



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo De Grado II

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento.
COLEGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DON BOSCO CALAMA**

Profesora: ROCÍO RIFFO SAN MARTÍN

Alumna: EVA ORIANA LEFIMIL QUIÑELÉN

Calama – Chile, diciembre 2.020

ÍNDICE

Resumen	03
Introducción	05
Marco Teórico	07
Marco Contextual	10
- Historia de la Comunidad Escolar	10
- Síntesis de Antecedentes Pedagógicos	11
- Visión	11
- Misión	12
- Objetivo General	12
- Sello 1	12
- Sello 2	12
- Valores y Competencias	13
Diagnóstico Institucional	14
Análisis de Resultados	21
Plan de Mejoramiento Educativo	26
Bibliografía	36

RESUMEN

En el presente trabajo de grado, se detallará el Marco Teórico, donde se hará una síntesis, con correlación histórica, de la bibliografía revisada y analizada para sustentar el presente trabajo y posterior propuesta, estrechamente relacionado con nuestro establecimiento educacional, que permita diseñar las principales estrategias de “Mejora Educativa”, consideradas para el diseño del Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, de nuestro colegio.

Además, se desarrollará el Marco Contextual del establecimiento educacional Colegio Técnico Industrial Don Bosco de Calama, perteneciente a la congregación de los salesianos, haciéndose un pequeño resumen de su historia, misión, visión, resultados académicos a lo largo de su trayectoria, una descripción de su actual infraestructura, recursos humanos, objetivos propuestos, de acuerdo al PEI, sellos institucionales, entre otros importantes aspectos.

Posteriormente, se realizará un Diagnóstico Institucional, atendiendo a sus respectivas, cuatro dimensiones, a saber:

- Gestión Pedagógica.
- Liderazgo.
- Convivencia Escolar.
- Gestión de Recursos.

Todo lo anterior, considerando los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, propuestos por el Ministerio de Educación, en adelante, Mineduc.

Inmediatamente después, se realizará un Análisis Descriptivo de los Resultados Obtenidos, estableciéndose claramente, las fortalezas y debilidades mostradas por el Liceo, a partir del Diagnóstico realizado.

Para finalizar, se realizará el planteamiento de las estrategias a desarrollar propuestas en el Plan de Mejoramiento Escolar, donde será preciso diseñar,

planificar, ejecutar y evaluar las acciones en las dimensiones que se han priorizado de acuerdo con los resultados del Diagnóstico.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado, se aplicó la metodología de investigación cualitativa, ya que se accede a documentos vigentes entregados por la Dirección del Establecimiento, para su análisis e interpretación, en busca de alcanzar el objetivo general de formular un Plan de Mejoramiento Educativo que satisfaga progresivamente, las múltiples necesidades del Establecimiento educacional, mejorando la calidad de la educación de nuestros alumnos y alumnas, en este caso en particular, del Colegio Técnico Industrial Don Bosco de Calama.

Para esto, hemos desarrollado una Matriz que contiene las “Dimensiones”, a saber:

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Gestión Pedagógica.
- ✓ Formación y Convivencia.
- ✓ Gestión de Recursos.

Y “Subdimensiones”, que consideran:

- ✓ Liderazgo del Sostenedor.
- ✓ Liderazgo del Director.
- ✓ Planificación y Gestión de Resultados.

Esta Planificación Estratégica ordena y organiza las acciones que se concretarán en cuatro periodos anuales, en busca de fortalecer la gestión institucional y pedagógica.

Todo lo anterior, se desarrolla a partir, por una parte, de la normativa legal vigente, que incluyen indicaciones del Ministerio de Educación, que es el órgano rector del sistema de aseguramiento de la calidad, y que nos orientan para que nuestro Establecimiento, elabore su Plan de Mejoramiento Educativo, analizando en profundidad todo nuestro quehacer, y promover la obtención de todos los objetivos y propósitos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional de nuestro Colegio. Además, se consideran indicaciones entregadas por organismos

vinculados, tales como, Superintendencia de Educación, Agencia de Calidad de la Educación, Dirección Provincial de Educación, entre otros.

Por otra parte, no menos importante, es el levantamiento de información obtenida en las distintas instancias de participación promovidas por nuestro Establecimiento hacia la Comunidad Educativa, y que han sido consignadas en diversos documentos, tales como: libros de actas, correspondencias emitidas desde y hacia el Establecimiento; siendo el PME, un puente que estrecha la relación entre los anhelos de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, y los componentes de la gestión educacional organizados en los instrumentos de gestión, todo lo anterior, en busca del constante mejoramiento de la calidad de la educación para todos nuestros estudiantes.

