



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

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA
ESCUELA GRUMETE CORTEZ, DE LA COMUNA DE QUIRIHUE,
REGIÓN DE ÑUBLE**

Candidato a magister: Alejandro Andrés Gasai Irribarra.

Tutor disciplinar: Katihuska Mota S.

Octubre de 2024.

INDICE

• Resumen	3-4
• Introducción	5
• Marco teórico	6-10
• Marco contextual	11-14
• Diagnóstico institucional	15-25
• Análisis de los resultados	26-34
• Plan de mejoramiento	35-42
• Conclusión	43-44
• Bibliografía	45-46

Resumen

En el marco de los procesos de mejoramiento escolar, la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) requiere de un trabajo analítico y reflexivo que permita definir los énfasis y focos del plan a la luz del Proyecto Educativo Institucional, contribuyendo efectivamente a la mejora de los aprendizajes. Para tener éxito en procesos como el descrito, se ponen en juego una serie de capacidades institucionales y directivas que el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015) considera claves en el ejercicio del liderazgo: la visión estratégica, el trabajo en equipo y el sentido de autoeficacia, junto con los conocimientos adquiridos en relación con los procesos de mejoramiento y cambio escolar, y gestión de proyectos, entre otros.

La fundamentación del trabajo que se muestra se cimenta en la aplicación del modelo de gestión de calidad del Ministerio de Educación en todos los establecimientos a nivel nacional que se encuentran adscritos a la ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP 20248) y la ley que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (20529), lo que trae consigo mejorar las prácticas a nivel institucional y pedagógicas lo que busca traducir en lograr el aprendizaje de todas y todos los estudiantes.

Esto se viene realizando desde el año 2008, cuando el establecimiento comienza a recibir la SEP, donde de acuerdo a las últimas orientaciones del MINEDUC estipulan que el logro de cumplimiento de las acciones es de forma anual pero con un análisis de resultados del ciclo de mejora a 4 años, es decir, a través de la planificación de la fase estratégica se comienzan a confeccionar los lineamientos generales que se verán reflejados en su desarrollo a través de la creación de acciones de las distintas áreas y dimensiones que corresponden a la fase de planificación anual.

En la escuela “Grumete Cortez” se observa que las prácticas de las distintas áreas han tenido una buena evaluación, siendo importante recalcar y poner énfasis en el caso de la gestión del curriculum, la que se debe seguir generando trabajo colaborativo y consensuado a través del diálogo formativo el que desarrolle para alcanzar la mejora de los aprendizajes.

El resto de las áreas se encuentran bien evaluadas, lo que no significa que hay

que seguir repitiendo acciones que han estado tradicionalmente. Siempre debe haber un liderazgo claro, el cual se encuentre centrado y con foco en lo pedagógico, el que este dirigido y tribute en función de las cuatro áreas del modelo de gestión de calidad.

Introducción.

El trabajo que se presenta se fundamenta en la realización del diagnóstico institucional que es parte del modelo de gestión de calidad del Mineduc y que es un insumo valioso para la elaboración del plan de mejoramiento educativo (PME) que deben efectuar los establecimientos educacionales para generar trayectorias que aporten a la mejora en las dimensiones de gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos.

La finalidad es estudiar cada una de las áreas con sus dimensiones y prácticas, para evaluar cual es el nivel de desempeño en que estas se han efectuado, para así generar un análisis técnico que permita dar cuenta de cuál es el estado en que se encuentra el establecimiento, advirtiendo aquellas prácticas que están en un nivel acorde y crear estrategias de mejora para las que se encuentran más descendidas a través de acciones concretas que aporten a la mejora.

El diagnóstico se realizó en la escuela Grumete Cortes de la comuna de Quirihue, con la ayuda de la Unidad Técnica Pedagógica y Coordinación Pie del establecimiento. La elección de estos docentes se fundamentó, puesto que ambos tienen funciones técnico-pedagógicas y deben estar constantemente trabajando con instrumentos de gestión, por lo tanto, dominan el quehacer docente.

Como punto de partida se les indicó a los docentes que este diagnóstico tiene como finalidad ver el estado en que se encuentran las diferentes prácticas que se desarrollan en el establecimiento y generar un análisis cuantitativo y cualitativo de la gestión por parte de la dirección y el equipo directivo.

De esta forma, se trabajó como completar la pauta, explicitando en que consiste cada uno de los niveles de calidad de la práctica docente.

Marco Teórico

En el Marco Para la Buena Dirección (MBD) se habla de la calidad de los servicios educativos y lo relaciona con el trabajo de los profesores cuando se refiere al desempeño, a lo efectivo que tienen que ser en lo técnico pedagógico, en la gestión escolar. También cuando se vincula esta labor educativa a la conducción y liderazgo del director y a la participación de los padres, a los cuales describe como elementos principales para enfrentar el desafío de la calidad. Al respecto Gajardo y Ulloa (2016) dice: “De tal modo, se ha reconocido que las prácticas de liderazgo tienen un efecto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, al impactar en las variables mediadoras del desempeño docente. No obstante, la magnitud del impacto es relativa y varía en su influencia, de forma tal que mientras el liderazgo escolar tiene un alto impacto en la variable mediadora condiciones de trabajo, un efecto moderado en la motivación y un bajo efecto en las capacidades docentes, son estas últimas las que ejercen mayor efecto en las prácticas pedagógicas (Leithwood et al., 2008)

Oscar Picardo Joao (2002), da a conocer su hipótesis educativa, que establece a las tecnologías, y sobre todo a la información, como los elementos centrales del cambio educativo en todos los niveles, siendo estos elementos esenciales para la toma de decisiones y adaptabilidad a los cambios propios de la era digital. Indica que la calidad en términos racionales es la tendencia, trayectoria, construcción, proceso o devenir continuo, es una filosofía en que están comprometidos todos. Es ascendente, es una mejora permanente, es un compromiso y un proceso para lograr la satisfacción.

Muy pocas investigaciones han tomado en cuenta la dimensión subjetiva de los actores educativos, es decir, qué es lo que los directores y docentes piensan que es una educación de calidad. De esta forma, las opiniones y significados de quienes imparten la educación han sido largamente incorrectos. Yero (2002) también encuentra que las creencias de los profesores afectan la forma en que estos se comportan. Si los profesores tienen confianza en un programa o metodología de enseñanza, y sobre todo, si este programa es consistente con sus propias creencias sobre la educación tenderán a relevar aspectos positivos de dicho programa. En cambio, si sus creencias son contrarias al programa, tenderán a ver sus aspectos inefectivos. En la misma línea Calderhead (2006), estudiando la enseñanza de la escritura, encuentra que aspectos de

la práctica docente como la forma en que los profesores preparan y organizan a sus niños, “se vincula con sus apreciaciones mentales y también con la influencia de un determinado contexto.”.

