



**Trabajo Final Para Obtener El Grado De Magister Profesional En Educación,
Mención Gestión De Calidad.**

**Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo de la
Escuela San Rafael.**

Comuna Coquimbo - Región de Coquimbo.

Nombre a Candidato a Magister: Carolina Tapia Santander.

Nombre Tutor Guía: Rocío Rifo San Martín.

Nombre Tutor Metodológico: Amely Vivas Escalante.



Índice

	Página
Resumen	1
Introducción.....	2
Marco Teórico	3
Marco Contextual	7
Diagnóstico Institucional.....	14
Análisis de resultados	19
Plan de Mejoramiento	48
Bibliografía	61

Resumen

El siguiente documento consiste en la Elaboración de un Plan de mejoramiento, sustentado en el diagnóstico institucional realizado en la Escuela San Rafael, durante el año 2019. Esta escuela pertenece al servicio de educación pública Puerto Cordillera. Donde se imparten educación desde el primer nivel de transición hasta octavo básico, establecimiento que se encuentra ubicado en el sector rural de Pan de Azúcar, Coquimbo.

Este Proyecto Educativo toma como base el modelo de cambio planeado de Lippit, Watson y Westley (1958), que considera las fases: desarrollo de la necesidad de un cambio, establecimiento de una relación de cambio, trabajo para lograr el cambio y la generalización y estabilizaciones del cambio.

Para llevar a cabo este proceso las entidades educativas deben implementar un plan de mejoramiento de la calidad de la educación (PME), permitiendo con esto que los estudiantes reciban una formación integral, impartiendo una educación contextualizada, la cual debe estar fijada en acciones concretas puestas en un cronograma que dura cuatro años. Este plan busca que cada establecimiento establezca una ruta para el mejoramiento de todos sus procesos dentro de la comunidad educativa.

El Plan de mejoramiento que se desarrolle en la institución entregará herramientas relevantes que permitirán orientar, planificar y materializar los procesos que se han propuesto en su Proyecto Educativo Institucional, de forma mejorada y basados en la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.

Introducción

El objetivo de este trabajo es construir un PME que pueda dar respuesta a las interrogantes de la comunidad educativa sobre cómo debemos conducirnos como escuela para lograr aprendizajes más efectivos en nuestros/as estudiantes.

Para recopilar la información sobre la situación o contexto base de la escuela, se tomó como referente los PME del año 2019 y la evaluación que la escuela realizó, estos instrumentos generaron varias preguntas sobre cómo fue la ejecución de lo planificado en las cuatro dimensiones de la gestión institucional. Las preguntas apuntan a si se cumplieron los objetivos y metas trazados, cuantos les falta y cuáles son las fortalezas y debilidades que se manifiestan después de todo el trabajo realizado.

Con esta información se pudo construir un PME nuevo, orientando los objetivos y metas a cumplir, considerando las fortalezas y debilidades que la escuela tiene, abordando de esta manera un mejor proceso con los estudiantes.

Se realizó revisión de lectura obligatoria y complementaria indicada durante el desarrollo del Magister para contrastar y complementar las ideas, para presentar las acciones a seguir durante la implementación del mejoramiento en dicha institución.

En conclusión, la articulación entre el PEI y el PME debe focalizarse en las necesidades de la unidad educativa y en las prioridades formativas, las que permitirán la planificación y gestión institucional y pedagógica. Es en este sentido, el plan de mejora es una herramienta potente por medio de la cual el establecimiento puede alcanzar sus metas y objetivos declarados en el PEI.

Marco teórico

La educación es un proceso de crecimiento y transformación, tal como señala Jhon Dewey "suma total de procesos a través de los cuales la comunidad transmite sus poderes y fines con el objetivo de asegurar, de esta manera, su propia existencia", es aquí donde cobra real importancia la necesidad de los diagnósticos para llevar a cabo planes de mejora continua en los sistemas educativos.

Uno de los principales propósitos de la educación chilena es el desarrollo integral de las y los estudiantes, tal como lo señala la Ley General de Educación, además, el currículum tiene como misión resguardar la equidad de la educación para el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes. Un segundo pilar corresponde al conjunto de normativas educacionales, que entregan el marco y los elementos esenciales que deben ser asumidos por las comunidades educativas para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, para sus estudiantes.

Se habla de calidad de la educación cuando los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos y los establecimientos educativos se centran en las necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; además, se habla de calidad de la educación cuando, con lo que aprenden, los estudiantes saben desempeñarse en forma competente. (Jaramillo., 2015)

Al alero de la Ley que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20529/2011) que indica que todos los establecimientos deben contar con un plan de Mejoramiento Educativo (PME), cuyo propósito es lograr en cuatro años sistemas de trabajo que permitan la articulación entre Prácticas, Dimensiones y /o áreas de Gestión de los establecimientos.

El PME (programa de mejoramiento educativo). Desde una mirada general y como cita (de la Vega, 2015) 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).

Este proceso tiene una finalidad, como diría De la Vega, esto apunta a que el mejoramiento educativo se puede desarrollar en la medida en que hay finalidades que están más allá de lo meramente técnico y de las obligaciones que las escuelas deben cumplir. (De la Vega, 2015)

La perspectiva moderna dice entonces que lo que sostiene una organización y su funcionalidad ya no es la estructura, es decir la jerarquía y sus funciones preestablecidas, sino en las personas que tiene concepciones y carácter propias, son ellas las que llevan a cabo el trabajo no las estructuras como si por ellas solas se lograra el objetivo, cito (Ahumada, 2010). “Pastor y León (2007) sostienen que la concepción tradicional de las organizaciones parte del orden y la estabilidad de una estructura. La perspectiva de la complejidad, por el contrario, ha desplazado la atención a la actividad de las personas que “organizan”.

