



**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER PROFESIONAL
EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO,
COLEGIO ESCUELA LUZ MARIA CRESPO URETA DE KERESTEGIAN
DE LA COMUNA DE PERALILLO, REGIÓN DE O'HIGGINS**

NOMBRE DEL CANDIDATO / A MAGISTER : LUIS BUSTAMANTE RUIZ

NOMBRE TUTOR GUÍA: AMELY VIVAS

NOMBRE TUTOR METODOLÓGICO: MARLENIS MARTINEZ

MES Y AÑO DE ENTREGA : 5 DE SEPTIEMBRE DE 2022

2.- INDICE

Portada.....	1
Resumen.....	2
Introducción.....	5
Marco teórico.....	16
Marco conceptual.....	24
Diagnostico institucional.....	30
Análisis de resultados	31
Plan de mejoramiento.....	89
Bibliografía.....	103
Anexos.....	105

1. RESUMEN

El presente trabajo busca generar un aporte a la Gestión escolar que desarrolla el establecimiento seleccionado . Es un trabajo que se inserta en el campo de gestión escolar y que se fundamenta para aportar desde los análisis respectivos de datos y practicas escolares que apuntan a diferentes áreas de proceso en forma positiva . No solo busca identificar áreas de proceso que son altamente efectivas en su presentación, sino que también a través de los resultados , se intenta rescatar las buenas prácticas de gestión con el fin de identificarlas y luego seleccionarlas para plantear algunas respuestas a interrogantes a los procesos de gestión y los distintos mecanismos situados en la unidad educativa , que pueden dar una respuesta más o menos comprensible de sus resultados y experiencia educativa desarrollada .

Por la experiencia y el resultado de aplicaciones de distintos programas de apoyo que se aplican en las escuelas y liceos del país , estos dispositivos buscan impactar en el núcleo de la unidad educativa , demás esta decir que la escuela no solo busca que los alumnos (as) aprendan las materias y contenidos propios del currículo , sino que se busca una escuela en comunidad y que en su conjunto aspiren a un desarrollo integral de su alumnos .¹ Por cierto hay experiencia, hay soporte , recursos que existen para el servicio de obtener aprendizajes de calidad y centrales en el siglo XXI , se habla de las competencias del siglo XXI , un reto real y que desafía a la escuela chilena para ir lentamente a la conquista de aquello. ¿pero cómo se logra esto? Los resultados y explicaciones para dar un respuesta confiable y más o menos certera , nos lleva a identificar una serie de factores que podrían explicar una gestión de calidad integral , no fraccionada , sino que más bien los distintos recursos que se implementan (humanos materiales , modelo de organización , tipo de liderazgo ejercido , PEI y PME articulados etc.) , podrían explicar la

¹ Creemos que es así: la escuela debe ser **un templo del saber y un microcosmos diferente de la sociedad actual; para nutrir a esta misma sociedad, de la que todos formamos parte**. Un lugar en el que cabe la esperanza y la fe en el futuro. Un espacio privilegiado para proponer otro estilo de pensar, de estudiar, de trabajar lejos del fatalismo de nuestros tiempos. Una escuela, eso sí, que apuesta por la verdad del hombre que es vivir humanamente en sociedades cohesivas, llenas de servicio y cuidado. Como proponía Aristóteles: una sociedad de amigos.

mejora continua en esta unidad educativa y también otras variables capaces de hacernos reflexionar para indicarnos que es una buena práctica institucional y que es implementada por todos, los lleva al éxito, no dividido, sino que compartido, en colectividad de práctica institucional.

En el contexto del modelo de calidad de gestión y del aseguramiento de procesos internos que aseguren un PEI que orienta los esfuerzos en conjunto, se aprecian claramente las fortalezas y oportunidades para seguir en una senda de prácticas coordinadas y articuladas.

Para enfrentar el contexto y las demandas y concentrarnos en indagar prácticas institucionales que explican “buenos resultados académicos y de gestión escolar”. por consiguiente, si bien importa estos resultados en el campo de aprendizajes basales como son los procesos lectores y matemáticos, la incesante búsqueda de la calidad integral, es la ruta que esta trazada para los establecimientos educacionales. Por ejemplo, si observamos los esfuerzos que se están generando hoy en la política educativa que se despliega, concentra energías claves en ejes de la **convivencia escolar, aprendizajes integrales**, una preocupación vital interpela al sistema educativo para generar los esfuerzos en conjunto con distintos actores del sistema, para distintos énfasis de la política actual en curso, me refiero a los focos puestos en la retención escolar, la deserción, priorización curricular, conectividad y con ello disponibilidad la mejora en la infraestructura y conectividad. Por ello, si bien es cierto las realidades son distintas, para este estudio acaba con generar algunas pistas de como un liderazgo genera en forma incremental logros institucionales importantes. De alguna forma se conecta a las buenas prácticas y hallazgos de establecimientos con alta vulnerabilidad alcanzan un desarrollo importante y esto se manifiesta como una de las importantes variables, se genera una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes y el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva. Al respecto la trayectoria educativa es un desafío esencial para su desarrollo integral; a través del proceso formativo se desarrollan capacidades, se adquieren conocimientos y se generan vínculos

afectivos que posibilitan tanto el despliegue de las potencialidades de cada individuo como de la vida en sociedad.

La calidad como fin moviliza y permite que las competencias al servicio del centro educativo influya en las personas como resultado de distintos procesos educativos, sean oportunas, significativas, pertinentes, actuales, flexibles y suficientes para realización de sus potencialidades y de su proyecto de vida. Sin calidad no es posible lograr una sociedad verdaderamente libre, justa y desarrollada.²

4.- INTRODUCCIÓN

Para realizar este estudio se propuso un nivel exploratorio. Toda investigación parte de un conjunto de ideas y proposiciones que tratan sobre la realidad y sus descripciones y explicaciones, para Claire Selltiz en este nivel se procura “un avance en el conocimiento de un fenómeno, con frecuencia con el propósito de precisar mejor un problema de investigación o para poder explicitar otras hipótesis”. En consecuencia, este esquema de investigación debe ser flexible a fin de permitir la reconsideración de distintos aspectos del fenómeno, a medida que se avanza.

Se realizó una metodología exploratoria. Su metodología contempla dos tipos de acciones:

- Estudio de la documentación
- Contactos directos

² Resguardar las trayectorias educativas de todos los niños y estudiantes es un desafío esencial para su desarrollo integral; a través del proceso formativo se desarrollan capacidades, se adquieren conocimientos y se generan vínculos afectivos que posibilitan tanto el despliegue de las potencialidades de cada individuo como de la vida en sociedad. establecimientos y confianza en las comunidades educativas, cuando se cree en la diversidad de los proyectos educativos y se garantiza la libertad de enseñanza, a la vez que el Estado mantiene su rol de apoyo y acompañamiento.

La primera de ellas se refiere a la reconstrucción del trabajo realizado por otros: revisión de archivos, informes, estudios y todo tipo de documentos o publicaciones con relación a la temática.

El objetivo establece la elaboración de un plan de mejoramiento que se sustenta en un diagnóstico institucional , luego de haber obtenido los datos se realiza el análisis de la información de los obtenidos y estos resultados debidamente analizados para posteriormente generar un plan de mejoramiento . En relación a las debilidades y amenazas ,se aprecian practicas más descendidas y otras posible de evaluarlas nuevamente después de un periodo , revisar nuevamente , monitorear y hacer seguimiento a los resultados . (ciclo de mejora continua)

En la etapa de diagnóstico se utilizan los estándares indicativos de desempeño que posibilitan realizar las reflexiones necesarias de instalación o de la implementación de prácticas institucionales y de gestión , realizar buenas preguntas y proponer posibles respuestas al desarrollo e implementación de la gestión educativa .

El instrumento está organizado en 4 dimensiones :

Liderazgo , Gestión pedagógica , Formación y Convivencia y Gestión de recursos .

Su estructura y detalle de objetivos para su aplicación son :

Estándares de LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

ESTÁNDAR 1.1 El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.

ESTÁNDAR 1.2 El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.

ESTÁNDAR 1.3 El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.

ESTÁNDAR 1.4 El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo. ESTÁNDAR

1.5 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes.

ESTÁNDAR 1.6 El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.

La subdimensión LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR define a este actor como el responsable último de los resultados de los establecimientos a su cargo, de la viabilidad de estos y de la generación y el fortalecimiento de alianzas y redes entre establecimientos y con otras instituciones. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo, y a la vez señalan que, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo con los directores, es necesario que el sostenedor delimite su rol respecto de los equipos directivos de los establecimientos, definiendo claramente las funciones y responsabilidades para trabajar de manera efectiva.

Estándares de LIDERAZGO DEL DIRECTOR

ESTÁNDAR 2.1 El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.

ESTÁNDAR 2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.

ESTÁNDAR 2.3 El director instaure una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.

ESTÁNDAR 2.4 El director instaure en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.

ESTÁNDAR 2.5 El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.

La subdimensión LIDERAZGO DEL DIRECTOR describe las tareas que este lleva a cabo como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde conducir efectivamente el funcionamiento del establecimiento, comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y movilizarla hacia la mejora continua, y dar cuenta de los resultados obtenidos

Estándares de PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

3.1 El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

ESTÁNDAR 3.2 El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.

ESTÁNDAR 3.3 El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.

El subdimensión PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa que llevan a cabo el director y el equipo directivo. Los estándares establecen la importancia de planificar la gestión institucional y diseñar el plan de mejoramiento,

el cual articula el diagnóstico del establecimiento con las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento

DIMENSIÓN : GESTION PEDAGOGICA

La dimensión GESTIÓN PEDAGÓGICA constituye el eje del quehacer de cada establecimiento y comprende las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los Objetivos de Aprendizaje establecidos en las Bases Curriculares. Para lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes, es necesario que los docentes, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa. Los docentes deben llevar a cabo los procesos de enseñanzaaprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: responder a las características particulares y diversas de los estudiantes, en miras de superar las dificultades y favorecer el despliegue de sus potencialidades. Por otra parte, la principal labor del director es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo

SUBDIMENSIONES

Estándares de GESTIÓN CURRICULAR ESTÁNDAR

4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.

ESTÁNDAR 4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.

ESTÁNDAR 4.3 El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

ESTÁNDAR 4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.

ESTÁNDAR 4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.

La subdimensión GESTIÓN CURRICULAR describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa, mediante la revisión conjunta, el análisis y la mejora de los procesos pedagógicos”

ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA ESTÁNDAR

5.1 Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.

5.2 Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.

ESTÁNDAR 5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.

ESTÁNDAR 5.4 Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.

ESTÁNDAR 5.5 Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.

ESTÁNDAR 5.6 Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.

La subdimensión ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA describe los procedimientos y prácticas que implementan los docentes en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes .

Estándares de APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

ESTÁNDAR 6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.

ESTÁNDAR 6.2 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.

ESTÁNDAR 6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.

ESTÁNDAR 6.4 El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.

ESTÁNDAR 6.5 El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.

La dimensión FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas. Las experiencias e interacciones que se viven en la escuela son esenciales para el desarrollo personal y social de los niños y jóvenes, puesto que aprenden a relacionarse consigo mismos y con los demás. Por este motivo es necesario intencionar la formación de los estudiantes entregándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con otros y con el entorno. Estos aprendizajes son fundamentalmente experienciales, por lo que el ambiente y las relaciones cotidianas entre todos los miembros de la comunidad educativa son la principal herramienta de enseñanza, lo que hace necesario propiciar una convivencia donde prime el respeto, el buen trato y la participación de los estudiantes y toda la comunidad. Esto, además de permitir el adecuado despliegue de los procesos educativos, favorece el desarrollo de una autoestima positiva y de habilidades para relacionarse con los demás y para participar constructivamente en la sociedad e inmersión formación y convivencia “

La subdimensión FORMACIÓN describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo y los docentes para promover la formación integral de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares. **La subdimensión** releva la orientación vocacional, la promoción de

hábitos de vida saludable y las conductas de autocuidado entre los estudiantes. Además, enfatiza el involucramiento de familias y apoderados para potenciar el proceso educativo, así como el rol del profesor jefe en la orientación de los estudiantes y en la construcción de una comunidad de curso

ESTÁNDAR 7.1 El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

ESTÁNDAR 7.2 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.

ESTÁNDAR 7.3 El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.

ESTÁNDAR 7.4 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.

ESTÁNDAR 7.5 El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes

Estándares de CONVIVENCIA ESTÁNDAR

8.1 El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.

ESTÁNDAR 8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.

ESTÁNDAR 8.3 El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.

ESTÁNDAR 8.4 El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

ESTÁNDAR 8.5 El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.

ESTÁNDAR 8.6 El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.

El subdimensión CONVIVENCIA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los Objetivos de Aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas para desarrollar y mantener un ambiente de amabilidad, respeto y valoración mutua, promoviendo la inclusión y la diversidad. Además, la subdimensión enfatiza la importancia de asegurar un ambiente organizado y seguro entre todos los miembros de la comunidad educativa

Estándares de PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA ESTÁNDAR

9.1 El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.

ESTÁNDAR 9.2 El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.

ESTÁNDAR 9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.

ESTÁNDAR 9.4 El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.

ESTÁNDAR 9.5 El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

La subdimensión PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para que los estudiantes desarrollen las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos de la comunidad educativa compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

DIMENSIÓN : GESTIÓN DE RECURSOS

La dimensión GESTIÓN DE RECURSOS comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos⁶ de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

Estándares de GESTIÓN DE PERSONAL

ESTÁNDAR 10.1 El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.

ESTÁNDAR 10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.

ESTÁNDAR 10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.

ESTÁNDAR 10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.

ESTÁNDAR 10.5 El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.

La subdimensión GESTIÓN DE PERSONAL describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.

Estándares de GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS ESTÁNDAR

11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.

ESTÁNDAR 11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.

ESTÁNDAR 11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.

ESTÁNDAR 11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional..

La subdimensión GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS describe las políticas y procedimientos implementados por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa vigente y la obtención de beneficios provistos por los programas.

Estándares de GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS ESTÁNDAR

12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.

ESTÁNDAR 12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

ESTÁNDAR 12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

El subdimensión GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS describe los procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral.

La técnica empleada como la entrevista consiste en recopilar la información formulando preguntas.³ La entrevista se pudo realizar de forma remota. Para llevar a cabo la entrevista de forma eficaz, se consideró explicar la información necesaria en el marco de situar los diagnósticos institucionales necesarios, información sobre el establecimiento para orientar la conversación a los temas que necesitaba tratar, FODA, evaluaciones institucionales (inicial y de término de año, datos de resultados SIMCE y otras aplicaciones de resultados sobre la implementación curricular.).

5.- MARCO TEÓRICO

En la experiencia educativa chilena y no puedo dejar de mencionar que una serie de procesos que se han sucedido a lo largo del tiempo han impactado claramente en la política pública y las transformaciones necesarias para mejorar la calidad de la educación, sin duda que la vuelta a la democracia, marca un antes y un después.⁴ En los distintos espacios de trabajos, siempre estamos conversando y debatiendo por la calidad educativa, meta ansiada y compartida por los distintos actores de la sociedad, si uno mira y analiza datos sobre la reforma educacional a partir de la década de los 90, uno puede entender que un principal objetivo ha sido el desarrollo de la calidad de las escuelas y liceos, Ahora bien no solo basta la intención, hay que buscar y sostener que los distintos programas y apoyos del Estado de Chile inspirados en las profundas reformas curriculares, jornada escolar completa, conectividad, JEC, y recursos financieros cursados a través de programas de apoyo a la gestión escolar, pueden explicar de alguna forma resultados importantes, programas por ejemplo como: programas MECE Media, MECE Básica, MC Rurales,

³ La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta (King y Orrocks, 2009) Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el

⁴ Con el fin de focalizar de mejor manera los recursos y disminuir la gran estratificación que se dio posterior a la reforma, a comienzos de los años 1990s, Chile comienza un ambicioso plan de reforma en la educación, con el propósito de mejorar la calidad del sistema escolar en el país. Según González (2000), debido a la crisis económica de los años 1980s, se había producido un profundo deterioro en el sistema educacional del país, tanto estructural como humano.

programas LEM entre otros . Sin embargo esta lógica de incluir programas de apoyo no han sido suficientes , son importantes , pero no son la llave que marca la ruta de mejora y que pueden explicar resultados institucionales de éxito de aprendizajes sostenidos en el tiempo . ¿cómo se logran los resultados institucionales o de mejoramiento escolar entonces ? . Al respecto la evidencia nos señala : “ aunque encontrar trayectorias de mejoramiento sostenido era más frecuente entre las escuelas con alumnos de bajo nivel socioeconómico el desempeño que alcanzaban las escuelas estaban fuertemente condicionado por el nivel socioeconómico de sus alumnos , el promedio de efectividad escolar de las escuelas de alto logro que educan a estudiantes vulnerables podría ser considerado solo regular al compararlo con la distribución del desempeño de las escuelas que educan a la población de mayor capital socioeconómico y cultural , mejorar es posible , pero es evidente que la inequidad hace que para algunos sea mucho más difícil “ (lo aprendí en la escuela ¿cómo se logran los procesos de mejoramiento escolar? UNICEF 2014).

Por lo anterior, Ahora bien, respecto al cambio institucional propiamente en la escuela, es posible observar que se replican algunos de los factores estudiados en las organizaciones empresariales. Uno de ellos, es la importancia de los miembros que lideran el cambio, responsabilidad que, en la escuela, recae en los miembros del equipo directivo, lo cual cobra mayor relevancia en establecimientos con vulnerabilidad (Bellei et al., 2014;Kaniuka, 2012;Kyriakides, Creemers, Antoniou y Demetriou, 2010;Pérez et al., 2004;Slegers, Thoonen, Oort y Peetsma, 2014;Supovitz, Sirinides y May, 2009). Se ha evidenciado que el liderazgo transformativo se relaciona directamente con el mejoramiento educativo, en tanto, los líderes se caracterizan por construir una visión colectiva, colaborativa y moral de la relevancia del trabajo docente; así como por considerar las individualidades de los y las profesores(as), estimulándolos(as) intelectualmente (Bellei et al., 2014;Slegers et al., 2014;Thoonen, Slegers, Oort, Peetsma y Geijsel, 2011) Otro aspecto a considerar es la importancia de los miembros que lideran el cambio, responsabilidad que, en la escuela, recae en los miembros del equipo

directivo, lo cual cobra mayor relevancia en establecimientos con vulnerabilidad (Bellei et al., 2014; Kaniuka, 2012; Kyriakides, Creemers, Antoniou y Demetriou, 2010; Pérez et al., 2004; Slegers, Thoonen, Oort y Peetsma, 2014; Supovitz, Sirinides y May, 2009). Se ha evidenciado que el liderazgo transformativo se relaciona directamente con el mejoramiento educativo, en tanto, los líderes se caracterizan por construir una visión colectiva, colaborativa y moral de la relevancia del trabajo docente; así como por considerar las individualidades de los y las profesores(as), estimulándolos(as) intelectualmente (Bellei et al., 2014; Slegers et al., 2014; Thoonen, Slegers, Oort, Peetsma y Geijssel, 2011). En esta línea, para generar un cambio educativo en las escuelas, es necesario considerar al profesorado como primera fuente de cambio, pues principalmente son ellos(as) quienes lo implementan. Lo anterior las variables que importan y tienen un efecto positivo.