Todos los sistemas tienen que apuntar a la calidad para estar actualizados con el futuro, porque en este mundo globalizado hay cada vez más requerimientos y exigencias para la nueva forma de enseñar, dejando de lado el paradigma tradicional.

La gestión curricular promueve una educación de calidad para todos, el cambio en la dinámica escolar para la mejora del rendimiento académico del alumnado. Por ello, se tienen que poner en marcha nuevos modelos, formas de relación y valores, que hagan posible una mejor interacción entre los alumnos, apoderados, profesores, directivos y otras instancias de la estructura del sistema educativo, con el fin de transformar y mejorar la cultura escolar e institucional, para lograr, entre los agentes educativos y no educativos una formación integral de calidad.

Barber y Mourshed (2008) indican que el liderazgo pedagógico es, aún en mayor medida, crucial cuando se trata de implementar cambios y transformar sistemas. En este sentido, la formación y el rendimiento docente, así como el liderazgo escolar, son puntos esenciales en la agenda educativa de países en desarrollo, que tienen por delante el gran desafío de elevar, acelerada y significativamente sus niveles educativos. La evidencia con la que se cuenta hoy en día deja en claro que sin docentes adecuadamente capacitados y de alto desempeño, y sin líderes pedagógicos en la dirección de las escuelas, con la autonomía necesaria para poder decidir y ejecutar medidas en la misma, la buena escuela y el desarrollo escolar tienen pocas posibilidades de realizarse.

El establecimiento educacional es una organización social, de carácter cultural, donde los niños y jóvenes desarrollan, construyen y movilizan saberes. Es un terreno donde sus integrantes participan interactuando y estableciendo relaciones en su interior, ya que está conformada por personas y por los roles que cada una desempeña.

Se trata, entonces, de una entidad compleja, por el lugar social que ocupa, por su estructura organizativa, por las formas de relación entre sus diversos miembros, por su funcionamiento formal, por la cultura interna que la identifica, por sus costumbres, por su código moral, por sus tradiciones y ceremonias y por la manera en que es administrada desde el interior y desde el sistema, para el suministro de recursos, para la resolución de

conflictos laborales y sociales, y para la rendición de cuentas. Tiene una personalidad distinta, según el contexto donde se ubique.

Para permitir una recuperación rápida del aprendizaje, los sistemas escolares deben implementar estrategias que hagan que la educación sea más eficaz, relevante y relacional, y que garanticen que los docentes puedan apoyar el proceso de recuperación en el aula. Estas prácticas incluyen estrategias de recuperación centradas en el alumno, como programas pedagógicos estructurados, la instrucción dirigida a los niveles de aprendizaje actuales de los alumnos, los programas de autoaprendizaje individualizados, la tutoría y la recuperación. Junto con estas estrategias, la ampliación del tiempo de instrucción mediante la modificación del año académico o la oferta de la escuela de verano puede acelerar aún más la recuperación del aprendizaje.

Es preciso formalizar la práctica reflexiva y el análisis sobre la práctica para lograr un diagnóstico participativo e iniciar nuevas formas de trabajo. Para (Firdyiwiek y Scida, 2014), la reflexión pedagógica es un vehículo de aprendizaje capaz de proponer nuevas técnicas de enseñanza, por esta razón, “el proceso reflexivo del profesor no debe limitarse a los momentos de evaluación, sino más bien debe ser una tarea sistemática durante todo su ejercicio docente”. Es por esto que el desarrollo de una enseñanza reflexiva implica, por una parte, abordar una teoría o un modelo de reflexión donde el objeto de la reflexión, el proceso reflexivo y las actitudes reflexivas de los docentes permitan abandonar un ejercicio intuitivo sin sustento disciplinar y crítico (Goodman, 1987) y, por otra, sistematice esta información en documentos e instrumentos que permitan la circulación y divulgación de este conocimiento.

Para llevar a efecto un buen liderazgo en los establecimientos educacionales y cumplir con los procesos que se requieren para que las escuelas sean efectivas y eficaces en su quehacer institucional, nos remitimos a las atribuciones que tienen los directivos en torno a obtener rendimientos adecuados en su gestión, en lo pedagógico, estos son:” Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación, organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento” (Mineduc, 2005).

El concepto de liderazgo pedagógico como constructo propiamente tal, aún es un concepto emergente, requiriendo bastante desarrollo teórico, particularmente en aquellos países donde la noción misma de pedagogía es un término de reciente introducción (Heikka & Waniganayake, 2011). En términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente

Por su parte el MBE habla acerca de la directa relación entre la gestión curricular y el liderazgo, ya que la gestión curricular está encargada de la definición de procesos y prácticas educativas que realizan diversos actores en torno a un currículo en una institución de formación con el fin de promover ambientes de reflexión, construcción y mejoramiento del mismo (González, 2015; Morales Martínez et al., 2017). Es importante aclarar que la gestión curricular comprende políticas y procedimientos que permiten planificar, diseñar, evaluar, analizar y rediseñar todos los aspectos de un currículo con el fin de lograr un mejoramiento continuo, orientado a ser pertinente a la comunidad que este impacta (Maia & Pacheco, 2019). En este contexto, se han propuesto nuevas estructuras de cambio en la gestión curricular a partir de teorías psicológicas de aprendizaje y de tomar en cuenta el papel de los actores para la dinamización constante de los currículos. Adicionalmente, se ha profundizado sobre las tareas necesarias para la estructuración de sistemas de gestión del currículo de manera que puedan estructurarse de forma autónoma y participativa. Desde esta perspectiva, existen herramientas digitales de gestión curricular orientadas a una articulación más estructurada de los factores y componentes de estos procesos

Los procesos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación en la educación son fundamentales para que los profesores puedan desempeñarse de la mejor forma posible en sus puestos de trabajo dentro de un colegio, siendo apoyados por los directivos docentes, quienes deben proporcionar los lineamientos y el liderazgo en este tipo de procedimientos.

El Marco para la Buena Enseñanza nos da a conocer que una escuela bien gestionada por el equipo directivo-docente será aquella que tiene una planificación anual

detallada y con responsables, en la que existe permanente autoevaluación y corrección de los procesos educativos y en las que se utilizan las evaluaciones internas y externas para mejorar.

Para conseguir los propósitos se recurre al monitoreo que es el proceso que permite detectar fortalezas o debilidades en la escuela, promoviendo así la toma de decisiones en función de las metas comprometidas en el plan de mejoramiento educativo (Mineduc, 2013).