En nuestro país el Ministerio de Educación tiene como rol proponer y evaluar políticas, diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico-pedagógico para sostenedores, equipos directivos, docentes y asistentes de la educación con el fin de fomentar el mejoramiento del desempeño de cada uno de ellos de acuerdo a sus roles y funciones.

En base a lo anterior un PME está basado en la visión que una institución educativa para avanzar hacia un mejor escenario de aprendizaje debe constantemente estar mejorando en sus procesos, caminando en una ruta con objetivos y metas claras a lograr, permitiendo que todos sus integrantes participen activamente en este proceso, es decir ya no es tarea del director o solamente del profesor jefe los resultados en los aprendizajes de los estudiantes, sino de toda la comunidad incluyendo obviamente a la familia.

Esto lo entiende el Ministerio de Educación cuando dice, una de las formas más efectivas de mejorar la calidad de la educación de los estudiantes es desafiar y apoyar a las escuelas a tomar responsabilidad por la evaluación y mejoramiento de su propio desempeño (MINEDUC, 2005).

Es decir, las instituciones educativas deben apropiarse de su propio programa, de llevar a cabo sus propias metas, evaluarlas y permitir que ese entorno sea el ente facilitador por excelencia en los resultados finales de los aprendizajes de los estudiantes.

Esto trae un desafío para los líderes educativos como dice Ahumada, ya que no solo se espera que los directos hagan trabajos administrativos, sino que sean líderes de este proceso y que este liderazgo sea distribuido, generando una institución de constante aprendizaje. (Ahumada, 2010). No solo un área activa sino toda la comunidad.

En vista de las tendencias y desafíos que exigen los procesos educativos actualmente, con creciente demanda al respeto por la diversidad y las identidades locales, investigaciones internacionales y locales dan cuenta de la importancia del liderazgo escolar como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y en definitiva de los logros de aprendizajes de los estudiantes, especialmente significativa en aquellos establecimientos más vulnerables. (Hallinger y Heck, 1996; Leithwood et al., 2006; Leithwood et al. 2008; Robinson et al., 2009; Day et al. 2009; Weinstein y Muñoz, 2012; Bellei et al., 2014).

Tal como señala Fullan (1993), para determinar el sentido de una tarea es fundamental contar con un buen diagnóstico institucional, esto garantiza tanto los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos como el compromiso de los actores que deben realizarlos. Según este autor, así es como lo sugieren las investigaciones respecto a las fuerzas que rigen los cambios en educación, donde se destaca el rol y participación que desempeñan las personas implicadas y la

instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa. Para ello la autoevaluación es el inicio de dicho proceso donde la comunidad educativa realiza un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica y de resultados, este proceso incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento en los procesos institucionales y pedagógicos, los que tienen directa relación con la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, en base al resultado obtenido.

La necesidad de implementar este plan requiere de un acto intencionado partiendo por establecer objetivos estratégicos que están vinculados en una relación de causa-efecto que se generan a partir de la perspectiva del crecimiento y aprendizaje expresados en las aspiraciones de la comunidad en función de su Proyecto Educativo Institucional y los desafíos institucionales y pedagógicos que perciben, se formulan en términos de procesos institucionales y pedagógicos a trabajar por parte de la comunidad educativa y se expresan cualitativamente considerando los enfoques de los planes establecidos por la normativa vigente impactando en los resultados de la institución, en el entorno competitivo y finalmente, en la generación de resultados financieros que permitan la sustentabilidad de la escuela.

Posteriormente las metas son las que expresan los resultados que se quieren alcanzar para cada uno de los objetivos estratégicos y se relaciona con las dimensiones del modelo de calidad de la gestión escolar y se formulan en términos de logros o resultados a alcanzar y se expresan cuantitativamente. Los indicadores de seguimiento y acciones van a permitir que los establecimientos puedan avanzar en el logro de aprendizaje de todos sus estudiantes

El Plan Anual Operativo debiera construirse participativamente en todas las Instituciones Educativas, que se enmarca dentro de un proceso de integración que significa un reto para auto reconocerse y redefinirse de tal modo que se logren los resultados esperados en los estudiantes.

Marco contextual

Frente a los diferentes retos que presenta el mundo actual, en un momento histórico donde el progreso económico y los tratados de libre comercio dejan ver su mayor esplendor, la Escuela San Rafael de Pan de Azúcar abre su mirada, proyecta y asume el compromiso de integrar a aquellos alumnos que se han visto más desprotegidos por el sistema educacional, abrazando la integración y abriendo sus puertas en un intento de superar la pobreza y la desigualdad social. La educación se alza como la consigna, así mismo como un instrumento indispensable para que los alumnos, sus familias y la comunidad inmediata avancen hacia los ideales de paz, libertad y justicia.

La escuela San Rafael de Pan de Azúcar comparte que el paradigma educativo para conseguir una educación de calidad, más justa y equitativa, es el de la inclusión educativa.

En este contexto nos planteamos como unidad educativa, planes y acciones encaminadas a reducir las barreras que impiden o dificultan el acceso, la participación y el aprendizaje del alumnado, prestando especial atención a aquellos más vulnerables o desfavorecidos, a aquellos que están más expuestos a situaciones de exclusión y más necesitados de una educación de calidad que responda a sus necesidades.