Por lo anterior y en relación al estudio realizado para este caso, hay variables que son importante destacar y que se ven reflejas en un estudio realizado ESCUELAS EFECTIVAS EN SECTORES DE POBREZA ¿Quién dijo que no se puede?- Cristián Bellei Gonzalo Muñoz Luz María Pérez Dagmar Raczynski UNICEF y Asesorías para el Desarrollo. ¿Qué hallazgos se sustentan en escuelas efectivas y que pueden explicar el mejoramiento continuo del establecimiento en este estudio? Se ejemplifican a continuación :

1. Escuelas que poseen una "Cultura Escolar Positiva" En todas las escuelas estudiadas existe una cultura escolar que contribuye al logro de buenos resultados. Esta cultura tiene estos ejes principales: un fuerte "capital simbólico", "sentido identitario", y "ética del trabajo".
2. Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos Las escuelas tienen un horizonte claro que se centra en el aprendizaje de los alumnos y tiene dos rasgos muy destacables: apunta a una formación integral de los alumnos y presenta objetivos muy concretos y realistas.

3. Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos
Estas escuelas tienen líderes y autoridades que son percibidos como tales por la comunidad escolar
4. Escuelas en donde “nada queda al azar” y que al mismo tiempo entregan autonomía a los profesores Éste es probablemente una de las características más decisivas si se trata de explicar los buenos resultados académicos de estas escuelas. Ellas “racionalizan” el proceso educativo, y para esto han debido mantener una gestión coherente con sus objetivos, planificar eficazmente, evaluar responsablemente su trabajo y trabajar coordinadamente.
5. Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos. La atención de estas escuelas está puesta en lograr el aprendizaje de todos, y es por esto mismo que manejan la diversidad de alumnos y de los diferentes ritmos en que éstos aprenden con estrategias – institucionales y pedagógicas – especialmente diseñadas para ello.
6. Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina Una impresión generalizada de la visita a las escuelas fue el descubrimiento de un ambiente tranquilo, de orden y limpieza, en un contexto que muchas veces es de fuerte escasez de recursos y condiciones complejas de funcionamiento.
7. Escuelas que buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos. Como en cualquier organización, la manera como se administra los recursos humanos y el personal es una variable sumamente relevante a la hora de analizar sus resultados y el cumplimiento de los objetivos. Las escuelas no se escapan a esta regla, y particularmente estas escuelas se caracterizan por aprovechar al máximo las potencialidades de los equipos humanos con los que se cuenta.
8. Escuelas que aprovechan y “gestionan” el apoyo externo y los recursos materiales con los que se cuenta. El apoyo externo y la disponibilidad de materiales en algunos casos se traducen en una muy buena oportunidad

para la escuela. En otros, la escasez de recursos es una complicación y una necesidad prioritaria, no obstante, no es un impedimento para la obtención de buenos resultados. Los recursos y materiales "se crean" con poco. Lo definitorio es que en estas escuelas casi no existen recursos de aprendizaje que los niños no utilicen, como sí ocurre en otras escuelas.

9. Escuelas en donde el sostenedor posibilita un trabajo efectivo. La relación escuela–sostenedor es un tema altamente debatido y problematizado en nuestro país. En todas las escuelas privadas estudiadas se da una fuerte sintonía entre el director y el sostenedor. Comparten la misión y objetivos, el trabajo es colaborativo y de sinergia, y muchas veces tiene el soporte de una experiencia compartida por varios años. En algunas escuelas es clara la presencia de los sostenedores en la vida cotidiana y en particular en las decisiones pedagógicas que se toman. Las escuelas municipales muestran realidades bastante disímiles. Sin embargo, en ninguna se plantea un conflicto o problema mayor con el DAEM o la Corporación Municipal. De las diez escuelas municipales estudiadas, en seis los directivos reconocen que la relación con el sostenedor es de apoyo y colaboración permanente. En estos casos, los municipios le dan una alta prioridad al ámbito educativo, junto con reconocer y premiar el trabajo de las escuelas.
10. Escuelas que desarrollan acciones hacia padres y apoderados. Ninguna de las escuelas estudiadas esquiva el tema de los padres y apoderados. Cada una lo asume y desarrolla acciones concretas para construir un vínculo con los padres.

La necesidad permanente de contar con un sistema educativo capaz de combinar de manera exitosas las necesidades de calidad y equidad (Weintein y Muñoz 2012) , el mejoramiento continuo y en el marco de modelos y sistemas para enmarcar rutas de mejora , un ejemplo de ello (SACGE, Ley 20.529) establece una mecánica de trabajo y lógica para abordar los estadios de desarrollo de las distintas unidades educativas . Al respecto un poco de historia “La calidad y la equidad educacional han sido una prioridad central de los

gobiernos democráticos desde la década de los '90. En un primer período, los esfuerzos estuvieron dirigidos a aumentar la cobertura y el acceso, enfrentar grandes deudas pendientes en materia de infraestructura y equipamiento educacional, condiciones laborales de los docentes, así como a apoyar particularmente a los establecimientos y escuelas con más dificultades a través de programas focalizados como el Programa de las 900 Escuelas (P 900) o el Programa Básica Rural. **A partir de la década del 2000**, el debate público y los esfuerzos institucionales ponen el foco en los problemas de una calidad evaluada principalmente a través del Simce, muy heterogénea y crecientemente dispar, que no lograba superar de forma efectiva la gran inequidad educativa del país. En este contexto, la atención se centra en la deuda que mantiene la educación con los sectores más vulnerables de la sociedad, en particular en términos de los aprendizajes mínimos que podían alcanzar y de cómo a partir de ellos podían integrarse de manera efectiva a las posibilidades que ofrece el desarrollo de Chile. Destacan en este periodo iniciativas tales como el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa (SACGE), que formaliza un modelo de gestión escolar para la mejora y una modalidad colaborativa entre autoevaluación y evaluación externa; el Programa LEM (Lenguaje, Escritura y Matemáticas), y Liceo para Todos, entre otras, así como las estrategias focalizadas de apoyo externo a establecimientos educacionales como el Programa de Escuelas Críticas. Los esfuerzos para asegurar una educación de calidad a todos los niños, niñas, jóvenes y adultos de Chile, así como para superar la inequidad, no estuvieron exentos de polémicas y sufrieron un punto de inflexión el año 2006, con las movilizaciones estudiantiles denominadas “Revolución Pingüina”. Ese año, miles de estudiantes secundarios se movilaron en reacción a un sistema educativo que consideraban de baja calidad y altamente inequitativo y segregado. Este evento puso la educación en el centro del debate nacional y abrió el camino para reformas estructurales al sistema educacional chileno.

EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
PLAN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ESCOLAR 2016 - 2019 A partir

de las movilizaciones del año 2006, la Presidenta de la República, Michelle Bachelet Jeria, en su primer gobierno, conformó un Consejo Asesor Presidencial cuyas recomendaciones dieron origen a la Ley General de Educación (Ley N° 20.370) del año 2009, y a la creación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (Ley N° 20.529)², que entró en vigencia el año 2011 y cuyo objeto es “propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles (...) y propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad” (artículo 1°).

A estas modificaciones institucionales cabe agregar las reformas estructurales que han comenzado a desplegarse en el sistema educativo a raíz de la Reforma Educacional. Entre ellas:

- Ley de inclusión Escolar,
- El Sistema de Desarrollo Profesional Docente,
- El Plan de Formación Ciudadana,
- 15 nuevos Centros de Formación Técnica Estatales en cada región del país,
- Dos nuevas Universidades Estatales en Rancagua y Aysén,
- Ley que crea el Administrador Provisional y de Cierre,
- Ley corta de Gratuidad 2016

Diversas investigaciones, por ejemplo, McKinsey & Company entre 2006 y 2007, se propusieron comprender por qué un grupo importante de sistemas educativos, a pesar de sus diferencias sociales y culturales (desde Canadá a Nueva Zelanda, o desde Inglaterra a Singapur), habían alcanzado altos estándares de calidad en los aprendizajes de sus alumnos. **El informe McKinsey identifica como uno de los factores de éxito la existencia de sistemas de aseguramiento de la calidad educativa.** Para lograrlo, los países hicieron importantes esfuerzos por fijar estándares de calidad, evaluar y monitorear los

procesos y resultados de aprendizaje en las escuelas y así poder movilizar y emprender trayectorias de mejoramiento continuo.

En referencia a lo anterior es importante que la propuesta de mejora continua , sus dimensiones relevantes y desafíos futuros para la evaluación es un proceso complejo , como lo he planteado anteriormente , por ello creo importante definirlo como : **el proceso que involucra a las personas e instituciones que participan de su implementación , preguntándose acerca de que tiene que ocurrir para modificar favorablemente en un escenario educativo , considerando variables externas e intereses , materiales y simbolismo cultural (Fullan ,1982 ; 2002 Murillo y Hopkins , 2009).**

El compromiso fundamental del Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar, que define el horizonte de trabajo para todas las instituciones que forman parte del Sistema, consiste en asegurar que todos los establecimientos del país desarrollen e implementen, con el apoyo de su sostenedor, los procesos pedagógicos y de gestión necesarios y, además, cuenten con las condiciones institucionales y las capacidades profesionales idóneas para ofrecer una educación de calidad a todos los niños, niñas, jóvenes y adultos de Chile.

Este plan a la vez establece los siguientes Principios orientadores del Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar y por la importancia de este estudio , creo importantes recordarlos :

Desarrollo de capacidades de los actores escolares en los establecimientos
Asegurar el desarrollo de las capacidades profesionales de todos los actores escolares en los establecimientos educacionales y de los sostenedores, de forma que realicen una labor educativa efectiva e integral. Este es un aspecto clave del Plan con miras a producir un mejoramiento educativo sostenible y sustentable en el tiempo.

Promoción de la colaboración y el intercambio: Promover lógicas y prácticas de colaboración e intercambio entre los actores escolares, los establecimientos educacionales y las organizaciones educativas como estrategia de mejoramiento.

Responsabilidad por procesos y resultados educativos: Todos los actores escolares tienen la responsabilidad y mandato de cumplir sus funciones y asegurar el desarrollo efectivo de los procesos a su cargo, así como rendir cuenta de manera transparente a la comunidad educativa en general y a los actores e instituciones correspondientes.

Transparencia y comunicación con los actores educativos: El desarrollo de un sistema educativo de calidad requiere de instituciones, políticas y programas modernos, transparentes, abiertos a la ciudadanía y a los actores del sistema educativo. Esto incluye la entrega de información y la difusión del diseño, la implementación y evaluación de sus iniciativas, así como la participación de la ciudadanía y de los actores escolares en su desarrollo y reformulación.

Pertinencia, autonomía y adecuación al contexto: El trabajo para el aseguramiento de la calidad debe desarrollarse en sintonía con la diversidad y particularidad de contextos y realidades educativas del país, otorgando la necesaria autonomía para la generación, intercambio, apropiación y adaptación de las políticas educativas y metodologías por parte de los distintos actores, territorios, establecimientos y comunidades escolares. Esto implica no sólo considerar de manera relevante los distintos contextos geográficos y culturales, sino también el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento, la identidad y los valores de cada comunidad y la modalidad de enseñanza que se imparte, considerando, por ejemplo, la realidad particular de los liceos técnico-profesionales, de las escuelas rurales y las que trabajan con niños con necesidades educativas especiales.

Fortalecimiento de la educación pública: Fortalecer la educación pública escolar transformándola en un espacio privilegiado de la formación de niños, niñas, jóvenes y adultos que se constituyan en ciudadanos activos, responsables,

aportadores y críticos en nuestra sociedad, es un propósito fundamental de la Reforma Educacional y, por tanto, del Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar.

Me parece interesante comentar la importancia del liderazgo y su rol ... “La influencia de los líderes educativos eficaces en la práctica pedagógica y el aprendizaje de los estudiantes es indirecta, pero intencional”. Además de considerar Los sistemas educativos que son referentes de calidad y equidad en el mundo, promueven en la transformación escolar y el mejoramiento continuo , a saber .. “genuinamente las relaciones de cooperación y confianza entre e intra escuelas (Sahlberg, 2011). Liderar estos nuevos sistemas educativos implica desarrollar capacidades de liderazgo con nuevos enfoques y atributos, asociados a las capacidades de aprender colectivamente con los profesores y la comunidad, en vinculación directa con el núcleo pedagógico (aula). (Elmore, 2010; Rincón-Gallardo y Fullan,2015). Los equipos directivos en todos los niveles tienen así un desafío de liderazgo exigente (Fullan y Quinn,2015; OCDE,2013) plantean :

- Desarrollar pensamiento sistémico que le permita una comprensión coherente del sistema educativo
- Generar entornos de aprendizaje innovadores
- Estar socialmente conectado a través de la generación de comunidades de aprendizajes
- Reconocer y promocionar nuevos liderazgos (incluso no formales) , generando una mayor distribución de liderazgo .⁵

6.-MARCO CONTEXTUAL

RESEÑA: En un entorno privilegiado se encuentra emplazada en el km 7 de la ruta 182, sector Las Arañas, Chépica, la Escuela “Luz María Crespo Ureta de Kerestegian”, quien obtiene esta denominación en el año 1.985, luego de la fusión

⁵ se espera que los nuevos líderes, deben en la práctica ser percibidos como agentes de cambio, como actores que logran conectar y articular el sistema, con foco en el desarrollo y aprendizaje que necesitan logran los estudiantes, según su contexto y condición, generando las condiciones para lograrlos (Fullan, 2014).

establecida entre la escuela N° 135 de las Arañas y la escuela N° 520 de Uva Blanca. Su Directora, quien junto a su equipo de trabajo directivo , técnico y de convivencia, 16 profesores, 1 Educadora de Párvulos, 12 Asistentes de la Educación (entre ellas 4 asistentes de aula, 2 psicólogos, 1 Trabajadora Social y 1 fonoaudióloga, una técnico en enfermería, componen la planta de funcionarios del establecimiento educacional. Esta Escuela cuenta con una matrícula de 161 alumnos distribuidos desde Prekinder hasta 8° Año Básico, todos en Jornada Escolar Completa. Incorporándose a ella en el año 2001. En este proceso, funcionan talleres destinados a satisfacer las necesidades e intereses de los niños y a potenciar sus fortalezas. La escuela se plantea como misión ser una institución pública de educación pre básica y básica integral, con excelencia académica, que desarrolla los procesos de enseñanza aprendizaje utilizando en forma transversal el uso del deporte y el folclore como recurso pedagógico para el logro de los aprendizajes, fomentando la Formación Personal para preparar a sus estudiantes en la continuidad de sus aprendizajes, logrando que sean personas capaces de desarrollar al máximo sus habilidades de resiliencia, empatía y liderazgo, siendo resistentes a la frustración y al autoconocimiento. La escuela cuenta con Programa de integración escolar para quienes presentan necesidades Educativas Especiales quienes son atendidos por un equipo multidisciplinario dispuesto a contribuir en el desarrollo de los estudiantes En forma exclusiva, cuenta con la implementación de los Talleres del Instituto Nacional del Deporte, a través las Escuelas Deportivas Integrales, realizando los Talleres de: Jardín Activo, Pre-deportivos y Poli-deportivos. A partir del año 2019, nos hemos incorporado al proyecto de Comunidades de aprendizaje, liderados por natura y fundación 99, quienes a través de diferentes formas de dialogo nos incentivan a fortalecer los vínculos de todos los actores de la comunidad educativa. Se cuenta con movilización gratuita para el 100% de los alumnos. Dentro de nuestras redes de apoyo contamos con Carabineros, Bomberos, Cesfam, OPD, Fiscalía, entre otros. Contamos con un centro de padres activo participativo que está dispuesto a adherirse a nuestro proyecto educativo y ser parte del proceso educativo de los

estudiantes para contribuir a que sean niños más felices. Los propósitos formativos de nuestra Escuela son: 1. Fomentar en los estudiantes el sentido de libertad, para formar personas capaces de actuar de manera responsable y autónoma. 2. Promover el sentido de resiliencia entre diferentes actores de la comunidad educativa, para que sean capaces de superar cualquier situación adversa a la que deban enfrentarse. 3. Desarrollar y fortalecer el pensamiento crítico reflexivo, que le permita al estudiante expresar sus ideas en beneficio de la sociedad. 4. Desarrollar las habilidades y competencias de los estudiantes para desempeñarse en distintas áreas, permitiendo desarrollarse de forma autónoma a lo largo de sus procesos de desarrollo. 5. Promover una cultura medioambiental, incentivando el cuidado y conservación del entorno 6. Fortalecer el desarrollo espiritual de la persona, para la construcción de una sociedad más equitativa y solidaria. 7. Fomentar una sana convivencia y clima de trabajo en equipo que permita a los estudiantes desenvolverse de mejor forma en nuestra sociedad.

3.- Visión

Queremos ser una institución que alcance altos estándares de calidad y que permita el desarrollo integral de los estudiantes a través de las diferentes estrategias, que garanticen la igualdad para todos y que fortalezcan el sentido de identidad y pertenencia.

4.-Mision

Entregar un servicio educativo desde pre kínder a 8° año básico en la comuna de chépica, asegurando la implementación curricular, además de fortalecer el desarrollo de habilidades artísticas y deportivas en un ambiente de sana convivencia, respeto por la diversidad y con altas expectativas

4.1-SELLOS INSTITUCIONALES: 1. Desarrollo de habilidades artísticas y deportivas. 2. Excelencia 3. Aprendizaje en Comunidad

4.2-VALORES INSTITUCIONALES: 1. Respeto: Para que pueda apreciar su propio valor para fomentar relaciones humanas sustentadas en el respeto. 2.

Responsabilidad: Generando en sí el compromiso de sus propias acciones traducido en una toma de conciencia de asumir el resultado de ellas. 3. Perseverancia: Pueda ser capaz de llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar lo decidido, aunque disminuya la motivación o surjan problemas. 4. Sinceridad: Sea capaz de manifestar en el momento adecuado, lo que ha hecho, visto, piensa y siente respecto de su situación personal o la de los demás. 5. Tolerancia: Entienda que el respeto a la libertad de pensar o actuar de los demás, le ayuda a mantener la paz y la armonía

5.-Situación de la Comunidad Escolar : En un entorno privilegiado se encuentra emplazada en el km 7 de la ruta l82, sector Las Arañas, Chépica, la Escuela “Luz María Crespo Ureta de Kerestegian”, quien obtiene esta denominación en el año 1.985, luego de la fusión establecida entre la escuela N° 135 de las Arañas y la escuela N° 520 de Uva Blanca.

Principales logros y dificultades

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL FODA

ANÁLISIS MEDIO INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Características de la Organización que representan una ventaja	Características de la Organización que representan una desventaja
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de adaptación al cambio. - Implementación de plan de funcionamiento desde el inicio del año escolar. - Profesionales de alto nivel y especialistas en diferentes áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de efectividad en la organización de los tiempos para cumplir con las labores asignadas. - Lenta ejecución de plan de acción en caso de no respuesta de un estudiante en cuanto al quehacer educativo

<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de herramientas tecnológicas. - Infraestructura necesaria para entregar un buen servicio. - Comunicación Afectiva y Efectiva a través de diferentes medios entre los miembros de la comunidad Educativa. - Clima de Convivencia Escolar Positivo. - Continua formación docente y asistente. - Funcionarios comprometidos con las metas institucionales. - Trabajo con asesoría externa que considera materiales pedagógicos a los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de habilitación de espacios físicos mejor implementados para la interacción de los estudiantes. - Poca participación en actividades que involucran el cuidado del medio ambiente.
---	--

6.- Síntesis antecedentes del entorno.

La escuela se encuentra ubicada en el sector de las arañas km 7 camino a Chépica, el índice de vulnerabilidad del establecimiento es de un 93%.

