



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster Profesional
en Educación Mención Gestión de Calidad

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO. ESCUELA JUAN PABLO II, DE LA COMUNA DE
ANTOFAGASTA, REGIÓN DE ANTOFAGASTA.

Nombre de la candidata a magister: Génesis Maribel Rodríguez Vivanco

Nombre del Tutor: Rocío Rifo San Martín

Enero 2023

Índice

Resumen	Página 3
Introducción	Página 4
Marco teórico	Página 6
Marco contextual	Página 13
Diagnóstico institucional	Página 19
Análisis de resultados	Página 22
Plan de mejoramiento	Página 49
Bibliografía	Página 66
Anexos	Página 67

Resumen

El presente trabajo de grado, es una investigación que trata sobre la elaboración de un Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) para la Escuela Juan Pablo II de la ciudad de Antofagasta. Se recopiló la información a través de un formato de diagnóstico propuesto en la *Guía para el Diagnóstico Institucional* (2012) del Ministerio de Educación, el cual propone una evaluación con indicadores por subdimensión y 4 niveles de logro. Este fue respondido de manera física a entes claves dentro del establecimiento Educativo. Al conocer los resultados del diagnóstico efectuado, se aprecian las dimensiones de Convivencia Escolar y Gestión de Recursos más fortalecidas, por el contrario, las dimensiones de Gestión Pedagógica y Liderazgo con más debilidades. El PME tiene como objetivo lograr el desarrollo integral de nuestros estudiantes a través del ciclo de mejoramiento continuo. Terminando esta investigación con el respectivo análisis e interpretación de los resultados, se ha llegado a una serie de conclusiones y recomendaciones encaminadas a la solución y mejoramiento del establecimiento institucional donde fue posible realizar este trabajo de grado.

Introducción

El siguiente trabajo de investigación tiene como propósito la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) basado en un diagnóstico institucional realizado en la escuela Juan Pablo II de la ciudad de Antofagasta.

Esta propuesta de PME responde a lo señalado en la Ley General de Educación (Ley N°20.307), donde se plantea que uno de los principales propósitos de la educación en Chile es desarrollar de manera integral a nuestros estudiantes.

Una de las herramientas que utilizan las Escuelas es el Ciclo de mejoramiento continuo donde realizan una evaluación institucional y pedagógica en el establecimiento para posteriormente proponer objetivos, metas estratégicas y acciones.

¿Cuáles son las fortalezas y/o debilidades que presenta la escuela Juan Pablo II?, ¿Qué dimensiones requieren más apoyo?, ¿Qué se pretende lograr a corto, mediano y largo plazo?. Estas son algunas de las preguntas que se responderán con esta investigación.

La estructura de la investigación consta primeramente con un diagnóstico para detectar las fortalezas y debilidades u oportunidades de mejora. El formato de diagnóstico que se utilizó fue el propuesto en la *Guía para el Diagnóstico Institucional* (2012) del Ministerio de Educación, el cual propone una evaluación con indicadores por subdimensión y 4 niveles de logro.

En segundo lugar, la aplicación del diagnóstico se realizó de manera impresa durante el mes de Diciembre del año 2022. Se le solicitó responder la evaluación a 10 personas claves dentro del establecimiento, tales como: Director, Inspectores generales, Jefe de UTP, Curriculista, Evaluador, Orientadoras y docentes representantes de ciclo.

En tercer lugar, se tabularon los datos utilizando las hojas de cálculo de Excel para graficar los resultados. Posteriormente, se analizaron los datos obtenidos, comparando las fortalezas y debilidades de cada dimensión, Revisando las subdimensiones mejor evaluadas y las menos valoradas.

Finalmente se elaboró un PME acorde a las necesidades de la escuela en donde se plantearon objetivos y metas estratégicas con acciones para cada una de las dimensiones señaladas en los estándares indicativos de desempeño directivo.

Marco teórico

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), implementada a partir del año 2009, señala expresamente que el establecimiento deberá elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que contemple acciones en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar o gestión de recursos en la escuela. Este plan de mejoramiento deberá contener un diagnóstico del establecimiento, un conjunto de metas de resultados educativos a ser logrados en el transcurso de la ejecución del Plan, así como establecer actividades docentes complementarias a los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos prioritarios, para mejorar su rendimiento escolar.

Ahumada (2010) señala que esta ley supone un cambio radical en la gestión de los establecimientos y en el rol que se les asigna a los diferentes actores. Por un lado, se entrega a las comunas y establecimientos autonomía en la gestión de los recursos y se pide a los directores que, además del trabajo administrativo, asuman un liderazgo pedagógico. Por otro lado, se insta a los establecimientos a responsabilizarse por los resultados de aprendizaje de los estudiantes comprometiéndose al logro de ciertos estándares de desempeño. Los recursos otorgados a cada establecimiento están ligados no sólo a los porcentajes de asistencia y matrícula sino que a los índices de vulnerabilidad de los estudiantes y a los compromisos de logro a los cuales se ha sometido la comunidad educativa (p.4).

La Ley General de Educación (Ley N°20.307), señala que uno de los principales propósitos de la educación en Chile es desarrollar de manera integral a nuestros estudiantes. Para lograr este objetivo, el ministerio de educación se apoya de variadas herramientas. Una de ellas es el ciclo de mejoramiento continuo.

Ciclo de mejoramiento continuo

Según el Mineduc¹ (2019) El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa fija un horizonte a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el desarrollo integral de sus estudiantes, sin perder de vista: los propósitos de la Ley General de Educación, los sentidos y metas del currículum nacional y, por último, los enfoques asociados a cada plan que los establecimientos deben realizar por normativa (p.12).

El ministerio en sus Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo² (2018) señala que se debe entender, que como parte de los procesos de planificación de la fase estratégica y la fase anual del PME, el equipo directivo y la comunidad educativa conjuntamente, deben compartir y profundizar en los enfoques y orientaciones que cada política educativa nacional plantee, para luego contextualizarlas en el proyecto, los sellos educativos y el perfil del estudiante que se desea lograr (p.18)

Plan de Mejoramiento Educativo

Se entiende el mejoramiento como un proceso que involucra a las personas e instituciones que participan de su implementación, preguntándose acerca de qué tiene que ocurrir para modificar favorablemente un escenario educativo, considerando variables externas e internas a la escuela, materiales y simbólicas (Fullan, 1982, 2002; Murillo, 2003; Hopkins, 2009).

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de

¹ Orientaciones Para La Elaboración Del Plan De Mejoramiento Educativo (2019)

² Ciclo De Mejoramiento En Los Establecimientos Educativos: Orientaciones Para El Plan De Mejoramiento Educativo (2018)

cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

Autoevaluación institucional

Según el Mineduc³ (2019), la Autoevaluación Institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, todos estos directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes y en base al desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y al análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento (p.20).

Autoevaluación de la gestión educativa

El Ministerio de educación⁴ señala que en esta etapa, es necesario determinar qué información se necesita recopilar, para determinar las fortalezas y los aspectos a mejorar en torno a la concreción de la implementación del currículum sobre la base de la contextualización de este, el que la comunidad educativa ha definido en su Proyecto Educativo Institucional, es decir, sobre la base de las metas nacionales de aprendizaje, considerando: intereses, necesidades y características de las y los estudiantes, PEI, JEC y sellos formativos en el contexto local, PME: objetivos estratégicos y metas de aprendizaje prioritarias, intereses, necesidades, características y nivel de participación de las familias y la comunidad en la Escuela (p.28)

Para realizar la Autoevaluación Institucional se propone utilizar las siguientes fuentes de información:

³ Orientaciones Para La Elaboración Del Plan De Mejoramiento Educativo (2019)

⁴ Orientaciones Para La Elaboración Del Plan De Mejoramiento Educativo (2019)

- a) Las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales diseñados por el Ministerio de Educación⁸. Para efectos de las orientaciones para el mejoramiento continuo y considerando que los tiempos de reflexión sobre la mejora son acotados, este documento orienta a realizar un análisis de las descripciones genéricas.
- b) Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado.
- c) Los resultados institucionales (cuantitativos y cualitativos) por ejemplo: resultados evaluativos de estudiantes y docentes; informes que recogen la opinión y visión de estudiantes, docentes y comunidad educativa sobre la escuela que se quiere y proyecta (Yo Opino, Voces Docentes).
- d) El informe técnico entregado en el contexto del proceso de verificación de la implementación del PME orientado desde la Coordinación Nacional SEP, que permite estimar el nivel de impacto de las acciones realizadas en el logro de los objetivos anuales del año anterior y proyectar nuevos procesos para el período anual que se inicia.
- e) El Marco de la Buena Enseñanza, referente público que profundiza en la gestión pedagógica y las responsabilidades docentes con estudiantes, colegas, equipos directivos y demás miembros de la comunidad educativa. Dicho marco da los lineamientos por los cuales los docentes son evaluados y, considerando otros factores, asimilados a los tramos de la carrera profesional docente.

Diagnostico institucional

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. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas.

Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica.

El Diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación.

Dimensiones: corresponden a ámbitos temáticos claves de la gestión institucional y pedagógica, que deben asegurar las condiciones necesarias para producir el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las dimensiones son: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de los Recursos. Los procesos de estas dimensiones se vinculan en función de impactar positivamente en el área de Resultados (la cual cuenta con tres componentes).

Gestión pedagógica: esta dimensión tiene como eje central el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Es necesario que el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes y el director(a), trabajen de manera colaborativa y coordinada para asegurar una gestión pedagógica efectiva. Además, esta dimensión comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.

Liderazgo: la dimensión de liderazgo implica el trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento (sostenedor(a)es, directores, equipos de gestión). La dimensión comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor(a) y el equipo directivo.

Convivencia Escolar: se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc., y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales, como de acciones específicas por asignatura. La dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente.

Gestión de recursos: la dimensión de gestión de los recursos implica brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. La dimensión implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.

Área de resultados: implica analizar y abordar resultados de carácter cuantitativo y cualitativo de aquellos elementos y procesos que sustentan la tarea técnico-pedagógica. Este análisis se relaciona con observar los logros de aprendizaje de los y las estudiantes en su trayectoria escolar y asignaturas del currículum nacional. A su vez, esta área considera los logros alcanzados por los establecimientos educacionales en las mediciones estandarizadas nacionales, y en los Otros Indicadores de la Calidad Educativa.