Tenemos la convicción que, el espacio donde se producen las verdaderas transformaciones es precisamente en la escuela, es aquí donde hay que buscar medios para incluir a todo el alumnado sin exclusión alguna. Se necesitan docentes con aptitudes para detectar barreras que dificultan el aprendizaje y la participación. Se precisan equipos directivos que ejerzan un auténtico liderazgo en la tarea de impulsar los principios de la inclusión educativa: presencia, participación y logros.

El avance hacia planteamientos inclusivos tiene como premisa fundamental la colaboración e implicación activa del profesorado y de la comunidad educativa en general. Para potenciar este enfoque, se generan acciones de Atención a la Diversidad en el marco de una Escuela que avanza hacia la Inclusión Educativa. El mismo que se inserta en la corriente educativa promovida por la UNESCO que sitúa el año 2015 como el plazo que la comunidad mundial se ha planteado para cumplir su compromiso de ofrecer una educación de calidad para todos y todas.

Proponemos un conjunto de acciones encaminadas a lograr el máximo desarrollo en cada alumna y alumno, valorando las diferencias individuales y la diversidad como enriquecedora. En definitiva, se trata de posibilitar que todo el alumnado alcance el éxito escolar y, por tanto, se aumenten los niveles de calidad y excelencia del sistema educativo.

La educación tiene como objetivo inicial y fundamental la formación de la persona, sin excepción alguna a que fructifiquen y desarrollen su mayor potencial y capacidades con el propósito de que cada individuo pueda responsabilizarse de sí mismo, adquiriendo herramientas que le permitirán hacerlo, cumplir su proyecto de vida, cooperando con los demás, con la sociedad y con el medioambiente que les rodea.

La Escuela San Rafael manifiesta su sentido de valoración y rescate hacia la cultura local y nacional, en su Proyecto Educativo Institucional mediante la programación ICE (integración de la Cultura en la Escuela) reforzando la importancia del ser humano, la trayectoria y su legado. Por otra parte, incentiva a que todas las raíces y expresiones culturales tengan acogida dentro del Curriculum, el cual se ve influenciado directamente con el enfoque pedagógico cultural. Inculcando así el amor a nuestra tierra y a nuestro pueblo sin hostilidades de clase. Atentos a la realidad del país, a los valores de la sociedad en constante movimiento y a las características particulares de nuestra población y al cuidado del medio ambiente.

Reseña histórica

La Escuela San Rafael nace bajo el alero de los antiguos fundos del sector. Sus inicios se remontan a las ya olvidadas casas patronales; donde sus dueños, los patrones, valoraban con visión de futuro la relevancia de la educación para sus hijos. Es por eso, que habilitan pequeñas escuelas contratando profesores para sus hijos. En estas pequeñas escuelas también comienzan a asistir los hijos de sus trabajadores y posteriormente niños y niñas de lugares aledaños.

Nuestra escuela ha formado parte de la historia de Pan de Azúcar desde el año 1951, cuando por Decreto Supremo se confiere la fecha de creación el 9 de Abril, pero el 11 de Abril abre sus puertas a la comunidad con el nombre de “Escuela Mixta N° 28”, bajo la dirección de la docente señora Estela Díaz Rojas, teniendo en un principio una matrícula inicial de 64 estudiantes, los que asisten en jornadas alternas desde primero básico a sexto básico, siendo todos ellos atendidos por la misma Directora en su calidad de Escuela unidocente.

Ya en la primera década de funcionamiento, la Escuela presenta un considerable aumento en su matrícula la cual alcanza a un número considerable de 186 estudiantes, de los cuales cien reciben desayuno y almuerzo. Debido a este beneficio para los estudiantes se crean dependencias anexas como el comedor.

Inmersa en un entorno rural, y con el propósito de mantener la esencia del sector, puesto que la actividad agrícola es el sustento de la población, se crea el primer huerto escolar en el año.

Ya a fines de los setentas, la Escuela da respuesta a las capacidades diferentes de los estudiantes, creando así el primer grupo diferencial.

En el año 1980, la Escuela recibe a 30 niños y niñas en Kinder, formando así el primer nivel de Educación de Párvulos.

El Centro de Recursos de Aprendizajes CRA, comienza a funcionar en el año 2000. Ese mismo año, comienza la jornada escolar completa.

Un año más tarde, se crea el Pre-Kínder donde asisten por primera vez a su salón de clases 17 niños y niñas de Pan de Azúcar.

La Escuela San Rafael comprometida con la educación de calidad obtiene la

excelencia académica en el año 2004, la cual se pierde por un periodo y en el 2008 se vuelve a obtenerla hasta la fecha.

En el 2015 surge un nuevo paradigma educativo de la Escuela, donde se reformula el PEI, para dar paso a la Programación ICE (Integración de la Cultura en la Escuela), aquí se formalizan las diferentes actividades culturales articuladas con el curriculum nacional. Estas actividades, como por ejemplo el café literario, la feria costumbrista, son hoy en día actividades que atraen a toda la comunidad San Rafaelina. Ese mismo año, se cataloga a la Escuela San Rafael como Escuela Autónoma.

En el año 2016 se consolidan nuestros sellos pedagógicos que nos sustentan. Estos son: Cultura, Patrimonio y Medio Ambiente.