MARCO TEÓRICO

Cuando se nos plantea el desafío de proponer un Plan de Mejoramiento Educativo, es necesario recurrir a fuentes bibliográficas confiables, en busca de una guía certera en la formulación de este.

Una de las fuentes, a las que, sin duda, se debe recurrir, es al Ministerio de Educación (Mineduc), que a través de distintos documentos, tales como: “Orientaciones para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo”, del año 2019; además, de los “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores” del año 2014, entre otros, nos orienta respecto a los pasos a seguir para el desarrollo de un PME. Lo anterior, bajo el amparo de la normativa legal vigente, a saber, el Decreto 27, establece los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores a que se refiere el artículo 3°, letra a), de la ley n° 20.529, que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación parvularia, básica y media y, su respectiva fiscalización.

Adicionalmente, y no menos importante, es recurrir a los textos y documentos conocidos el desarrollo del presente Magíster. Textos relacionados directamente con la gestión y evaluación de instituciones educativas en busca de la tan deseada “mejora continua”, de nuestro Establecimiento educacional.

Para desarrollar el PME, es necesario establecer ¿qué es un Plan de Mejoramiento Educativo? La definición viene de mano de lo expuesto en las orientaciones del Mineduc: “El Plan de Mejoramiento Educativo se entiende como un instrumento de planificación estratégica que permite organizar de manera sistémica e integrada, los objetivos, indicadores de logro y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes de una institución escolar”. Por lo tanto, la existencia de este tipo de herramientas de gestión implica establecer el desarrollo de ciclos de mejora continua, concebidos como un conjunto

de fases articuladas por las cuales se transitará permanentemente hacia la mejora de la gestión institucional y los resultados educativos en función de lo declarado en el Proyecto Educativo Institucional.

Todo lo anteriormente expuesto, tiene el propósito de alcanzar la tan soñada mejora continua. En la literatura hay consenso respecto a que los procesos de mejora no son lineales, en tanto las escuelas suelen transitar desde periodos de mejoramiento significativo a otros de relativa declinación y nuevamente a momentos de mejoramiento (Elmore y City, 2007), evidenciando una importante variación de los logros a largo plazo en las escuelas. De hecho, en el Reino Unido (Madden, 2001) y en Chile (Raczynski y Muñoz, 2005), se pudo observar que algunas escuelas que fueron identificadas como “efectivas”, dejaron de serlo después de algunos años.

Gray, Hopkins y Reynolds (1999) identificaron tres “rutas hacia el mejoramiento escolar” que conceptualizan como: (1) enfoques tácticos, (2) enfoques estratégicos y (3) generación de capacidades. El enfoque táctico apunta a acciones de corto plazo, en donde las escuelas se concentran principalmente en los resultados de las pruebas estandarizadas, en hacer seguimiento a los resultados de los estudiantes y en implementar talleres de reforzamiento para estudiantes con bajo desempeño.

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

Existe consenso en que un elemento movilizador clave de la mejora es el desarrollo de capacidades en las comunidades escolares. Harris (2012), menciona que este proceso debe incluir a los diferentes actores y a todos los escenarios, para que el conjunto de la comunidad educativa invierta sus energías en generar cambios

positivos en las prácticas pedagógicas, aprender nuevas maneras de hacer las cosas, y finalmente, generar procesos más efectivos dentro del establecimiento educacional que tengan sustento en el tiempo. Según el autor, el desarrollo de capacidades puede potenciarse desde el exterior y el interior de la escuela, pero en ambos casos la colaboración es fundamental para lograrlo.

En el contexto nacional, Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras (2014), han descrito distintas tipologías de mejoramiento educativo. En el marco del estudio “Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?”, se llevó a cabo un esfuerzo por comprender las trayectorias de mejoramiento y su sostenibilidad en escuelas que presentaron avances consistentes en el periodo de 2002 a 2010.

En síntesis, distintas corrientes investigativas han intentado identificar los factores que permiten generar mejoras en las escuelas y mantener esos cambios en el tiempo. Si bien no hay absoluta certeza, el liderazgo directivo, el foco en los aprendizajes, la cultura escolar positiva, el clima de altas expectativas, la docencia innovadora y el involucramiento parental, surgen como elementos clave que permiten una mejora sostenida de los aprendizajes de los estudiantes. Cabe señalar que los factores que contribuyen a que las escuelas experimenten procesos de mejora, dependen en gran medida del contexto y los elementos particulares del establecimiento.