Subdimensión

Es una forma más acotada de organizar los contenidos que componen cada dimensión. Cada subdimensión está compuesta por una serie de procesos que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica

Estándares indicativos de desempeño

Los Estándares Indicativos de Desempeño⁵ (2021) son referentes que entregan orientaciones para mejorar los procesos de gestión institucional de los establecimientos educacionales, y que, a la vez, orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos (p.12)

⁵ Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (2021)

Marco contextual

Visión

Establecerse como una escuela que entrega una educación fundada en las habilidades del siglo XXI, el afecto y oportunidades pedagógicas holísticas para formar ciudadanos integrales que alcancen el éxito en la sociedad.

Misión

Somos una escuela que desarrolla habilidades cognitivas, socioemocionales, artísticas y deportivas avanzando hacia una formación integral en nuestros estudiantes.

Situación de la Comunidad Escolar

El nombre de nuestra Escuela tiene su origen en honor a Juan Pablo II, un hombre católico que se convirtió en el primer Papa Polaco de la historia, y en el primer no italiano desde el año 1523. Su pontificado de casi 27 años fue el tercero más largo en la historia de la Iglesia Católica.

El Santo Padre, es una figura histórica muy cercana, por sus actitudes humanitarias y empáticas, que demostraron su grandeza al mundo entero. Visitó Chile y además la ciudad de Antofagasta. Caminó por nuestras calles, fue testigo del sublime desierto y nos puso en sus oraciones. Por ello mismo, la institución educativa ha mantenido con gran éxito y orgullo la denominación que adquirió desde sus inicios.

Luego de las diversas gestiones administrativas y educativas la Escuela Juan Pablo II inició sus actividades el 7 de marzo del año 1994. Con un número de 1208 estudiantes, para los cuales se habilitaron catorce salas de clases para impartir educación básica y dos aulas para educación parvularia. Sin embargo, la demanda de matrícula sobrepasó la infraestructura inicial, teniendo que adaptar comedores, bibliotecas e incluso bodegas como salas de clases.

Inicialmente la escuela estuvo marcada por la adversidad. La estabilidad era una utopía un tanto difícil de lograr. Por una parte, los docentes comenzaron a abandonar la escuela, debido al excesivo contexto de violencia y agresividad que proporcionaba el comportamiento de los estudiantes y apoderados. Asimismo, la enseñanza de aprendizajes académicos y formativos fue una ardua tarea, a causa de los exacerbados niveles de riesgo social, problemáticas de carácter socioeconómico, tales como: agresividad, alcoholismo, drogadicción, entre otros.

Los estudiantes provenían principalmente de diversos establecimientos, en los que habían presentado notorios problemas conductuales y de aprendizaje. La mayoría residía en campamentos, a esto último se debe agregar que muchos estudiantes eran hijos de pobladores que consiguieron viviendas de emergencia, construidas luego de la catástrofe natural, aluvión, que azotó a la ciudad de Antofagasta en el año 1991.

En el año 2000, la Escuela comenzó a ser parte del proyecto ministerial Enlaces, ya que en ese entonces la tecnología había provocado cambios en nuestra sociedad, en la manera de comunicarnos y organizarnos, generando nuevos desafíos al sistema educacional, y en este sentido, el establecimiento no podía quedar ajeno a ello. Al mismo tiempo, este proceso ofrecía la posibilidad de incorporar nuevas herramientas al proceso de enseñanza aprendizaje. Entre ellas el software educativo, un recurso didáctico motivador, que vino a complementar las estrategias usadas por los docentes.

Por otro lado, la escuela fue una de las pioneras, entre las municipales, en ingresar al Proyecto de Integración Escolar, lo que permitió entregar mayores posibilidades a las familias y estudiantes que presentaban dificultades de aprendizaje.

Durante el año 2017, se inicia un gran desafío, que representa otro hito importante, el cual es recibir en el Establecimiento alumnos Haitianos que solo dominaban el idioma Francés, pero se buscaron las remediales para que ello no fuera una barrera y los alumnos pudieran ejercer el derecho a la educación, además de integrarlos completamente a la Unidad Educativa.

Luego en el año 2018, con la reformulación de la JEC, se incorpora la asignatura de inglés al programa de estudio de 1° a 4° básico.

En el año 2019 nuestra Escuela se vio afectada por los movimientos sociales a nivel nacional, ubicada en un sector vulnerable, siendo un punto de encuentro para los manifestantes que con frecuencia se enfrentaban a carabineros. Esta revuelta social provocó grandes destrozos en la escuela además de robos en su interior.

En el año 2020, se inicia una pandemia a nivel mundial, la cual provocó una crisis nunca antes vista por nuestras generaciones afectando principalmente el sector de educación. Esta emergencia generó el cierre masivo de los establecimientos educacionales para evitar la propagación del virus.

Por otro lado, en el año 2021, a causa de las numerosas migraciones a nuestro país, nuestro establecimiento albergó decenas de estudiantes extranjeros enriqueciendo la multiculturalidad en la Escuela. Por tal motivo se hizo imprescindible reformular la JEC e incorporar el taller de Educación Interculturalidad y artística.

En el año 2022, nuestro establecimiento vuelve a la presencialidad con su matrícula completa y se enfoca en recuperar los aprendizajes y nivelas a sus estudiantes, principalmente, en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, para lo cual se integra la flexibilidad horaria y se asignan horas de reforzamiento en las tardes.

Síntesis de Antecedentes del Entorno

La escuela Juan Pablo II se encuentra ubicado en el sector norte de la ciudad, sector urbano con poblaciones representativas de clase baja y media baja. Delimitamos con la plaza Bicentenario, compañía de bomberos, comisaría de carabineros, consultorio y lugares de esparcimiento.

Gran parte de los estudiantes de la escuela Juan Pablo II, se caracteriza por vivir en un entorno vulnerable. En el área social las principales dificultades se encuentran relacionadas con el consumo de drogas, alcohol, abuso sexual infantil, violencia intrafamiliar, negligencia parental, ausentismo escolar, baja escolaridad de los padres y falta de compromiso de los padres y/o apoderados en el proceso educativo.

El deficiente rol parental es el más repetitivo entre los apoderados de la Unidad Educativa, evidenciándose la insuficiencia en necesidades básicas de los alumnos, no respondiendo al desarrollo educativo, crianza responsable, causando el desinterés profundo de los alumnos al no tener un apoyo constante y significativo. El índice de vulnerabilidad de la población estudiantil corresponde a un 87%, caracterizándose por pertenecer a familias con recursos económicos insuficientes para cubrir necesidades básicas, como alimentación, vestimenta, medicamentos, gastos mensuales del hogar.

De estos estudiantes, 630 tienen la calidad de prioritarios. El establecimiento entrega beneficios a los estudiantes, a través de la entrega de uniforme institucional, cuadernos, agendas, fiesta de navidad, apoyo económico en caso de enfermedad o catástrofes, sumado a los beneficios que entrega el Estado como desayuno, almuerzo y tercera colación, cubriendo a más de la mitad del total de la matrícula.

Síntesis de Antecedentes Pedagógicos

En términos curriculares-pedagógicos, cabe señalar que la Escuela basa su enseñanza en el currículum nacional, es decir, en Bases Curriculares, Planes y Programas de Estudio del Ministerio de Educación.

Para ir acortando brechas se han establecido metas que permitan mejorar el acceso de la tecnología. Se implementaron las salas de clases con proyectores, parlantes, y computadores con la finalidad de lograr que los aprendizajes de nuestros alumnos sean de calidad.

En nuestro establecimiento contamos con 216 estudiantes, representando un 20%, diagnosticados con alguna necesidad educativa especial y que son atendidos por un equipo multidisciplinario conformado por psicopedagogos, educadoras diferenciales, kinesiólogos, fonoaudiólogos y psicólogos.

Se presenta a continuación la distribución de los funcionarios de nuestro establecimiento que contribuyen al logro del objetivo como escuela.

Equipo directivo

Dependencia	Municipal
Nivel	Nt1 a 8° básico
Matrícula	1078 estudiantes
Director	1
Inspectores generales	3
Jefe de utp	1
Orientador	2
Curriculista	1
Evaluador	1
Encargado de convivencia escolar	1

Docentes, Asistentes de la Educación y otros

Docentes de aula	35
Educadoras de párvulo	6
Coordinador pie	1
Especialistas pie	15
Encargado de extraescolar	1
Psicosocial	6
Coordinador educación parvularia	1
Asistentes de párvulo	3

Asistentes de la educación (inspectoras)	9
Asistentes de aula	17
Educadora diferencial	2
Informatico	1
Secretaria	2
Auxiliar de aseo	10

Las estadísticas de rendimiento anual basado en calificaciones construidas por los instrumentos de evaluación de nuestros docentes del año 2020 y 2021 indican que nuestros estudiantes alcanzan un promedio de calificaciones de 5,6 en las asignaturas de Lenguaje y comunicación y 5,5 en Matemática

Diagnóstico institucional

Este análisis implica determinar el nivel de calidad de cada una de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas, contenidas en la “Guía para el Diagnóstico de la Gestión Institucional”, teniendo como referencia la escala evaluativa que describe los criterios y características evaluadas de las Prácticas.

El instrumento “Guía para el Diagnóstico de la Gestión Institucional”, se estructura en base a las 4 Áreas de Procesos de la Gestión Institucional: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos, a su vez, cada una de las Áreas se organiza en base a Dimensiones y, cada una de ellas, contiene un conjunto de Prácticas. Frente a cada Práctica se despliega una escala evaluativa que otorga un nivel de calidad a los elementos que describen la Práctica a evaluar.













La siguiente escala evaluativa contiene cuatro valores que definen los diferentes niveles de calidad en que puede estar una Práctica, que van desde el valor 1 que refiere a un quehacer institucional en el cual los propósitos no están claramente definidos para la comunidad escolar y su implementación no presenta sistematicidad de acuerdo a los requerimientos de la Práctica, a su vez, el mayor valor (4) representa una Práctica de calidad que está en condiciones de articularse con otra para establecer Sistemas de Trabajo.