Por lo general, se sostiene que las escuelas en mejoramiento continuo adhieren a ciertos patrones como: un liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje, uso de datos e información disponible para tomar decisiones y existencia de una institucionalidad básica para el funcionamiento (Harris & Hopkins, 2000 en Murillo, 2003; Raczynski & Muñoz, 2007). No obstante, el identificar estas características o revelarlas a los establecimientos en vías de mejoramiento no produce que estas se instalen. Lo que ocurre en una escuela que mejora es un cambio de modos de hacer y de pensar de las mismas personas que forman la institución; un ordenamiento de prioridades y acciones en función de una imagen objetivo institucional. Luego, la mejora, entendida como innovación, requiere de impulsores competentes capaces de considerar la cultura de la organización escolar, los que en las escuelas efectivas se encuentran, en otras palabras, “en la innovación institucional, el equipo docente y el directivo es el núcleo duro, el motor mismo del proceso”, las personas con sus múltiples intereses, sus posicionamientos diversos y a veces contradictorios son las que hacen posible o no el cambio” (Lugo, 2002).

Marco contextual.

La Unidad Educativa denominada Escuela “Grumete Cortez” de la comuna de Quirihue, se encuentra ubicada en calle Independencia N° 399 ; creada como Escuela Superior de Hombres N° 1 del Departamento del Itata, luego Escuela Superior de Hombres N° 1 del Departamento del Itata, hoy día Escuela Mixta “Grumete Cortez”. El Colegio Grumete Cortez, es una institución que tiene 134 años, y muchas generaciones de alumnos (as) se han formado en ella. Actualmente atiende un alto porcentaje de alumnos (as) con vulnerabilidad social. La actividad educativa se vertebra alrededor de un currículo humanista, considerando la Escuela como un espacio afectivo que acoge historias de vida e inteligencias, desarrollando el pensamiento, el conocimiento científico, la autonomía personal y las actividades artísticas musicales que le dan vida a nuestro establecimiento.

La Unidad Educativa, actualmente, cuenta con Jornada Escolar Completa de pre-kínder a 8° Básico, quienes además reciben apoyo pedagógico del programa de integración escolar para aquellos estudiantes que presentan necesidades educativas especiales de carácter transitorio y/o permanente, entregando el apoyo directo en la sala de clases, viéndose de este modo beneficiado el curso en su totalidad, avanzando así a la inclusión educativa. La Escuela Grumete Cortez cuenta con Jornada Escolar Completa desde la pre-Básica. Tiene la finalidad de proporcionar a los alumnos el ambiente necesario para el aprendizaje y práctica de los valores insertos en los O.F.T. y el desarrollo artístico y musical contribuyendo de esta forma, a la mejora de la enseñanza impartida a cada uno de ellos. Está preocupada por aplicar metodologías activo participativas en el proceso de enseñanza aprendizaje, debido a que su propósito primordial, es desarrollar las capacidades intelectuales de los alumnos y estimular el autoaprendizaje.

Además, está constantemente estableciendo una relación permanente y fluida entre la escuela y la comunidad a través de las actividades artísticas de los diferentes talleres impartidos. Para así, obtener un mayor compromiso de los padres en la educación de sus hijos, en aquellas áreas que a ellos les competen el día de hoy, la Escuela posee una planta Docente completa de acuerdo a sus necesidades académicas,

con un total de: 1 Director, 1 Jefe Técnica, 1 inspectora General y 36 Docentes; de los cuales 4 de ellos conforman el equipo a cargo del Proyecto de Integración, 38 Asistentes de la Educación (Entre los cuales se encuentran Psicólogo, Asistente social, Fonoaudióloga entre otros) 1 Bibliotecario y un Administrativo. A inicios del año 2014 fue premiada con la excelencia académica, hecho que reafirma el compromiso de la Unidad Educativa por formar alumnos integrales, que sean capaces de desenvolverse en esta sociedad en constante cambio. La Escuela Grumete Cortes desarrolla una serie de actividades, trabajos, proyectos académicos, artísticos, deportivos, culturales y recreativos, promoviendo la participación e integración de todos los integrantes de la comunidad educativa.

INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO						
RBD	4103					
RECONOCIMIENTO OFICIAL	07 de Octubre 1984					
NIVEL DE ENSEÑANZA	Pre básica octavo año básico					
JORNADA	Escolar Completa					
MATRÍCULA	TOTAL	326	HOMBRES	144	MUJERES	182
PROMEDIO ESTUDIANTES POR CURSO	30					
CANTIDAD DE CURSOS	13					
ÍNDICE DE VULNERABILIDAD	92,3%					
CATEGORÍA AGENCIA DE LA CALIDAD	Alto					
TASA PROMEDIO DE ASISTENCIA	90.7					
ALUMNOS PRIORITARIOS Y PREFERENTES	77.3901%					
NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES POR ESTABLECIMIENTO						
Necesidades educativas especiales permanentes				57		
Necesidades educativas especiales transitorias				23		
COBERTURA PAE				316 con respecto a la matricula total.		
PORCENTAJE DE APROBACIÓN				97%		
SNED ACTUAL				100%		
NÚMERO DE DIRECTIVOS	04	NÚMERO DE DOCENTES	33	NÚMERO DE ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN	42	
*Los cargos directivos y técnicos pedagógicos estarán sujetos a elección del director que asuma la dirección por ADP.						
RESULTADOS ACADÉMICOS						
RESULTADOS DIA 2024						
1° CICLO	Lenguaje y C		Matemática		Cs. Naturales	Historia G. y Cs. So
	DIAGNÓSTICO % LOGRO	INTERMEDIO % LOGRO	DIAGNÓSTICO	INTERMEDIO % LOGRO	INTERMEDIO % LOGRO	INTERMEDIO % LOGRO

		N 1	N2	N 3	% LOGRO	N1	N2	N3	N1	N2	N3	N1	N2	N3
1°A	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
2°A	69,95%	0%	33,3%	66,7%	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
2°B	78,72%	7,69%	38,4%	53,8%	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
3°A	64,08%	0%	28,5%	71,4%	57,14%	0%	31,6%	68,4%	---	---	---	---	---	---
3°B	65,65%	10,5%	36,8%	52,6%	75,00%	21,5%	78,95%	0%	---	---	---	---	---	---
4°A	65,68%	4%	52%	44%	58,96%	21,5%	78,95%	0%	---	---	---	---	---	---
2° CICLO														
5°A	67,5%	8,82%	73,5%	17,6%	50,99%	62,5%	37,5%	0%	90,1%	90,9%	0%	53,3%	46,7%	0%
6°A	62,56%	5,26%	44,7%	50%	62,77%	35,1%	64,9%	0%	47,2%	52,8%	0%	59,4%	40,6%	0%
7°A	63,55%	11,7%	76,6%	11,7%	67,41%	56,2%	43,8%	0%	68,7%	31,3%	0%	47,4%	52,6%	0%
7°B	59,89%	25%	62,5%	12,5%	51,89%	78,5%	21,5%	0%	78,6%	21,4%	0%	78,6%	21,4%	0%
8°A	53,97%	16,6%	75%	8,33%	55,52%	23,8%	73,69%	2,63%	80%	20%	0%	56,7%	43,3%	0%

*La tabla muestra el porcentaje de logro en los DIA fase diagnóstica y los resultados del nivel de logro intermedio según niveles.