MARCO CONTEXTUAL

Nuestra Casa Salesiana se encuentra en Calama, Provincia del Loa, Región de Antofagasta, la cual cuenta con una población de 165.731 personas según el Censo 2017 (fuente: INE).

El IVE, Índice de Vulnerabilidad Escolar de la Comuna es del 76,67 %; cifra representativa de los grandes desafíos que conlleva realizar una obra educativa en esta ciudad, especialmente, cuando nuestro propio IVE asciende a un 71% al año 2019.

El sello identitario de nuestro Colegio es el Carisma Salesiano; una vocación entregada al servicio educativo por los más pequeños y necesitados. Nos identificamos como un proyecto educativo Católico, Cristo-Céntrico, que a través de la Pedagogía de Don Bosco, vivenciada en la formación integral de niños, niñas, jóvenes, y sus familias, deseamos evangelizar y educar los corazones e intelectos que nos sean destinados.

Es la convicción, la fe, la verdadera creencia de que la Religión Católica, el Carisma Salesiano y la Pedagogía del amor de Don Bosco, son el abono que enriquece este proyecto educativo; que forja en sus miembros el sentido de pertenencia y de familia, lo que consolida su identidad como una gran “casa que acoge, parroquia que evangeliza, escuela que educa y patio para encontrarse con los amigos”.

Historia de la Comunidad Escolar:

El camino se inicia el miércoles 22 de abril de 2015, con un especial hito: la bendición de la primera piedra, en donde fue enterrado un pequeño cofre de madera que guarda los mayores deseos de éxito para el colegio.

El Colegio Técnico Industrial Don Bosco Calama, inicia sus clases el día 7 de marzo de año 2016, con una dotación total de alumnos de 476, divididos en 3

niveles, séptimos, octavos y primeros medios y se inaugura oficialmente, la primera etapa, el día 10 de marzo del presente año.

Cada colegio Salesiano está animado por una comunidad religiosa, que tiene por objetivo mantener vivo el carisma y la misión de San Juan Bosco. El Director de la Presencia en Calama es el Padre Julio Orrego Inostroza.

Síntesis de Antecedentes Pedagógicos:

Actualmente, el establecimiento cuenta con una planta total de 55 trabajadores dividida entre docentes y asistentes de la educación.

N° de Docentes directivos	3 Docentes Directivos
N° de Docentes técnicos	6 Docentes Técnicos
N° de Docentes de aula	26 Docentes
N° de Asistentes de la educación	20 Asistentes de educación

En relación con la Infraestructura del Establecimiento, se cuenta con 5838 m² construidos, multicancha, amplio casino, Laboratorios Especialidades Técnicas, Laboratorios de Computación, Biblioteca, Sala de Primeros Auxilios, Sala de Arte, Capilla, y tres edificios de tres pisos cada uno, con Salas de Clases, con dimensiones acorde a lo requerido por el Mineduc.

Visión:

“Siendo signos y portadores del Amor de Dios, teniendo como modelo a Cristo el Buen Pastor, construimos una Comunidad Educativa Pastoral al servicio de los niños, niñas, preadolescentes y jóvenes, inspirados en el legado espiritual y pedagógico de Don Bosco, para formar ‘Buenos Cristianos y Honestos Ciudadanos’, contribuyendo a la Iglesia y a la sociedad actual.”

Misión:

Como Colegio Católico “educamos y evangelizamos a niños, niñas y jóvenes, en especial a los más pobres y abandonados”, a través del Sistema Preventivo de San Juan Bosco, ofreciendo una propuesta de formación integral con especial énfasis en el desarrollo educativo-cultural, comunitario, vocacional, profesional y espiritual, de manera que nuestros jóvenes se incorporen con éxito, acorde a su vocación específica; al mundo profesional, laboral, productivo y eclesial de nuestra región y/o país.”

Objetivo General:

Formar técnicos de mando medio especializados, temerosos de Dios, que cumplan con los estándares de calidad que el mercado laboral requiere dentro del contexto profesional, productivo y laboral de la Provincia del Loa, región y del país, con una sólida formación técnica profesional, académica, medioambiental y valórica cristiana católica, incorporando a alumnos vulnerables, incluyendo a los estudiantes que tienen necesidades educativas especiales al proceso educativo.