La aplicación del diagnóstico se realizó de manera impresa durante el mes de Diciembre del año 2022. Se le solicitó responder la evaluación a 10 personas claves dentro del establecimiento, tales como: Director, Inspectores generales, Jefe de UTP, Curriculista, Evaluador, Orientadoras y docentes representantes de ciclo.

Los niveles de calidad utilizados fueron:

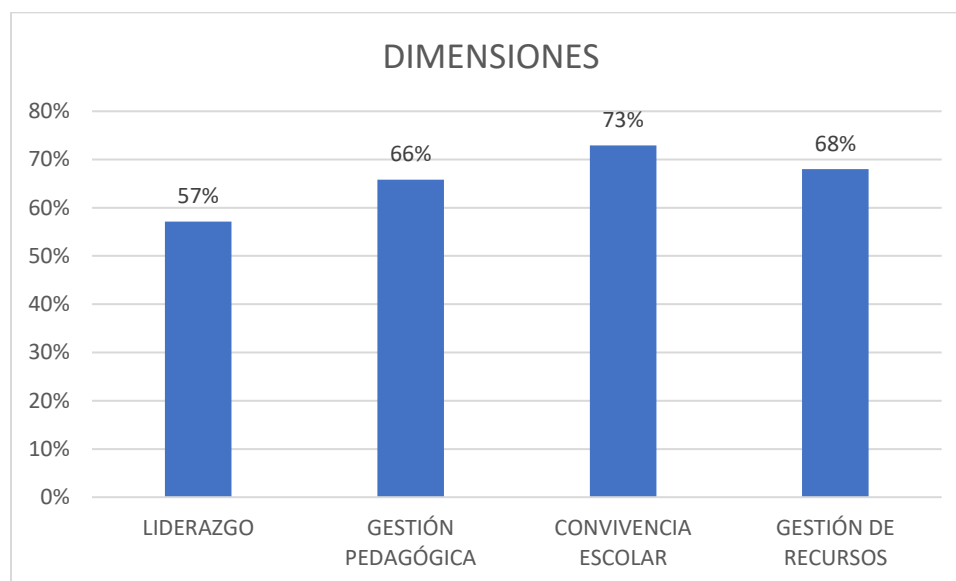
Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan Acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un Propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos procesos son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

El siguiente reporte constituye una síntesis del diagnóstico institucional representado en forma gráfica. Este reporte muestra la proporción de las prácticas en cada una de las dimensiones, agrupadas de acuerdo a los diferentes niveles de calidad obtenidos en el diagnóstico.

<p>LIDERAZGO</p>	<p>Liderazgo del sostenedor</p> 	<p>Liderazgo del director</p> 	<p>Planificación y gestión de resultados</p> 
<p>GESTIÓN PEDAGÓGICA</p>	<p>Gestión curricular</p> 	<p>Enseñanza y aprendizaje en el aula</p> 	<p>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p> 
<p>FORMACIÓN Y CONVIVENCIA ESCOLAR</p>	<p>Formación</p> 	<p>Convivencia</p> 	<p>Participación y vida democrática</p> 
<p>GESTIÓN DE RECURSOS</p>	<p>Gestión del personal</p> 	<p>Gestión de recursos financieros</p> 	<p>Gestión de recursos educativos</p> 

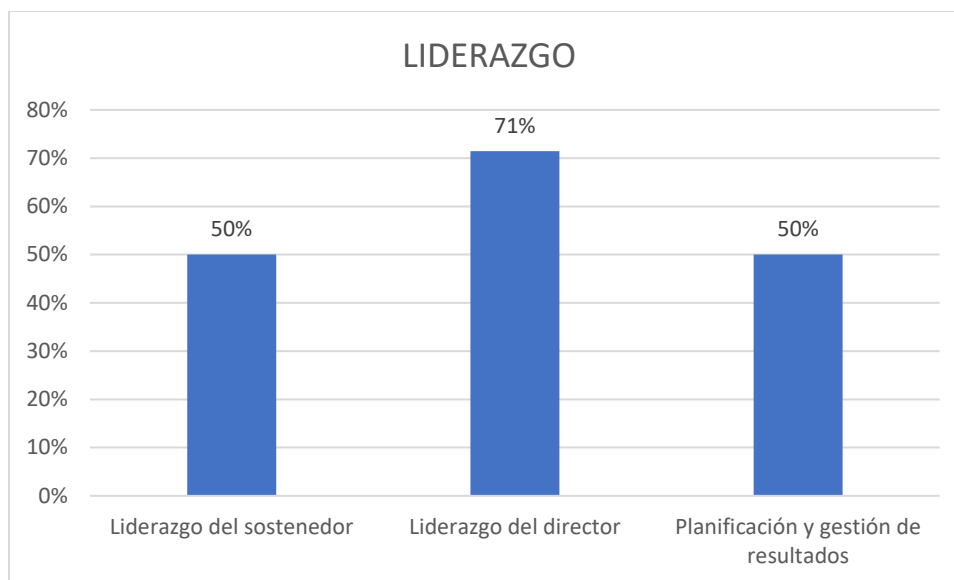
Análisis de resultados

A continuación, se muestra el análisis de los resultados del Diagnóstico institucional realizado a la Escuela Juan Pablo II de la ciudad de Antofagasta.

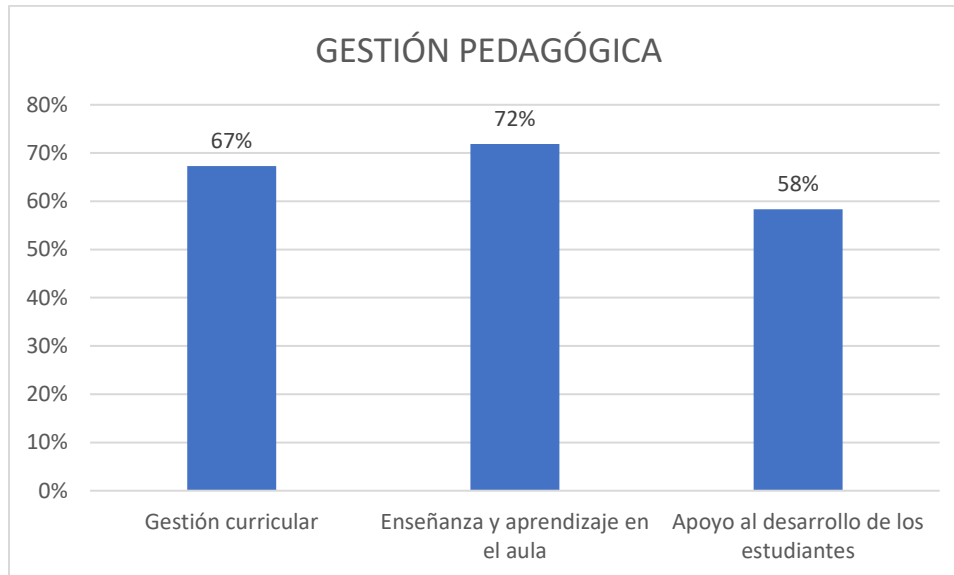


Según el gráfico anterior, la dimensión mejor evaluada en el diagnóstico institucional fue Convivencia Escolar con promedio entre los tres subdimensiones de un 73%. Por otro lado, la dimensión peor evaluada fue la de Liderazgo con un 57%.

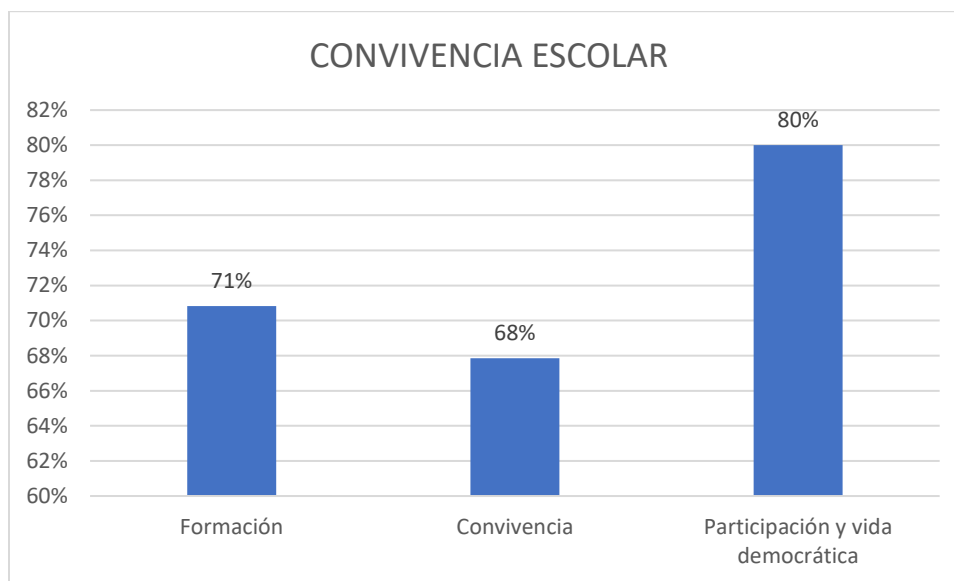
En los siguientes gráficos se muestra el detalle de los subdimensiones.



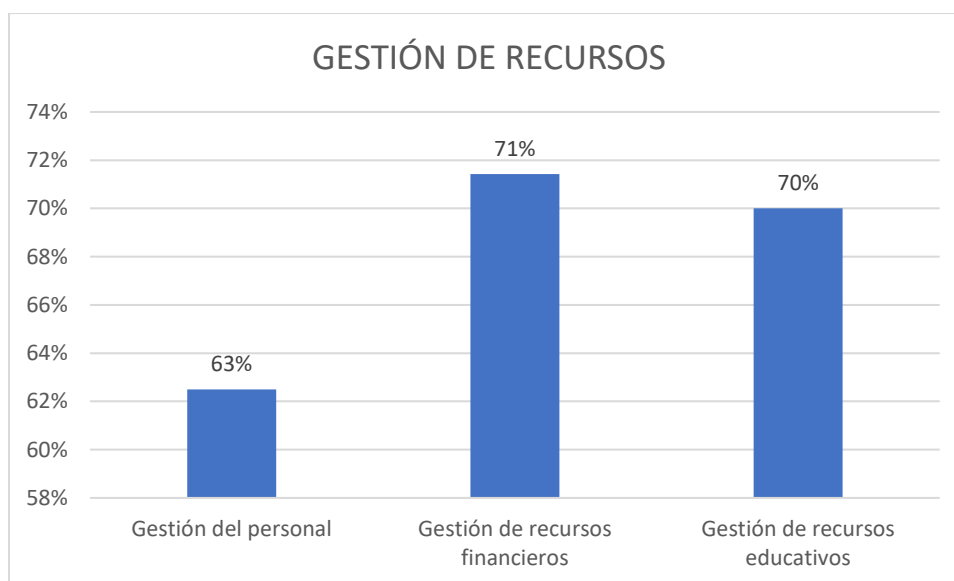
En la dimensión de Liderazgo, la subdimensión mejor valorada fue la del director con un 71%, mientras que las peores evaluadas fueron la del sostenedor y la de Planificación y Gestión de Resultados con un 50%.