La ESCUELA SAN RAFAEL desde su fundación y a lo largo de su historia educativa ha tenido los siguientes directores:

1951-1952: Estela Díaz

1953-1955: Carmen Bórquez Díaz 1956-1958: Norma Castro Martínez

1959-1966: María Monsalve de Undurraga 1967-1968: María Mercedes Barrio

1969-1973: Vicente García

1974-1978: Mario Julio

1979-1997: Silvia Godoy Castillo 1998-2001: María Aguilera Valdivia 2002-2005: Sergio Leyton

2006-2012: Luis Portilla C.

2022 hasta hoy: Carmen Gloria Morales Loezar

Entorno:

La Escuela San Rafael se encuentra ubicada en el sector del mismo nombre. Colindante a la carretera interurbana D43 que une las ciudades de Coquimbo, La Serena y Ovalle. Esta es una localidad rural de la comuna de Coquimbo con alrededor de 16.000 habitantes, según el último CENSO realizado el año 2002. En esta localidad, las principales actividades productivas son: Agricultura, Hortofrutícola, Floricultura, Crianza de pequeños rumiantes y la Agroindustria

La industrialización se acerca cada día a pasos agigantados, maestranzas, arriendo de maquinaria, procesadoras de frutas han asumido un rol protagónico en el sector, desplazando así no solamente el valor cultural sino también a desarraigado el sentimiento de pertenencia de los habitantes de la zona de Pan de Azúcar. Es por esto, que la intervención de los organismos estatales cobra una mayor implicancia en el tratamiento de las problemáticas de la comunidad. Existen 300 familias intervenidas en el área silvoagropecuaria, dando énfasis a la agricultura y al cultivo de especies naturales.

El diagnóstico realizado nos permite señalar que los problemas más relevantes de su población están en los bajos ingresos económicos que perciben produciendo un ingreso per cápita por debajo de la media. De esta manera el nivel de vulnerabilidad asciende al 92% según el IVE 2016, sumado a carencias sociales y culturales en la mayoría de las familias, siendo el tercer quintil promedio de la institución.

El sector cuenta con una Delegación Municipal y varias Juntas de Vecinos como la Villa Esperanza y las Tres Villas por nombrar algunas, así como una posta rural. Estas interactúan directamente con la ESCUELA SAN RAFAEL en diversas actividades. Los clubes deportivos también forman parte de la comunidad San Rafaelina, quienes son parte importante de la socialización de nuestros niños. También existe en la comunidad un comité para la vivienda y un Club del Adulto Mayor.

Asimismo, representa una seria amenaza para sus habitantes la ubicación al lado de la ruta D43 una peligrosa carretera, lugar de frecuentes accidentes de tránsito, algunos con víctimas fatales.

Las posibilidades de diversión se ven reducidas a su máxima expresión, siendo principalmente el fútbol, carreras a la chilena y de perros las actividades más desarrolladas. Obviamente al presentarse dicho escenario carente de otro tipo de actividades la ESCUELA SAN RAFAEL presenta su nuevo modelo educativo integrando la cultura a las aulas, siendo una de las actividades de mayor convocatoria de los vecinos del sector, asistiendo a nuestra Feria Costumbrista, donde se realizan las actividades propias de nuestra identidad nacional y que los habitantes del sector aprecian y valoran mucho.

IDEARIO:

Sellos Educativos:

Los sellos educativos son los elementos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa y educativa que nuestra Escuela quiere desarrollar. Son los que le otorgan identidad a nuestra Escuela San Rafael y que la hace distinta a otros proyectos educativos.

La Escuela San Rafael declara como sellos educativos institucionales los siguientes:

- **PATRIMONIO:** La comunidad educativa de la Escuela San Rafael define como Patrimonio local toda la herencia cultural transmitida de generación en generación.
- **CULTURA:** La comunidad educativa de la Escuela San Rafael define cultura como todo conocimiento, artes, creencias y costumbres, valores, hábitos y habilidades de una persona adquiridas en la sociedad.

Visión:

“La Escuela San Rafael de Pan de Azúcar de Coquimbo aspira a ser líder a nivel local y nacional en formación académica, cultural y patrimonial de sus estudiantes, proporcionando una Educación Pública, Laica, Gratuita, Integral e Inclusiva. Que les permitirá proseguir su formación con altas expectativas de desarrollo y las herramientas necesarias para continuar su educación formal, coherente con los principios y fines declarados por el servicio Local de Educación Pública Puerto Cordillera.”

Misión:

“Nuestra misión como Escuela San Rafael de Pan de Azúcar, Coquimbo es desarrollar en niños y niñas la creatividad y colaboración, habilidades propias del Siglo XXI a través de un lineamiento curricular con enfoque pedagógico cultural (INTEGRACION DE LA CULTURA EN LA ESCUELA) que les permita enfrentarse al mundo rescatando los valores asociados a la identidad local y nacional de la cultura y el patrimonio, asegurando trayectorias educativas exitosas que fortalezcan en pleno desarrollo de los y las estudiantes conforme a sus necesidades y características”

Diagnóstico institucional

1. Antecedentes del establecimiento

1.1 Antecedentes Generales

ANTECEDENTES GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO		
Nombre	Escuela San Rafael	
Director(a)	Carmen Gloria Morales Loezar	
R.B.D	631-9	
IVE-SINAE	92%	
Dirección	Ruta 43, Kilometro 13, Camino a Ovalle	
Provincia	Elqui	
Región	Coquimbo	
Teléfono	51-2241864	
E-Mail	esc.sanrafael@puertocordillera.edupub.cl	
Matrícula	408 Alumnos	
Niveles que imparte	Pre básica – Básica	
Régimen	Diurna	
Jornada	08:15 – 16:45	
Alumnos Prioritarios	222	56.8%
Alumnos Preferentes	136	34.8%
Alumnos sin categorías	33	8.4%

Síntesis de Antecedentes Pedagógicos

El colegio cuenta con una directora, jefa de UTP, Inspectora General, 34 Docentes, 2 Psicólogas, 7 Educadora Diferenciales, 2 Educadoras de Párvulos, 1 Fonoaudiólogo y 8 Asistentes de aula.

