo cual es considerado tanto en el Manual de Convivencia Escolar y los protocolos de actuación, mediado por rutinas y procedimientos claros respecto del desarrollo de actividades cotidianas. Lo anterior ha favorecido en que se mantenga el clima propicio para el aprendizaje de nuestros y nuestras estudiantes.

Claro que hay prácticas que pueden mejorar, y estas se vinculan con la forma en que se enfrenta y previene la violencia y el Bullying, lo cual puede dificultar en muchas ocasiones los aprendizajes, por ende se hace necesario potenciar la formación tanto de los funcionarios, como de las familias y estudiantes en la materia, mientras que se implementen dichas acciones con foro en la formación.

Convivencia Escolar: Participación.

A partir del análisis de prácticas en participación, podemos destacar la promoción y modelaje del sentido de responsabilidad respecto al entorno, lo cual responde a uno de los sellos institucionales, mientras que se fomenta la participación y expresión de ideas, no solo en las asignaturas, sino también a nivel de Establecimiento.

Entre las prácticas que requieren mejora se encuentran las referidas a la generación de sentido de pertenencia respecto del PEI, las instancias de participación entre estamentos, lo cual ha afectado a la implementación del mismo. Cada uno de los estamentos se encuentra representado en el Consejo Escolar, se realizan procesos para la elección de representantes y se realizan reuniones, pero no podemos evidenciar los resultados de dicha participación, en relación con el aprendizaje o la implementación del Proyecto Educativo Institucional. Dado lo anterior, es que los canales de comunicación establecidos, no siempre son el medio para la definición de acciones o toma de acuerdos.

Gestión de Recursos: Gestión del Recurso Humano.

Dentro de las fortalezas se destaca la dotación de funcionarios, la cual es adecuada a la necesidad de implementación del currículum, junto a ello tanto docentes como asistentes de la educación hacen posible la implementación del Proyecto Educativo Institucional. Además, el clima de trabajo, ha progresado con el pasar del tiempo, mejorando las relaciones laborales, con la finalidad de conseguir resultados en el aprendizaje de los estudiantes.

Los mecanismos para realizar cobertura de funcionarios, y disminuir el ausentismo laboral no han sido efectivos, dado que por la especialización de profesionales de la educación, se vuelve complejo que dicho proceso se realice de forma correcta. Respecto de los procesos para captar profesionales, incentivarlos y/o desvincularlos, en gran medida esto no depende del establecimiento mismo, pero aun así se intenciona. Por último, los procedimientos de diagnóstico de necesidades de aprendizaje profesional, si bien se implementan a lo menos una vez al año, no logran promover el desarrollo de docentes y asistentes de la educación, los cuales no participan de dichas instancias.

Gestión de Recursos: Gestión de Recursos Financieros y Administrativos.

Las prácticas referidas a la gestión de la matrícula y asistencia, la cual ha mejorado sustancialmente según los resultados obtenidos en los últimos 5 años, junto con los procesos de contabilidad y gastos efectivos, destacan, dado que se han desplegado diversas acciones para mantener tanto los ingresos como los gastos controlados, focalizando el uso de recursos en relación a los aprendizajes. Por otro lado, la forma en que se administran los recursos y se desarrollan labores en el establecimiento, ha contribuido a mantener la categoría A en los procesos de fiscalización.

Se debe intencionar mejoras en la definición de presupuestos con los diferentes estamentos, además de considerar los programas de apoyo y vincularlos con el logro de los aprendizajes, dado que la mayoría de las veces se consiguen recursos de apoyo, pero estos no poseen vínculo directo con los sellos institucionales o con las necesidades del Establecimiento. De igual forma, las

alianzas estratégicas con las que se cuenta están en la mayoría de los casos desde hace ya muchos años, careciendo de un real contacto y significancia.

Gestión de Recursos: Gestión de Recursos Educativos.

La gestión de recursos educativos es una de las dimensiones que destaca por su nivel de calidad en la implementación de prácticas, esto porque ha sido foco desde hace años, generando en un comienzo la adquisición de recursos poco significativos que se acumulaban y luego descartaban. En la actualidad, los recursos no solo se adquieren, sino que se redefine su utilidad de acuerdo a las necesidades de implementación curricular, por ende no se requiere de la compra, sino de la reutilización. Además, los recursos tic y las instalaciones son suficientes para el desarrollo de aprendizajes, y el personal ha aprendido a emplearlos para dicha finalidad.

Por otro lado, el sistema de inventarios, con la posibilidad de gestión directa del recurso en el establecimiento es una debilidad, dado que se emplea para el control, pero no así para la gestión misma, donde el foco es mantener los espacios desocupados, sin priorizar el impacto en el aprendizaje. Respecto al CRA y sus recursos, se puede visualizar una implementación completa de recursos en dicho espacio, pero esto no es aprovechado como un recurso para los aprendizajes.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Para la definición del Plan de Mejoramiento debemos considerar la revisión y análisis de los resultados del Diagnóstico Institucional, los cuales son el medio para formular los Objetivos y Metas para el periodo anual, y con ello establecer las acciones que nos permitirán lograrlos. A continuación se presentan los objetivos y metas para cada una de las es focalizadas.