En la dimensión de Gestión Pedagógica, la subdimensión mejor valorada fue la de Enseñanza y aprendizaje en el aula con un 72%, mientras que la peor evaluada fue Apoyo al desarrollo de los estudiantes con un 58%.

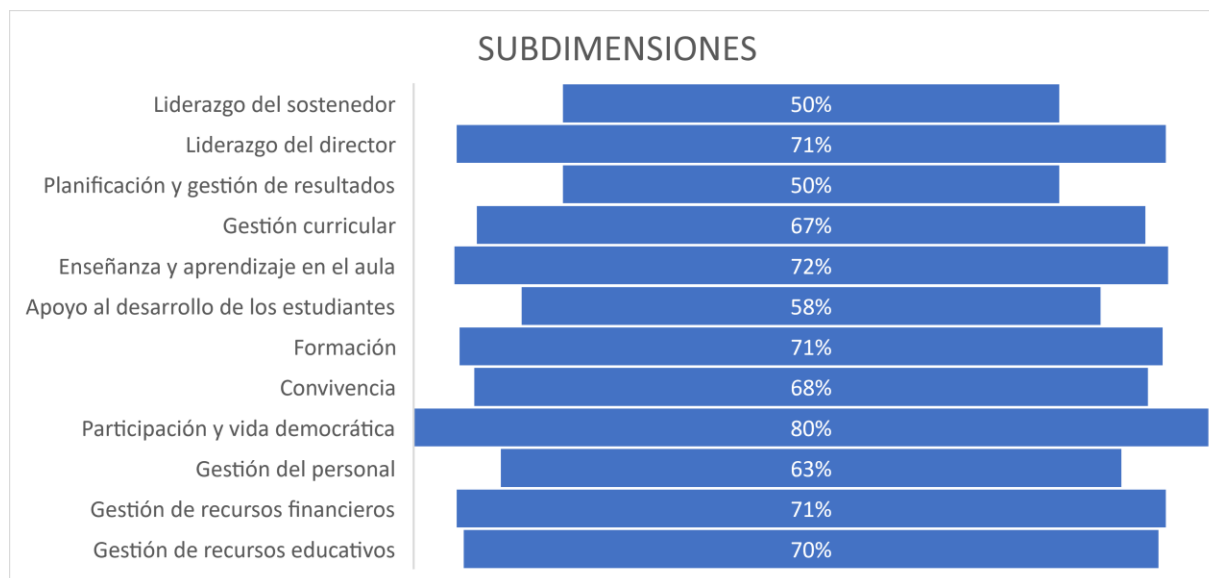


En la dimensión de Convivencia Escolar, la subdimensión mejor valorado fue la de Participación y Vida Democrática con un 80%, mientras que la peor valorada fue Convivencia con un 68%



En la Dimensión de Gestión de Recursos, el subdimensión mejor valorado fue Gestión de Recursos Financieros con un 71%, mientras que la peor valorada fue Gestión del Personal con un 63%

A continuación, se observan todas las subdimensiones en un gráfico para determinar cuáles son las que más requieren acciones de mejoramiento.



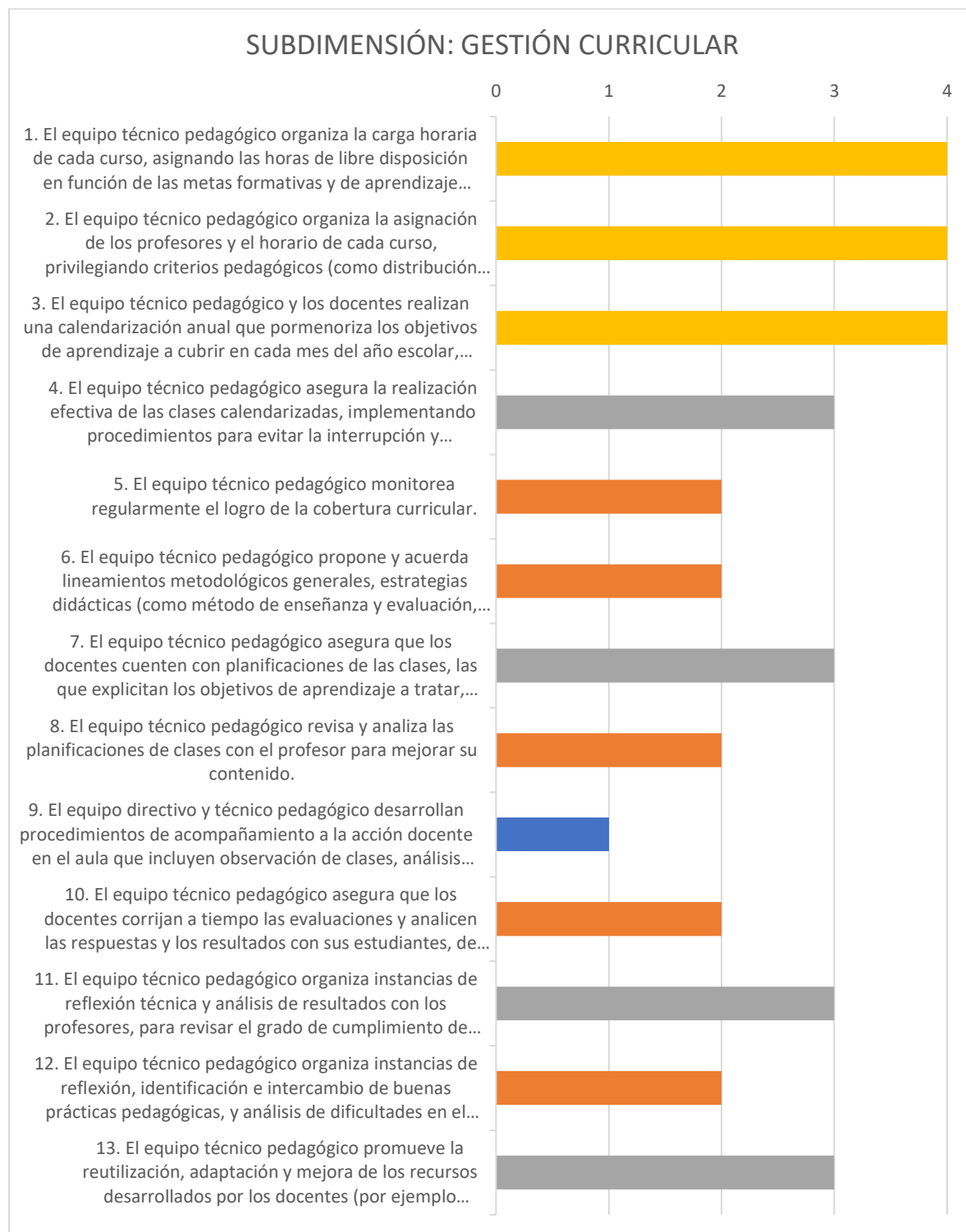
Las subdimensiones que más apoyo requieren son las siguientes:

- Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes (58%)
- Liderazgo del Sostenedor (50%)
- Gestión del Personal (63%)
- Planificación y Gestión de Resultados (50%)

A continuación se analizan cada una de las subdimensiones, para definir fortalezas y debilidades que pueden ser vistas como oportunidades de mejora para el establecimiento educacional.

Dimensión: Gestión pedagógica

Subdimensión: Gestión Curricular



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de gestión curricular, el equipo técnico pedagógico, el director y los docentes aseguran que se 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. Asimismo, se 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). 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. Lo anterior mencionado es evaluado para su constante perfeccionamiento.

Por otro lado, 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. También se aseguran 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.

Además, se organizan 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.

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

Dentro de las debilidades que se vislumbran es que existe una carencia en el acompañamiento 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.

El equipo menciona que se realizan observaciones al aula para mejorar las prácticas, pero que estas no son suficientes para lograr ver resultados. Hacen mención de la falta de tiempo por tareas administrativas.

Por otra parte, el equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular; propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes; revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido; 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; y 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. Sin embargo, no está institucionalizado, es decir, que no está definido como una práctica institucional.