Resultados Académicos

SIMCE 4° Básico

Año	Comprensión de lectura	Matemática
2016	276	281
2017	297	270
2018	283	270
2019	289	265

SIMCE 6° Básico

Año	Comprensión de lectura	Matemática	Cs. Naturales
2014	206	275	246
2015	256	252	-
2016	265	271	-
2018	257	248	258

SIMCE 8° Básico

Año	Lenguaje	Matemática	Ciencias Sociales	Ciencias Naturales
2014	268	280	225	-
2015	246	281	-	265

SIMCE 2° Medio

Año	Lenguaje	Matemática	Cs Naturales
2016	235	279	226
2017	250	289	-
2018	217	259	215
2019	263	237	-

PSU

Año	Lenguaje	Matemática
2016 postulación 2017	505	517
2017 postulación 2018	460	503
2018 postulación 2019	518	525

ALIMENTACIÓN JUNAEB

Año	Prebásica	Básica	Media
2016	30	105	60
2017	28	101	70
2018	28	124	61
2019	32	137	67

ALUMNOS PRIORITARIOS

Año	Total
2016	40
2017	41
2018	45
2019	45

El índice de vulnerabilidad, es un constructo estadístico elaborado por la Junta Nacional de Auxilio y Becas (JUNAEB) que clasifica a los estudiantes según su vulnerabilidad en categorías. Dentro de las variables asociadas a la Vulnerabilidad social, se cuenta la escolaridad, ingreso y ocupación de los padres y/o familiares que viven con el menor, el contexto social y cultural, entre otros.

Al analizar los datos se aprecia que índice de estudiantes prioritarios ha aumentado sustancialmente en los últimos años.

Porcentaje de retiro y reprobación

Antecedentes por Nivel	N	Retirados	Reprobados	Promoción %
Pre básica				
2016	61	0	0	100%
2017	60	0	0	100%
2018	58	1	0	100%
2019	62	5	0	100%
% Totales		2,4%	0%	100%
Básica	N	Retirados	Reprobados	Promoción %
2016	180	10	1	99.4%
2017	172	12	2	98.8%
2018	190	15	1	99,4%
2019	182	8	3	98,3%
% Promedio		6,2%		98,9%
Media	N	Retirados	Reprobados	Promoción %
2016	115	6	2	98,3%
2017	122	2	4	96,7%
2018	112	1	6	94,6%
2019	117	3	2	98,2%
% Promedio		2,6%		96,9%

Respecto al retiro por niveles, se observa que en un mayor porcentaje se retiran los estudiantes de enseñanza básica y en los últimos años se ha visto un aumento en el nivel de prebásica, en el caso de la Enseñanza Media éste es fluctuante.

En relación a la reprobación, se observa que los porcentajes son variables por nivel y años, sin embargo, se detecta que el mayor porcentaje de reprobados se produce en el nivel de Enseñanza básica.

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

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

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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. 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.	4
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios	4

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
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.	3
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	3
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	3
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	3
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	2
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	3

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.	2
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.	3
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	3
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	2

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. 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.	3
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	3
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	2
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	2
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	3
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	2
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.	2

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.	2
---	----------

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. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	3
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	2
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	3
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	4
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	3

6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	4
---	----------

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

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. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	3
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	3
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	2
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.	3
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.	2

6. El director gestiona los procesos de cambio y mejoras en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	3
7. El director promueve una ética de trabajo.	4

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

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. 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 extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	4
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.	4
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	4
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.	4
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.	4

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.	4
---	---

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. 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).	4
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.	4
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
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	4
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física	3

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.	4
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	4

.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. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	4
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.	4
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
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	4

5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	4
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	4
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.	4
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	3
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	2
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.	4

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. 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.	3
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	3
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	2
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	1
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.	1
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	1
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	1

8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	3
--	----------

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. 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.	4
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	3
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	3
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	2
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	2
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.	4
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	4

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar:	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	1
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
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	4
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	4
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 inventarios periódicos.	4

8. Análisis de resultados

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Fortalezas	Debilidades
Revisan en conjunto con la comunidad educativa el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizaje de todos los estudiantes, así como valores de la equidad, la inclusión y el respeto por la diversidad	Para el logro de la cobertura curricular el equipo no monitorea sistemáticamente, sólo al finalizar el año escolar
El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases, en caso de ausencia de un profesor existe un banco de guías atemporales pertinentes a la asignatura y elaboradas por todos los profesores	Los docentes no evidencian planificación de las clases, sólo se entregan planificaciones anuales que explicitan contenidos, aprendizajes esperados y tipos de evaluación
	Los docentes no son entrevistados por el equipo técnico para revisar y analizar las clases planificadas y retroalimentar su labor
	El equipo técnico pedagógico no promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos, no está establecido un sistema para su organización
	El reglamento de evaluación establece los plazos para corregir evaluaciones, pero no se explicita la retroalimentación de éstas