DIMENSIÓN	OBJETIVOS Y METAS
Gestión del Currículum	Objetivo: Potenciar los procesos de implementación curricular, a través de la coordinación pedagógica, con la finalidad de asegurar aprendizajes de calidad.
	Meta: Lograr un 90% de implementación curricular en las diferentes asignaturas y niveles impartidos, durante el año escolar.
Liderazgo Escolar	Objetivo: Mejorar la gestión institucional a través del uso de la información, para lograr una correcta toma de decisiones en relación al aprendizaje.
	Meta: Alcanzar el 100% de información sistematizada para la toma de decisiones.
Convivencia Escolar	Objetivo: Potenciar la participación de los diferentes estamentos, mediante espacios colaborativos, para asegurar la implementación del PEI.
	Meta: Lograr un 90% de participación de los integrantes de la comunidad educativa, en las diferentes instancias de participación.

Gestión de Recursos	Objetivo: Potenciar la organización de los recursos humanos, a través del diagnóstico y toma de decisiones oportuna, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
	Meta: Coordinar al 100% del recurso humano, para asegurar la cobertura de funciones en el aula y fuera de esta.

Cada uno de los Objetivos y Metas antes presentadas, se operacionalizan a continuación a través de las acciones que permitirán progresar en el nivel de calidad de las practicas, respecto de las dimensiones focalizadas.

Área	Gestión del Currículum	Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo	Potenciar los procesos de implementación curricular, a través de la coordinación pedagógica, con la finalidad de asegurar aprendizajes de calidad.		
Meta	Lograr un 90% de implementación curricular en las diferentes asignaturas y niveles impartidos, durante el año escolar.		

Acción 1	Planificación y Preparación de una Enseñanza Efectiva
Descripción	Previo al Inicio del año escolar, los docentes, con apoyo del equipo directivo y técnico pedagógico, priorizan y reordenan los Objetivos de Aprendizaje a través de la Planificación Anual, para luego del Diagnóstico definir los focos de acción con planificaciones de aula donde se establecen metodologías y criterios que apuntan al logro de aprendizajes de calidad. Cada asignatura se asignan encargados que retroalimentan y proponen estrategias metodológicas, generando apoyo en el proceso de preparación de la enseñanza.

Plazos	Marzo a Diciembre	Responsables	Jefe UTP, Docentes, Evaluador, Orientadora.
--------	-------------------	--------------	--

Acción 2	Cobertura Curricular de los Aprendizajes		
Descripción	El equipo directivo y técnico pedagógico propone estrategias para monitorear la cobertura curricular, para en común acuerdo con los docentes implementarlas. Se considera un periodo de revisión y reflexión en torno a los resultados para luego implementar estrategias remediales que tienen como foco el aprendizaje efectivo por parte de los estudiantes.		
Plazos	Abril a Diciembre	Responsables	Jefe UTP, Docentes, Evaluador.

Acción 3	Reflexión Pedagógica.		
Descripción	Durante el año escolar se realizan a lo menos 5 talleres de reflexión pedagógica, consideran los resultados en evaluaciones internas, externas, mediciones de cobertura curricular y la experiencia de los docentes en el aula. La finalidad del trabajo de reflexión es desarrollar líneas de acción y propuestas implementables para asegurar mayores y mejores aprendizajes por parte de los estudiantes, mientras se genera una instancia de enriquecimiento en la práctica docente.		
Plazos	Marzo a Diciembre	Responsables	Jefe UTP, Docentes, Evaluador, Orientadora, Director.

Área	Liderazgo Escolar	Dimensión	Planificación y Gestión de Resultados
Objetivo	Objetivo: Mejorar la gestión institucional a través del uso de la información, para lograr una correcta toma de decisiones en relación al aprendizaje.		
Meta	Meta: Alcanzar el 100% de información sistematizada para la toma de decisiones.		

Acción 1	Sistematización de la Información.		
Descripción	Adecuación de las plataformas de ingreso de datos para la revisión colectiva de estos, transformándolos en información útil para la toma de decisiones, mediante informes que son revisados en talleres de evaluación a lo menos en 5 oportunidades en el año lectivo. Además, se considera la creación de informes cualitativos por parte de docentes, asistentes de la educación e integrantes del equipo directivo y técnico pedagógico.		
Plazos	Marzo a Diciembre	Responsables	Docentes, Asistentes de la Educación, Evaluador, Jefe UTP, Director.