Sello 1:

- Formamos a Buenos cristianos y honestos ciudadanos, en la construcción de una comunidad educativa en continua formación en el amor de Dios, solidaridad y respeto al prójimo.
- Trabajamos por una educación de calidad, integral e inclusiva y de excelencia académica.

Sello 2:

Enfatizamos en el desarrollo de aptitudes y habilidades cognitivas, afectivas, psicomotrices y sociales, acorde a las innovaciones que se presentan en el campo educativo técnico profesional.

Valores y Competencias:

Amor, Honestidad, Trabajo, Solidaridad. Con estos valores pretendemos formar, desde el corazón de nuestros estudiantes, que ellos logren competencias tales, como pasar del “saber” al “saber hacer” de “aprender” a “aprender a aprender”. Queremos que nuestros alumnos(as) alcancen una serie de competencias que les permitan incorporarse a la vida adulta y al mundo laboral.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Cuando enfrentamos el desafío de establecer procesos de Mejoramiento Continuo al interior de nuestro Establecimiento educacional, con el apoyo del Mineduc, lo entendemos como un ciclo permanente que se instaura para mejorar nuestras Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia lógica, los resultados educativos de nuestro importante liceo.

De ahí que nace la necesidad de establecer un Diagnóstico Institucional que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de nuestras acciones y a los resultados educativos y de gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos nuestros estudiantes.

Por lo tanto, al haber recabado esta importante y pertinente información, nuestra institución llamada, Colegio Técnico Profesional Don Bosco, Calama, debe:

LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
<p>Liderazgo del Sostenedor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la Gestión Escolar asegurando que sea de Calidad, de acuerdo a procedimientos, roles y funciones establecidos. • Vincular el Centro con diversas 	<p>Gestión Curricular.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar al equipo profesional del CEST. con estrategias metodológicas y proceso de evaluación e innovaciones curriculares, de 	<p>Formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la sana convivencia entre los miembros de la CEP a través de actividades recreativas, 	<p>Gestión de Personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer adecuados mecanismos de incentivos y reconocimientos para el personal del CEST. • Instaurar procedimientos que permitan la

<p>instituciones educativas afines, de educación superior y con empresas de la región, estableciendo alianzas estratégicas y de cooperación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar una Gestión Escolar de Calidad, de acuerdo a procedimientos, roles y funciones establecidos. • Vincular nuestro Colegio con diversas instituciones educativas afines, de educación superior y con empresas de la región, estableciendo alianzas estratégicas y de cooperación. 	<p>acuerdo a necesidades y proyecto curricular elaborado por el centro educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar talleres o jornadas de reflexión, evaluando practicas pedagógicas e intercambios de experiencias entre los diferentes estamentos de la Unidad Educativa. • Implementar procedimientos y estrategias institucionales para asegurar un adecuado desarrollo integral a todos los alumnos. 	<p>artríticas y culturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar entre los estudiantes y educadores valores que sustenten el buen clima de enseñanza y aprendizaje. • Mejorar la formación educativa de los alumnos a través de la gestión del profesor jefe en JECD. • Incentivar entre los estudiantes y educadores valores que sustenten el buen clima de enseñanza y aprendizaje. 	<p>toma de decisiones para la selección y desvinculación del personal de acuerdo a los perfiles de competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos que aseguren el buen uso y disponibilidad eficiente de recursos educativos pastorales. • Establecer procedimientos que aseguren el cuidado de los recursos materiales y de los espacios educativos.
---	---	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer y animar un Consejo Pastoral de la CEP, Consejo Pastoral Ampliado y Consejo de Asesores del MJS, que vincule las diversas expresiones pastorales y apostólicas. 		
<p>Liderazgo del Director.</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar una Gestión Escolar de Calidad, de acuerdo a procedimientos, roles y funciones establecidos. Vincular el Centro con diversas instituciones 	<p>Enseñanza y aprendizaje en el aula.</p> <ul style="list-style-type: none"> Perfeccionar al equipo profesional del CEST. con estrategias metodológicas y proceso de evaluación e innovaciones curriculares, de acuerdo a necesidades y 	<p>Convivencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover la sana convivencia entre los miembros de la CEP a través de actividades recreativas, artísticas y culturales. 	<p>Gestión de recursos financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer adecuados mecanismos de incentivos y reconocimientos para el personal del CEST. Instaurar procedimientos que permitan la toma de decisiones para