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Fortalezas	Debilidades
Todos los profesores escriben y socializan el objetivo de aprendizaje	El clima de aula principalmente en enseñanza media carece de la participación activa de los estudiantes que permita generar aprendizajes significativos
Los profesores utilizan diversos recursos didácticos y usan las Tics dentro de sus estrategias de enseñanza	Las expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes por parte de los docentes son descendidas
	El monitoreo y retroalimentación del trabajo de los estudiantes no se realiza de manera constante y sistemática
	Las continuas interrupciones impiden que los docentes retomen el trabajo con la atención de los estudiantes

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Fortalezas	Debilidades
El colegio presenta un Proyecto de Integración Escolar, compuesto por psicóloga, psicopedagoga, Educadora Diferencial y Fonoaudiólogo, profesionales que realizan evaluaciones, apoyo y monitoreo a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en los distintos niveles educativos.	No se evidencian estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos
Los estudiantes con necesidades educativas especiales cuentan con apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	
El equipo de convivencia escolar planifica y coordina diversas actividades para apoyar a los estudiantes en el área vocacional, informar y acompañar en el proceso de acceso a la educación superior. Redes externas de apoyo como son las Universidades dictan charlas para los estudiantes y se organizan salidas pedagógicas donde visitan diversas instituciones de educación superior	

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Fortalezas	Debilidades
El Sostenedor sólo se reúne en la cuenta pública con los representantes de la comunidad Educativa para dar cuenta de los recursos monetarios	El sostenedor no define claramente los roles y atribuciones del equipo directivo, son variables cada año
	El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación, recibe inquietudes, pero no gestiona de manera oportuna los recursos comprometidos

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Fortalezas	Debilidades
El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos. Lo socializa con los profesores, estudiantes y apoderados	El director no promueve el desarrollo y aprendizaje de los docentes,
El director lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas.	El director no retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.
El director gestiona los procesos de cambio y mejoras 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.	
El director promueve una ética de trabajo y se esfuerza por lograrlo en todos los integrantes de la comunidad escolar	

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Fortalezas	Debilidades
El proyecto Educativo se encuentra publicado en la página web del colegio, la misión y visión están enmarcadas a la entrada del colegio y se socializan al inicio del año escolar	El equipo directivo no realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, donde participen representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa
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.	
El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Fortalezas	Debilidades
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 extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	
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.	
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), cuenta con el apoyo de profesionales de redes externas hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados a través de encuestas de satisfacción	

aplicadas a los estudiantes en los diferentes niveles	
El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos en las reuniones de apoderados y en las escuelas para padres	

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Fortalezas	Debilidades
El Equipo Directivo está abierto al diálogo y a la comunicación efectiva con los estudiantes, profesores, apoderados y en general con todos los integrantes de la comunidad educativa, promoviendo un clima escolar basado en un sistema familiar, donde el saludo cordial es una práctica establecida	El establecimiento carece de infraestructura adecuada, para hacer de un lugar cómodo y seguro para realizar por ejemplo entrevistas y recibir denuncias.
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, trabajando y promoviendo valores que permitan organizar la vida en común durante el desarrollo de las actividades cotidianas	El protocolo para recibir denuncias no está socializado con toda la comunidad educativa
El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, a	El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las

través de estrategias concretas y consensuadas bajo un sistema preventivo sistemático que involucran a todos los integrantes de la comunidad educativa	normas para organizar la vida en común, pero no se analiza en conjunto con los estudiantes ni apoderados
La persona encargada de manejar situaciones tanto de bullying o cualquier problema que presenten los estudiantes y afecten su desarrollo emocional es la orientadora, que en conjunto con el equipo directivo toman las medidas necesarias para resolver el problema.	

1.3. Dimensión: Participación

Fortalezas	Debilidades
El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación fortaleciendo el Centro de alumnos en torno al Proyecto Educativo Institucional	El establecimiento cuenta con canales de comunicación, pero no son fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.
Los estudiantes participan de jornadas de Reflexión y exponen en plenarios sus puntos de vista frente a necesidades que observan.	
El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso en las diferentes actividades que organiza el colegio como son el día de la familia, actos, presentación de talleres entre otros	
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 a través de las entrevistas y en las reuniones de apoderados	

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Fortalezas	Debilidades
El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto por parte de todos los integrantes de la comunidad escolar generando instancias de convivencia como son los actos, Día de la Familia, del Profesor y Asistente de la Educación, celebración de cumpleaños y nacimientos de hijos de los funcionarios.	El establecimiento no cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.
El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo llevando registros de inasistencias y atrasos, entrevistando a los apoderados para tomar acuerdos y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias, contratando personal para los reemplazos	El establecimiento no 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.
	El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente pero no implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.
	El establecimiento no cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Fortalezas	Debilidades
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 realizando controles mensuales y gestionando llamadas a los apoderados para conocer la situación de sus hijos cuando faltan a clases	El establecimiento no lleva la contabilidad al día y de manera ordenada, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia, existiendo denuncias por incumplimiento de deberes para con sus trabajadores
El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento, estableciendo alianzas con Universidades, consultorios, carabineros, PDI y bomberos	

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Fortalezas	Debilidades
El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes y una persona encargada de coordinar préstamos y desarrollar actividades de aprendizaje para los estudiantes	El establecimiento no dispone de instalaciones que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, carece de salas con buena aislación térmica y acústica. La asignatura de educación física se realiza en una carpa sin contar con las condiciones necesarias para el buen desarrollo
El establecimiento cuenta con un aula de recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso. Coordinado por el Equipo PIE	El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, pero los recursos educativos y el aseo, no son repuestos oportunamente