RESULTADOS HISTÓRICOS SIMCE

Resultados en cada prueba Simce 2° Básico

	Lectura				
AÑO	2016	2017	2018-2021	2022	2023
PUNTAJE	252	---	---	---	---

Resultados en cada prueba Simce 4° Básico

PERIODO/EVALUACIÓN	Lectura	Matemática
Promedio SIMCE 2017	286	292
Promedio SIMCE 2018	299	299
Promedio SIMCE 2019	---	---
Promedio SIMCE 2020	---	---
Promedio SIMCE 2021	---	---
Promedio SIMCE 2022	286	282

Promedio SIMCE 2023	265	263
---------------------	-----	-----

Resultados en cada prueba Simce 6° Básico

	Lectura	Matemática	Historia	Ciencias Naturales
Promedio SIMCE 2016	241	242	250	----
Promedio SIMCE 2018	225	236	-----	227
Promedio SIMCE 2019-2023	----	-----	-----	-----

Resultados en cada prueba Simce 8° Básico

	Lectura	Matemática	Ciencias Naturales	Historia, G. y Ciencias S.
Promedio SIMCE 2013	243	241	249	
Promedio SIMCE 2014	229	249		259
Promedio SIMCE 2015	243	241	236	
Promedio SIMCE 2017	247	260	254	
Promedio SIMCE 2019	241	253	-	-
Promedio SIMCE 2020-2023	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

RESULTADOS COMUNALES EVALUACIÓN DOCENTE

CATEGORIA LOGRO TRAMO DOCENTE	NÚMERO DE DOCENTES	PORCENTAJES
Experto II	04	11%
Experto I	05	14%
Avanzado	13	35%
Temprano	02	5%
Inicial	13	35%
Acceso	0	0%
TOTAL DOCENTES EVALUADOS	37	100%
PROYECTOS O PROGRAMAS	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. Plan de Sexualidad afectividad y Género. Plan Integral de Seguridad Escolar. Plan de Formación Ciudadana. Plan de Apoyo a la Inclusión. Plan de talleres extraescolar Plan de desarrollo Profesional Docente. Proyecto de Integración Escolar Programa de Integración Escolar (PIE) Programa de Alimentación Escolar (PAE) Programa de Útiles Escolares (PUE) Subvención Escolar Preferencial (SEP) Subvención Pro Retención Escolar (SPR)	
CONVENIOS	-SENDA Previene	

Diagnóstico Institucional.

Ficha técnica

1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El establecimiento incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El establecimiento 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.

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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.				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			X	

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.			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

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.			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

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.				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	

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.				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

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.				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

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.				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

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).				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

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

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.				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
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 apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				X
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

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.				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	

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.				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

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.				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 mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.				X

Análisis de los resultados.

Área de gestión del curriculum.

Dimensión: Gestión pedagógica.

De las trece prácticas analizadas, nueve estaban en nivel de calidad 4 y tres en nivel 3, sin embargo, indicar que el foco del colegio está puesto en lo pedagógico, ya que desde pre kínder a octavo básico se trabaja con la metodología de colaboración entre ciclos, principalmente en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, donde existe programación por unidad, tiempos estructurados y programación de evaluaciones.

De esta forma, señalar que las prácticas más descendidas son la 6, 7 y 8 que hacen énfasis en trabajo colaborativo entre docentes pie y docentes de aula para analizar estrategias didácticas, recursos educativos, monitoreo de planificación de clases y aseguramiento de la utilización de esta.

El establecimiento de manera interna solicita planificaciones anuales al comienzo del año escolar a los docentes, sin embargo, existen debilidades asociadas al trabajo colaborativo que este año se han estado enfatizando para colaborar en el desarrollo profesional docente, es por esto, que se han adoptado acciones remediales como acompañamiento al aula con la intención de generar una práctica sistemática que aporte a la mejora escolar.

Tomar en consideración que todos estos aspectos logísticos que son parte de la gestión pedagógica durante este año han sido más difíciles de efectuar, puesto que la presencialidad en pandemia hizo generar modificaciones importantes en los horarios, considerando la priorización curricular actual, además de aspectos administrativos que tributan directamente en lo pedagógico. Sin embargo, el equipo directivo del establecimiento tiene claro que lo esencial es el foco pedagógico, siendo prudentes en los procesos de trabajo y lo asimilamos a lo establecido en la literatura donde hay consenso a que respecto los procesos de mejora no son lineales, en tanto las escuela suelen transitar desde periodos de mejoramiento significativo a otros de relativa declinación y nuevamente a momentos de mejoramiento (Elmore y City 2007).

Enseñanza y aprendizaje en el aula.

En esta dimensión se perciben buenos niveles de desempeño y dos prácticas más descendidas con nivel 3 que tienen relación con los docentes en comunicar que esperan que los estudiantes aprendan a través de los objetivos a alcanzar y también lo que tiene relación con el clima de respeto y aprendizajes en la sala de clases.

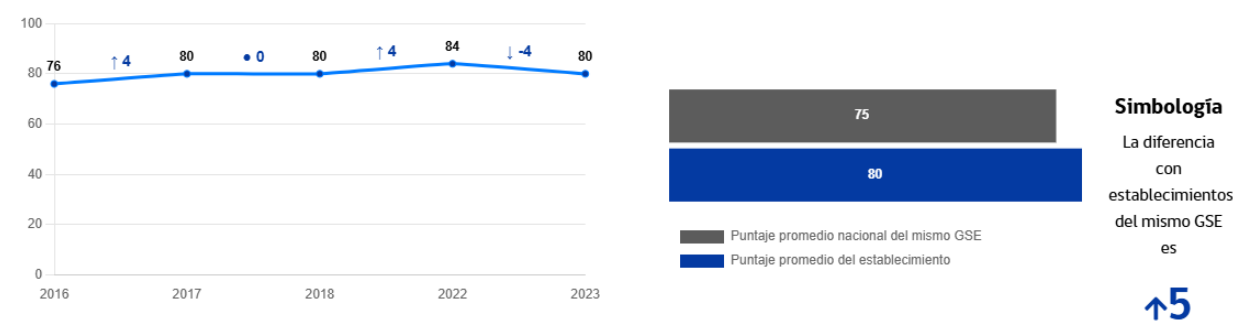
Estos aspectos descendidos tienen relación con la heterogeneidad existente en el establecimiento, puesto que hay 13 cursos, donde existen características muy diferentes y hay grupos que generan mayor atención y generación de estrategias didácticas variadas para lograr el aprendizaje en aquellos casos que se perciben mayores situaciones disruptivas. También decir, que se ha percibido a través de documentos técnicos del Mineduc (informe docente más) que los profesores presentan falencias en relación con comunicar adecuadamente el o los objetivos propuestos en cada clase.