7.- Síntesis de antecedentes pedagógicos: Su directora, quien junto a su equipo de trabajo directivo, técnico y de convivencia, 16 profesores, 1 Educadora de Párvulos, 12 Asistentes de la Educación (entre ellas 4 asistentes de aula, 2 psicólogos, 1 Trabajadora Social y 1 fonoaudióloga, una técnico en enfermería, componen la planta de funcionarios del establecimiento educacional. Esta Escuela cuenta con una matrícula de 161 alumnos distribuidos desde Prekinder hasta 8° Año Básico, todos en Jornada Escolar Completa. Incorporándose a ella en el año 2001. En este proceso, funcionan talleres destinados a satisfacer las necesidades e intereses de los niños y a potenciar sus fortalezas. La escuela se plantea como misión ser una institución pública de educación pre básica y básica integral, con excelencia académica, que desarrolla los procesos de enseñanza aprendizaje utilizando en forma transversal el uso del deporte y el folclore como recurso pedagógico para el logro de los aprendizajes, fomentando la Formación Personal para preparar a sus estudiantes en la continuidad de sus aprendizajes, logrando que sean personas capaces de desarrollar al máximo sus habilidades de resiliencia, empatía y liderazgo, siendo resistentes a la frustración y al autoconocimiento. La escuela cuenta con Programa de integración escolar para quienes presentan necesidades Educativas Especiales quienes son atendidos por un equipo multidisciplinario dispuesto a contribuir en el desarrollo de los estudiantes En forma exclusiva, cuenta con la implementación de los Talleres del Instituto Nacional del Deporte, a través las Escuelas Deportivas Integrales, realizando los Talleres de: Jardín Activo, Pre-deportivos y Poli-deportivos. A partir del año 2019, nos hemos incorporado al proyecto de Comunidades de aprendizaje, liderados por natura y fundación 99, quienes a través de diferentes formas de dialogo nos incentivan a fortalecer los vínculos de todos los actores de la comunidad educativa. Se cuenta con movilización gratuita para el 100% de los alumnos. Dentro de nuestras redes de apoyo contamos con Carabineros, Bomberos, Cesfam, OPD, Fiscalía, entre otros. Contamos con un centro de padres activo participativo que está dispuesto a adherirse a nuestro proyecto educativo y

ser parte del proceso educativo de los estudiantes para contribuir a que sean niños más felices

7.1.-Antecedentes académicos

AÑO	4° BASICO				6° BASICO				8° BASICO		HIS	NAT	PTU PRO M. Len - Mat
	LEN	MAT	HIS	NAT	LEN	MAT	HIS	NAT	LEN	MAT			
2015	237	255											246
2016	285	287			233	248	245						286
2017	276	287							251	244		263	281
2018	233	225			260	264							229
2019	257	246							208	228	224		251

Resultados evaluación de Nivel APTUS noviembre 2021

PORCENTAJE DE LOGRO PDN POR ASIGNATURA				
Nivel	Lenguaje y Comunicación	Matemática	Ciencias Naturales	Historia, Geo. y Cs. Sociales
<u>1° básico</u>	90%	95%	98%	91%
<u>2° básico</u>	94%	92%	94%	82%
<u>3° básico</u>	74%	69%	74%	60%
<u>4° básico</u>	91%	86%	89%	78%
<u>5° básico</u>	53%	71%	65%	79%
<u>6° básico</u>	46%	65%	60%	40%
<u>7° básico</u>	56%	70%	62%	43%
<u>8° básico</u>	46%	62%	49%	36%

7.-DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Respecto de los análisis en la aplicación de los estándares indicativos de desempeño, se puede interpretar las respuestas a partir de los resultados obtenidos , pero antes cabe mencionar algunos conceptos claves :

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

Los Estándares Indicativos de Desempeño tienen como objetivo: -Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño. -Apoyar la gestión de los establecimientos. -Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación. -Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejora.

¿Cómo contribuyen los Estándares Indicativos de Desempeño a mejorar la calidad de la educación? Los Estándares Indicativos y cada una de las instancias del proceso de mejora continua a las cuales se asocian contribuyen a que los establecimientos y sus sostenedores entreguen una educación de calidad. En este sentido: Los Estándares Indicativos Ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento.

La autoevaluación Contribuye a la mejora educativa, ya que promueve que el establecimiento analice sus procesos de gestión e identifique sus fortalezas y debilidades, para poder potenciar las primeras y hacerse cargo de sus problemas.

La evaluación externa Contribuye al mejoramiento, ya que objetiva los hallazgos de la autoevaluación y ayuda a identificar los posibles puntos ciegos que pueda tener la organización. La evaluación externa es llevada a cabo por la Agencia de Calidad mediante las visitas de evaluación y orientación.

Las recomendaciones de mejora Ayudan a identificar líneas de acción para la elaboración del plan de mejoramiento. El hecho de que se publiquen en un informe incentiva a los establecimientos a hacerse cargo de sus debilidades y a considerar las recomendaciones planteadas.

El apoyo Ofrece asesoría para la elaboración del plan de mejoramiento y la implementación de las acciones sugeridas en el informe. El establecimiento tiene la posibilidad de solicitar asesoría técnica pública o privada. El plan de mejoramiento Ayuda a jerarquizar y focalizar las líneas de acción según las fortalezas y debilidades identificadas, pasando de una gestión institucional incidental a una racionalmente planificada y programada.

1. LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

Cuatro practicas se encuentran a nivel de desarrollo satisfactorio esto es debemos entender el **Desarrollo satisfactorio como “ EL** proceso de gestión que se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional”- Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.

DESCRIBAMOS LA PRIMERA SUBDIMENSION :

1.-LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR define a este actor como el responsable último de los resultados de los establecimientos a su cargo, de la viabilidad de estos y de la generación y el fortalecimiento de alianzas y redes entre establecimientos y con otras instituciones. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo, y a la vez señalan que, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo con los directores, es necesario que el sostenedor delimite su rol respecto de los equipos directivos de los establecimientos, definiendo claramente las funciones y responsabilidades para trabajar de manera efectiva.

Veamos los estándares:

ESTÁNDAR 1.1 El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.

ESTÁNDAR 1.2 El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.

ESTÁNDAR 1.3 El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.

ESTÁNDAR 1.4 El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo

¿pero que practicas son relevantes de acuerdo al estudio y que el EE implementa :

El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo cuenten con un Proyecto Educativo Institucional que establezca definiciones claras para orientar el quehacer educativo, que esté actualizado y ajustado a la normativa vigente.

El sostenedor asume la responsabilidad final por el funcionamiento del establecimiento a su cargo y, en conjunto con el director de cada uno de ellos, da cuenta pública anual a las comunidades educativas sobre el desempeño general de estos, incluyendo:

- Desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. - Resultados de los Estándares de Aprendizaje y de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social.
- Resultados financieros del establecimiento. - Cumplimiento de la normativa vigente.

El sostenedor visita periódicamente los establecimientos a su cargo y supervisa sistemáticamente su desempeño monitoreando la siguiente información:

- Desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento.
- Resultados de los Estándares de Aprendizaje, de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social y de evaluaciones externas.
- Indicadores de eficiencia interna, matrícula, entre otros.

- Resultados de las evaluaciones de personal.
- Estado financiero del establecimiento.
- Disponibilidad y estado del equipamiento y los recursos educativos.
- Cumplimiento de la normativa vigente.

En el nivel avanzado obtienen : dos prácticas de nivel avanzado (1.5 y 1.6) , lo que significa :

El sostenedor institucionaliza procedimientos para elaborar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, y da a conocer esta información a los equipos directivos y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo.

El sostenedor publica anualmente un documento completo sobre el desempeño general, las actividades relacionadas con el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento de los establecimientos a su cargo, y lo pone a disposición de las comunidades educativas.

El sostenedor monitorea la información de algunos de los siguientes aspectos de los establecimientos a su cargo:

- Resultados de aprendizaje en las mediciones internas.
- Datos de seguimiento de egresados.
- Indicadores de convivencia (número de estudiantes condicionales, de suspensiones, entre otros).
- Resultado de encuestas de satisfacción de las familias y los apoderados.

Para evaluar el estándar se podrá considerar:

Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación Entrevista

encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo

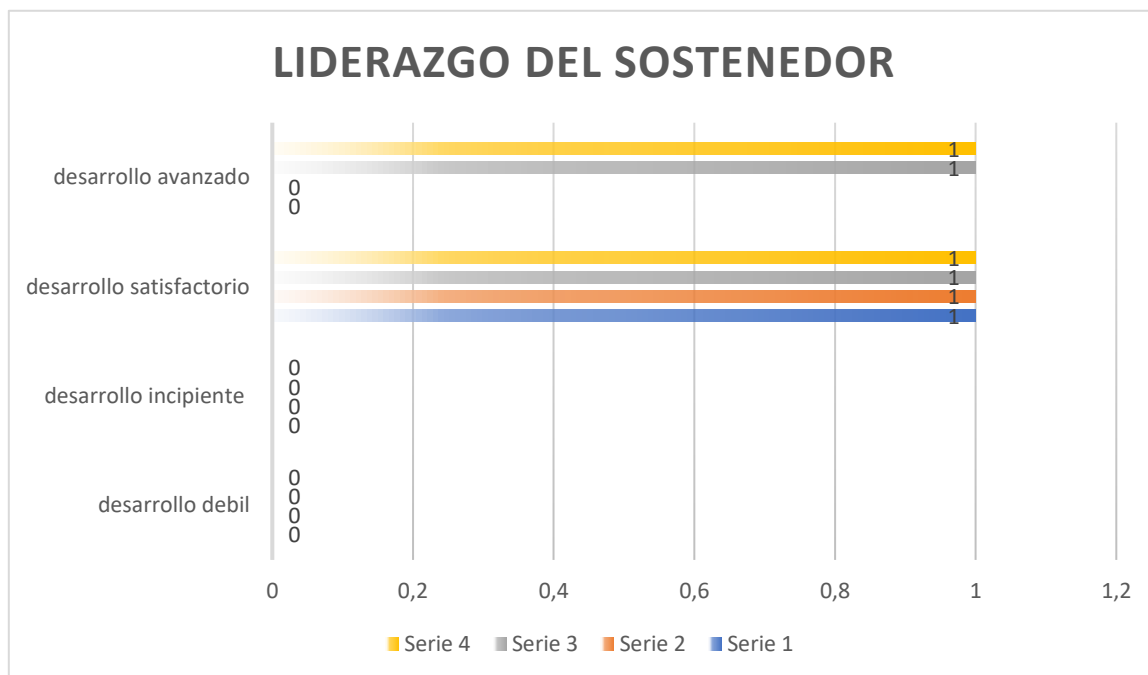
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes

Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal

Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes

Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderado

Grafica



2.- LIDERAZGO DEL DIRECTOR

La subdimensión LIDERAZGO DEL DIRECTOR describe las tareas que este lleva a cabo como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde conducir efectivamente el funcionamiento del establecimiento, comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y movilizarla hacia la mejora continua, y dar cuenta de los resultados obtenidos

Tres estándares (2,1 , 2,2 y 2.5) en el nivel satisfactorio

ESTÁNDAR 2.1 El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.

ESTÁNDAR 2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento

ESTÁNDAR 2.5 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante

Interpretación

El director ejerce un liderazgo pedagógico. Para esto: - Destina la mayor parte de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje y los aspectos formativos.

- Mantiene una presencia activa en el establecimiento recorriendo distintos momentos de la rutina escolar, conversando con estudiantes y docentes, observando clases, participando en actividades relevantes, entre otras.
- Resguarda los tiempos dedicados a la enseñanza, estableciendo procedimientos para no interrumpir clases, eliminando reuniones innecesarias y evitando actividades que distraigan a los docentes e interfieran con las clases, entre otras.

El director planifica su horario semanal distribuyendo los tiempos que destinará a las tareas educativas y administrativas, priorizando sus responsabilidades.

El director informa mensualmente al sostenedor de los desafíos y avances en:

- El Proyecto Educativo Institucional.
- Las metas del plan de mejoramiento.
- Los Objetivos de Aprendizaje del currículum vigente.
- Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social.

- El cumplimiento de la normativa vigente. Por otra parte, en el Consejo Escolar da cuenta anual a la comunidad educativa de la marcha general del establecimiento

Dos practicas (2, 3 y 2,4)en el nivel desarrollo avanzado

El director se actualiza y perfecciona constantemente para fortalecer su liderazgo académico y formativo. Por ejemplo, se informa sobre el estado del arte en materias de educación y gestión, y participa de instancias de reflexión pedagógica con los docentes. El director recopila y entrega al sostenedor y al Consejo Escolar un documento con la información organizada de sus informes.

Para evaluar el estándar se podrá considerar:

Proyecto Educativo Institucional

Informes o actas de rendición de cuentas

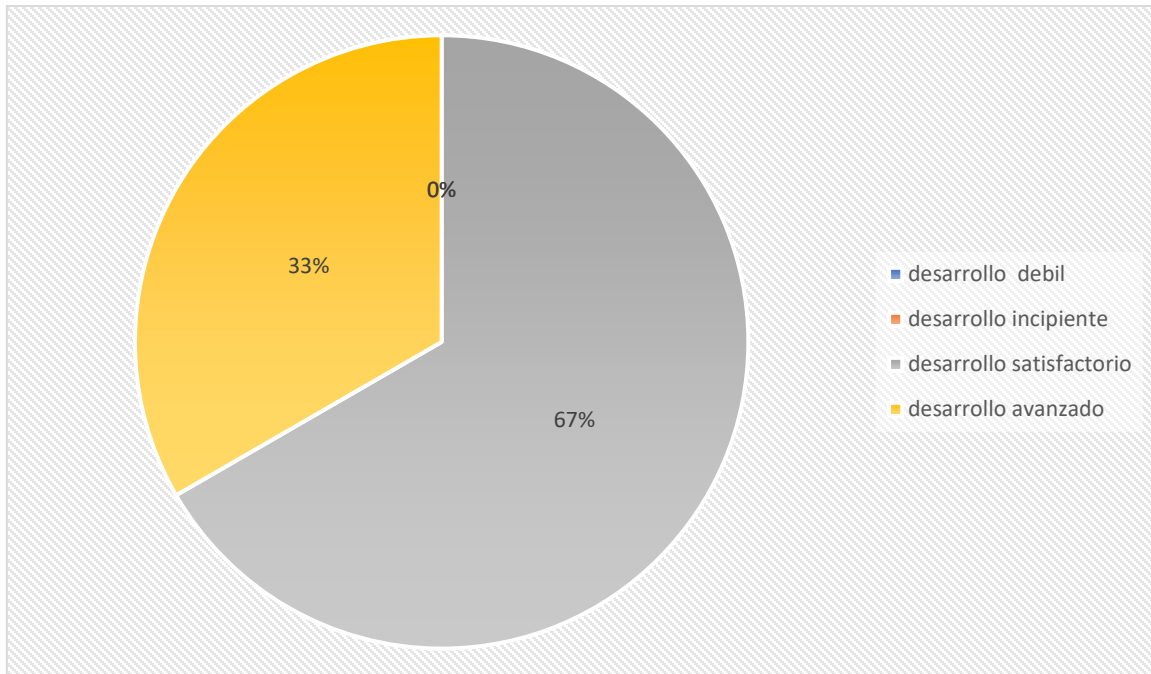
Actas del Consejo Escolar

Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación Entrevista,

encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo

Entrevista, encuesta o grupo focal con el equipo técnico pedagógico

GRAFICA.



3.- PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

La subdimensión PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa que llevan a cabo el director y el equipo directivo. Los estándares establecen la importancia de planificar la gestión institucional y diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico del establecimiento con las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

Dos prácticas en el nivel avanzado , esto es

ESTÁNDAR 3.1 El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

ESTÁNDAR 3.2 El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.

El director desarrolla un análisis estratégico de la información recogida en la autoevaluación usando alguna herramienta de análisis. Por ejemplo, una matriz FODA, análisis de fuerzas, entre otras. El director, en conjunto con el equipo directivo, elaboran un tablero de monitoreo de las metas alineado al plan de mejoramiento que luego les permitirá hacer un seguimiento expedito del cumplimiento del plan. El director elabora un documento donde establece el procedimiento de consulta para los procesos de autoevaluación y elaboración del plan de mejoramiento.

Para evaluar el estándar se podrá considerar (evidencias)

Proyecto Educativo Institucional ,Plan de mejoramiento, Pautas y registro del proceso de autoevaluación , Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación, Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo, Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderado.

Una práctica en el nivel satisfactorio

ESTÁNDAR 3.3 El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.

Prácticas

El director y el equipo directivo recopilan y organizan los datos en un sistema de fácil acceso que contemple al menos: - Características del establecimiento: matrícula por nivel; ingreso y retiro de estudiantes; número de estudiantes preferentes o prioritarios y con necesidades educativas especiales.

- Resultados educativos: puntaje Simce y sistema de admisión a la educación superior; distribución en los Estándares de Aprendizaje; resultados de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social; índices de repitencia.

- Personal: planta; carga horaria; permisos y licencias; y resultados de evaluación del personal

- Ejecución del presupuesto delegado a la dirección. El director y el equipo directivo analizan sistemáticamente los datos relevantes considerando promedios, distribución y tendencia, cruzando datos para obtener información acerca del funcionamiento del establecimiento. El director y el equipo directivo usan los resultados del análisis de los datos relevantes para tomar decisiones en los distintos ámbitos de gestión. Por ejemplo: - Mantener o cambiar prácticas pedagógicas.

- Asignar estudiantes a remediales.

- Determinar necesidades de capacitación y reconocer

Para evaluar el estándar se podrá considerar: evidencias

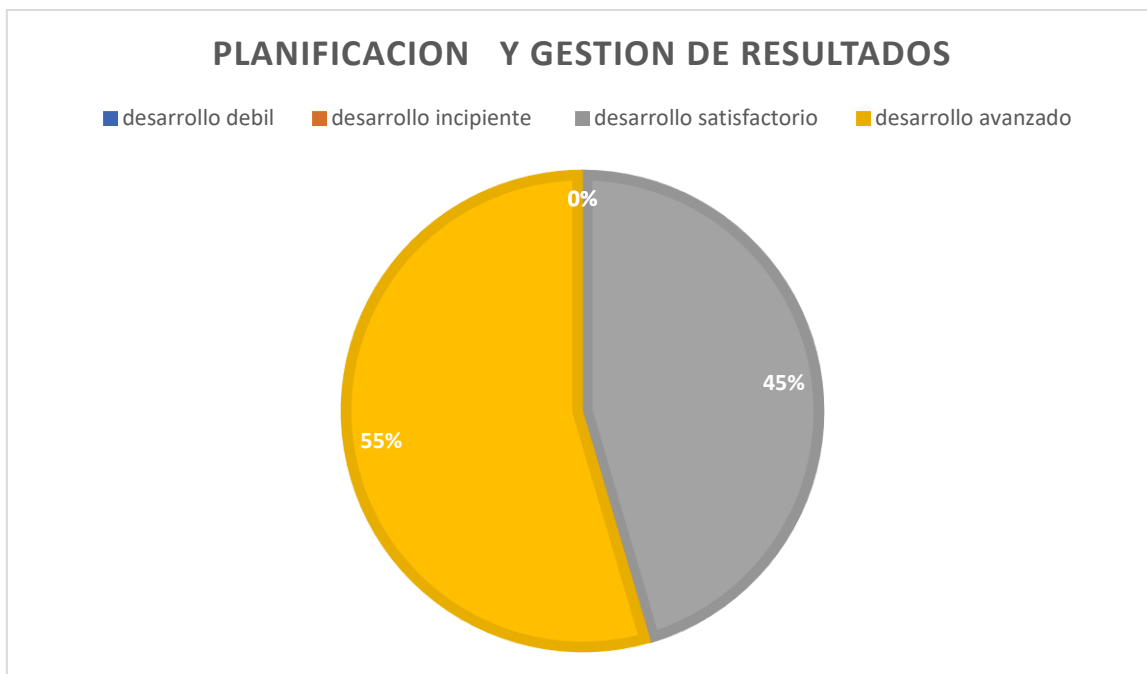
Registros, bases de datos o índices del establecimiento,

Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de la Agencia de Calidad de la Educación

Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo

Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes

GRAFICA. (PLANIFICACION Y GESTION DE RESULTADOS)



Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal (evidencia)

4.-. Gestión curricular

La dimensión GESTIÓN PEDAGÓGICA constituye el eje del quehacer de cada establecimiento y comprende las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los Objetivos de Aprendizaje establecidos en las Bases Curriculares. Para lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes, es necesario que los docentes, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa. Los docentes deben llevar a cabo los procesos de enseñanzaaprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: responder a las características particulares y diversas de los estudiantes, en miras de superar las dificultades y

favorecer el despliegue de sus potencialidades. Por otra parte, la principal labor del director es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo.