9. Plan de mejoramiento

Área: Gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

Objetivos Estratégicos	Meta	Acciones
Mejorar el sistema de gestión pedagógica a través de lineamientos pedagógicos claros, definidos y conocidos por todos, que apunten a la mejora continua de los resultados de aprendizaje y educativos	El 100% de los profesores implementan una planificación anual, de unidad didáctica y cronograma de clases, otorgando la oportunidad de perfeccionamiento docente	Revisar planificaciones y estrategias utilizadas en un contexto de diversidad para lograr la universalidad del proceso de enseñanza aprendizaje con una mirada significativa en respuesta a la diversidad y a las NEE de los estudiantes Inducción y acompañamiento a los docentes nuevos

Mejorar la implementación efectiva del currículo mediante la normalización de los instrumentos de evaluación y la articulación de estrategias de enseñanza por departamentos de asignatura.	El 100% de los docentes utiliza diversos instrumentos de evaluación para atender al conjunto de estilos de aprendizaje y habilidades que cada educando desarrolla.	Socializar la aplicación del Reglamento de Evaluación con los estudiantes y apoderados Aplicación de estrategia de evaluación diversificada (DUA) capacitación en currículo y evaluación Potenciar la gestión del Equipo PIE en función de los estudiantes con NEE Definición de lineamientos metodológicos generales y estrategias didácticas, Instrumentos institucionales de que comprendan variedad de ítems para desarrollar las distintas habilidades de los estudiantes e incluir un ítem de comprensión lectora
--	---	---

		Retroalimentar siempre las evaluaciones aplicadas y reforzar los contenidos y habilidades descendidas Mejorar estrategias de enseñanza – aprendizaje de forma que constituya una herramienta que potencie y fomente la autonomía y responsabilidad en los estudiantes Reuniones por departamento y de ciclo para buscar estrategias de enseñanza con un jefe encargado Realizar consejos de Profesores una vez por semana Laurear la asistencia a talleres escolares ferias de innovación, científica y tecnológica
--	--	---

Programa	Programa de Integración Escolar Contratar ATE para entregar apoyo técnico pedagógico Explora	
Medio de Verificación	Carpetas de estudiantes pertenecientes al PIE Evidencia de taller de socialización del Reglamento de Evaluación Resultado de la Evaluación realizada por la OTIC Resultados de Evaluaciones externas Resultados de la tasa interna de eficiencia Encuesta de Satisfacción y necesidades aplicadas a los Estudiantes y Docentes Libro de Actas	
Responsable	Dirección y Unidad Técnico Pedagógica	

Área: Gestión del currículum

Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el aula

Objetivos Estratégicos	Meta	Acciones
Crear altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes	El 100% de los profesores demuestran una actitud de cercanía con sus estudiantes, practicando la comunicación efectiva	Mantener la sala ordenada con buena iluminación y ventilación Crear un clima de aula que favorezca la atención y participación de los estudiantes durante el desarrollo de las clases Reforzar positivamente a los estudiantes de manera constante y sistemática
Programa	Programa de Integración Escolar Contratar ATE para entregar apoyo técnico pedagógico	
Medio de Verificación	Encuesta de Satisfacción y necesidades aplicadas a los Estudiantes y Docentes Libro de Actas	

Responsable	Unidad Técnico Pedagógica Docente y Equipo de Convivencia Escolar
--------------------	---

Área: Liderazgo Escolar

Dimensión: Liderazgo formativo y académico del directos

Objetivos Estratégicos	Meta	Acciones
Mejorar y potenciar el sistema de gestión institucional promoviendo el compromiso de cada actor de la comunidad educativa, para asegurar el buen desarrollo de competencias cognitivas y socioafectivas, a través de los lineamientos del Marco para la Buena Enseñanza y el Sistema de aseguramiento de la Calidad y Gestión Educativa	Coordinar, sistematizar y velar para que se realice el 100% de las acciones propuestas para lograr el objetivo a través de un liderazgo compartido.	Velar por el cumplimiento del Proyecto Educativo institucional Promover un liderazgo compartido en entre Sostenedor y los diferentes equipos del Establecimiento Instalación de plan de desarrollo profesional docente Participar en reuniones de redes de colegios Fortalecer el consejo Escolar Mantener y mejorar los niveles de matrícula, asistencia, retención y repitencia de los años respectivos

		Revisar y aprobar el presupuesto anual del Establecimiento Definir los recursos materiales, humanos y económicos Fomentar una cultura de altas expectativas en todos los miembros de la comunidad educativa Establecer plazos, definir roles y funciones, delegar responsabilidades, monitorear y actualizar protocolos de acción de los miembros de la comunidad educativa Reunión periódica de los equipos de Dirección Académica, Convivencia Escolar, Administración y Dirección
Programa	Estimular positivamente las fortalezas y detectar las debilidades para tomar remediales en forma oportuna, serán responsables los encargados de cada equipo.	
Medio de Verificación	Aplicar encuesta de satisfacción a la comunidad escolar para evaluar la gestión	

	Jornada de Autoevaluación de los Equipos de Gestión y Dirección
Responsable	Equipo de Gestión