Dimensión: Gestión pedagógica

Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula



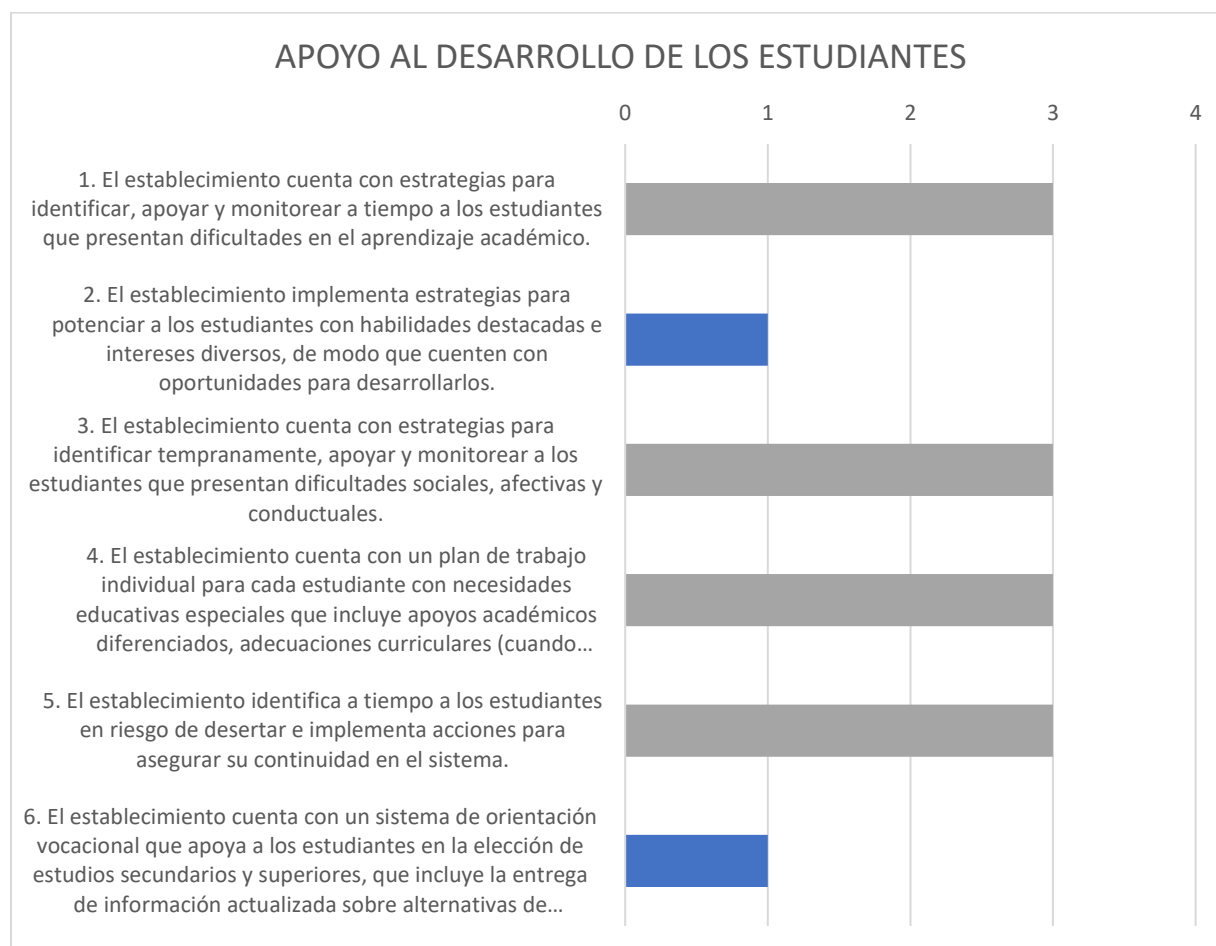
En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Enseñanza y Aprendizaje en el aula, los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consolidan en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar. También introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual e incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.

Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases, logrando 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. Además, 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, motivando y promoviendo que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.

Dentro de las debilidades señaladas, se menciona que algunos profesores manejan pocas estrategias para monitorear y retroalimentar.

Dimensión: Gestión pedagógica

Subdimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes



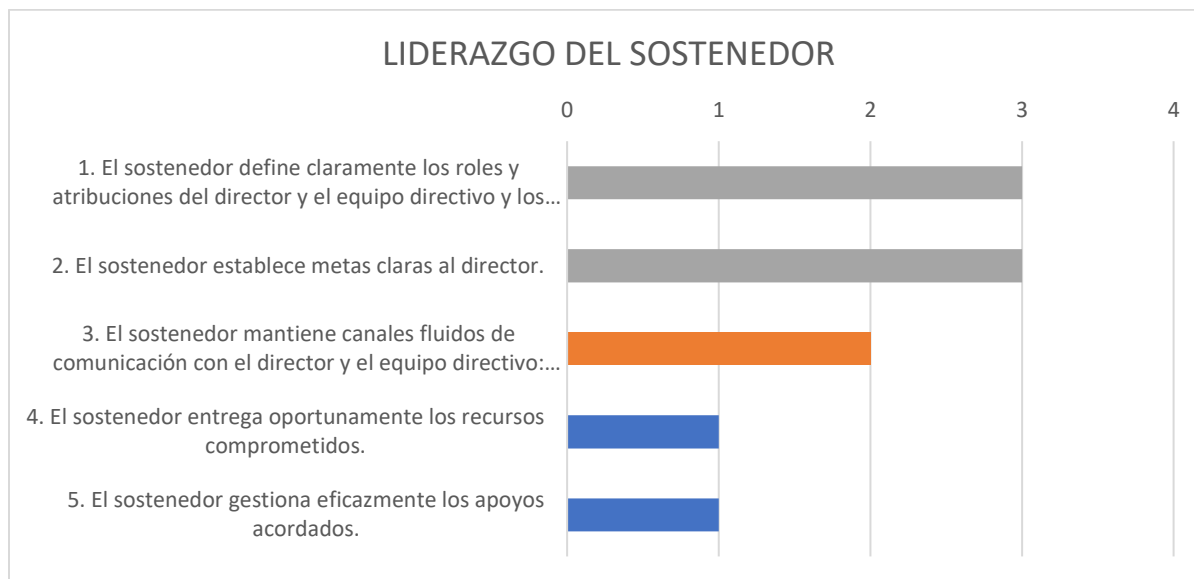
En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, el establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico, dificultades sociales, afectivas y conductuales. Se cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares, estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento. Además, identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

Dentro de las debilidades, se señala que el establecimiento no implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos de manera sistemática. Se menciona que solamente se trabaja con el Programa DeltaUCN que es un programa de la universidad Católica del Norte, pero no todos los estudiantes talentosos son seleccionados, sin embargo, no se cuenta con estrategias internas.

Además, el establecimiento no cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoye a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluya la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos. Solo se realiza una charla a los octavos básicos dando a conocer los liceos a los que pueden postular.

Dimensión: Liderazgo

Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Liderazgo del Sostenedor, se definen claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta. El sostenedor también establece metas claras al director. Por otro lado, el sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes y gestiona las peticiones, sin embargo, no informa oportunamente. El equipo señala que la información es enviada, generalmente, muy cerca del plazo.

Dentro de las debilidades que se mencionan, es que el sostenedor entrega los recursos comprometidos fuera de plazo o simplemente no los entrega, por ende no siempre gestiona los apoyos acordados.

En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Liderazgo del Director, el equipo técnico pedagógico y los docentes aseguran que el director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos. También compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.

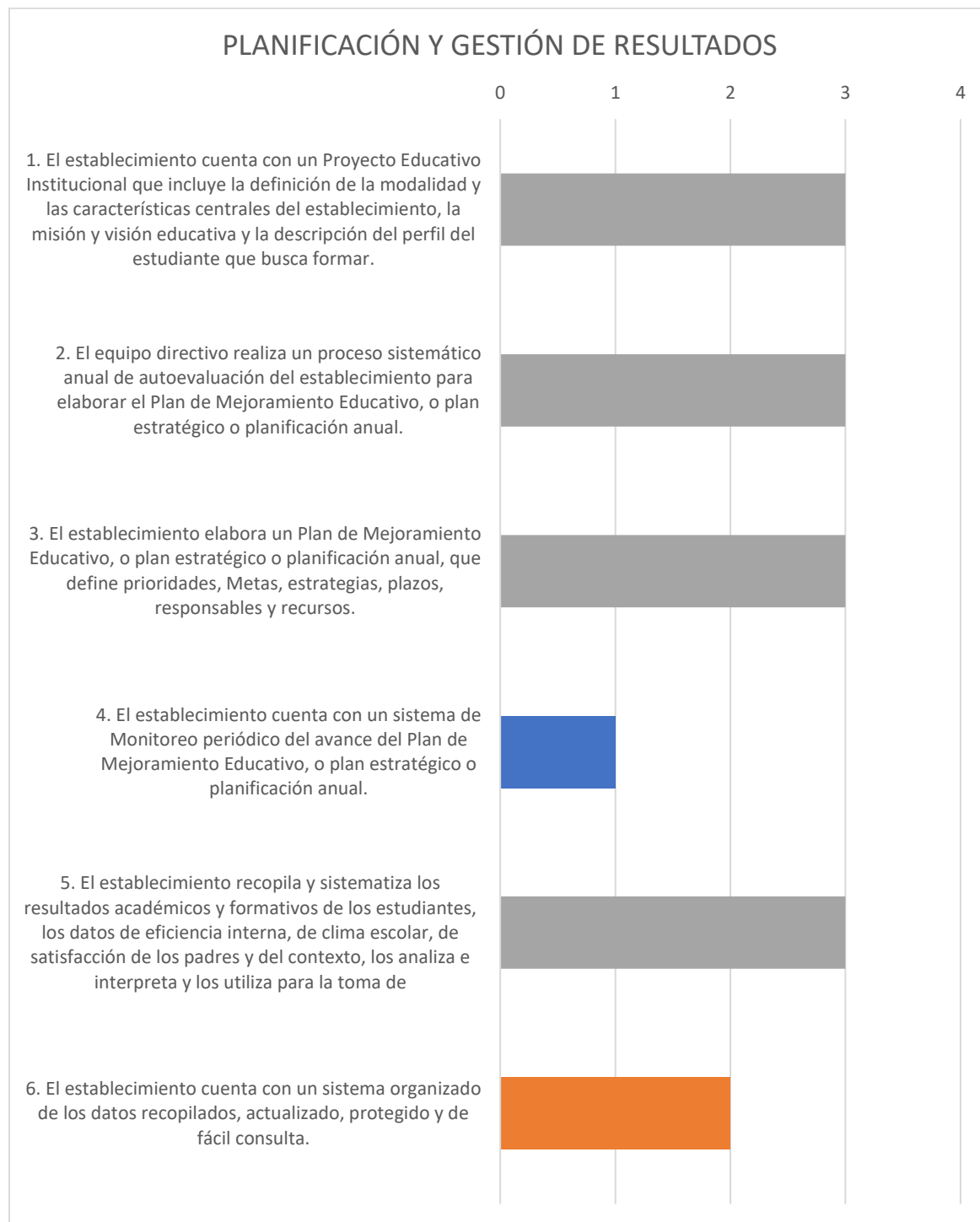
El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento, definiendo prioridades, estableciendo ritmo, coordinando y delegando responsabilidades, afianzando lo que está funcionando bien, estableciendo acuerdos, detectando problemas y buscando los mecanismos para solucionarlos, entre otros.

Además, gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orientando a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas. También 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 promoviendo una ética de trabajo.