<p>educativas afines, de educación superior y con empresas de la región, estableciendo alianzas estratégicas y de cooperación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar una Gestión Escolar de Calidad, de acuerdo a procedimientos, roles y funciones establecidos. • Vincular nuestro liceo con diversas instituciones educativas afines, de educación superior y con empresas de la región, estableciendo alianzas 	<p>proyecto curricular elaborado por el centro educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar talleres o jornadas de reflexión, evaluando practicas pedagógicas e intercambios de experiencias entre los diferentes estamentos de la Unidad Educativa. • Implementar procedimientos y estrategias institucionales para asegurar un adecuado desarrollo integral a todos los alumnos. • Fortalecer y animar un 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar entre los estudiantes y educadores valores que sustenten el buen clima de enseñanza y aprendizaje. • Mejorar la formación educativa de los alumnos a través de la gestión del profesor jefe en JECD. • Incentivar entre los estudiantes y educadores valores que sustenten el buen clima de enseñanza y aprendizaje. 	<p>la selección y desvinculación del personal de acuerdo a los perfiles de competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos que aseguren el buen uso y disponibilidad eficiente de recursos educativos pastorales. • Establecer procedimientos que aseguren el cuidado de los recursos materiales y de los espacios educativos.
--	---	---	--

<p>estratégicas y de cooperación.</p>	<p>Consejo Pastoral de la CEP, Consejo Pastoral Ampliado y Consejo de Asesores del MJS, que vincule las diversas expresiones pastorales y apostólicas.</p>		
<p>Planificación y gestión de resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar una Gestión Escolar de Calidad, de acuerdo a procedimientos, roles y funciones establecidos. • Vincular el Centro con diversas instituciones educativas afines, de 	<p>Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar equipo profesional del CEST. con estrategias metodológicas y proceso de evaluación e innovaciones curriculares, de acuerdo a necesidades y proyecto curricular 	<p>Participación y vida democrática.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la sana convivencia entre los miembros de la CEP a través de actividades recreativas, artísticas y culturales. • Incentivar entre los estudiantes y educadores valores que 	<p>Gestión de Recursos educativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer adecuados mecanismos de incentivos y reconocimientos para el personal del CEST. • Instaurar procedimientos que permitan la toma de decisiones para la selección y

<p>educación superior y con empresas de la región, estableciendo alianzas estratégicas y de cooperación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar una Gestión Escolar de Calidad, de acuerdo a procedimientos, roles y funciones establecidos. Vinculando el Centro con diversas instituciones educativas afines, de educación superior y con empresas de la región, estableciendo alianzas estratégicas y 	<p>elaborado por el centro educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar talleres o jornadas de reflexión, evaluando practicas pedagógicas e intercambios de experiencias entre los diferentes estamentos de la Unidad Educativa. • Implementar procedimientos y estrategias institucionales para asegurar un adecuado desarrollo integral a todos los alumnos. • Fortaleciendo y animando un 	<p>sustentes el buen clima de enseñanza y aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la formación educativa de los alumnos a través de la gestión del profesor jefe en JECD. • Incentivar entre los estudiantes y educadores valores que sustenten el buen clima de enseñanza y aprendizaje. 	<p>desvinculación del personal de acuerdo a los perfiles de competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos que aseguren el buen uso y disponibilidad eficiente de recursos educativos pastorales. • Establecer procedimientos que aseguren el cuidado de los recursos materiales y de los espacios educativos.
--	--	---	---

de cooperación.	Consejo Pastoral de la CEP, Consejo Pastoral Ampliado y Consejo de Asesores del MJS, que vincule las diversas expresiones pastorales y apostólicas.		
-----------------	---	--	--

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta instancia del trabajo, es preciso, a través del análisis de los resultados, establecer las fortalezas y las debilidades de nuestro Establecimiento y de esta forma poder plantear el consecuente, Plan de Mejoramiento.

Para esto, iremos desarrollando un análisis por eje descriptivo, de tal manera, que podamos apreciar claramente, los logros que tenemos como Establecimiento Educacional versus lo que aún debe trabajarse para lograr un óptimo desempeño como Institución.

De la información analizada, cabe plantearse la pregunta: ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?