Por consiguiente existe claridad que se deben generar oportunidades y apoyo a los docentes para aportar en aquellos aspectos más descendidos para evitar lo planteado por Sebring, Allensworth, Bryk, Easton, & Luppescu(2006) “proyectos dispersos y descoordinados tienen mayor probabilidad de perder recursos, fracasar, y generalmente merman el optimismo y la confianza colectiva” (p.11).

Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Estas prácticas muestran una buena evaluación por parte de los docentes que completaron el diagnóstico institucional, sin embargo, ha sido complejo realizar todo lo indicado, más en la situación actual donde se ha generado un trabajo articulado con el departamento de convivencia escolar y docentes para evitar la deserción (8° básico) y generar acciones que permitan captar el interés de los estudiantes por la educación.

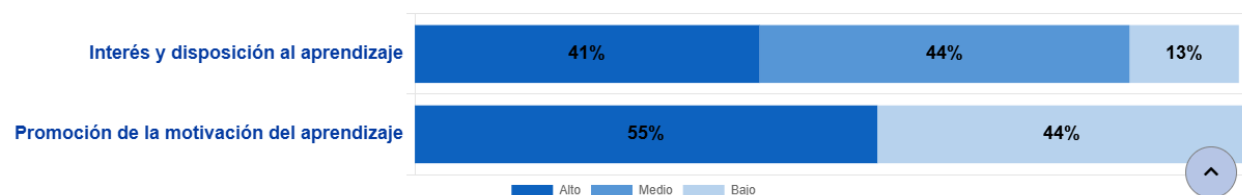
No obstante, se detecta que unas de las falencias visibles que el colegio no tiene desarrollado un sistema consolidado de orientación que apoye a los estudiantes y apoderados en temas socioemocionales. Como sustento teórico a las justificado que se aplicó en abril el diagnóstico integral de aprendizajes donde se establece como conclusión en la vinculación afectiva.



Autopercepción y autovaloración académica

	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Autovaloración académica	48%	34%	17%
Promoción de la autoestima académica	65%	31%	3%

Motivación escolar



Área liderazgo Escolar.

Liderazgo del sostenedor.

Las cinco prácticas fueron evaluadas con nivel 4, puesto que en el último tiempo el sostenedor ha generado autonomía en la gestión del establecimiento. Mencionar que el departamento de educación también ha contribuido para trabajar en la definición de roles y así aportar a la mejora. Esto ha sido un elemento crucial en la articulación de los equipos directivos y docentes de los establecimientos, y en las políticas públicas de la comuna, generando capacidades en temas de mejoramiento educativo, en particular, apoyo pedagógico y psicosocial, planificación y evaluación educativa, y fortalecimiento de capacidades de gestión”, potenciando el aprendizaje de todos los estudiantes. Por último, indicar que el establecimiento tiene manejo en los gastos en materia de subvención SEP, mantenimiento y FAEP, lo que ha traído consigo generar las mejoras

necesarias para el foco pedagógico.

Liderazgo formativo y académico del director.

Todas las prácticas se encuentran en nivel 4, señalar que este análisis se efectuó analizando la situación de los dos últimos años, es decir, trabajo en pandemia e incorporación a la presencialidad y desarrollo de clases híbridas.

De esta forma, se evidencia que se destaca en la gestión de la directora el ímpetu por tener como premisa el foco pedagógico, con objetivos y metas claras, el generar una cultura de altas expectativas a pesar de estar una situación contextual delicada, donde ha predominado el trabajo en función de los estudiantes, abriendo el colegio desde noviembre del 2020.

Planificación y gestión de resultados.

El proyecto educativo ha sido definido por 6 años y readecuado el 2021 en el inicio de la trayectoria de mejoramiento, sin embargo, en el ciclo anual durante estos tres años se ha avanzado en generar actividades significativas, con énfasis en la gestión pedagógica, tomando en cuenta la participación de los docentes en la elaboración de acciones que permitan alcanzar las metas institucionales.

Destacar que dentro de lo señalado en la creación de acciones de las diferentes áreas se ha intentado actuar con responsabilidad para generar una adecuada distribución del presupuesto y así aportar al mejoramiento educativo.

Señalar que el establecimiento genera un monitoreo permanente del PME, desde la arista pedagógica y recursos, es decir, los docentes y UTP se encargan de monitorear el cumplimiento de las acciones según lo estipulado en el plan y una docente se involucra en revisar constantemente la carta Gantt para verificar que las iniciativas se enmarquen con el presupuesto destinado. A la vez esta docente realiza todos los procedimientos administrativos centrados en las adquisiciones.

Desde el aspecto curricular, es necesario resaltar que el equipo técnico pedagógico (UTP, Coordinación PIE, Inspectoría General) trabaja permanentemente el análisis de datos y genera proceso de análisis y reflexión con docentes, a través de las diferentes instancias destinadas al desarrollo profesional docente como: Reuniones de

departamento, articulación PIE, docentes de asignatura por ciclos, etc.

Área convivencia escolar

Formación.

Desde la mirada de los docentes que participaron en el diagnóstico, se advierte que todas las prácticas fueron evaluadas en nivel 4, sin embargo, desde mi perspectiva considero que hay aspectos que se han fortalecido en el último tiempo, pero hay otros que deben mejorar.

Dentro del establecimiento existe claridad en el enfoque formativo de la convivencia escolar, de esta forma, se trabaja en una serie de acciones que permiten abordar la formación y así evitar que ocurran conflictos.

De esta forma, los lineamientos formativos van en función del PEI e instrumentos estratégicos que potencian esta práctica, mencionar que estas acciones son lideradas por el equipo de convivencia escolar integrado por la encargada de convivencia y dupla psicosocial, donde tienen como metas de trabajo informar y realizar trabajo formativo con la comunidad educativa en función de la materia mencionada.

Hacer énfasis que el enfoque de la convivencia escolar en el establecimiento educativo es acorde a las políticas educativas actuales, es decir, la disciplina con enfoque formativo, teniendo en cuenta a los diferentes integrantes de la comunidad educativa para el conocimiento de esta área.

Dimensión: Convivencia escolar.

Todas las prácticas han sido evaluadas con el nivel máximo, sin embargo, se debe tener en cuenta que el colegio ha efectuado un trabajo sistemático durante los últimos años en función de actualizar el enfoque de la convivencia escolar. De esta forma, el equipo de convivencia ha generado una serie de acciones que promuevan este enfoque, instalando y consolidando prácticas que a la vez se articulan con otras redes para fortalecer el área.