Estándares de GESTIÓN CURRICULAR ESTÁNDAR

4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.

ESTÁNDAR 4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.

ESTÁNDAR 4.3 El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

ESTÁNDAR

4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.

ESTÁNDAR 4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.

Resultados

Un estándar en el avanzado (4,1)

El director y el equipo técnico pedagógico revisan periódicamente la asignación de docentes y horarios de los cursos, para hacer modificaciones cuando sea necesario, en función de la mejora académica y formativa de los estudiantes. El director y el equipo técnico pedagógico actualizan constantemente a los docentes sobre el contenido e implementación de las Bases Curriculares de todas las asignaturas, para generar una mirada transversal y facilitar la interdisciplinariedad. El director y el equipo técnico pedagógico cuentan con una herramienta por cada

nivel y asignatura, para llevar un registro de la cobertura curricular, como una plantilla o carta Gantt.

Cuatro estándares en el nivel satisfactorio. (4.2-4.3-4.4-4.5- y 4,6)

El director y el equipo técnico pedagógico definen los planes de estudio³ y la asignación de docentes y horarios de los cursos en función de los objetivos académicos y formativos del establecimiento y de las necesidades de los estudiantes. Por ejemplo, consideran la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana y la experiencia de los docentes en sus respectivas áreas, entre otros. El director y el equipo técnico pedagógico promueven que los docentes se apropien, conozcan y manejen las Bases Curriculares y los programas de estudio. Por ejemplo, generan espacios para su análisis y discusión, invitan a expertos para que las expliquen y revisan el alineamiento de las planificaciones con las Bases. El director y el equipo técnico pedagógico hacen un seguimiento de la cobertura curricular, por nivel y asignatura, para asegurar los aprendizajes y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Para esto, llevan el detalle de los Objetivos de Aprendizaje trabajados según el reporte de los docentes, la observación de clases y el análisis del trabajo de los estudiantes.

Evidencias

Registros de observación o acompañamiento de clases

Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor

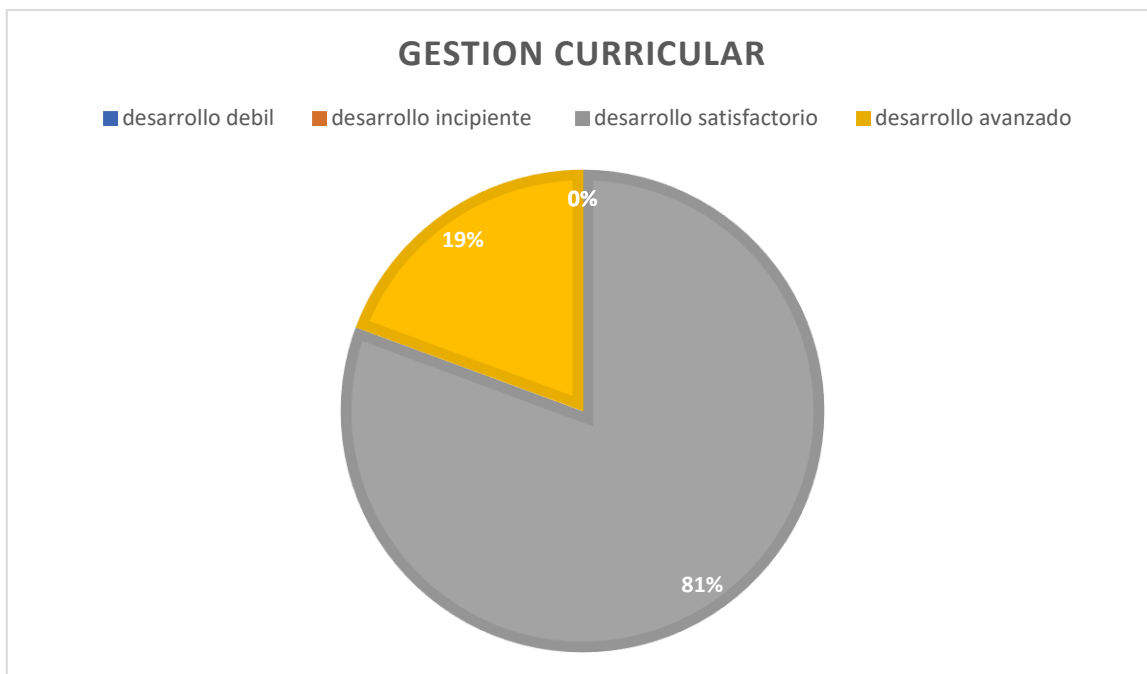
director y equipo directivo Entrevista,

encuesta o grupo focal con el equipo técnicopedagógico

Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes

Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiante.

Grafica (gestión curricular)



Enseñanza y aprendizaje en el aula

ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA -ESTÁNDARES

5.1 Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar. ESTÁNDAR

5.2 Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.

ESTÁNDAR 5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.

ESTÁNDAR 5.4 Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.

ESTÁNDAR 5.5 Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.

Resultados

Cinco estándares en nivel satisfactorio (5,1 , 5,2 ,5,3 5,4 5,5)

Prácticas (5.1)

Los docentes realizan sus clases en función de los Objetivos de Aprendizaje, considerando las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum nacional. Los docentes demuestran dominio de las habilidades establecidas en el currículum y las enseñan de manera sistemática y sostenida durante las clases. Por ejemplo, las modelan y ejemplifican, guían y retroalimentan a los estudiantes en su ejecución y las integran a los contenidos trabajados. Los docentes demuestran dominio de los contenidos y rigurosidad conceptual en las clases. Por ejemplo, usan un lenguaje preciso y adecuado a la edad de los estudiantes al explicar y dar instrucciones, seleccionan materiales adecuados y entregan una cantidad de información justa y bien parcelada, con los énfasis necesarios y en un orden que facilita la comprensión de conocimientos y la ejecución de habilidades.

Prácticas (5.2)

Los docentes, al iniciar las clases, presentan el objetivo de aprendizaje y conversan con sus estudiantes sobre qué aprenderán, las actividades que llevarán a cabo para lograrlo, y su relación con sus conocimientos previos. Los docentes introducen a sus estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes, mediante estrategias efectivas y variadas, como explicar, narrar, modelar, ilustrar, ejemplificar, esquematizar, usar material concreto, mostrar y analizar videos, y hacer que los estudiantes lean, investiguen, observen, entrevisten, escriban, debatan, resuelvan problemas, entre otras. Los docentes promueven que sus estudiantes procesen y construyan sus aprendizajes mediante estrategias efectivas. Por ejemplo, les piden que comparen y contrasten con otros conceptos, que establezcan analogías, apliquen a situaciones de la vida cotidiana,

hagan esquemas y mapas conceptuales, representen en otras modalidades, tomen apuntes, escriban sus respuestas antes de comunicarlas oralmente, dramaticen, hagan juegos de roles, o que se expliquen entre ellos. Los docentes promueven en sus estudiantes la aplicación y práctica de lo aprendido, tanto de manera guiada como autónoma, mediante ejercitación abundante, graduada, variada y distribuida en el tiempo. Los docentes concluyen las clases con una actividad breve que permite a sus estudiantes realizar algunas de las siguientes acciones: demostrar, identificar, sintetizar, jerarquizar, formular dudas, conectar o valorar lo aprendido

Prácticas (5.3)

Los docentes generan lazos positivos con sus estudiantes, mediante la consideración e interés que demuestran hacia ellos. Por ejemplo, los tratan por su nombre, valoran sus aportes en clases y los usan para precisar, ampliar y profundizar en los Objetivos de Aprendizaje, recogen sus inquietudes, toman en cuenta sus motivaciones, son pacientes con sus dudas y los ayudan cuando presentan dificultades. Los docentes tratan a sus estudiantes de manera inclusiva y sin discriminar. Por ejemplo, establecen las mismas expectativas para hombres y mujeres, consideran por igual los aportes y preguntas de estudiantes extranjeros, corrigen y retroalimentan con la misma dedicación a aquellos con necesidades educativas especiales, incorporan estrategias diversificadas de enseñanza de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes, entre otros. Los docentes transmiten interés por la asignatura y las actividades desarrolladas. Por ejemplo, muestran entusiasmo, alegría y buen humor en clases, participan activamente en las iniciativas escolares, comparten su curiosidad por el conocimiento, cuentan anécdotas relacionadas, establecen conexiones con la contingencia, comentan novedades y avances, celebran con sus estudiantes cuando estos establecen conexiones, hacen preguntas y aportes relevantes. Los docentes imprimen dinamismo a las clases para involucrar e interesar a sus estudiantes en la asignatura. Para esto, usan la voz y la expresión corporal con energía, imponen ritmo a las actividades marcando los tiempos justos, varían las estrategias de

enseñanza y las cambian cuando no resultan efectivas, introducen preguntas desafiantes y pequeñas controversias para despertar el interés, entre otras.

Practicas 5.4

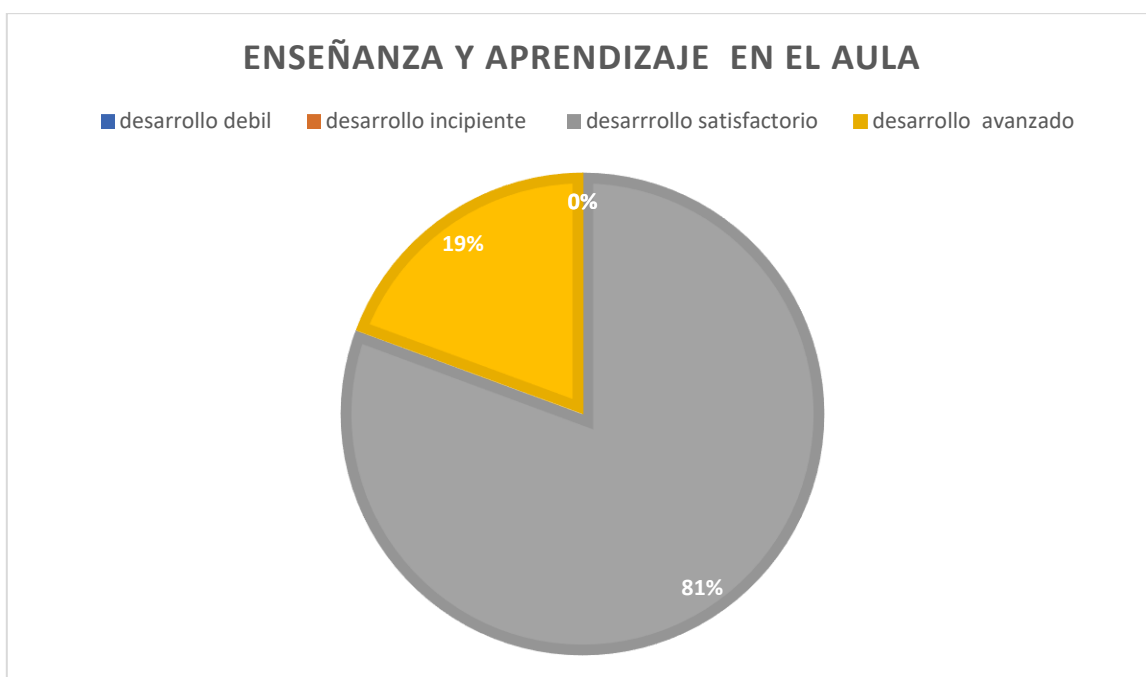
Los docentes monitorean constantemente el grado de comprensión y el desempeño de sus estudiantes durante el desarrollo de las clases para obtener evidencias acerca de lo que están aprendiendo. Por ejemplo, circulan por cada puesto para observar el trabajo realizado, les piden que expliquen lo comprendido, recogen inquietudes y dudas. Los docentes retroalimentan constantemente a sus estudiantes sobre su desempeño, de manera individual y grupal. Por ejemplo, destacan los aspectos logrados, promueven la metacognición sobre sus procesos de aprendizaje, los ayudan a detectar y analizar sus errores para aprender de ellos y les explican nuevamente si es necesario. Los docentes promueven frecuentemente que los estudiantes monitoreen su comprensión y desempeño mediante la entrega de pautas de cotejo y rúbricas que les permiten entender lo que deben lograr y les permiten autoevaluarse. Los docentes felicitan constantemente a sus estudiantes por intentar y atreverse a participar y por sus aportes, avances, esfuerzo y perseverancia.

Practicas 5.5

Los docentes exigen a sus estudiantes que trabajen con dedicación en clases: que estén atentos, pregunten, respondan, realicen las actividades, lean, discutan, colaboren en los trabajos grupales y sigan instrucciones. Los docentes promueven que sus estudiantes desarrollen la capacidad de trabajar y estudiar de manera independiente, en clases y en el hogar, mediante estrategias como: - Asignar actividades que pueden realizar solos según su edad, necesidades e intereses, como leer, resolver ejercicios, realizar investigaciones, preparar presentaciones, entre otras. - Exigir que estudien de manera independiente para las evaluaciones enseñándoles técnicas efectivas de estudio, tales como hacer esquemas y

resúmenes, resolver ejercicios solos y en grupo, formular y responder preguntas sobre la materia, leer material complementario, formar grupos de estudio, entre otras. Los docentes promueven que sus estudiantes actúen de modo responsable. Por ejemplo, exigen la entrega de los trabajos a tiempo y de acuerdo con las especificaciones, que cuiden los detalles, que no plagien el trabajo de otros, que se presenten con los materiales solicitados, que sean proactivos ante las dificultades y que pidan ayuda cuando la necesiten.

Grafica (enseñanza y aprendizaje en el aula)



APOYO Y DESARROLLO A LOS ESTUDIANTES

La subdimensión APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES describe las políticas, procedimientos y estrategias que llevan cabo el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes para velar por el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades, características e intereses. Los estándares establecen la importancia de identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que

presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

ESTÁNDAR 6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.

ESTÁNDAR 6.2 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.

ESTÁNDAR 6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.

ESTÁNDAR 6.4 El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.

ESTÁNDAR 6.5 El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas

Resultados

Cinco estándares se encuentran el nivel satisfactorio.

Estándar 6.1 prácticas

El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican oportunamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje, a los que tienen necesidades educativas especiales y a los que necesitan reforzamiento adicional. Para esto, analizan periódicamente su desempeño en clases, sus resultados en las pruebas diagnósticas y evaluaciones sumativas, las inasistencias prolongadas, las observaciones de los docentes y sus antecedentes psicopedagógicos. El equipo técnico-pedagógico y los docentes entregan apoyo sistemático y oportuno a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje y requieren reforzamiento

adicional, mediante repasos programados, guías de apoyo, asignación de tutores, entrevista con las familias y los apoderados, entre otros. El equipo técnico-pedagógico y los docentes gestionan el diagnóstico para los estudiantes con posibles necesidades educativas especiales y su apoyo o tratamiento, mediante especialistas internos o externos, en coordinación con las familias y los apoderados

Estándar 6.2 practicas

El equipo directivo, en conjunto con los docentes, asignan importancia a todas las asignaturas para que los estudiantes con distintos intereses o talentos tengan la oportunidad de desarrollarlos. El equipo directivo, en conjunto con los docentes, organizan y fomentan actividades extracurriculares para estimular y desarrollar la diversidad de intereses y habilidades de los estudiantes, como talleres literarios, coro, diario escolar, talleres de medioambiente, grupos de debate, exposiciones artísticas, talleres deportivos y eventos culturales. El equipo directivo, en conjunto con los docentes, potencian a los estudiantes con habilidades destacadas mediante estrategias como lecturas adicionales, ejercicios y trabajos complementarios, creación o participación en foros o comunidades virtuales, tutorías a compañeros, entre otras.

Estándar 6.3 practicas

El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales, considerando: - Informes de personalidad o sociogramas. - Reuniones con las familias y los apoderados. - Registro de anotaciones. - Rendimiento. - Observaciones de los profesores jefes y los demás docentes. - Evaluaciones del Consejo de Profesores. El equipo directivo, en conjunto con el sostenedor, se aseguran de contar con un orientador, psicólogo o encargado de convivencia que otorga apoyo personalizado a los estudiantes y sus familias o apoderados, y los derivan a las redes de atención especializada. El equipo directivo y los docentes entrevistan y mantienen contacto periódico con las familias y los apoderados de los estudiantes que presentan

problemas sociales, afectivos o conductuales para conversar sobre las dificultades observadas, reunir más información, acordar medidas estratégicas de apoyo, hacer seguimiento, entre otras. El equipo directivo mantiene fichas actualizadas y confidenciales de los estudiantes que presentan dificultades, incluyendo el motivo de consulta, las derivaciones realizadas, el tipo de intervención recibida y su evolución.

Estándar 6.4

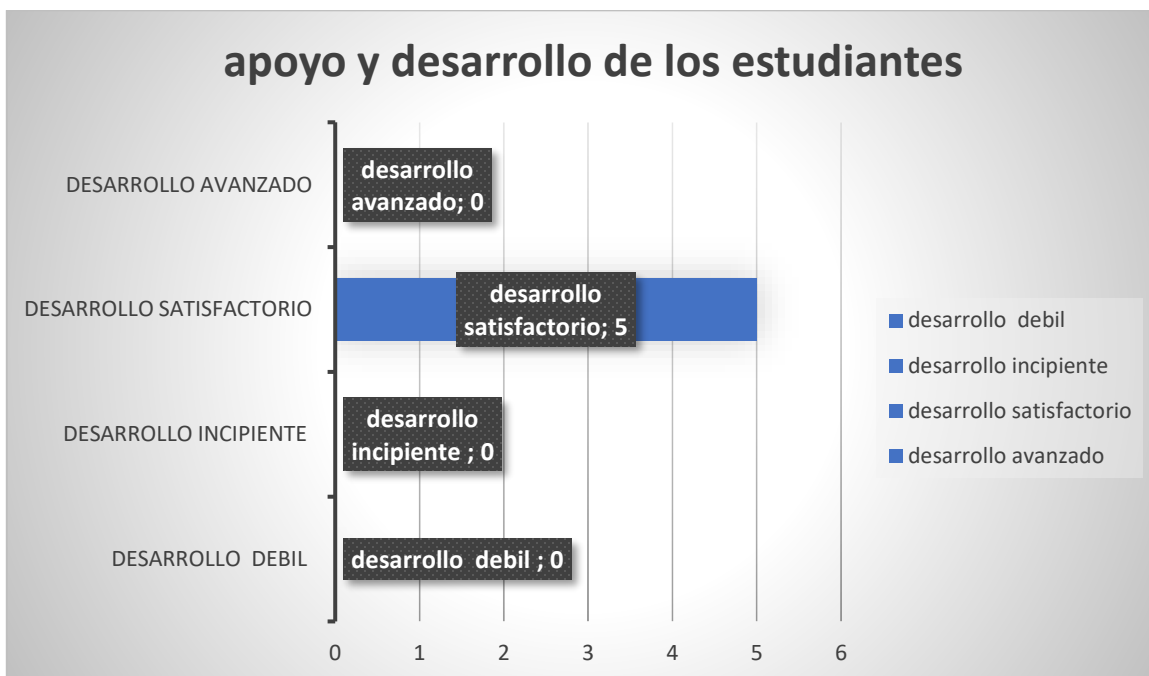
El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar, tomando en cuenta los siguientes factores de riesgo: - Asistencia. - Bajo rendimiento en Matemática y Lenguaje. - Conductas. - Repitencia. - Apatía o baja motivación escolar. - Embarazo. - Víctima o victimario de acoso escolar o bullying. - Transición de enseñanza básica a media. El equipo directivo y los docentes implementan, de forma sistemática, medidas para apoyar a los estudiantes en alto riesgo de desertar, tales como: - Monitorear de cerca su asistencia y llamar a las familias y los apoderados en caso de ausencias. - Contactar a las familias y los apoderados para recabar información y trabajar con ella. - Asignar un tutor para otorgar apoyo personalizado. - Entregar apoyo académico. - Ofrecer apoyo psicosocial al estudiante y su familia. - Orientar a los estudiantes en la transición de enseñanza básica a media.