Los resultados internos han ido aumentando progresivamente, sin embargo, los resultados externos han disminuido en las dos evaluaciones SIMCE que hemos tenido. Los resultados se explican debido a la alta rotación docente que no han permitido institucionalizar prácticas educativas que han sido exitosas, además de la débil implementación de seguimiento y retroalimentación curricular basado en el logro de competencias, lo anterior, debido al alto número de profesionales no docentes que imparten clases, ya que somos un liceo Técnico Profesional.

Los procesos pedagógicos de acompañamiento en los resultados educativos internos y evaluaciones formativas contextualizadas, han facilitado la aprobación de las asignaturas y aumentado el rendimiento del establecimiento, sin embargo, la falta de institucionalización y consolidación de procesos educativos han dificultado la mejora en mediciones externas (SIMCE).

Se concluye, que es primordial el fortalecimiento y acompañamiento docente para la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje, mejorar estrategias e instrumentos evaluativos que promuevan una adecuada detección de debilidades pedagógicas y resultados académicos de los estudiantes en coherencia con una adecuada y acertada retroalimentación que se lleva a cabo con reflexiones

pedagógicas por áreas y/o niveles que permitan una toma de decisiones oportuna frente a los resultados cuantitativos.

A continuación, se realizará un desglose de las Fortalezas y Debilidades de nuestro Establecimiento Educativo, respecto a las Dimensiones bajo estudio:

Dimensiones	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la asignación de docentes, horarios de cursos y distribución de cargas horarias. - Los docentes elaboran planificaciones anuales y por unidad, considerando los diagnósticos aplicados y contexto educativo. - Calendarización de actividades pedagógicas en coherencia con el aprendizaje de los estudiantes. - Reuniones de acuerdo de acciones implementadas para el logro de los objetivos institucionales y lineamientos comunes para el fortalecimiento del trabajo pedagógico en aula. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto educativo consistente y coherente. - Participación del Plan de Mejoramiento Educativo desde el Ministerio. - Accesibilidad a subvención por alto nivel de vulnerabilidad de los estudiantes.

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Rendición de cuenta anual de los resultados institucionales a la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo e interdisciplinario con otros establecimientos educacionales.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - El sostenedor realiza supervisión sistemática del proceso educativo. - El sostenedor evalúa anualmente al equipo directivo. - El director articula y sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docentes, las orientaciones, prioridades y metas educativas. Promoción de una cultura de altas expectativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto educativo institucional incluye los requerimientos ministeriales y es difundido en toda la comunidad educativa. - Plan de mejoramiento revisado y actualizada anualmente.
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia. - Definición de plan de acción para el logro de objetivos formativos. - Trabajo entre directivo y docentes en la creación de un ambiente de familia, en el desarrollo de actitudes y 	<ul style="list-style-type: none"> - Horario disponible para profesores jefes para potenciar el trabajo por niveles ya acompañamiento de los estudiantes. - Reuniones mensuales con apoderados y horario semanal de atención de apoderados y estudiantes.

	<p>comportamientos tendientes a cambiar hábitos inadecuados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesores jefes mantienen vínculo de respetos, confianza y acompañamiento en el área formativa y académica. - Desarrollo de estrategias sistemáticas para promover hábitos de autocuidado entre los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal externo e internos para desarrollo de actividades extracurriculares que promueven una vida activa y de participación.
<p>Gestión de Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con la mayoría de los cargos definidos. - Se cuenta con mecanismos que facilitan entregar garantías de cobertura de las clases (reemplazos, licencias o permisos y ausencias temporales). - Evaluación interna de personal docente con una pauta basada en criterios explícitos previamente acordada y difundido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de sueldos, asignaciones y cotizaciones previsionales a tiempo y según la normativa vigente. Selección de cursos, programas y asesorías de acuerdo con prioridades y necesidades internas. Implementación de software de contabilidad. - Contratación de personal administrativo como apoyo SEP.

	<p>Gestión de ingresos de manera oportuna y efectiva.</p> <p>- Disposición y accesibilidad a las Tics en todas las aulas.</p>	
--	---	--

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Como Establecimiento Educacional, que desea estar a la vanguardia en toda su gestión, nos hemos planteado estratégicamente, los siguientes Objetivos y Metas, en atención a las Dimensiones bajo estudio:

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Desarrollar prácticas pedagógicas actualizadas, que promuevan en los estudiantes el trabajo de investigación en el aula, generado espacios curriculares que posibiliten el enriquecimiento personal y colectivo.	El 100% de los docentes logran desarrollar prácticas pedagógicas eficaces y actualizadas, que posibilitan espacios de enriquecimiento para los estudiantes en el aula.
Gestión Pedagógica	Fortalecer las prácticas docentes a través de la potenciación y gestión de proyectos curriculares, formalización de procesos de acompañamiento y supervisión de actividades en el aula, programas de intervención pedagógica a alumnos/as con nivel de aprendizaje inicial, intermedio o avanzado, generación de instancias formales de dialogo, análisis, reflexión y evaluación de desempeño.	Realizar, al menos, 10 acciones anuales de implementación y monitoreo de proyectos curriculares que favorezcan aprendizajes significativos en todos los alumnos y alumnas.
Liderazgo	Consolidar la Gestión Institucional de todo el Consejo Directivo a partir del desarrollo de las competencias profesionales y personales de cada	El 100% de la Gestión del Equipo Directivo sea ejecutado sobre la base de la planificación, seguimiento,

	uno de los integrantes, del equipo de gestión, de acuerdo, a la realidad y necesidades de la institución.	monitoreo y evaluación de sus respectivas áreas de trabajo.
Liderazgo	Fortalecer y potenciar un sistema de gestión institucional que promueva el compromiso de cada actor de la comunidad educativa, favoreciendo la convivencia escolar, la efectividad, la equidad y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestro establecimiento.	En el plazo de un año, elaborar un manual de gestión que contenga políticas, procedimientos, sistema de comunicación y mecanismos de reconocimientos.
Convivencia Escolar	Realizar programas anuales de intervención con los alumnos /as para desarrollar habilidades que fomenten la participación asertiva, el autocontrol en la resolución de conflictos y el desarrollo de la autoestima, como herramientas necesarias para la elaboración de un proyecto de vida.	100% de los alumnos y alumnas, al finalizar 4 medio, han alcanzado a desarrollar habilidades que fomentan la participación asertiva, el autocontrol en la resolución de conflictos y desarrollo de la autoestima.
Convivencia Escolar	Elaborar y asumir responsable y plenamente el proyecto de vida personal, que contemple el sentido social de la vida como un llamado de Dios, al servicio de los demás, entregando todas sus energías y potencialidades para el bien propio y de la comunidad.	El 100% de nuestros alumnos y alumnas egresados/as de enseñanza media, Técnico Profesional, se integran a la vida de enseñanza superior, profesional y/o laboral en la seguridad de un proyecto de

		vida personal, al servicio de los demás.
Gestión de Recursos	Desarrollar para todos los integrantes de la CEP, un programa sistemático de capacitación y perfeccionamiento personal, en relación a los intereses personales de sus integrantes y que vayan en directa relación con las necesidades de la institución.	El 100% del personal de la CEP culmina satisfactoriamente etapa formativa, según un programa sistemático de capacitaciones, de acuerdo, a las necesidades de la Institución y a sus intereses personales.
Gestión de Recursos	Generar las condiciones sanitarias y de prevención mínimas necesarias para la CEP, respecto de la implementación y disposición de insumos necesarios, como así también la compra de equipos y artefactos necesarios para detectar y prevenir posibles contagios de Covid19.	Responder en un 100% en las medidas mínimas necesarias para la prevención y detección de posibles contagios.

Para el periodo de un año, nos hemos planteado las siguientes acciones, de acuerdo, a cada Dimensión involucrada:

Dimensión	Sub Dimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
-----------	---------------	----------	------	--------	-------------

Gestión Pedagógica.	- Gestión Curricular. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	Desarrollar prácticas pedagógicas actualizadas, que promuevan en los estudiantes el trabajo de investigación en el aula, generado espacios curriculares que posibiliten el enriquecimiento personal y colectivo.	El 100% de los docentes logran desarrollar prácticas pedagógicas eficaces y actualizadas, que posibilitan espacios de enriquecimiento para los estudiantes en el aula.	Talleres de actualización.	Equipo de gestión.
Gestión Pedagógica.	- Gestión Curricular. - Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Fortalecer las prácticas docentes a través de la potenciación y gestión de proyectos curriculares, formalización de procesos de	Realizar, al menos, 10 acciones anuales de implementación y monitoreo de proyectos curricula-	Seguimiento de la cobertura curricular.	Equipo de gestión.