Por otro lado, dentro de las debilidades se menciona que 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.

Dimensión: Liderazgo

Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Planificación y Gestión de Resultados, 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. También el equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.

Por otro lado, 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.

Dentro de las debilidades, se observa que el establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, sin embargo, no se realiza el monitoreo con regularidad.

El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, protegido y de fácil consulta, sin embargo, no siempre se encuentra actualizado.

Dimensión: Convivencia Escolar

Subdimensión: Formación



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Formación, el establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro a través de prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros.

Además, la escuela cuenta con una persona 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.

Se señala que el establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos y el equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.

La escuela cuenta con programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, sin embargo, no se realiza un seguimiento a su implementación ni se evalúa sus resultados. De igual manera que cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo de consumo y tráfico de alcohol y drogas, pero no se hace un seguimiento a su implementación ni se evalúa sus resultados.

Dimensión: Convivencia Escolar

Subdimensión: Convivencia



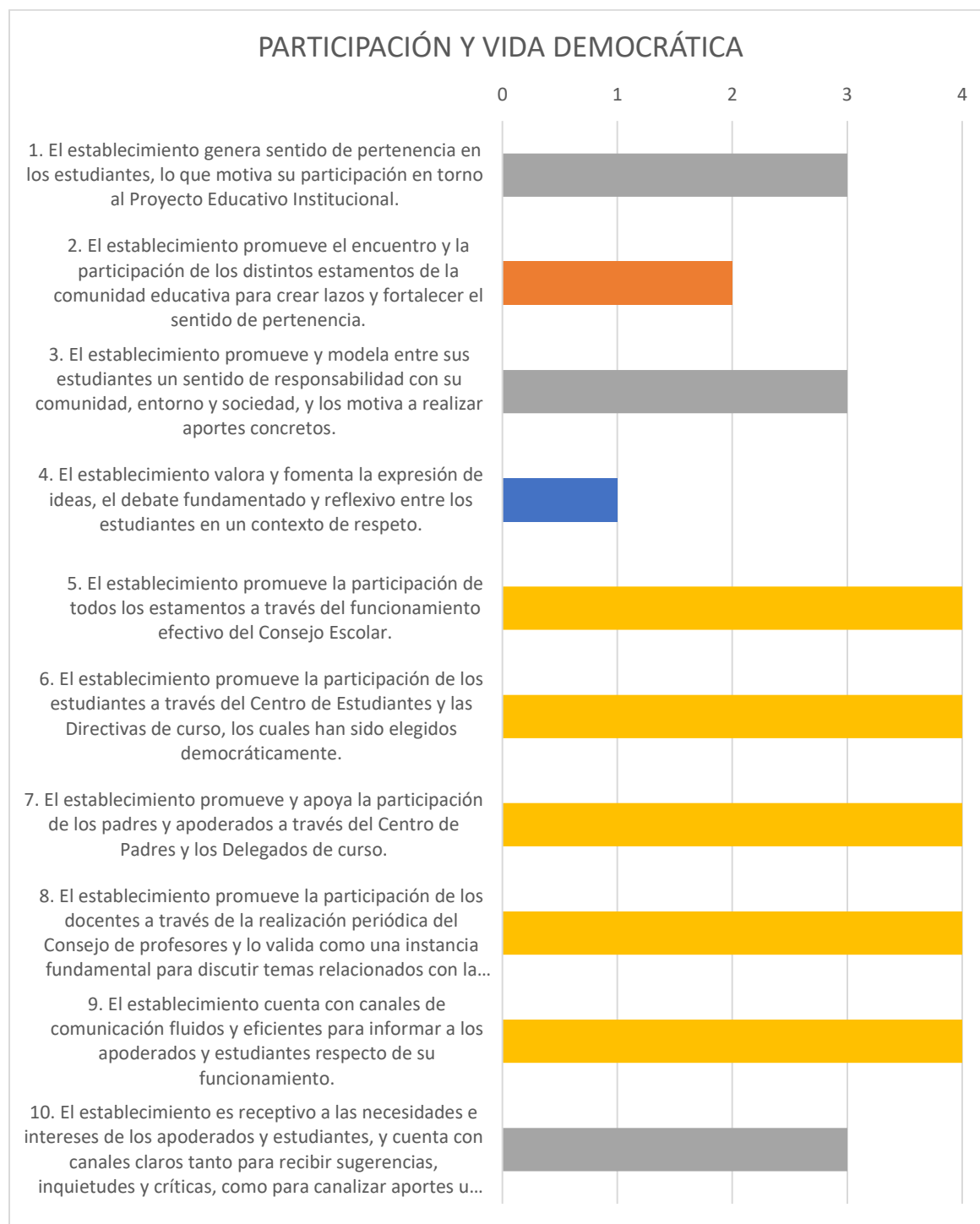
En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Convivencia, el establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.

También, el establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas y se provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente con infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas y previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

Por otro lado, si bien 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 como aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales y eventos deportivos. Y a pesar de que valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación, esto no elimina por completo los conflictos entre los funcionarios de un mismo estamento. Se visualizan conflictos entre docentes, conflictos entre inspectores, conflictos entre personal de limpieza, entre otros.

Dimensión: Convivencia Escolar

Subdimensión: Participación y Vida Democrática



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Participación y Vida Democrática, el establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional. También; promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos; promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar; promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente; promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso; 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.

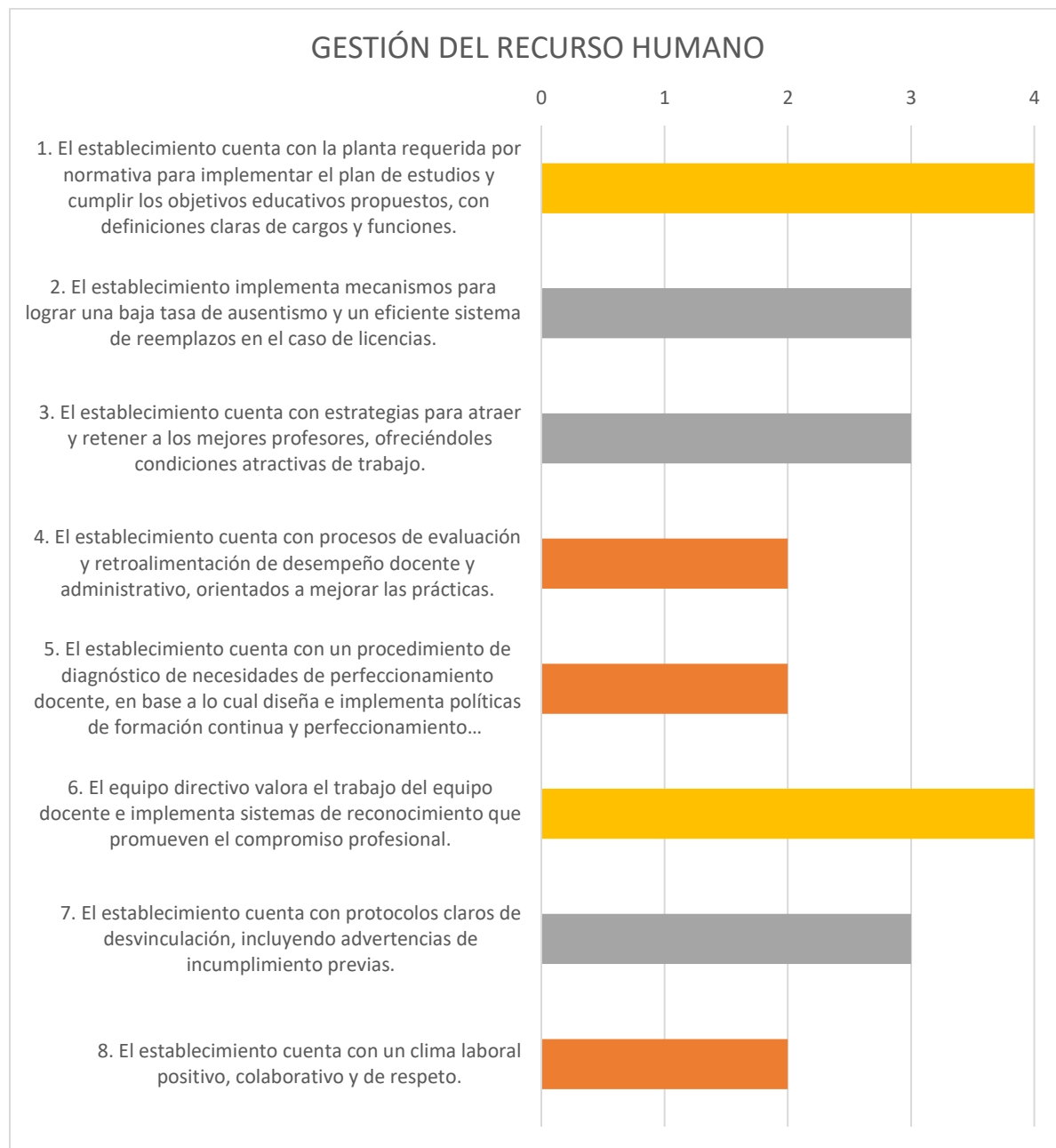
Además, el establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento, y es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes. Adicionalmente, cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias,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

Dentro de las debilidades, se menciona que 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, pero estos no son suficientes.

Además, si bien el establecimiento valora la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto, este no es fomentado con actividades acordes.

Dimensión: Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión del Recurso Humano



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Gestión del Recurso Humano, 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. También, implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias; cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.

El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional a través de un bono de incentivo. Además, el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.