Estándar 6.5 practicas

El equipo directivo y el técnico pedagógico realizan acciones para desarrollar las competencias interculturales en la comunidad educativa, tales como el respeto, la apertura hacia otras perspectivas, la empatía, la curiosidad y la tolerancia. El equipo directivo y el técnico pedagógico promueven la acogida y permanencia de estudiantes extranjeros, de ascendencia indígena o de distintas culturas. Para esto, cuentan con protocolos de acogida que incluyen entrevistas a sus familias y apoderados, aplicación de evaluaciones diagnósticas académicas y de manejo de idioma, entre otras. El equipo directivo, en conjunto con los docentes, incorporan elementos de la diversidad cultural presente en el establecimiento en las

actividades e iniciativas escolares. Por ejemplo, planifican actividades pedagógicas para valorar las lenguas habladas por los estudiantes y sus diferentes experiencias culturales, crean murales o exponen fotografías que ilustran el valor de cada cultura, gestionan talleres extracurriculares cuyo foco es aprender de otros países o pueblos, entre otros. El equipo directivo y el técnico pedagógico orientan el desarrollo de capacidades profesionales e institucionales para la interculturalidad. Por ejemplo, implementan espacios de formación y autoformación docente, identifican y abordan estereotipos presentes.

Grafica (apoyo y desarrollo de los estudiantes)



Apoyo y desarrollo de los estudiantes

3.- Formación y Convivencia

La dimensión FORMACIÓN Y CONVIVENCIA comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de

acuerdo al Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas. Las experiencias e interacciones que se viven en la escuela son esenciales para el desarrollo personal y social de los niños y jóvenes, puesto que aprenden a relacionarse consigo mismos y con los demás. Por este motivo es necesario intencionar la formación de los estudiantes entregándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con otros y con el entorno. Estos aprendizajes son fundamentalmente experienciales, por lo que el ambiente y las relaciones cotidianas entre todos los miembros de la comunidad educativa son la principal herramienta de enseñanza, lo que hace necesario propiciar una convivencia donde prime el respeto, el buen trato y la participación de los estudiantes y toda la comunidad. Esto, además de permitir el adecuado despliegue de los procesos educativos, favorece el desarrollo de una autoestima positiva y de habilidades para relacionarse con los demás y para participar constructivamente en la sociedad.

Estándares de FORMACIÓN

ESTÁNDAR 7.1 El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

ESTÁNDAR 7.2 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.

ESTÁNDAR 7.3 El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.

ESTÁNDAR 7.4 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.

ESTÁNDAR 7.5 El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.

La subdimensión FORMACIÓN describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo y los docentes para promover la formación integral de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares. La subdimensión releva la orientación vocacional, la promoción de hábitos de vida saludable y las conductas de autocuidado entre los estudiantes. Además, enfatiza el involucramiento de familias y apoderados para potenciar el proceso educativo, así como el rol del profesor jefe en la orientación de los estudiantes y en la construcción de una comunidad de curso.

Resultados

Desarrollo satisfactorio 7.1 , 7.3, 7.4,7.5 desarrollo avanzado 7.2

ESTÁNDAR 7.1 El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional

Nivel satisfactorio , se explica : El equipo directivo define objetivos formativos considerando el desarrollo espiritual, ético, cognitivo, social, afectivo y físico, en función del Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares. El equipo directivo entrega lineamientos transversales a todo el personal para coordinar las acciones formativas cotidianas. Por ejemplo, explicita qué conductas modelar, cómo transmitir el sentido de las actitudes que se quiere formar, cuáles destacar, qué y cómo corregir, entre otros. El equipo directivo planifica e implementa programas e iniciativas formativas de acuerdo a la etapa de desarrollo de los estudiantes. Por ejemplo, programas de formación propios y aquellos establecidos

por la normativa vigente, jornadas de orientación por curso, encuentros de estudiantes, familias y apoderados, campañas, entre otros. El equipo directivo monitorea y evalúa la implementación de los programas e iniciativas formativas del establecimiento, para retroalimentar y mejorar continuamente el trabajo

ESTÁNDAR 7.2 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.

Nivel avanzado, se explica como : El profesor jefe destaca por su capacidad de establecer un vínculo positivo y de carácter formativo con sus estudiantes: los estudiantes lo consideran un referente, lo respetan y admiran, se acercan a compartir sus experiencias y piden su consejo.

El profesor jefe destaca por su perseverancia y energía para dirigir al curso y es constante en velar por que sus estudiantes cumplan el reglamento. Por ejemplo, monitorea de cerca a los estudiantes con dificultades y ayuda al curso hasta que logran sacar adelante sus iniciativas.

El profesor jefe mantiene una ficha actualizada de cada estudiante, que incluye conductas y sucesos relevantes, registro de entrevistas con el apoderado, información tratada en el Consejo de Profesores, entre otros.

El profesor jefe se reúne con cada apoderado al menos una vez al año, y con mayor frecuencia con las familias y los apoderados de los estudiantes que lo requieran, para entregarles retroalimentación sobre el estudiante y recoger inquietudes o sugerencias

ESTÁNDAR 7.3 El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.

Nivel satisfactorio, esto se explica cuando el equipo directivo y los docentes transmiten a todos los estudiantes altas expectativas respecto de su futuro, sin introducir estereotipos ni sesgos. En este sentido, los impulsan a fijarse metas y a definir las acciones para alcanzarlas, les exigen para transmitirles confianza y ayudarlos, a creer en sí mismos y los motivan a descubrir sus intereses y sus

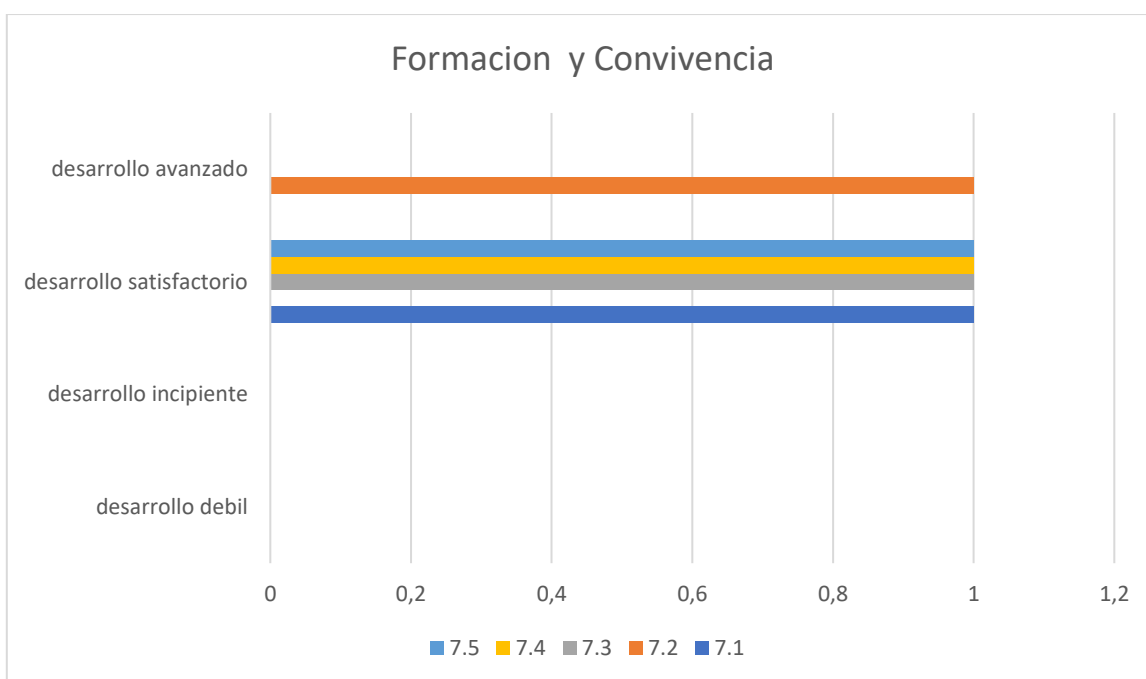
talentos. El equipo directivo y los docentes orientan vocacionalmente a los estudiantes desde temprana edad mediante acciones concretas, tales como: - Conversaciones y retroalimentación sobre sus intereses y habilidades en el desarrollo cotidiano de las clases. - Orientación en el desarrollo de sus proyectos de vida según sus intereses, expectativas y habilidades. - Reflexiones sobre la importancia de completar la educación escolar. - Orientación en la elección de establecimientos de Educación Media, Superior y oportunidades laborales calificadas. - Entrega de información sobre el sistema de acceso a la educación superior. - Visitas guiadas a sitios web especializados en educación superior⁴, para conocer distintas alternativas educativas y de financiamiento.

ESTÁNDAR 7.4 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes

Nivel satisfactorio : El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una vida activa entre los estudiantes. Por ejemplo, facilitan espacios y elementos de juego en los recreos y en actividades extracurriculares, promueven los beneficios de la actividad física y los riesgos de una vida sedentaria, realizan salidas educativas al aire libre, entre otras. El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una alimentación saludable entre los estudiantes. Por ejemplo, fomentan colaciones saludables, los educan sobre las ventajas de una alimentación equilibrada, entre otras. El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover el autocuidado y prevenir conductas de riesgo entre los estudiantes, en temas de afectividad, sexualidad y consumo de tabaco, alcohol y drogas. Por ejemplo, los orientan para construir relaciones sanas de pareja; les enseñan a prevenir el embarazo no deseado y las enfermedades de transmisión sexual; los alertan sobre las consecuencias del consumo de sustancias, entre otras. El equipo directivo y los docentes apoyan, orientan y derivan hacia ayuda competente a los estudiantes que lo requieren. Por ejemplo, aquellos con trastornos alimenticios, problemas de abuso de sustancias, entre otros.

ESTÁNDAR 7.5 El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.

Nivel satisfactorio : El equipo directivo y los profesores jefe mantienen informados a las familias y los apoderados sobre las actividades y los resultados formativos y académicos de cada curso, con el fin de que se involucren y apoyen el proceso educativo de los estudiantes. El equipo directivo y los profesores jefe implementan actividades sistemáticas para involucrar a las familias y los apoderados en la formación de los estudiantes. Por ejemplo, organizan escuelas para padres, charlas formativas y pedagógicas, encuentros de padres e hijos, los guían para que apoyen su formación en el hogar, les prestan materiales educativos y modelan su uso, acuerdan compromisos mutuos, entre otras.



Estándares de CONVIVENCIA

ESTÁNDAR 8.1 El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.

ESTÁNDAR 8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.

ESTÁNDAR 8.3 El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.

ESTÁNDAR 8.4 El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

ESTÁNDAR 8.5 El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.

ESTÁNDAR 8.6 El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.

La subdimensión CONVIVENCIA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los Objetivos de Aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas para desarrollar y mantener un ambiente de amabilidad, respeto y valoración mutua, promoviendo la inclusión y la

diversidad. Además, la subdimensión enfatiza la importancia de asegurar un ambiente organizado y seguro entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Resultados : nivel satisfactorio : 8.1,8.2,8.3,8.4,8.5 y 8.6.

ESTÁNDAR 8.1 El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Nivel satisfactorio Explicación

El equipo directivo y los docentes enseñan, promueven y exigen, de manera transversal y cotidiana, que todos los miembros de la comunidad educativa sigan normas básicas de educación y que demuestren consideración por los demás. Por ejemplo, saludar, dar las gracias, pedir por favor, perdón y permiso, tratarse sin groserías, escuchar al otro, respetar turnos, ofrecer ayuda, compartir materiales, entre otras. El equipo directivo y los docentes enseñan, promueven y exigen un trato respetuoso, y corrigen de manera sistemática las descalificaciones y faltas de respeto, tanto leves como graves, entre los miembros de la comunidad educativa. El equipo directivo y los docentes enseñan a los estudiantes, de manera transversal y cotidiana, habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias y resolver adecuadamente los conflictos, tales como empatizar con los demás, reconocer errores y responsabilidades, ser asertivos, buscar diálogos y acuerdos, entre otras. El equipo directivo promueve que los integrantes del personal sean un modelo de amabilidad, buenos modales, consideración, respeto y adecuada resolución de conflictos

Nivel satisfactorio

8.2 El equipo directivo y los docentes promueven de manera sistemática el valor de la diversidad y la inclusión en los grupos humanos, mediante, por ejemplo: - La implementación de actividades en que se muestre y reconozca la riqueza de distintas culturas, puntos de vista, experiencias de vida, entre otras. - La incorporación de prácticas que promuevan la equidad de género y el respeto por la diversidad sexual. - Representaciones equitativas de contribuciones, obras y legados de hombres y mujeres. - La selección y discusión de contenidos

curriculares, lecturas, películas u otros, para lograr una mejor comprensión de los demás, reflexionar acerca de los efectos de la discriminación y desarrollar la empatía y la tolerancia. El equipo directivo y los docentes promueven el trato equitativo entre todos los miembros de la comunidad educativa y corrigen cualquier tipo de discriminación, ya sea por género, nivel socioeconómico, religión, nacionalidad, ascendencia indígena, discapacidad, salud, orientación sexual, características físicas o psicológicas, intereses, ideología, entre otras razones. El equipo directivo y los docentes son un modelo de trato equitativo en forma permanente, incluyendo a todos por igual, valorando las diferencias y evitando las discriminaciones hacia los estudiantes y sus pares

ESTÁNDAR 8.3 El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común

Nivel satisfactorio

El equipo directivo se asegura de que el Reglamento de Convivencia esté ajustado a la normativa vigente y al Proyecto Educativo Institucional, y que explicita claramente derechos y deberes, las normas del establecimiento y las medidas formativas y disciplinarias asociadas a su incumplimiento. El equipo directivo difunde el Reglamento de Convivencia vigente a toda la comunidad educativa, mediante su socialización al comienzo de cada año, la publicación en el sitio web institucional, la firma de las familias, los apoderados y los estudiantes al momento de su recepción, entre otras acciones. El equipo directivo y los docentes aplican el Reglamento de Convivencia y se aseguran de que las medidas formativas y disciplinarias se cumplan de forma consistente, es decir, que todos los docentes apliquen las medidas correspondientes por igual y que se sigan procedimientos justos

ESTÁNDAR 8.4 El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

Nivel satisfactorio explicación

El equipo directivo y los docentes definen por escrito reglas y procedimientos compartidos por toda la comunidad educativa para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas, como el ingreso y salida de clases, inicio de la jornada, registro de asistencia y atrasos, desplazamientos en pasillos y en la sala de clases, entrega de avisos, comportamiento en asambleas, permisos para salir de clases, cosas perdidas, entre otras. El equipo directivo y los docentes instalan y refuerzan constantemente en la comunidad educativa las reglas y procedimientos definidos. Por ejemplo, explican la necesidad e importancia de estos, los enseñan mediante su descripción y demostración, los practican hasta asegurar su adecuada ejecución, los repasan en forma periódica, entregan retroalimentación, entre otras. Los docentes, al inicio del año escolar, acuerdan con sus estudiantes procedimientos y normas de comportamiento en sus salas de clases e implementan acciones para asegurar su cumplimiento.

ESTÁNDAR 8.5 El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar

Nivel satisfactorio explicación

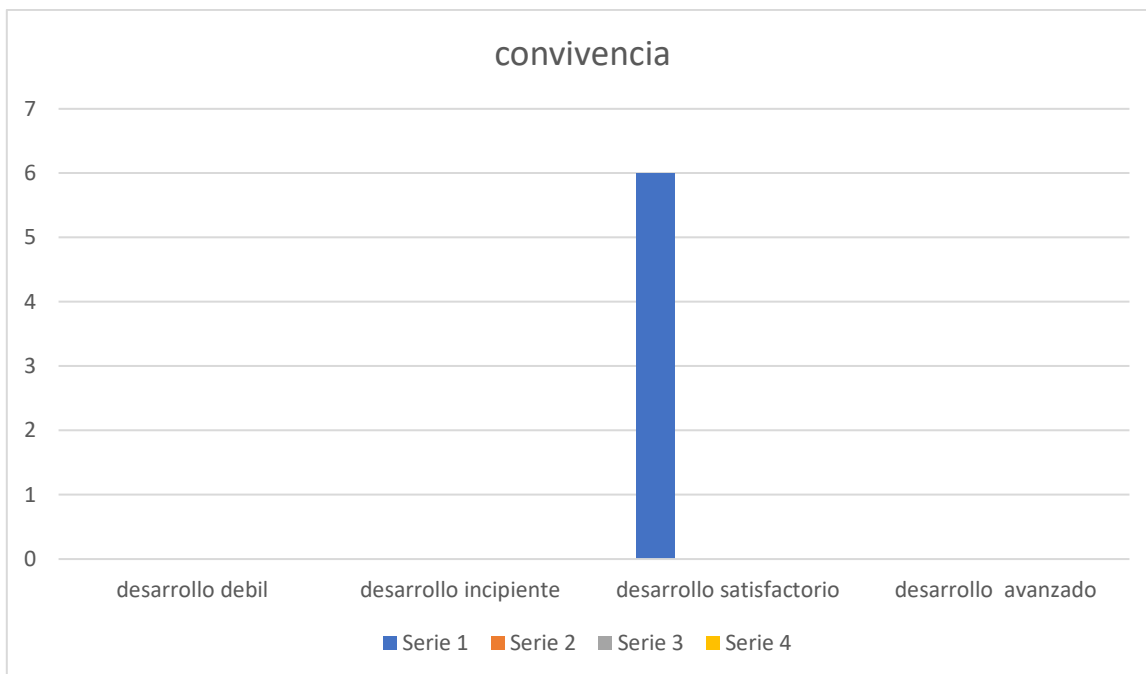
El personal del establecimiento monitorea a los estudiantes en los distintos lugares y momentos de la jornada escolar, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica. Por ejemplo, toma asistencia en todas las horas de clase, mantiene presencia en los recreos, hace rondas por los lugares más solitarios y aislados, entre otras medidas. El personal del establecimiento se asegura de contar con un control efectivo de los ingresos y salidas de todas las personas, mediante un sistema de registro, atención constante en portería y cierres perimetrales seguros para evitar situaciones como el ingreso de personas no autorizadas, cimarras, robos, estudiantes perdidos, entre otros. El personal del establecimiento está atento y previene toda forma de acoso y abuso entre o hacia los estudiantes, ya sea de poder, sexual, físico u otro, de manera presencial o virtual. Para esto, promueve el autocuidado, instaura códigos formales de relación, indaga señales

de transgresiones, mantiene comunicación fluida con los estudiantes, sus familias y apoderados, entre otras medidas. El personal del establecimiento aplica protocolos de acción frente a la sospecha o detección de vulneración de derechos de todos los estudiantes, los cuales establecen medidas protectoras de su integridad, apoyo pedagógico y psicosocial, y denuncias a los organismos competentes cuando corresponda, entre otras.