Manifiestar que el desarrollar estas acciones ha involucrado un trabajo serio y

metódico por parte de la comunidad educativa, sobre todo en los funcionarios que lideran esta área, puesto que han debido generar estrategias para informar a todos los estamentos e internalizar en los principales actores cual es el enfoque y desarrollar actividades que permitan la prevención e internalización de la forma de convivencia en el establecimiento.

No se debe dejar de señalar, que todo lo indicado está resguardado en el manual de convivencia y los otros documentos relevantes como plan de gestión de la convivencia, protocolos de actuación, plan de sexualidad y género, etc, puesto la articulación de todos estos documentos deben ser de carácter público y obviamente internalizados con los estudiantes.

Dimensión: Participación

La práctica ha sido evaluada completamente en nivel 4, por ende, mencionar que constantemente se están buscando instancias de participación para los distintos estamentos de la comunidad educativa. De esta forma, las reuniones e instancias periódicas en contexto de pandemia han sido alteradas, pero actualmente se ha vuelto a la normalidad con la intención de hacer partícipe a los apoderados y estudiantes de las decisiones relevantes que son parte del establecimiento educacional, por consiguiente, se ha considerado aspectos relevantes del PEI para el trabajo con todos los estamentos de la comunidad educativa, enfatizando en la visión, misión y sellos educativos, siempre teniendo como premisa en la participación y no solamente quede expuesto en el papel.

Señalar la relevancia del consejo escolar en el análisis de temáticas relevantes, puesto que el ejercicio de la participación democrática y colaborativa requiere asumir responsabilidades por parte de los distintos actores y sobre todo el compromiso de quienes dirigen escuelas, es decir, sostenedores y directivos (Mineduc, 2019).

Dentro de la relevancia e injerencia que tiene el cuerpo docente en la dimensión participación, de manera constante hay instancias de trabajo en liceo, las cuales son realizadas por coordinaciones de departamento de asignatura, profesores jefes, articulación PIE, coordinación de especialidades técnicas, y consejo de profesores, tendiendo como premisa la ley 20903.

Es por esto que se ha generado un trabajo con el cuerpo docente en internalizar aspectos relevantes de la ley de desarrollo profesional docente, especificando y detallando lo que son las horas no lectivas y su importancia para la mejora docente, es

por eso que enfatizamos en que “Son aquellas actividades integradas a la jornada ordinaria de trabajo de un profesional de la educación y que se realizan fuera del aula, con el propósito de fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y el desarrollo profesional docente DPD” (Desarrollo profesional docente ley 20903).

Gestión de recursos

Dimensión: Gestión del recurso humano.

Las prácticas han sido evaluadas con predominancia en nivel 4, donde hay dos que están más descendidas y se pasará a realizar el respectivo análisis de porque el resultado se encuentra en nivel 3. Referente a la gestión del recurso humano, puedo señalar que se cuenta con el personal necesario para el adecuado funcionamiento del colegio.

Puntualmente este año ha predominado en el plan de desarrollo profesional docente, por ende, se debe estimular de forma constante a los docentes para que participen de los diferentes webinars y capacitaciones que ofrece el CPEIP, sin embargo, hay una práctica descendida que está relacionada con efectuar capacitaciones que emanen dentro del establecimiento, por consiguiente, este será un desafío para generar una instancia que permita trabajar a todo el personal docente.

Mencionar que en lo que involucra la contratación de docentes existe un procedimiento de trabajo colaborativo entre departamento de educación municipal y director del establecimiento, por ende, se generan entrevistas para analizar competencias y elegir al o la docente que cumpla con el perfil del establecimiento, sin embargo, hay que mencionar que actualmente la selección y reclutamiento de personal se ha complicado, debido a la alta demanda de profesores de diferentes establecimientos del país, por ende, se ha tenido que ser más flexibles en las contrataciones.

Manifiestar que otra práctica descendida en nivel 3 es la que menciona el clima dentro de la organización, puesto que han existido algunas complicaciones que han tensionado el clima, puesto que el establecimiento se ha encontrado en procesos de ajuste y cambios el último tiempo, (cambios directivos) de la misma manera, relevante es entrelazar lo que involucra la evaluación para la toma de decisiones contractuales, debido a que en la organización del establecimiento se efectúan proceso de acompañamiento con énfasis en lo formativo para establecer una trayectoria de oportunidades y que permita el mejoramiento, sin embargo, ante la toma de decisiones contractuales posterior a todas las instancias de oportunidades de mejora los jefes de ciclos y jefe de la UTP con la revisión de antecedentes toman la determinación de continuidad o discontinuidad del personal.

Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Todas las prácticas correspondientes a esta dimensión han sido evaluadas en el máximo nivel, puesto que en los dos últimos años se ha trabajado constantemente en mejorar las finanzas correspondientes a la ley SEP, de esta forma, hoy estas se encuentran saneadas muy distinto hasta lo que ocurría a comienzos del 2021, por ende, durante el período de postpandemia se ha generado una mejora permanente en adquisición de recursos educativos que faciliten el aprendizaje, donde estos han involucrado una inversión considerable compra de tecnología a través de hardware y software. No obstante, se debe continuar en esta materia para lograr mayor implementación en los cursos para los distintos niveles y asignaturas.

En lo que compete al CRA, señalar que se está trabajando en la actualización y con la calidad acorde a la educación del siglo XXI, transformándose en un recurso importante para complementar los aprendizajes de los estudiantes en las diferentes asignaturas. Igualmente, indicar que a la par de lo que ocurre en el CRA y con toda la organización, incorporando a una docente que ayudará al encargado en el proceso sistemático de actualización del inventario, realizando la respectiva clasificación de acuerdo al formato del establecimiento, destacando el fondo por el cual ha sido adquirido.

Plan de Mejoramiento Educativo.

Nombre Establecimiento: Escuela Grumete Cortez.