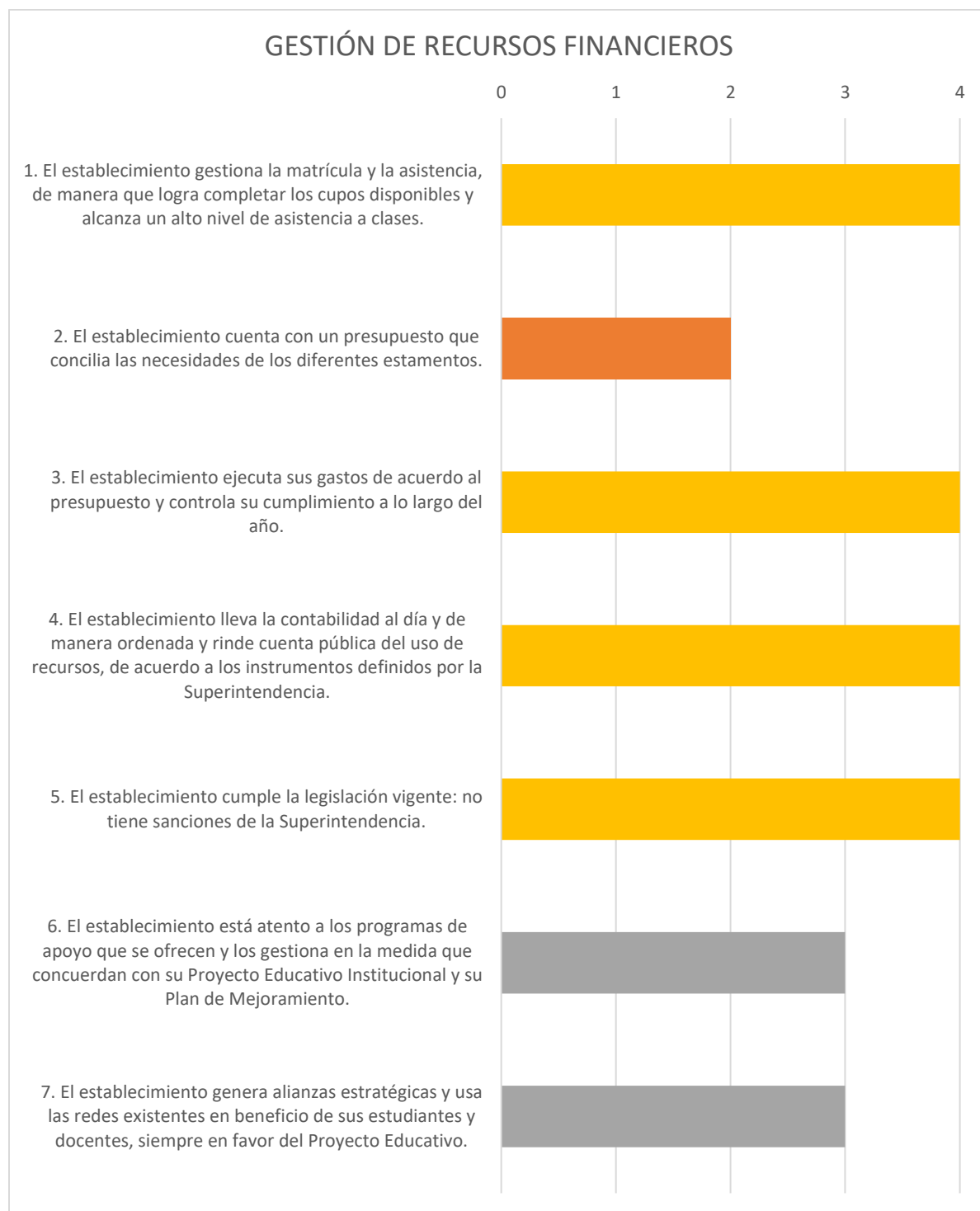
Si bien, el establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas, estos no son suficientes en el año para lograr un impacto.

Además, si bien el establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto, este no se da en todo momento.

A pesar, de que se cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, no siempre se logra la autorización de las capacitaciones por parte del sostenedor. Actualmente, se requiere de capacitaciones en relación al desarrollo e las habilidades del Siglo XXI y de estrategias para estudiantes con N.E.E.

Dimensión: Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros



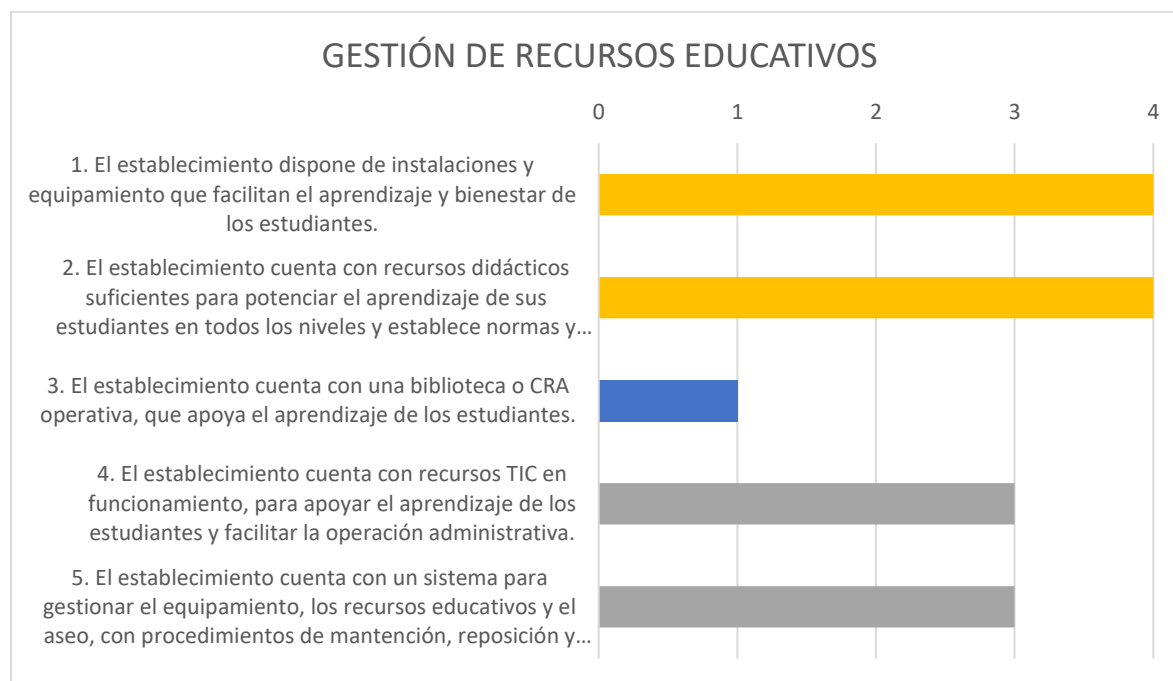
En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Gestión de Recursos financieros, el establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases; ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año; 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; cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.

Además, 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; y genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.

Si bien, el establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos, existen ocasiones en los que las compras no son autorizadas por el Sostenedor.

Dimensión: Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos



En relación a las fortalezas señaladas en la subdimensión de Gestión de Recursos Educativos, el establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. Además; 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; cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa; cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.

Sin embargo, a pesar de que el establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA, no existe un plan anual del CRA ni hay actividades que apoyen el aprendizaje de los estudiantes.

Plan de mejoramiento.

Dimensión	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
	<p>Instalar un Sistema de Planificación y Control de Gestión que entregue información al equipo directivo y de gestión para la toma de decisiones, mediante una metodología de trabajo basada en planes, programas, estrategias e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI y en el PME.</p>	<p>Conformar en un 100% el equipo directivo con un proceso sistemático de trabajo mediante indicadores claves de las dimensiones del PME, integradas y monitoreadas por el sistema de planificación y control de gestión.</p>
Liderazgo	<p>Fortalecer el rol del director y su equipo directivo en relación a la promoción del sentido de pertenencia e involucramiento de la comunidad educativa al PEI y PME mediante una efectiva comunicación, con el propósito de favorecer la convivencia escolar y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestra Escuela.</p>	<p>El 100% del equipo directivo y director logran sistematizar sus prácticas institucionales y pedagógicas en el desarrollo de acciones y actitudes permitiendo el sentido de pertenencia e involucramiento de la comunidad escolar en el PEI y el PME.</p>

Gestión Pedagógica	Instalar una Comunidad de Aprendizaje Profesional a través de instancias de trabajo colaborativo, aprendizaje entre pares, análisis crítico y reflexivo de las prácticas docentes, desarrollo de competencias digitales, con la finalidad de alcanzar mayores estándares de calidad en el proceso de Enseñanza Aprendizaje.	El equipo directivo logra que el 100% de los docentes implementen metodologías para promover el trabajo colaborativo contribuyendo a la preparación de la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.
	Mejorar significativamente las estrategias de identificación y apoyo oportuno de los estudiantes que presentan intereses diversos, habilidades destacadas y dificultades de aprendizaje.	El 100% de los equipos de apoyo dan respuesta oportuna a la identificación y apoyo a los estudiantes que presentan intereses diversos, habilidades destacadas y dificultades de aprendizajes.
Convivencia Escolar	Enriquecer el ambiente de convivencia escolar en el establecimiento, involucrando a toda la comunidad escolar en la reflexión de los valores que nos caracterizan y que están consignados en nuestro PEI; y que conduzcan a la concreción de actitudes que nos permitan abordar las diversas situaciones de la convivencia escolar mejorando los lazos de comunicación entre los agentes de la	El equipo directivo logra involucrar al 90% de la Comunidad Educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje y en actividades que mejoren la comunicación, convivencia, desarrollen la identidad, el sentido de pertenencia y aceptación de la diversidad.

	comunidad escolar, para fortalecer el ambiente de convivencia respetuosa, democrática y segura.	
	Fortalecer y articular procesos de orientación y acompañamiento individual o grupal para responder oportunamente a las necesidades psicológicas, mentales, sociales y vocacionales de los y las estudiantes.	El equipo de convivencia escolar logra dar respuesta oportuna al 100% de las necesidades de los y las estudiantes mediante el fortalecimiento y articulación de procesos de orientación y acompañamiento.
Gestión de Recursos	Fortalecer procesos que permitan optimizar y hacer un buen uso de los recursos humanos, financieros y educativos, a través del mejoramiento del sistema de gestión de recursos, para asegurar la viabilidad, continuidad en el tiempo y un normal desarrollo de la labor educativa.	El 100% del equipo directivo genera acciones conforme a las fuentes de financiamiento disponibles, planificándolas y monitoreándolas.
	Asegurar la implementación de perfeccionamiento y capacitación del personal docente y asistentes de la educación basado en los principios formativos y educativos de nuestro PEI, detectando necesidades de mejoramiento continuo.	El 100% de los docentes y asistentes de la educación son evaluados y retroalimentados en su desempeño, detectando las necesidades de perfeccionamiento y formación continua