ESTÁNDAR 8.6 El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento

Nivel satisfactorio

El equipo directivo y los docentes corrigen permanentemente y de manera formativa, las faltas de menor gravedad (como el lenguaje y comportamiento groseros, la copia, hurtos menores, peleas entre compañeros, rayado de escritorios o paredes entre otras), para evitar que las faltas leves faciliten el surgimiento de otras cada vez más graves. El equipo directivo y los docentes enfrentan decididamente las faltas graves que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento (como el vandalismo, conductas crueles, porte de armas, peleas violentas, amenazas u otras) identificando a los responsables, buscando que tomen consciencia del daño provocado, implementando sanciones, acordando medidas de reparación e informando a las familias y los apoderados cuando corresponde. El equipo directivo y los docentes promueven en la comunidad educativa la noción de que el acoso escolar (Bullying) no es una práctica aceptable y toman medidas para prevenirlo mediante la toma de consciencia de sus efectos, el desarrollo de la empatía, el fortalecimiento de lazos de confianza entre estudiantes y adultos responsables, entre otras. El equipo directivo y los docentes aplican protocolos de acción y medidas efectivas frente a toda situación de agresión o acoso escolar (Bullying) de sus estudiantes, en los que se establecen medidas formativas, de apoyo psicosocial y protectoras de la integridad de los estudiantes, sean estos víctimas o victimarios



Participación y vida democrática

Estándares de PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA ESTÁNDAR

9.1 El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.

ESTÁNDAR 9.2 El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.

ESTÁNDAR 9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.

ESTÁNDAR 9.4 El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.

ESTÁNDAR 9.5 El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. La subdimensión.

PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para que los estudiantes desarrollen las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos de la comunidad educativa compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones

9.1 El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional

Nivel satisfactorio

El equipo directivo y los docentes construyen una identidad positiva en torno al Proyecto Educativo Institucional, ya que: - Transmiten entusiasmo en torno a los sellos distintivos del establecimiento. - Instauran lemas, símbolos, himnos, ritos y celebraciones para promover los principios y valores del establecimiento. - Transmiten un relato positivo y movilizador de la historia del establecimiento. - Incentivan a todos los miembros de la comunidad educativa a representar adecuadamente al establecimiento. El equipo directivo y los docentes promueven un sentido de pertenencia y comunidad. Para esto: - Desarrollan vínculos afectivos positivos, que favorecen que todos se sientan aceptados, valorados, incluidos y estimulados. - Organizan actividades que unen a la comunidad educativa en torno a un proyecto común, como apoyar a sus deportistas en competencias, colaborar en causas solidarias, realizar actividades recreativas intergeneracionales, entre otras. El equipo directivo y los docentes motivan la participación de los estudiantes, sus familias y apoderados. Para esto: - Ofrecen instancias para mostrar sus trabajos e iniciativas, y apoyan la autogestión de proyectos. - Solicitan

su colaboración en la organización y ejecución de actividades escolares los motivan a asistir a las actividades escolares y buscan sus aportes para mejorarlas.
- Los mantienen informados sobre los logros y desafíos del establecimiento.

ESTÁNDAR 9.2 El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos

Nivel avanzado

El equipo directivo ofrece instancias para que toda la comunidad educativa reflexione y se involucre en iniciativas que contribuyan al entorno, la sociedad y el medioambiente. Por ejemplo, invitan a las familias y los apoderados a hacerse cargo de ciertos espacios del establecimiento, fomentan la conducción del personal en campañas solidarias, promueven actividades que involucran a toda la familia con las comunidades locales, entre otras iniciativas. El equipo directivo gestiona actividades o compromisos a largo plazo para promover la participación de los estudiantes en iniciativas que contribuyan a la sociedad y el medioambiente. Por ejemplo, campañas de reciclaje y reforestación asociadas a fundaciones, donación de materiales escolares o libros usados a fin de año, entre otros. El equipo directivo destaca por ser un modelo de responsabilidad con la sociedad y el medioambiente e involucra a los estudiantes en actividades de compromiso y colaboración con las comunidades locales. Por ejemplo, abre sus instalaciones para eventos comunitarios o educativos, instala puntos limpios de uso libre para los vecinos, entre otras

ESTÁNDAR 9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas tras

Nivel satisfactorio explicación

El equipo directivo y los docentes promueven constantemente que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones, tanto durante las clases como en el desarrollo de

las demás actividades escolares. Para esto, les preguntan qué piensan, escuchan lo que quieren decir, les dan tiempo para expresarse, contrapreguntan, abren discusiones, retoman las opiniones y las amplían, los guían para que estudien y elaboren argumentos pertinentes

ESTÁNDAR 9.4 El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso

Nivel satisfactorio explicación

El equipo directivo garantiza y le da importancia a la constitución del Centro de Alumnos y las directivas de curso, para promover la formación democrática y ciudadana e incentivar la participación de los estudiantes. El equipo directivo asegura la realización de elecciones del Centro de Alumnos en un marco de democracia, pluralismo y diálogo. Para esto, promueve la organización de campañas electorales, la postulación de al menos dos listas, la existencia de listas paritarias cuando corresponde, el respeto a la integridad del proceso, entre otras acciones. El equipo directivo da facilidades para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan ejercer su labor de manera efectiva, representen las necesidades de todos los estudiantes ante la dirección y el Consejo

Escolar, y apoyen al establecimiento. Para esto, ofrece ayuda, tiempo y espacios para que organicen y lleven a cabo sus actividades.

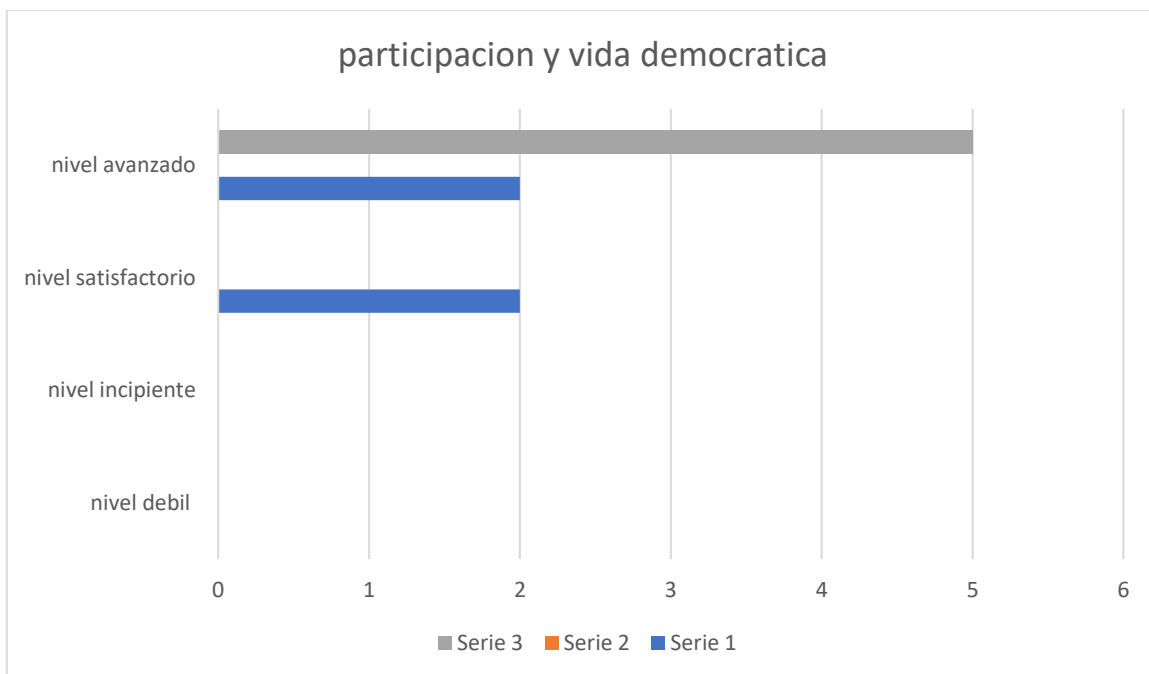
ESTÁNDAR 9.5 El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional

Nivel de satisfacción avanzado

El equipo directivo promueve la constitución y la participación activa del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados. En este sentido, cumple con la normativa vigente referida a estos, les facilita espacios y tiempo para funcionar, los considera en la toma de decisiones en su calidad de

representantes, genera instancias de colaboración y los involucra en proyectos y actividades del establecimiento. El equipo directivo mantiene canales de comunicación fluida con los distintos estamentos y miembros de la comunidad educativa. Para esto: - Usa medios efectivos para mantener informada a la comunidad, como circulares, sitios web, reuniones informativas, diarios murales, entre otros. - Establece y difunde los procedimientos para consultar, recoger inquietudes, sugerencias y reclamos, para lo cual asigna responsables, establece horarios de atención y medios, como la libreta de comunicaciones, el correo electrónico o entrevistas. - Instala mecanismos para sondear los intereses, necesidades y disponibilidad de los miembros de la comunidad para participar y cooperar.

Grafica.



Gestión de recursos / gestión de personal

La dimensión GESTIÓN DE RECURSOS comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos⁶ de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. Dado que los docentes son el factor a nivel de establecimiento educacional que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el sostenedor y los equipos directivos gestione las acciones necesarias para contar con un equipo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el desarrollo profesional continuo. También se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales para potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones

Estándares de GESTIÓN DE PERSONAL ESTÁNDAR

10.1 El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.

ESTÁNDAR 10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.

ESTÁNDAR 10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.

ESTÁNDAR 10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.

ESTÁNDAR 10.5 El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.

La subdimensión GESTIÓN DE PERSONAL describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente

ESTÁNDAR 10.1 El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal

Nivel satisfactorio explicación

El sostenedor o el equipo directivo estructura la organización definiendo por escrito las funciones y responsabilidades del personal y el organigrama que especifica los cargos y las relaciones entre sus integrantes. Además, logra que la comunidad educativa conozca la estructura y respete los roles definidos. El sostenedor o el equipo directivo implementa mecanismos para contar permanentemente con todos los cargos cubiertos. Para esto: - Gestiona eficientemente los reemplazos de corto plazo. - Desarrolla estrategias para disminuir las ausencias de los docentes. El sostenedor o el equipo directivo promueve el cumplimiento de la asistencia y de los horarios del personal mediante una cultura de la responsabilidad y supervisión de estos aspectos. El sostenedor o

el equipo directivo gestiona a tiempo el pago de sueldos, asignaciones y cotizaciones previsionales del personal.

ESTÁNDAR 10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente

Nivel : satisfactorio. explicación

El sostenedor o el equipo directivo usa diferentes estrategias para atraer a postulantes óptimos. Por ejemplo: - Enfoca las búsquedas en base a perfiles claramente descritos. - Activa búsquedas amplias de candidatos mediante publicación del cargo en diarios, contacto con universidades, entre otros. - Ofrece condiciones laborales atractivas, como buen clima laboral, prestigio institucional, desafíos profesionales, oportunidades de perfeccionamiento o sueldos competitivos. El sostenedor o el equipo directivo usa estrategias efectivas para seleccionar a los mejores candidatos, respetando la normativa vigente. Por ejemplo, revisión del currículum vitae, certificados de estudios y antecedentes, realización de entrevistas por dos o más personas, observación de clases demostrativas, entre otras. El sostenedor o el equipo directivo analiza los índices y causas de rotación del personal, e implementa medidas para retener al personal competente. El sostenedor o el equipo directivo aplica oportunamente los procesos de desvinculación y ajuste de planta siguiendo procedimientos justos y de acuerdo con la normativa vigente. Además, ante faltas graves del personal que implican riesgo para la seguridad de los estudiantes, se interrumpe de inmediato el contacto de estos con el funcionario cuestionado.

ESTÁNDAR 10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.

Nivel de satisfacción incipiente

El sostenedor o el equipo directivo usa diferentes estrategias para atraer a postulantes óptimos. Por ejemplo: - Enfoca las búsquedas en base a perfiles claramente descritos. - Activa búsquedas amplias de candidatos mediante

publicación del cargo en diarios, contacto con universidades, entre otros. - Ofrece condiciones laborales atractivas, como buen clima laboral, prestigio institucional, desafíos profesionales, oportunidades de perfeccionamiento o sueldos competitivos. El sostenedor o el equipo directivo usa estrategias efectivas para seleccionar a los mejores candidatos, respetando la normativa vigente. Por ejemplo, revisión del currículum vitae, certificados de estudios y antecedentes, realización de entrevistas por dos o más personas, observación de clases demostrativas, entre otras. El sostenedor o el equipo directivo analiza los índices y causas de rotación del personal, e implementa medidas para retener al personal competente. El sostenedor o el equipo directivo aplica oportunamente los procesos de desvinculación y ajuste de planta siguiendo procedimientos justos y de acuerdo con la normativa vigente. Además, ante faltas graves del personal que implican riesgo para la seguridad de los estudiantes, se interrumpe de inmediato el contacto de estos con el funcionario cuestionado.

ESTÁNDAR 10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento

Nivel satisfactorio

El sostenedor o el equipo directivo implementa de manera sistemática procesos de inducción del personal. Por ejemplo, entrega y explica el sentido del Proyecto Educativo Institucional y de los reglamentos internos, enseña las rutinas y procedimientos propios del establecimiento, realiza un acompañamiento inicial, entre otros. El sostenedor o el equipo directivo define y prioriza las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal y elabora un plan anual, considerando: - El desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. - Los resultados de los Estándares de Aprendizaje y de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social. - El acompañamiento de clases. - Las evaluaciones de desempeño⁷. - Las necesidades manifestadas por el personal docente, los asistentes de la educación y personal administrativo. El sostenedor o el equipo directivo gestiona y financia

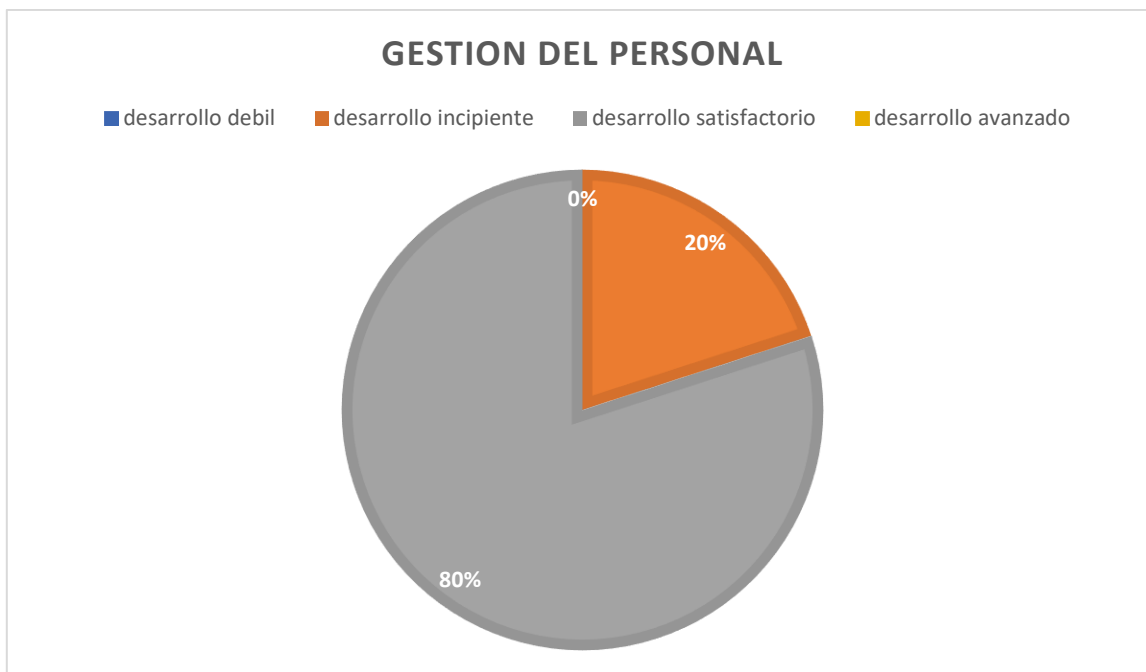
instancias de desarrollo profesional y técnico, como capacitaciones, pasantías, mentorías o talleres de acuerdo con las necesidades y prioridades definidas. El sostenedor o el equipo directivo evalúa la calidad y utilidad de las instancias de desarrollo profesional y técnico mediante consulta formal a los participantes y esta información es utilizada para la implementación de futuras acciones en este ámbito

ESTÁNDAR 10.5 El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.

Desarrollo satisfactorio

El sostenedor y el equipo directivo evalúan anualmente el clima laboral para detectar logros y necesidades e implementar medidas para afianzar lo logrado, introducir mejoras y reparar el clima si este se encuentra deteriorado. El sostenedor y el equipo directivo se preocupan de fortalecer el clima laboral del establecimiento. Para esto: - Valoran las cualidades, avances y logros del personal mediante reconocimientos verbales, premiaciones, celebraciones, publicaciones en un panel de destacados, entre otras acciones. - Promueven las buenas relaciones interpersonales y detectan problemas tempranamente. Por ejemplo, frenan y aclaran rumores entre el personal, enfrentan y median los conflictos para que no escalen, entre otros. - Ofrecen oportunidades de desarrollo y desafíos laborales asignando nuevas responsabilidades, dando espacio para proponer proyectos, invitando a seminarios, proponiendo ejercer como mentores de docentes novatos, entre otras. - Se preocupan constantemente del bienestar del personal asegurándose de contar con una sala de profesores cómoda, dar facilidades para almorzar, contar con espacios aseados y agradables, entre otras. - Promueven un ambiente no sexista y no discriminatorio, realizando acciones para conciliar la vida laboral, familiar y personal, y para asegurar las mismas condiciones laborales para todos.

Grafica (gestión de personal)



Grafica. Gestión de personal

Para evaluar el estándar se podrá considerar: Registros de observación de la infraestructura y equipamiento Presupuesto anual Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

ESTÁNDAR 11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.

ESTÁNDAR 11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.

ESTÁNDAR 11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.

ESTÁNDAR 11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional..