RBD: 4103

Planificación Anual

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	<p>Consolidar la calidad de la planificación, evaluación e implementación curricular, asegurando la cobertura, progresión, coherencia y consistencia de los objetivos de aprendizaje de las Bases Curriculares de cada asignatura como los OAT para una enseñanza de calidad a través del trabajo colaborativo, estudio de clases, acompañamientos, comunidades y retroalimentación. Fortalecer el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles a través de recursos pedagógicos, materiales y tecnológicos.</p>	<p>Los equipos de aula son apoyados en un 90% a través de reuniones periódicas para desarrollar y aplicar las planificaciones y estrategias al interior del aula con miras a fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje. Implementar de manera sistemática la apropiación curricular, uso del inglés, dominio de estándares de aprendizaje, confección de variados instrumentos de evaluación y estrategia. Refuerzo a los estudiantes con dificultades. Uso de estrategia de lecturas en base al plan lector.</p>
Liderazgo	<p>Potenciar una gestión en equipo y participativa para evaluar y mejorar los aspectos deficitarios, especialmente en las áreas de Planificación, Organización, Supervisión y conducción del PEI, orientado a una educación de calidad, enfatizando instancias de información y análisis de los monitoreos como de los resultados, para una toma oportuna decisiones.</p>	<p>La dirección en colaboración con su equipo realiza al menos un acompañamiento al aula por semestre al 100% de los docentes, sistematizando la información en torno a la implementación curricular y retroalimentación de prácticas educativas de docentes, buscando soluciones a las dificultades. Difusión de acciones del PME, PEI y</p>

	Fortalecer el rol de la directora para la sistematización, análisis y evaluación en lo pedagógico e institucional integrando a la familia.	Planes normativos, articulación entre estos y las Bases curriculares para mejorar la toma de decisiones. Dotar de los elementos para la higiene y seguridad de la comunidad.
Convivencia escolar	Fortalecer las prácticas institucionales progresivamente de convivencia escolar basándose en las conductas y valores del PEI asegurando un ambiente adecuado y de respeto propicio para el desarrollo personal y social del clima de convivencia interna, a nivel de todos los estamentos; privilegiando las relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo, el diálogo, la mediación y las disposiciones reglamentarias acordadas entre todos y estipuladas en el reglamento de convivencia y seguridad.	Los estamentos de la comunidad educativa participan en un 95% en la implementación de prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extraescolares, programa de formación docente para enfrentar desregulación emocional, alianza familia escuela, entre otros. Además de monitorear prácticas que aseguren un ambiente adecuado de sana convivencia y espacio para el desarrollo personal y social fomentando la información hacia toda la comunidad educativa.
Gestión de recursos	Optimizar la gestión y la distribución de los recursos humanos, materiales didácticos, tecnológicos, deportivos, mobiliario e instrumentos y materiales de Higiene, salud y seguridad para que estén siempre orientados a facilitar una mejor educación y formación integral de todos/as los/as estudiantes de la escuela, en función del PEI, Reglamento Interno, Planes Normativos y	El equipo de gestión cumple con un 90% de las necesidades de los profesionales de la educación y apoyo de docencia de la escuela, contratando y ampliando el horario de docentes, asistentes, equipo multiprofesional, monitores de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa y de estudiantes. Adquirir y renovar objetos tecnológicos, material

	Proyecto de Integración Escolar.	fungible, didáctico, deportivo, mobiliario, de higiene y seguridad basado en necesidades que se presenten en función de estudiantes y sus características.
--	----------------------------------	--

Plan de Mejoramiento Educativo.

Nombre Establecimiento: Escuela Grumete Cortez.

RBD: 4103

Planificación Anual.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula	Consolidar la calidad de la planificación, evaluación e implementación curricular, asegurando la cobertura, progresión, coherencia y consistencia de los objetivos de aprendizaje de las Bases Curriculares de cada asignatura como los OAT para una enseñanza de calidad a través del trabajo colaborativo, estudio de clases, acompañamientos, comunidades y retroalimentación.	El equipo directivo visita al menos 1 vez al semestre a los docentes, realiza la preparación del acompañamiento y retroalimentación dando a conocer las fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar. Buscar estrategias pertinentes para superar dificultades del proceso de enseñanza aprendizaje, fomentando la co-enseñanza y responsabilidad para la atención a la diversidad de estudiantes y resultados.	Acompañamientos a los equipos de Aula.	Equipo de gestión.
		Fortalecer el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles a través de recursos pedagógicos, materiales y tecnológicos.	Reuniones del equipo semanales de directivos, docentes y asistentes de la Educación para socializar estrategias de aprendizaje centradas en lo socioemocional y efectuar análisis de priorización curricular, acompañamiento al aula, estándares	Aprendizaje Colaborativo	Equipo de gestión.

			indicativos del área de Gestión pedagógica, Planificación anual, apropiación curricular, estrategias de Evaluación y monitoreo de aprendizajes y de la planificación escolar		
Liderazgo	Liderazgo del director	Potenciar una gestión en equipo y participativa para evaluar y mejorar los aspectos deficitarios, especialmente en las áreas de Planificación, Organización, Supervisión y conducción del PEI, orientado a una educación de calidad, enfatizando instancias de información y análisis de los monitoreos como de los resultados, para una toma oportuna decisiones. Fortalecer el rol de la directora para la sistematización, análisis y evaluación en lo pedagógico e institucional integrando a la familia.	Dirección dirige reuniones semanales presenciales con los funcionarios de la Unidad Educativa para socializar y difundir acciones del PEI-PME, enriqueciendo los objetivos planteados como establecimiento.	Difundiendo Nuestro PEI.	Equipo de gestión.
			Dirección administrará, distribuirá y evaluará los medios para modernizar y mejorar el entorno educativo del establecimiento focalizado en el heroseamiento, higiene, seguridad y bienestar de los estudiantes, y de las necesidades de la comunidad educativa y del contexto tendiendo siempre a lograr las metas propuestas en el PEI, PME y el Plan de Acción de	Mejoramiento de nuestro entorno educativo	Equipo de gestión.

			la escuela para la mejora de resultado.		
Convivencia escolar	1.- Formación. 2.- Convivencia escolar 3.- Participación y vida democrática	Fortalecer las prácticas institucionales progresivamente de convivencia escolar basándose en las conductas y valores del PEI asegurando un ambiente adecuado y de respeto propicio para el desarrollo personal y social del clima de convivencia interna, a nivel de todos los estamentos; privilegiando las relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo, el diálogo, la mediación y las disposiciones reglamentarias acordadas entre todos y estipuladas en el reglamento de convivencia y seguridad.	El equipo de Convivencia escolar 2 veces al semestre amplia su plan de trabajo y adecuan de acuerdo a la contingencia, centrándose en actividades que lleguen a estudiantes, apoderados y familias para fortalecer los buenos hábitos, conductas y valores declarados en el PEI para desenvolverse en sociedad en un clima de respeto y tolerancia, socializar el reglamento de convivencia fomentando su información a la comunidad.	Movilizándonos hacia un buen clima Escolar.	Encargado de convivencia escolar.
			Fortalecer en diversos contextos la participación de los estamentos educativos en actividades mensuales para estudiantes, padres, asistentes y docentes abordando diversas dificultades disciplinarias, análisis de documentos, desmotivación, para promover el desarrollo de	Talleres Equipo de Convivencia y Dupla psicosocial	Encargado de convivencia y dupla psicosocial.