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Gestión curricular	Instalar una Comunidad de Aprendizaje Profesional a través de instancias de trabajo colaborativo, aprendizaje entre pares, análisis crítico y reflexivo de las prácticas docentes, desarrollo de competencias digitales, con la finalidad de alcanzar mayores estándares de calidad en el proceso de Enseñanza Aprendizaje.	El equipo directivo logra que el 100% de los docentes implementen metodologías para promover el trabajo colaborativo contribuyendo a la preparación de la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.	Realización de reuniones por estamento, con los distintos docentes para abordar temáticas técnicas generales y propias del área, permitiendo el diálogo pedagógico, la reflexión e intercambio de experiencia en función de la priorización curricular.	Jefe de UTP Curriculista Evaluador
				Disposición de herramientas digitales para potenciar el	Jefe de UTP Curriculista Evaluador

				<p>aprendizaje de los estudiantes, monitorear la cobertura curricular y llevar un registro de avances y uso de las herramientas institucionales de apoyo a los docentes y la gestión pedagógica institucional, evaluando el impacto e importancia de su uso.</p>	
				<p>Potenciamiento del aprendizaje colaborativo entre los docentes a partir del desarrollo de planificaciones</p>	

				conjuntas, retroalimentación por e instancias de observación de clases y elaboración de material, procurando la priorización curricular e innovación pedagógica con foco en lo formativo.	
Enseñanza y aprendizaje en el aula	Mejorar significativamente las estrategias de identificación y apoyo oportuno de los estudiantes que presentan intereses diversos, habilidades destacadas y dificultades de aprendizaje.	El 100% de los equipos de apoyo dan respuesta oportuna a la identificación y apoyo a los estudiantes que presentan intereses diversos, habilidades destacadas y dificultades	Establecimiento de un sistema para monitorear permanentemente la participación y logros de aprendizaje de los estudiantes, apoyando a quienes presenten mayores	Jefe de UTP Curriculista Evaluador	

			de aprendizajes.	dificultades, asegurando su progresión y continuidad de estudios en la escuela.	
				Desarrollo de diferentes actividades extraescolares con estudiantes de todos los niveles con el fin de desarrollar y potenciar sus habilidades tanto artísticas, musicales, científico, tecnológico y deportivo, vinculándolo al currículo actual. Además, desarrollar actividades recreativas,	Jefe de UTP Encargado Extraescolar

				de vinculación y culturales tanto dentro como fuera del establecimiento, favoreciendo su formación integral.	
				Apoyo a los estudiantes que presenten una NEE por medio de estrategias de aprendizajes focalizadas y diversas, a partir de un diagnóstico integral de cada uno y del curso, realización de trabajo colaborativo	Jefe de UTP Curriculista Evaluador Coordinador PIE

				entre especialistas, equipo multidisciplinario y docentes, para una correcta diversificación y adecuación cuando corresponda tanto del currículum como la evaluación.	
Liderazgo	Liderazgo del director y su equipo directivo en relación a la promoción del sentido de pertenencia e involucramiento de la comunidad educativa al PEI y PME mediante una	El 100% del equipo directivo y director logran sistematizar sus prácticas institucionales y pedagógicas en el desarrollo de acciones y actitudes	Implementación del plan de trabajo "Comunicación" para interiorizar a la comunidad educativa sobre los elementos que constituyen la base de la identidad	Director Inspectores generales	

		<p>efectiva comunicación, con el propósito de favorecer la convivencia escolar y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestra Escuela.</p>	<p>permitiendo el sentido de pertenencia e involucramiento de la comunidad escolar en el PEI y el PME.</p>	<p>institucional implementando actividades que fomenten y fortalezcan una cultura organizacional que apoye la comunicación institucional.</p>	
				<p>Aseguramiento o un sistema de comunicación interno que proporcione mecanismos de información y comunicación efectivas, ajustados a la cultura de la comunidad educativa y a los desafíos y objetivos dispuestos en el PEI y PME</p>	<p>Director</p>

				del establecimiento.	
Planificación y gestión de resultados	Instalar un Sistema de Planificación y Control de Gestión que entregue información al equipo directivo y de gestión para la toma de decisiones, mediante una metodología de trabajo basada en planes, programas, estrategias e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI y en el PME.	Conformar en un 100% el equipo directivo con un proceso sistemático de trabajo mediante indicadores claves de las dimensiones del PME, integradas y monitoreadas por el sistema de planificación y control de gestión.	Instalación de una metodología de trabajo basada en la aplicación formal de Instrumentos de Planificación y Control de Gestión que permita fortalecer el monitoreo y la toma de decisiones en el equipo directivo.	Director	
			Establecimiento un diseño de gestión documental que permita reducir la utilización de papel	Director Informatico	

				potenciando el recurso de plataformas digitales, la capacidad de reutilizar la información y el acceso a los documentos que gestiona el establecimiento.	
Convivencia escolar	Formación	Fortalecer y articular procesos de orientación y acompañamiento individual o grupal para responder oportunamente a las necesidades psicológicas, mentales, sociales y vocacionales de los y las	El equipo de convivencia escolar logra dar respuesta oportuna al 100% de las necesidades de los y las estudiantes mediante el fortalecimiento y articulación de procesos de orientación y	Desarrollo e implementación de actividades para la prevención del cyber acoso y promoción de la resolución pacífica de conflictos, considerando campañas de difusión e intervención.	Encargado de Convivencia Escolar Orientadoras

		estudiantes para promover conductas de cuidado personal y prevenir conductas de riesgo.	acompañamiento.		
				Promoción el desarrollo de una cultura preventiva y de autocuidado de manera permanente en la unidad educativa, mediante la elaboración, difusión e implementación del Plan Integral de Seguridad Escolar, con la finalidad de salvaguardar la integridad física y psicológica de todos(as) los(as) miembros de la comunidad educativa.	Encargado de Convivencia Escolar Orientadoras Encargado PISE

	<p>Convivencia</p> <p>Participación y vida democrática</p>	<p>Enriquecer el ambiente de convivencia escolar en el establecimiento, involucrando a toda la comunidad escolar en la reflexión de los valores que nos caracterizan y que están consignados en nuestro PEI; y que conduzcan a la concreción de actitudes que nos permitan abordar las diversas situaciones de la convivencia escolar mejorando los lazos de comunicación</p>	<p>El equipo directivo logra involucrar al 90% de la Comunidad Educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje y en actividades que mejoren la comunicación, convivencia, desarrollen la identidad, el sentido de pertenencia y aceptación de la diversidad.</p>	<p>Apoyo a estudiantes, docentes y familia con el propósito de contribuir al proceso de formación integral de los y las estudiantes, promoviendo su desarrollo personal, afectivo y social, considerando el acompañamiento individual, actividades preventivas, orientación vocacional, entre otros.</p>	<p>Encargado de Convivencia Escolar Orientadoras</p>
				<p>Evaluación, acompañamiento y/o</p>	<p>Encargado de</p>

		entre los agentes de la comunidad escolar, para fortalecer el ambiente de convivencia respetuosa, democrática y segura.		derivación a estudiantes inmersos en contextos con altos factores de riesgos, los cuales inciden en su desarrollo psicológico, mental y social y su trayectoria escolar, por medio de la detección y colaboración de docentes.	Convivencia Escolar Orientadoras
Gestión de recursos	Gestión del personal	Asegurar la implementación de perfeccionamiento y capacitación del personal docente y asistentes de la educación basado en los principios	El 100% de los docentes y asistentes de la educación son evaluados y retroalimentados en su desempeño, detectando las	Implementación de un plan de perfeccionamiento y capacitación para el desarrollo profesional docente y del personal administrativo	Director

		formativos y educativos de nuestro PEI, detectando necesidades de mejoramiento continuo.	necesidades de perfeccionamiento y formación continua	, enfocado en la mejora de las competencias transversales, mejoramiento del clima laboral y en el desarrollo de estrategias para el mejoramiento de las trayectorias escolares.	
	Gestión de recursos financieros Gestión de recursos educativos	Fortalecer procesos que permitan optimizar y hacer un buen uso de los recursos financieros y educativos, a través del mejoramiento del sistema de gestión de recursos, para asegurar la	El 100% del equipo directivo genera acciones conforme a las fuentes de financiamiento disponibles, planificándolas y monitoreándolas.	Adquisición de material didáctico y adecuación de espacios para implementar en todos los ámbitos y/o ejes de los distintos niveles educativos, con el fin de mejorar el	Director Jefe de UTP

		viabilidad, continuidad en el tiempo y un normal desarrollo de la labor educativa.		desarrollo del proceso de aprendizaje.	
				Monitoreo y seguimiento a la implementación del marco presupuestario o considerando las distintas fuentes de financiamiento, que permitan fortalecer la trayectoria escolar.	Director

Bibliografía

Ahumada, L. (2010). *Liderazgo Distribuido y Aprendizaje Organizacional: Tensiones y Contradicciones de la Ley de Subvención Escolar Preferencial en un Contexto Rural*. *Psicoperspectivas*, 9(1), 111-123. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000100006&lng=es&tlng=es.

Ministerio de Educación. (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Recuperado de: http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf

Ministerio de Educación. (2018) *Ciclo De Mejoramiento En Los Establecimientos Educativos*. Recuperado de: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

Ministerio de Educación. (2018). *Orientaciones Para El Plan De Mejoramiento Educativo*. Recuperado de: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

Ministerio de Educación. (2019). *Orientaciones Para La Elaboración Del Plan De Mejoramiento Educativo*. Recuperado de: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf

Ministerio de Educación (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Mineduc. Recuperado de: <https://www.curriculumnacional.cl/portal/Documentos-Curriculares/Estandares-Indicativos-de-Desempeno/Estandares-Indicativos-de-Desempeno-historicos/222640:Estandares-Indicativos-de-Desempeno-para-los-Establecimientos-Educativos-y-sus-Sostenedores>

Anexos

Diagnóstico extraído de Ministerio de Educación. (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional*

Los niveles de calidad utilizados fueron:

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

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión curricular

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando				

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

de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

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

expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				
---	--	--	--	--

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				

5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los				

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

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				

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

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo				

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

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

1.3. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				

5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

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

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