La subdimensión GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS describe las políticas y procedimientos implementados por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa vigente y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

ESTÁNDAR 11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes

Nivel satisfactorio

El sostenedor o el equipo directivo implementa medidas sistemáticas para mantener la matrícula y completar las vacantes. Para esto, analiza y se hace cargo de las causas de la falta de postulantes o la pérdida de matrícula, aborda el deterioro de la convivencia, el prestigio del establecimiento, la satisfacción de las familias y los apoderados, entre otras. El sostenedor o el equipo directivo promueve sistemáticamente la asistencia de los estudiantes mediante estrategias efectivas. Por ejemplo, comunica la importancia de asistir a clases regularmente, exige justificativos, involucra a las familias y los apoderados de los estudiantes ausentes, premia a los cursos o estudiantes con mejor asistencia, entre otras. El sostenedor o el equipo directivo implementa medidas efectivas para cumplir con la normativa vigente sobre el registro de asistencia, y así evitar sanciones de la Superintendencia de Educación Escolar. Por ejemplo, revisa al azar los registros de asistencia para supervisar la aplicación de la normativa e incorpora este

aspecto al evaluar la responsabilidad administrativa en la evaluación de desempeño

ESTÁNDAR 11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos

Nivel satisfactorio

El sostenedor monitorea la elaboración de un presupuesto anual mensualizado en cada uno los establecimientos a su cargo, que detalla las diferentes partidas de ingresos y gastos, y que considera formalmente los requerimientos y prioridades de los estamentos de las comunidades educativas. El sostenedor monitorea la ejecución del presupuesto, controla mes a mes su cumplimiento y reasigna gastos en caso de necesidades emergentes o diferencias en lo planificado en cada uno los establecimientos a su cargo. El sostenedor se asegura de que los ingresos se gestionen de manera oportuna y efectiva en cada uno los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, entrega a tiempo los documentos requeridos para el pago de subvenciones. El sostenedor promueve estrategias efectivas para controlar los gastos y asegurar la sustentabilidad de cada uno los establecimientos a su cargo. Por ejemplo, compromete a las comunidades educativas con el uso responsable del agua y la luz, compra al por mayor, cotiza varias opciones, entrega los recursos de forma gradual, entre otras. El sostenedor gestiona un sistema de contabilidad, elabora un balance anual y un estado de resultados en cada uno de los establecimientos a su cargo.

ESTÁNDAR 11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.

nivel satisfactorio

El sostenedor y el equipo directivo conocen la normativa vigente e implementan medidas para mantenerse actualizados sobre esta, como revisar frecuentemente el sitio web del Ministerio de Educación y de la Superintendencia de Educación

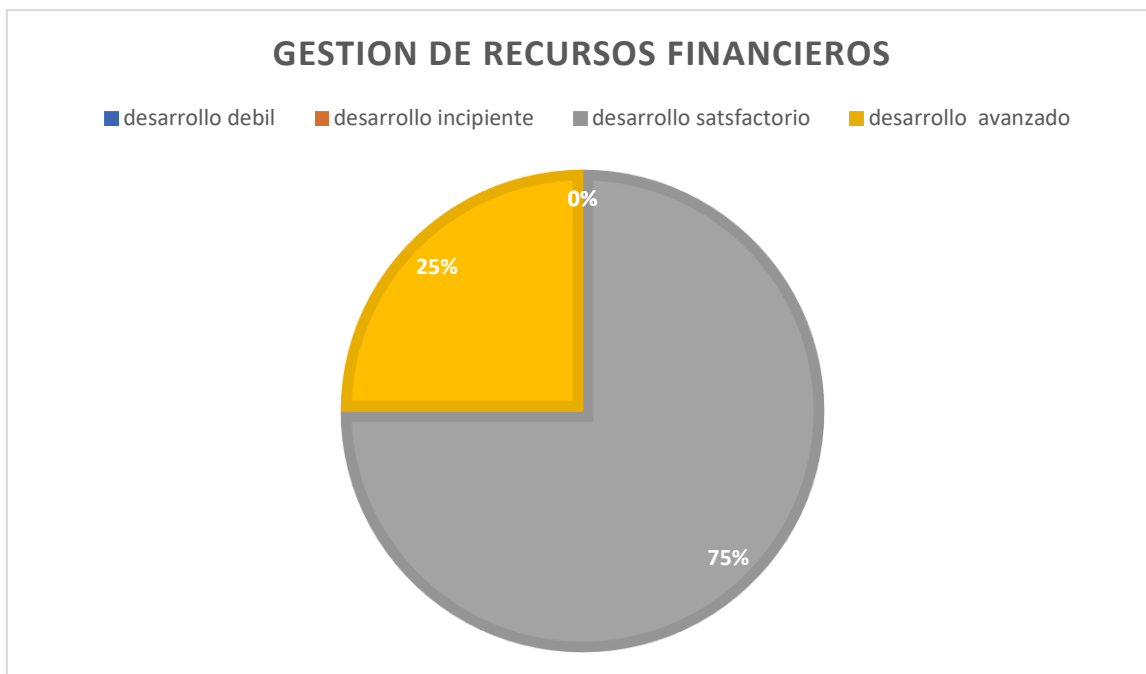
Escolar, asistir a las charlas o seminarios organizados por el Ministerio de Educación u otras instituciones, entre otras. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de que el personal conozca la normativa vigente y lo responsabilizan por su cumplimiento, incluyendo indicadores pertinentes en la evaluación de desempeño. Para esto, realizan visitas guiadas al sitio web de la Superintendencia de Educación Escolar, charlas informativas sobre las conductas sujetas a multas, entre otras acciones. El sostenedor y el equipo directivo implementan medidas efectivas para evitar las conductas sancionadas por la Superintendencia de Educación Escolar, como el monitoreo minucioso de los procesos y la definición de estrategias para mejorarlos, entre otras.

ESTÁNDAR 11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional..

Nivel avanzado explicación

El sostenedor y el equipo directivo analizan constantemente la oferta de redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan tomando en cuenta su alineación con el Proyecto Educativo Institucional, las necesidades y prioridades del establecimiento, su calidad, y los beneficios y los costos. El sostenedor y el equipo directivo gestionan correctamente la adjudicación y ejecución de los programas de apoyo y asistencia técnica, así como la generación de alianzas con otras organizaciones. Para esto, postulan a tiempo, verifican el cumplimiento de las exigencias de la normativa vigente, coordinan la recepción de los beneficios, monitorean la implementación y rinden cuentas. El sostenedor y el equipo directivo evalúan los resultados y la calidad de los programas de apoyo, de asistencia técnica y las alianzas realizadas, mediante mecanismos de consulta a quienes participaron en la ejecución o a sus beneficiarios, y usan esta información para la toma de decisiones.

Grafica gestión de recursos financieros



Grafica gestión de recursos financieros

GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS ESTÁNDAR

12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.

ESTÁNDAR 12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

ESTÁNDAR 12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

La subdimensión **GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS** describe los procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las

condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral

ESTÁNDAR 12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.

Nivel satisfactorio explicación

El sostenedor y el equipo directivo cuentan con un sistema efectivo para mantener en buen estado la infraestructura y el equipamiento. Para esto: - Llevan un registro del equipamiento. - Cuentan con un presupuesto. - Cuentan con procedimientos para adquirir, reparar y reponer el equipamiento oportunamente. El sostenedor y el equipo directivo establecen un sistema efectivo de aseo, lo que se refleja en que las salas de clases, patios, comedores y demás recintos se encuentran limpios y abastecidos de los elementos básicos de higiene (basureros, jabón, papel higiénico, entre otros). El sostenedor y el equipo directivo establecen un sistema para mantener el orden y el ornato del establecimiento. Por ejemplo: - Se designan lugares para guardar los objetos según una clasificación lógica. - Los diarios murales están actualizados. - Los carteles están en buen estado. - Los jardines están bien cuidados. El sostenedor y el equipo directivo instalan una cultura del cuidado en la comunidad educativa. Para esto, les enseñan a cuidar los espacios comunes, la infraestructura y los materiales educativos

ESTÁNDAR 12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

Nivel satisfactorio explicación

El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los insumos fungibles básicos, los recursos didácticos y TIC exigidos por la normativa vigente, y se cercioran de que estos se mantengan en buen estado y disponibles para el

uso de docentes y estudiantes. El sostenedor y el equipo directivo, en conjunto con el técnico-pedagógico, promueven entre los docentes y los estudiantes el uso efectivo de los recursos didácticos. Para esto, definen lineamientos pedagógicos para su uso seguro y responsable, difunden y explican sus potencialidades, realizan sugerencias para su incorporación en las planificaciones, facilitan su préstamo, entre otras. El sostenedor y el equipo directivo capacitan a los docentes y administrativos en el uso de los recursos didácticos y TIC para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje y facilitar las tareas administrativas. El sostenedor y el equipo directivo gestionan un sistema de inventario, almacenaje y préstamo de los recursos didácticos que permite su uso expedito, evita su deterioro y pérdida, y cuentan con mecanismos para solucionar los problemas y mantener los recursos en buen estado.

ESTÁNDAR 12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector,

Nivel avanzado (Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones)

El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con un espacio especialmente diseñado para la biblioteca CRA, que resulta acogedor para los usuarios.

El sostenedor y el equipo directivo implementan la biblioteca CRA con una colección amplia y diversa de libros y materiales de apoyo que supera los estándares exigidos.

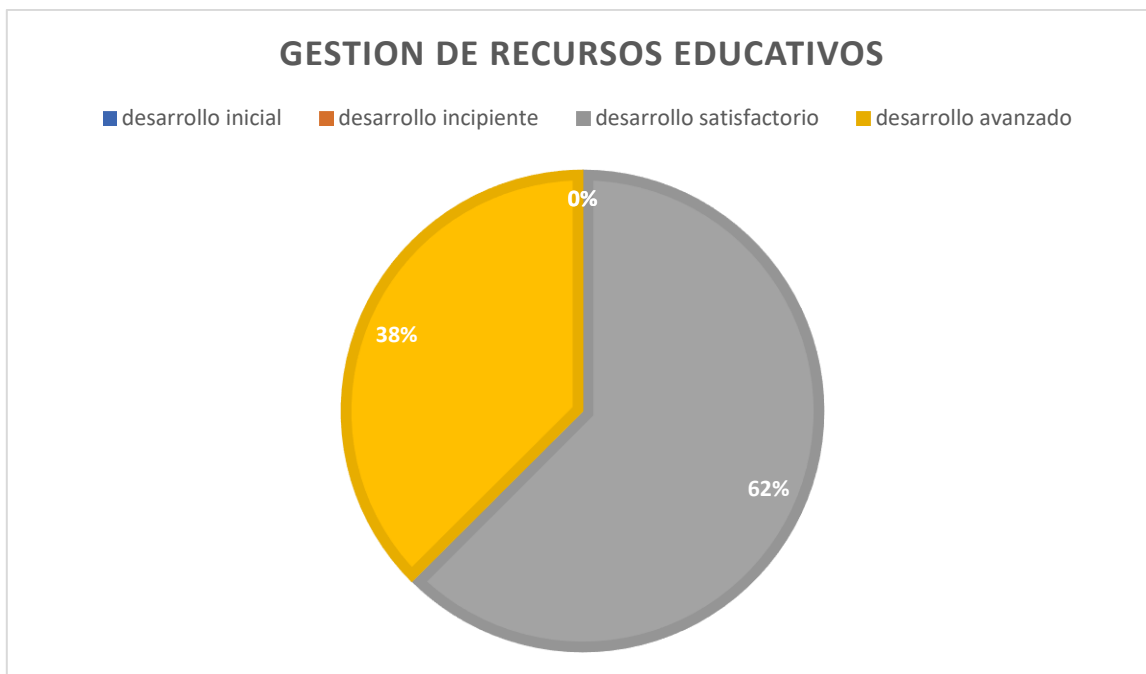
El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con un sistema digital en el que se registra y se lleva el control de inventario de los títulos de la biblioteca CRA (préstamos, nuevos títulos, pérdidas, entre otros).

El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con personal con formación especializada para administrar la biblioteca CRA, el cual demuestra gusto y hábito desarrollado de lectura, y es reconocido por sus habilidades para motivarla.

El sostenedor se asegura de contar con un programa de fomento lector que involucre a todas las comunidades educativas de cada uno de los establecimientos a su cargo.

.

Grafica gestión de recursos educativos



Para evaluar el estándar se podrá considerar: Registros de observación de la biblioteca escolar CRA Inventario de la colección de la biblioteca escolar CRA Registro de programa de fomento lector Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo Entrevista al personal a cargo de la biblioteca escolar CRA Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados .

8.- Análisis de resultados

Los análisis se realizan de acuerdo al ciclo de mejoramiento continuo por los que transita el establecimiento educativo estas etapas son : diagnostico , planificación , implementación , monitoreo y seguimiento.

ANÁLISIS DE LAS DIMENSIÓN DE LIDERAZGO

Subdimensiones : liderazgo del sostenedor , liderazgo del director y planificación de resultados .

Antes de realizar el análisis más exhaustivo, es importante aclarar que los análisis se han realizado a partir de los estándares del instrumento, ahora bien debemos entender que los estándares son: “ Los Estándares Indicativos de Desempeño es el resultado de un exhaustivo proceso que tuvo por objetivo sistematizar un conjunto de buenas prácticas de gestión escolar de probada efectividad y recoger información para ajustarlas a la realidad nacional “. ⁶

En esta dimensión de liderazgo se refleja claramente que de los 13 estándares analizados 7 de ellos alcanzan un nivel satisfactorio es decir su descripción de prácticas son a partir de que los procesos de gestión se encuentran instalados, son estable y efectivos, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno.

En relación a los dos estándares que alcanza el EE de nivel avanzado, los procesos de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el Nivel de Desarrollo Satisfactorio.

En relación a los resultados se puede indicar los siguiente :

Fortalezas

1, El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional

⁶⁶ Ministerio de Educación de Chile Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores Decreto Supremo de Educación N° 27/2020. Unidad de Currículum y Evaluación www.mineduc.cl Ministerio de Educación, República de Chile

2 El sostenedor define formalmente las funciones. que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará.

3 El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional

.4 El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos.

Oportunidad de mejora : como existen practicas instaladas y permanentes , estas necesariamente son de inevitable ajuste permanente , por ejemplo como el sostenedor asume los desafíos por ejemplo de planes contingentes para hacer frente a una pandemia que nos dejó muy mal parados desde el punto de vista de los alumnos y alumnas con problemas emocionales serios y retrasos pedagógicos importantes , se agrega a ello las dificultades propias de asistencia de los alumnos , deserción escolar y brechas digitales de los alumnos y acceso en los propios establecimientos .⁷También cabe destacar como los EE se integran a una **política de reactivación integral** de los aprendizajes que desafían a la escuela y liceo de hoy⁸ , se trata nada menos y de forma progresiva y graduada de levantar diagnósticos que son claves para el diseño de intervenciones por ejemplo en el ámbito escolar y pedagógico , una estrategia importante es la posición del sostenedor para comprometer planes en sus comunas para integrar iniciativas que van al rescate de la población escolar y regresar a la presencialidad necesaria para activar los aprendizajes necesarios y que son parte de la priorización curricular en curso , al respecto “En este contexto, el Ministerio de Educación de Chile presenta una priorización del currículum nacional vigente para **mitigar el impacto de la pandemia COVID-**

⁷ Según el Informe de conectividad global 2022 de la Unión Internacional de Telecomunicaciones de la ONU (UIT), en las últimas tres décadas, el número de usuarios en Internet pasaron de unos pocos millones en 1992 a casi cinco mil millones en 2021. Sin embargo, el potencial social y económico sigue sin aprovecharse: un tercio de la humanidad permanece desconectada.

⁸ La **Política “Seamos Comunidad”**, busca aportar a enfrentar los efectos que la pandemia provocó en las comunidades educativas y sus integrantes, en factores tan prioritarios como la **convivencia escolar y salud mental**, la **recuperación de integral de aprendizajes**, la mejora en las condiciones de **infraestructura**, la **conectividad y transformación digital**, y la **retención** de las y los estudiantes en el sistema educativo. Mineduc 2022

19 en educación y definir cuáles son las expectativas mínimas de aprendizaje que las escuelas podrán, de acuerdo con sus posibilidades, ajustar a sus diversos contextos “.(priorización curricular , Mineduc 2020)

Respecto de la subdimencion liderazgo del Director sus principales desafíos y oportunidad de mejora son profundizar :

Perfeccionamiento continuo para fortalecer su liderazgo académico y formativo.

“Al respecto La calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo”

La comunidad o padres de familia, así como los mismos alumnos, es un factor importante que apoya el buen liderazgo para esperar una calidad educativa efectiva.

El liderazgo es un factor clave para lograr precisamente esta efectividad y calidad escolar.

- Las estrategias son el punto clave para llevar a cabo un buen liderazgo.
- El apoyo que recibirá el líder por parte de los maestros es de gran utilidad, pues esto hace que el trabajo sea menos pesado.
- El objetivo de cada equipo de mejora, es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad.
- La principal preocupación del líder no es resolver el mismo los problemas, sino la manera en que resolverá los mismos.

Se informa sobre el estado del arte en materias de educación y gestión

Participa de instancias de reflexión pedagógica con los docentes.

Recopila y entrega al sostenedor y al Consejo Escolar un documento con la información organizada de sus informes.

Se convierten en oportunidad de mejoramiento , el avanzar en :

Gestionar convenios con instituciones culturales, bibliotecas públicas, centros deportivos, entre otros, para ampliar el desarrollo cultural de la comunidad educativa.

Lograr que toda la comunidad educativa cultive el amor por el conocimiento, las artes y el deporte, lo que se refleja en que construyen y comparten conocimiento, los docentes y estudiantes son creativos, realizan investigaciones, montan iniciativas artísticas, foros y seminarios por iniciativa propia; analizan, comentan y discuten sobre actualidad, libros, películas, programas de televisión, podcasts, entre otros.

En planificación y gestión de resultados son oportunidades de mejoramiento

El director y el equipo directivo mantienen una base de datos consolidada que considera alguno de los siguientes datos relevantes y sistematizados: - Porcentaje de cobertura curricular por asignatura o módulos. - Estadísticas sobre puntualidad y faltas graves. - Datos de seguimiento de exalumnos. - Resultados de encuestas de clima escolar, acoso y conductas de riesgo. - Número de estudiantes con apoyo psicopedagógico y psicológico. - Satisfacción de padres y apoderados. - Recursos educativos: inventario y estado general de la infraestructura y el equipamiento.

El director y el equipo directivo identifican a los establecimientos que consideran referentes a alcanzar y comparan sus resultados con los de estos.

El director y el equipo directivo explican a la comunidad educativa las principales conclusiones obtenidas del análisis de datos y las decisiones que se derivan de ellos .

ANALISIS DE LA GESTION CURRICULAR

Son oportunidades de mejoramiento para el director y equipo directivo :

Implementar un documento que explicita las prácticas comunes del establecimiento y lo difunden para que este sea usado por los docentes.

Promoverán entre los docentes la investigación, la innovación y la búsqueda de metodologías efectivas transversales o por asignatura. Por ejemplo, uso de TIC para promover la autonomía, aprendizaje por proyectos, y diversificación de formas de presentación de la información.

Planificaran actividades interdisciplinarias que permitan articular diferentes áreas del conocimiento en la planificación anual.

Organizan instancias para discutir planificaciones entre pares, o bien crean redes de intercambio y aprendizaje con otros establecimientos para asesorar y comentar reflexivamente las planificaciones en asignaturas específicas.

Implementar material informativo (documentos, videos, entre otros) que explicitan prácticas pedagógicas que se buscan instalar en el establecimiento y que se trabajarán en el acompañamiento.

Implementan comunidades de aprendizaje docente incorporando el acompañamiento entre pares y formando suficientes mentores para aumentar la frecuencia de las observaciones y para asegurar la inducción de docentes principiantes.

Implementan estrategias diversas para sacar mayor provecho a la retroalimentación, como la grabación voluntaria de clases para analizar y perfeccionar las prácticas pedagógicas, entre otros.

Implementan planes de desarrollo profesional ⁹

Diseñan planes para comprometer a las familias y los apoderados con el proceso educativo de los estudiantes, informando el calendario de evaluaciones, los temarios y los resultados de estas.

Profundizan y desarrollan capacidades internas para generar mejores evaluaciones, o bien para gestionar el acceso a evaluaciones validadas, tales como las evaluaciones progresivas de la Agencia de Calidad de la Educación.

Incrementan herramientas tecnológicas para que los docentes puedan sistematizar los avances de cada curso, facilitando su análisis y la toma de decisiones.