			culturas preventivas de higiene, seguridad, autocuidado de manera permanente en el hogar, escuela y ciudad.		
Gestión de recursos		Optimizar la gestión y la distribución de los recursos humanos, materiales didácticos, tecnológicos, deportivos, mobiliario e instrumentos y materiales de Higiene, salud y seguridad para que estén siempre orientados a facilitar una mejor educación y formación integral de todos/as los/as estudiantes de la escuela, en función del PEI, Reglamento Interno, Planes Normativos y Proyecto de Integración Escolar.	Gestionar la adquisición de material concreto a inicio de cada semestre, deportivo, tecnológico y mobiliario para atender la diversidad de estilos, ritmos e intereses de aprendizaje y el desarrollo de diferentes actividades planificadas de la comunidad educativa como campeonatos, actividades recreativas, concursos, vestimenta y artículos deportivos, equipamiento para aula y CRA considerando las necesidades existentes.	Adquisición y renovación de material didáctico, deportivo, tecnológico y mobiliario.	Equipo de gestión.
			Contratación y ampliación de horario a docentes, asistentes, equipo multiprofesional (asistente social, psicóloga, fonoaudióloga, orientador/a) y asistentes de aula de acuerdo a las necesidades del contexto educativo como así también	Contratación y ampliación de horario a docentes, asistentes, equipo multiprofesional entre otros.	Dirección.

			de otros profesionales según los requerimientos de la Unidad educativa, lo cual se revisará todas las semanas.		
			Perfeccionamiento y capacitación a estudiantes, familias y personal de la Unidad educativa a lo menos una vez al semestre en temáticas de Higiene, seguridad, protección, educación y socioemocional según las necesidades de contexto detectadas ya sea a través de cursos, talleres, jornadas, seminarios con la finalidad de optimizar la labor educativa prestando resguardos necesarios para favorecer el autocuidado y de los otros.	Perfeccionamiento de a lo menos el 90 de la comunidad educativa para el buen desempeño de la convivencia escolar, desarrollo profesional.	Equipo de gestión profesores jefes, encargado de convivencia, dupla psicosocial.

CONCLUSIÓN.

Las estrategias que alcanzan un mayor desarrollo y seguimiento corresponden a las de la dimensión de Convivencia Escolar que corresponde al análisis y evaluación crítica de las diversas acciones de convivencia escolar. Fortalecer y sistematizar talleres o cápsulas destinados a la comunidad educativa con apoyo de las redes externas e internas de la Unidad Educativa para afrontar el contexto de necesidades emergentes. Monitorear y retroalimentar prácticas que aseguren la sana convivencia, la comunicación y espacios para el desarrollo personal y social de estudiantes y familias en contexto educativo a distancia y de asistencia a clases. Las otras estrategias corresponden a Gestión pedagógica.

El desarrollo de las estrategias impacta positivamente en el aprendizaje de los estudiantes abordando su proceso de enseñanza aprendizaje desde una mirada global, es decir, planificando diversas actividades pedagógicas con anticipación, partir desde la experiencia hacia el conocimiento y desarrollo de habilidades, trabajar de forma transversal los valores, las normas, los deberes, derechos y responsabilidades dentro del área educativa como de la formación ciudadana desde su rol como parte de una comunidad, apoyo en procesos de enseñanza aprendizaje que presentaran dificultades con reforzamientos de acuerdo a sus necesidades, implementación de talleres de acuerdo a sus intereses desarrollando capacidades en cada uno de trabajo individual, de equipo en pro de sus aprendizajes.

Los aspectos de la gestión institucional y pedagógica a considerar para el logro de los objetivos estratégicos corresponden a implementar de mejor forma el Plan de adquisiciones para la unidad educativa de acuerdo a los recursos disponibles y proyectados por la unidad educativa para lograr adquirir todo lo esperado y de esta manera potenciar las habilidades, conocimientos, habilidades y actitudes de todos y todas nuestras estudiantes.

También se está llevando a cabo el ajuste del PEI en cuanto a objetivos estratégicos. Todo lo anterior, impacta lo planificado puesto que ha sido un proceso de implementación, mejora y adecuación de los objetivos, estrategias y acciones.

Las acciones implementadas permiten de forma significativa la mejora integral de los aprendizajes de los/as estudiantes logrando afianzar procesos de aprendizaje y

destinando horas a docentes para lograr fortalecer a estudiantes con dificultades, además de proveer el material necesario, los apoyos adecuados y reforzamientos extraescolares.

Los aspectos de la gestión institucional y pedagógica a considerar para el logro de los objetivos estratégicos corresponden a implementar de mejor forma el Plan de adquisiciones para la unidad educativa de acuerdo a los recursos disponibles y proyectados por la unidad educativa para lograr adquirir todo lo esperado y de esta manera potenciar las habilidades, conocimientos, habilidades y actitudes de todos y todas nuestras estudiantes.

Bibliografía.

- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos*. Santiago de Chile: Editorial San Marino.
- Bennis, Warren G. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Estados Unidos de América. Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Cantón Mayo, Isabel La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 17, núm. 2, agosto, 2003, pp. 139-165 Universidad de Zaragoza Zaragoza, España,
- Firdyiwiek, Y. Y Scida, E. (2014). Diseño de curso reflexivo: una interacción entre pedagogía y tecnología en un curso de formación de profesores de idiomas. *Revista Internacional de Portafolio*, 4(2), 115-131.
- Fullan, m. (1982): *el significado del cambio educativo*. Registro de teachers college, nueva york.
- Fundación chile, gestión escolar. (2002). *¿qué podemos hacer para mejorar?: diseño del plan de calidad para la gestión escolar*. Santiago. Chile: Fundación Chile.
- Gajardo, j., Ulloa j. (2016). *Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones*. Nota técnica n°6, líderes educativos, centro de liderazgo para la mejora escolar: universidad de concepción, chile.
- https://archivos.agenciaeducacion.cl/talleres/Taller_Gestion_pedagogica.pdf
- <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>
- Leithwood, K.; Seashore, L.; Anderson, S. and Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation.
- Ley 20248 establece ley de subvención escolar preferencial, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 1 de febrero de 2008, Chile.
- MINEDUC. (2005). *Marco Para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño*. Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo. Santiago. Chile.

- Mejía, E. (2014). Metodología de la Investigación. Cuantitativa - cualitativa y redacción de la Tesis. Bogotá: Ediciones de la Universidad de Bogotá.
- PAJARES, M. E , Creencias de los docentes e investigación educativa: limpiar un constructo desordenado, Review of Educational Research, pg 307-332, 1992.
- PICARDO JOAO, O. (2001). Espacios y tiempos de la educación. San Salvador: Ed. Servicios Educativos.
- Tezanos, A. (2007). Formación de Profesores: una reflexión y una propuesta. Revista Pensamiento Educativo, 41(2), 57-75
- Van Manen, M. (1977). Vincular formas de saber con formas de ser práctico. Consulta curricular, 6, 205-228