Área: Convivencia Escolar

Dimensión: Convivencia Escolar

Objetivo Estratégico	Metas	Acciones
Fortalecer la mejora de las buenas prácticas y políticas de convivencia escolar para un adecuado desarrollo personal y social de los estudiantes promoviendo las conductas de vida saludable, enfatizando el autocuidado y protocolos de prevención, generando de esta forma un clima de cultura inclusiva cuyo fin es el buen trato en toda la comunidad escolar y respeto por el medio ambiente	Articular según la normativa vigente el currículum en los distintos niveles de enseñanza, orientación, formación y convivencia, involucrando a todos los integrantes de la comunidad educativa	Socializar el manual de convivencia escolar en reuniones de apoderados y consejos de curso Establecer cronograma de las actividades para organizar y velar ´por el buen funcionamiento del calendario escolar para compartir y socializar con todos los integrantes de la comunidad educativa Determinar y organizar la realización de perfeccionamiento docente, según las necesidades que se presenten. Abordar conductas disruptivas con el equipo de convivencia escolar y personal de apoyo Se fortalecen los lazos familia/escuela para garantizar el desarrollo formativo de los estudiantes

		Diseñar programa que contemple instancias formativas para realizar talleres para estudiantes y apoderados, docentes y asistentes de la educación Monitorear de forma permanente la ejecución de los programas de formación, para medir el logro de los objetivos Capacitar estudiantes monitores para difundir el plan de seguridad escolar Promover la creación de estatutos propios para el Centro de Alumnos Implementar talleres de vida saludable y formación ciudadana. Salidas pedagógicas y encuentros comunitarios para conocer más la cultura local Mantener una comunicación fluida, sistemática y transparente
--	--	--

		con los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa.
Programa	Manual de Convivencia Escolar Programa SENDA Previene Talleres impartidos por profesionales de consultorio o universidades	
Medio de Verificación	Información recogida a partir del registro en el libro de clases, evidencia de talleres, ficha de estudiantes, exposiciones realizadas por los estudiantes. Encuesta de Satisfacción	
Responsable	Profesor jefe, de Asignatura, Coordinador del Equipo de Convivencia Escolar	

Área: Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Objetivo Estratégico	Meta	Acciones
Optimizar y facilitar el uso de recursos materiales, humanos y económicos a través de la evaluación de la adquisición de elementos educativos y su impacto en el proceso de enseñanza.	Todos los recursos educativos son utilizados en las diversas asignaturas del currículo favoreciendo de este modo la movilización del PEI y el logro de los aprendizajes.	Generar un clima laboral positivo, para permitir que los involucrados respondan de manera eficiente los procesos de gestión establecidos
Ser una administración responsable y comprometida en la administración de los recursos	Anualmente capacitar a los docentes de acuerdo a las necesidades observadas durante su práctica	Establecer la adquisición de recursos según las necesidades y presupuesto del colegio y PME
	Gestionar Programas de Apoyo y Asistencia técnica	Capacitar a los docentes para incorporar nuevos recursos tecnológicos, con el fin de asegurar su implementación en el proceso educativo
Programa	Recursos recibidos por concepto de SEP y Subvención Copago de apoderados	

Medio de Verificación	Cuenta Pública
Responsable	Dirección,

Área: Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Objetivo Estratégico	Meta	Acciones
Gestionar una administración responsable y comprometida en la administración de los recursos	Todos los recursos educativos son utilizados de acuerdo a las prioridades y necesidades para lograr aprendizajes de calidad Gestionar Programas de Apoyo y Asistencia técnica	Establecer la adquisición de recursos según las necesidades y presupuesto del colegio y PME Velar para que los recursos sean accesibles, según las necesidades y para quien lo requiera. Rendiciones de cuenta transparentes, claras y oportunas
Programa	Recursos recibidos por concepto de SEP y Subvención Copago de apoderados	
Medio de Verificación	Cuenta Pública	
Responsable	Sostenedor, Administrador, Dirección,	

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),

De la Vega, L. F. (2015). Hacia Un Marco Analítico Y Metodológico Para La Evaluación Del Mejoramiento Educativo en Escuelas Chilenas. *Calidad En La Educación*, (42), 61–91.

Delors, Jacques (1994). "Los cuatro pilares de la educación", en La Educación encierra un tesoro. México: El Correo de la UNESCO, pp. 91-103.

División de Educación General, (2015) Ciclo de mejoramiento en los establecimientos Educativos

Hallinger y Heck, 1996; Leithwood et al., 2006; Leithwood et al. 2008; Robinson et al., 2009; Day et al. 2009; Weinstein y Muñoz, 2012; Bellei et al., 2014 en El Bolívar, A. (2010). liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33

Jaramillo (2015) Modelos de Calidad. Mineduc. Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar

Juárez B., D. (2013). *Educación rural en Finlandia, Cuba y Colombia. Experiencias para México*. San Luis Potosí: BECENE, RIESLP, Williamson Castro, G., Torres Huechucura, T., & Castro Machuca, Y. (2017). Educación Rural: Proyecto Educativo Institucional Desde Un Enfoque Participativo. *Sinéctica*, (49), 1–16.

Leithwood et al., 2009. Prácticas de Liderazgo Directivo y resultados de Aprendizaje hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 7, núm 3 pp-19-33

Letelier M. Fiabane F. (2015). Participar en el espacio educativo: Establecimientos municipales que construyen sus proyectos educativos institucionales. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. 8 (1), 81-96

Pozner, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la subsecretaría de Educación Básica (2001) Modelo de gestión educativa

Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo 2019.
<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/orientaciones-pme-2019/>

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.
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivasVol9-Issue1-fulltext-99>

De la Vega, L. F. (2015). Hacia Un Marco Analítico Y Metodológico Para La Evaluación Del Mejoramiento Educativo en Escuelas Chilenas. Calidad En La Educación, (42), 61–91. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003>