Acción 2	Monitoreo de Instrumentos de Gestión		
Descripción	Durante el año escolar, se desarrollan instancias de revisión de la implementación del PEI, PME, Reglamentos Interno y de Evaluación, además del Manual de Convivencia Escolar, para lo		

	cual se aplican encuestas de satisfacción, pautas de logro respecto a acciones implementadas y buzón de solicitudes, para contar con información que apoye los procesos de análisis, reflexión y toma de decisiones.		
Plazos	Marzo a Diciembre	Responsables	Evaluador, Jefe UTP, Director, Orientadora, Encargado de Convivencia Consejo Escolar.

Área	Convivencia Escolar	Dimensión	Participación
Objetivo	Objetivo: Potenciar la participación de los diferentes estamentos, mediante espacios colaborativos, para asegurar la implementación del PEI.		
Meta	Meta: Lograr un 90% de participación de los integrantes de la comunidad educativa, en las diferentes instancias de participación		

Acción 1	Sentido de Pertenencia y Participación		
Descripción	El Establecimiento Educacional aplica encuestas de satisfacción respecto de la participación de los diferentes estamentos, a fin de consolidar información para redefinir acciones que incentiven la participación. A su vez se considera la implementación de estrategias, dentro y fuera del aula, asociadas al sentido de pertenencia, como talleres, seminarios, concursos en aula y concursos para apoderados, a fin de favorecer ambos aspectos en la vida de la comunidad escolar.		
Plazos	Marzo a Diciembre	Responsables	Director, Encargada de Convivencia Escolar.

Acción 2	Representatividad de Estamentos.		
Descripción	Realización de procesos de elección de representantes para cada uno de los estamentos, no solo para conformar el Consejo Escolar, sino para reactivar el vínculo entre cada integrante de la Comunidad Escolar y el Establecimiento, generando opciones de capacitación y apoyo de acuerdo a necesidades específicas. Además, se intenciona que cada estamento sea representado en el consejo escolar y sirva como medio para canalizar solicitudes y realizar bajada de información.		
Plazos	Marzo a Diciembre	Responsables	Director.

Área	Gestión de Recursos	Dimensión	Gestión del Recurso Humano
Objetivo	Objetivo: Potenciar la organización de los recursos humanos, a través del diagnóstico y toma de decisiones oportuna, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.		
Meta	Meta: Coordinar al 100% del recurso humano, para asegurar la cobertura de funciones en el aula y fuera de esta.		

Acción 1	Organización de Funciones		
Descripción	Se acuerdan con los diferentes funcionarios los perfiles de competencias, el conjunto de tareas a desarrollar y las necesidades que posee el establecimiento, a fin de esclarecer las funciones de apoyo que pueden desarrollar docentes, asistentes de la educación y el equipo directivo y técnico pedagógico, para minimizar el		

	impacto de la ausencia laboral en el aprendizaje de los y las estudiantes. A su vez, se establece el protocolo de actuación ante situaciones imprevistas de ausencia laboral, para contar con una respuesta efectiva como Establecimiento Educacional.		
Plazos	Marzo a Diciembre	Responsables	Docentes, Asistentes de la Equipo Directivo y Técnico Pedagógico.

Acción 2	Potenciación de Funcionarios.		
Descripción	Definición de estrategias para el diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento de funcionarios, a fin de elaborar un plan interno de apoyo y solicitar instancias externas de perfeccionamiento, en relación a las funciones desempeñadas y las aspiraciones de cada docente o asistente de la educación. Además, se considerarán instancias específicas de perfeccionamiento como reconocimiento por el logro y cumplimiento de metas.		
Plazos	Marzo a Diciembre	Responsables	Director, Jefe UTP, Sostenedor.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Calidad de la Educación. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores. Chile: Ministerio de Educación.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2018). CLAVES PARA EL MEJORAMIENTO ESCOLAR. Santiago: Millicent Bader y María de la Luz González.
- Bernardo F. Báez de la Fe. (1994). El movimiento de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovación educativa. Revista Iberoamericana de Educación, 04, 4.
- Dirección de Educación General. (2008). Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Escuela Bernardo O'Higgins. (2020). Proyecto Educativo Institucional. Ovalle Chile.
- Isabel Cantón. (2004). Planes de Mejora en los Centros Educativos. España: Ediciones Aljibe.
- Ponce, D. (s/f). Mejora Escolar desde la base del sistema. Liderazgoescolar.uc.cl.
Recuperado el 20 de agosto de 2021, de http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=591:mejora-escolar-desde-la-base-del-sistema&catid=13&Itemid=291
- Retos directivos. (2020, Julio 29). Liderazgo participativo: qué es y características principales. Retos Directivos - EAE Business School. <https://retos-directivos.eae.es/caracteristicas-principales-del-liderazgo-participativo/>
- Unidad Técnico Pedagógica. (2015). Orientaciones para elaborar un Planes de Mejoramiento. Ovalle, Chile: Departamento de Educación Municipal.

ANEXOS

FORMATO ENCUESTA NIVEL DE CALIDAD DE PRÁCTICAS.

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

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

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

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

8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				
---	--	--	--	--

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

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				

5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				

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

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

6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				
---	--	--	--	--

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

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

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

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

7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			

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