		acompañamiento y supervisión de actividades en el aula, programas de intervención pedagógica a alumnos(as) con nivel de aprendizaje inicial, intermedio o avanzado, generación de instancias formales de diálogo, análisis, reflexión y evaluación.	res que favorezcan aprendizajes significativos en todos los alumnos y alumnas.		
Liderazgo.	* Liderazgo del director.	Consolidar la Gestión Institucional de todo el Consejo Directivo a partir del desarrollo de las	El 100% de la Gestión del Equipo Directivo sea ejecutado sobre la base de la	Acompañamiento y desarrollo de competencias profesionales.	Equipo de gestión.

		competencias profesionales y personales de cada uno de los integrantes, del equipo de gestión, de acuerdo a la realidad y necesidades de la institución.	planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación de sus respectivas áreas de trabajo.		
Liderazgo.	Planificación y gestión de resultados.	Fortalecer y potenciar un sistema de gestión institucional que promueva el compromiso de cada actor de la comunidad educativa, favoreciendo la convivencia escolar, la efectividad, la equidad y la	En el plazo de un año, elaborar un manual de gestión que contenga políticas, procedimientos, sistema de comunicación y mecanismos de reconocimientos.	Mejoramiento del ambiente educativo.	Equipo de gestión.

		calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestro establecimiento.			
Conviven- cia Escolar	Convivencia escolar.	Realizar programas anuales de intervención con los alumnos /as para desarrollar habilidades que fomenten la participación asertiva, el autocontrol en la resolución de conflictos y el desarrollo de la autoestima, como herramientas necesarias para la elaboración	100% de los alumnos y alumnas, al finalizar 4 medio, han alcanzado a desarrollar habilidades que fomentan la participación asertiva, el autocontrol en la resolución de conflictos y el desarrollo de la	Participación y resolución de conflictos.	Equipo de Gestión.

		de un proyecto de vida.	autoestima.		
Convivencia Escolar	Participación y vida democrática	Elaborar y asumir responsable y plenamente el proyecto de vida personal, que contemple el sentido social de la vida como un llamado de Dios, al servicio de los demás, entregando todas sus energías y potencialidad es para el bien propio y de la comunidad.	El 100% de nuestros alumnos y alumnas egresados/as de enseñanza media, Técnico Profesional, se integran a la vida de enseñanza superior, profesional y/o laboral en la seguridad de un proyecto de vida personal, al servicio de los demás.	Estudiantes integrales y comprometidos.	Equipo de Gestión.

Gestión de Recursos.	Gestión de los recursos educativos.	Desarrollar, para todos los integrantes de la CEP, un programa sistemático de capacitación y perfeccionamiento personal, en relación a los intereses personales de sus integrantes y que vayan en directa relación con las necesidades de la institución.	El 100% del personal de la CEP culmina satisfactoriamente etapa formativa, según un programa sistemático de capacitaciones, de acuerdo, a las necesidades de la Institución y a sus intereses personales	Adecuación de los espacios educativos	Equipo de Gestión.
Gestión de Recursos.	Gestión de Recursos financieros.	Generar las condiciones sanitarias y de prevención mínimas necesarias	Responder en un 100% en las medidas mínimas necesarias	Implementar el protocolo diseñado para la prevención	Equipo de Gestión.

		<p>para la CEP, respecto de la implementación y disposición de insumos necesarios, como así también la compra de equipos y artefactos necesarios para detectar y prevenir posibles contagios de Covid19.</p>	<p>para la prevención y detección de posibles contagios.</p>	<p>ción del Covid 19.</p>	
--	--	--	--	---------------------------	--

BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Calidad de la Educación, (2018), “Claves para el Mejoramiento Escolar”; Santiago, Chile; Editorial Fyrma Gráfica Ltda.

Agencia de Calidad de la Educación, (2013), “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”; Santiago, Chile.

Bellei, C.; Valenzuela, J.; Vanni, X.; y Contreras, D.; (2014), “Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?”; Santiago, Chile. Ediciones Concha y Toro.

Ministerio de Educación, (2019), “Orientaciones para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo”; Santiago, Chile.

Ministerio de Educación, (2014), “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores”; Santiago, Chile.

Ministerio de Educación, (2011), “Ley N° 20529, Establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y, su respectiva fiscalización”, Valparaíso, Chile.

Subsecretaría de Educación, (2020), “Decreto 27, Establece los Estándares Indicativos de Desempeño de los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores”; Santiago, Chile.

Raczynski, D.; Muñoz, G.; (2007), Reice: Revista Iberoamericana: “Reforma Educativa Chilena: El difícil Equilibrio entre la Macro y la Micro Política”; Volumen 5, número 3, Madrid, España.