ANÁLISIS DE ENSEÑANZA Y APRENDIAJE EN EL AULA

Son oportunidades de mejoramiento:

Avanzar con los docentes en un dominio destacado de las habilidades que se enseñan en clases.

Profundizar el dominio destacado de los contenidos y rigurosidad conceptual en las clases. Por ejemplo, aportan detalles que enriquecen sus clases, pueden explicar lo mismo de diferentes maneras y establecer relaciones con otros contenidos y situaciones.

Aplican sistemáticamente los principios de la práctica efectiva, incluyendo la importancia de enfocarse en lo que se está practicando y corregir sus errores en cuanto se percata de los mismos o cuando recibe retroalimentación.

⁹ La Ley 20.903, que crea el Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente, es uno de los pilares de la Reforma Educacional que ha emprendido nuestro país con el fin de garantizar el derecho a una educación inclusiva y de calidad para todos y todas.

Implementar con los docentes al término de la clase pidiendo a sus estudiantes que demuestren y reflexionen por escrito sobre lo aprendido,

Conocer y aplicar sistemáticamente los principios de la práctica efectiva, incluyendo la importancia de enfocarse en lo que se está practicando y corregir sus errores en cuanto se percata de los mismos o cuando recibe retroalimentación. Los docentes concluyen las clases pidiendo a sus estudiantes que demuestren y reflexionen por escrito sobre lo aprendido.

Se implementarán estrategias innovadoras para lograr que sus estudiantes se involucren y participen con interés en clases. Por ejemplo, construyen con los estudiantes estrategias de aprendizaje efectivas, les piden que investiguen respuestas a problemas del mundo real, planteen nuevas preguntas y propongan soluciones concretas, les enseñan a realizar análisis de casos, juego de roles y simulaciones, entre otras.

Los docentes institucionalizan el uso de pautas de cotejo y rúbricas en las practicas escolares mediante protocolos que definen todas las instancias en las que se espera que las utilicen.

Los docentes felicitan individualmente a sus estudiantes por sus logros y esfuerzos mediante notas escritas y personalizadas, observaciones al margen de las pruebas, cuadernos o trabajos, conversaciones en horas de libre disposición, notas de felicitación al apoderado, entre otras.

Los docentes promueven constantemente el estudio independiente entre sus estudiantes. Por ejemplo, mediante interrogaciones o controles breves que requieren de estudio clase a clase, la asignación periódica de lecturas complementarias para introducir o reforzar contenidos, el desarrollo de proyectos, entre otras técnicas. Los docentes implementan sistemas de incentivos para promover la responsabilidad entre sus estudiantes. Por ejemplo, reconocer a quienes cumplen sostenidamente, dar flexibilidad o alternativas en determinadas tareas a quienes hayan sido responsables, entre otros.

Apoyo y desarrollo a los estudiantes

Son oportunidades de mejoramiento

Contar con sistemas que permiten la detección temprana de necesidades de apoyo y reforzamiento académico, puesto que aplica evaluaciones diagnósticas específicas en los cursos iniciales o a los estudiantes que se integran al establecimiento.

Contar con docentes con horas disponibles para hacer clases de nivelación de forma regular. El equipo técnico-pedagógico y los docentes evalúan los resultados de las intervenciones de apoyo a los estudiantes con necesidades educativas especiales y toman medidas remediales cuando los tratamientos no dan los resultados esperados.

Implementar y fomentar la participación de los estudiantes con habilidades destacadas en actividades fuera del establecimiento, como concursos de debate, olimpiadas de matemática, campeonatos deportivos, ferias científicas u otras.

Ofrecer espacios para que los estudiantes profundicen, creen e investiguen en todas las asignaturas de acuerdo con sus intereses.

Formación y convivencia

Son oportunidades de mejoramiento

El equipo directivo se reúne con los profesores jefes una vez al semestre para evaluar y retroalimentar el trabajo formativo

El equipo directivo institucionaliza los programas formativos, de manera que estos se mantengan a pesar de cambios en el personal

El equipo directivo y los docentes facilitan espacios de orientación vocacional, tales como: - Charlas de profesionales, técnicos o exalumnos. - Entrevistas

personales con un orientador. - Reflexiones a partir de técnicas variadas, como el árbol genealógico laboral, la historia de vida, entre otras. - Orientación a las familias y los apoderados para que apoyen a los estudiantes en la elección de sus

El equipo directivo y los docentes realizan anualmente encuestas anónimas para detectar conductas de riesgo.

El equipo directivo elabora un protocolo de acción ante casos de embarazo adolescente, desórdenes alimenticios o consumo de sustancias, que estandariza los pasos a seguir en tales situaciones de riesgo e implementan los programas necesarios para revertirlas, ya sea organizados por la comunidad educativa como gestionados por instituciones externas especializadas trayectorias vocacionales y laborales.

El equipo directivo y los docentes organizan actividades deportivas en las que participan diversos actores de la comunidad educativa, como campeonatos en el establecimiento, paseos, corridas familiares, festivales de danza, intercambios deportivos, entre otras.

El equipo directivo y los profesores jefe recogen las necesidades de las familias y los apoderados sobre la formación de los estudiantes, evalúan el impacto de las actividades implementadas y usan la información recogida para perfeccionar sus estrategias.

Convivencia

Oportunidades de mejoramiento

El equipo directivo capacita al personal para mediar adecuadamente en situaciones de conflicto entre los miembros de la comunidad educativa.

El equipo directivo gestiona talleres para que los docentes aprendan a modelar las conductas que se busca promover, mediante estrategias como la ejercitación y el juego de roles.

Participar de programa que impulsa Mineduc de intervención en crisis y convivencia escolar .

Impulsar trabajo colaborativo del equipo escuela para apoyar el desarrollo socioemocional de sus estudiantes .

Implementar un sistema de monitoreo y seguimiento a la Convivencia Escolar y con especial atención a situaciones de violencia y , así como fortalecer competencias específicas para la detección temprana y derivación en salud mental .

El equipo directivo aplica sociogramas o encuestas de clima escolar para sondear si los estudiantes se sienten acogidos o discriminados en la comunidad, y usa la información obtenida para implementar medidas que prevengan la discriminación.

El equipo directivo elabora el Reglamento de Convivencia con un enfoque didáctico y explícita, en un lenguaje accesible para todos, los principios asociados a los derechos, deberes y normas estipuladas.

El equipo directivo monitorea constantemente la correcta aplicación del Reglamento de Convivencia y lleva un registro de los problemas que se presentan para ajustarlo al final del año escolar.

El equipo directivo y los docentes revisan una vez al año las reglas y procedimientos definidos e introducen ajustes para aumentar su eficiencia si es necesario.

El personal del establecimiento desarrolla y promueve, en toda la comunidad educativa, estrategias de autocuidado y detección de toda forma de acoso y abuso. Por ejemplo, charlas con organizaciones especializadas, entrega de material complementario, desarrollo de programas o campañas de información y prevención, organización de grupos de estudiantes, docentes, familias y apoderados a cargo de prevenir y denunciar el maltrato escolar, entre otras.

El equipo directivo y los docentes gestionan instancias de sensibilización para los docentes sobre las causas y consecuencias que tienen sobre los estudiantes y la comunidad educativa el acoso escolar (bullying) y la violencia.

El equipo directivo realiza anualmente encuestas anónimas sobre acoso escolar (bullying) a toda la comunidad educativa, y usa la información obtenida para implementar medidas de prevención y mejorar los protocolos de acción.

PARTICIPACION Y VIDA DEMOCRATICA

El equipo directivo y los docentes usan estrategias sistemáticas para fomentar el desarrollo de las habilidades argumentativas orales y escritas de los estudiantes. Por ejemplo: - Les sugieren estrategias para construir buenos argumentos, como leer, investigar, escuchar a expertos, informarse en las noticias, entre otras. - Les enseñan a construir argumentos considerando distintas perspectivas, posibles contraargumentaciones y el público al que se dirigen. - Les entregan criterios para evaluar la pertinencia y validez de los argumentos propios y ajenos. - Organizan concursos de ensayos y textos argumentativos. - Les muestran cómo ordenar, jerarquizar, presentar y concluir sus ideas de manera coherente.

El equipo directivo implementa prácticas sistemáticas para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan ejercer su labor de manera efectiva: - Calendariza reuniones periódicas con el equipo directivo y otros estamentos. - Facilita una lista con los delegados y presidentes de curso. - Destina un espacio físico como oficina para el Centro de Alumnos. - Instituye proyectos y actividades a cargo del Centro de Alumnos y las directivas de curso. Por ejemplo, el Festival de la Canción o un kiosco para reunir fondos para acción social o viajes de estudio.

GESTION DE RECURSOS

GESTION DE PERSONAL

OPORTUNIDADES DE MEJORA

El equipo directivo evalúa al personal al menos una vez al año, considerando los ámbitos pedagógicos, administrativos y de relaciones interpersonales. El equipo directivo evalúa al personal con criterios explícitos previamente acordados y difundidos. El equipo directivo entrega retroalimentación oportuna y detallada, y reconoce los avances y logros, así como las debilidades y áreas de mejora, acordando acciones y metas para promover un mejor desempeño.

El sostenedor o el equipo directivo revisa periódicamente, con el personal, los cargos estipulados para actualizar las definiciones y mantener al personal alineado a su función.

El sostenedor o el equipo directivo cuenta con un docente con horario de libre disposición para reemplazar a los ausentes y apoyar en otras labores

El sostenedor o el equipo directivo registra sistemáticamente la asistencia y el cumplimiento del horario del personal mediante procedimientos automáticos.

El sostenedor y el equipo directivo realizan inducciones administrativas para asegurar que el personal conozca el desglose de su sueldo, sus asignaciones, descuentos y cotizaciones previsionales

El sostenedor o el equipo directivo se anticipa a los posibles problemas de rotación del personal y toma medidas preventivas para evitarlos.

El sostenedor o el equipo directivo se asesora legalmente para conducir los procesos de desvinculación de manera justa y de acuerdo a la normativa vigente.

El sostenedor o el equipo directivo provisiona sistemáticamente recursos para cubrir indemnizaciones, de manera que la falta de recursos no sea un impedimento para la realizar las desvinculaciones necesarias.

El sostenedor o el equipo directivo implementa procedimientos avanzados de inducción del personal, como participación en sesiones en línea, entrega de protocolos de procedimientos, acompañamiento de clases realizadas por pares experimentados y retroalimentación constante durante el primer año.

El sostenedor o el equipo directivo gestiona un plan anual de desarrollo profesional que considera las necesidades levantadas tanto por el equipo directivo como por el Consejo de Profesores.

El sostenedor o el equipo directivo gestiona y apoya oportunidades de estudios avanzados para los docentes.

El sostenedor o el equipo directivo evalúa las instancias de desarrollo profesional y técnico realizadas, mediante estrategias como el análisis de progreso en los resultados de aprendizaje, en las prácticas en el aula y en los materiales elaborados por los docentes

El sostenedor y el equipo directivo, basados en los resultados de la evaluación del clima laboral, acuerdan e implementan medidas de mejora en conjunto con el personal.

El sostenedor y equipo directivo implementan acciones para aumentar la satisfacción laboral y mejorar la calidad de vida del personal. Por ejemplo: - Gestionan beneficios para el personal, como convenios con instituciones de salud, descuentos en el comercio, aportes para costear cursos de capacitación, entre otros. - Promueven acciones de autocuidado para el personal, tales como talleres de manejo de la voz, instancias de apoyo ante la ansiedad y el estrés, organización de convivencias, entre otras. - Reconocen públicamente al personal por los años de servicio en el establecimiento o dedicados a la educación.

GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS

OPRTUNIDADES DE MEJORA

El sostenedor o el equipo directivo realiza encuestas, entrevistas o grupos focales para evaluar el grado de satisfacción de las familias y los apoderados, y ajusta la gestión a las necesidades manifestadas o diseña medidas para aumentar la adhesión al Proyecto Educativo Institucional.

El sostenedor o el equipo directivo promueve la asistencia de los estudiantes mediante estrategias que apuntan a solucionar las causas locales de ausentismo. Por ejemplo, en zonas lluviosas reparte botas de agua, ofrece alternativas de transporte, entre otros beneficios. El sostenedor y el equipo directivo definen un encargado de supervisar el registro de asistencia, de asegurar la inclusión de los estudiantes atrasados en dicho registro siguiendo los procedimientos que corresponden y de cumplir con la normativa vigente.

El sostenedor y el equipo directivo cuentan con asesoría legal para resolver dudas o problemas, para conocer las actualizaciones de la ley, o para anticiparse a las leyes que están en tramitación.

El sostenedor y el equipo directivo cuentan con un documento de fácil comprensión, que sistematiza todos los procesos sujetos a sanciones, como el registro de asistencia, el proceso de matrícula, entre otros, y lo difunden a toda la comunidad educativa.

El sostenedor y el equipo directivo consultan a la Superintendencia de Educación Escolar frente a dudas de la normativa vigente, para respaldar sus decisiones y evitar multas.

GESTION DE RECURSOS EDUCATIVOS

El sostenedor y el equipo directivo buscan la mejora constante de la infraestructura y el equipamiento del establecimiento. Por ejemplo, se preocupan de mejorar los accesos, la disponibilidad de salas, el estado del patio o canchas, el instrumental del laboratorio, entre otros.

El sostenedor y el equipo directivo promueven hábitos de aseo y limpieza en la comunidad educativa. Para esto, establecen sistemas de turnos de aseo en clases, encargados de curso para monitorear el aseo en los comedores, entre otros.

El sostenedor y el equipo directivo involucran a toda la comunidad educativa en el mejoramiento y ornato de las instalaciones del establecimiento.

El sostenedor y el equipo directivo analizan y corrigen las causas de pérdida y deterioro de la infraestructura y el equipamiento, e implementan medidas efectivas para corregir los problemas evitables.

El sostenedor y el equipo directivo revisan constantemente los fondos concursables disponibles y postulan proyectos para adquirir o mejorar sus recursos didácticos y TIC.

El sostenedor y el equipo directivo, en conjunto con el técnico-pedagógico, modelan el uso de los recursos didácticos y evalúan su uso en clases, retroalimentando a los docentes para garantizar que su uso contribuya al aprendizaje de todos los estudiantes.

El sostenedor y el equipo directivo capacitan a los docentes para ofrecer actividades extraprogramáticas que involucran tecnologías avanzadas, como robótica, diseño gráfico y de páginas web, radio escolar, edición de videos, entre otros.

El sostenedor y el equipo directivo gestionan un repositorio digital de los recursos educativos (guías de estudio, infografías, planificaciones, presentaciones, videos, entre otros) de libre acceso para docentes, las familias y los apoderados.

9 . PLAN DE MEJORAMIENTO.

En relación a los resultados obtenidos, se elabora un plan de mejoramiento ,este contiene objetivos y metas estratégicas para cada dimensión del modelo de gestión escolar y da respuesta a los resultados presentados .

INTRODUCCIÓN

A Las trayectorias de mejoramiento de establecimientos educacionales que han mejorado los aprendizajes de sus estudiantes evidencian ciertos focos que pueden ser considerados determinantes y que son los siguientes: Cada uno de estos focos constituye una palanca de mejora y una estrategia a utilizar definiendo acciones

concretas para cada una de ellas, en concordancia con el diagnóstico que ha realizado la comunidad educativa a partir de los datos de aprendizaje y cultura escolar. Puede ayudar en esta tarea mirar programas como Escuelas Arriba, el Plan Nacional de Escritura, Leo Primero u otro que conozcan y atiendan a alguno de los focos señalados.

- Uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas.
- Definición de estrategias para el incremento de la asistencia de los estudiantes a clases.
- Implementación de un ambiente propicio para el aprendizaje.
- Observación docente y retroalimentación constante.
- Implementación de estrategias para nivelar aprendizajes.
- Formación de líderes instruccionales.
- Evaluación de los procesos y resultados de aprendizajes algunos alcances para el PME

Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo. Se releva como una instancia participativa en la que los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años).

Las etapas de esta fase son: 1.1 Análisis del PEI 1.2 Autoevaluación institucional 1.3 Planificación estratégica 1 Fase estratégica

Dimensiones

Dimensión	Objetivos	Metas
1.0 Liderazgo Sostenedor	1.- implementar mecanismos de seguimiento a los directores de los EE según las necesidades de acompañamiento, y definen en conjunto un plan de apoyo y mejora	100% de los Establecimientos de la comuna son apoyados durante el proceso

Dimensión	Objetivos	Metas
1.1. Liderazgo del director	2.- Actualizar los proyectos educativos Institucionales, incorporando los énfasis de la política de reactivación educativa integral – seamos comunidad	100% de los equipos directivos actualizan los PEI y reglamento de convivencia .

dimensión	Objetivos	metas
1.2Planificación y gestión de resultados	3.- Implementar un sistema para recopilar información que permita hacer entrega al sostenedor y al Consejo Escolar con una información clara y precisa del avance de la gestión del EE	80% de informes entregados para su análisis y retroalimentación

Dimensión	objetivos	Meta
2.- Gestión curricular	Implementar y liderado por el Director y el equipo técnico pedagógico la Promoción de la investigación, la innovación y la búsqueda de metodologías efectivas transversales o por asignatura.	80 % de los profesores en comunidad de práctica docente generan innovaciones para mejorar los aprendizajes en el aula

Dimensión	Objetivos	Meta
3.Enseñanza y aprendizajes en el aula	<p>Promover en los estudiantes que profundicen lo que están aprendiendo, mediante la asignación de tareas cognitivamente complejas.</p> <p>Diseñar estrategias innovadoras para lograr que sus estudiantes se involucren y participen con interés en clases.</p> <p>Implementar un sistema de monitoreo y seguimiento de 1 y 2 ciclo. (plataforma digital)</p> <p>Crear un sistema para analizar el desempeño de los estudiantes, mediante registros individualizados que le permiten ajustar con precisión sus estrategias pedagógicas y de apoyo.</p> <p>Implementar un sistema de incentivos para promover la responsabilidad entre sus</p>	<p>100% de los docentes elaboran tareas complejas para el primer ciclo y segundo.</p> <p>A los menos 50% de los docentes presentan estrategias innovadoras para que los estudiantes puedan participar con mayor interés y entusiasmo.</p> <p>100 % de los docentes utilizan el sistema de monitoreo (plataforma digital)</p> <p>100% de los docentes utilizan el sistema de análisis de desempeño de los alumnos para mejorar metodologías y estrategias de apoyo.</p> <p>100 % de los docentes de 1 y 2 ciclo aplican el sistema de</p>

	estudiantes.	incentivos para promover la responsabilidad y mejorar la motivación de los alumnos
--	--------------	--

Apoyo y desarrollo de los estudiantes

dimensión	Objetivo	Meta
Apoyo y desarrollo de los estudiantes	Implementar un sistema que permitan la detección temprana de necesidades de apoyo y reforzamiento académico.	60 % de los docentes utilizan el sistema para diagnosticar necesidades de apoyo y reforzamiento académico y socioemocional .
	Fomentan la participación de los estudiantes con habilidades destacadas en actividades fuera del establecimiento, como concursos de debate, olimpiadas de matemática, campeonatos deportivos, ferias científicas u otras.	100% se difunde a la comunidad escolar para darle posibilidades a todos los estudiantes .
	Proponer protocolos de detección considerando dificultades específicas que pudieran afectar a los estudiantes, tales como: - Violencia intrafamiliar. - Adicciones y abuso de	100% del equipo de convivencia escolar y profesores jefes aplican los protocolos de detección específicos . 100% de los docentes aplican protocolos y medidas de

	<p>sustancias. - Problemas de salud mental. - Escaso control parental</p> <p>Implementar medidas de prevención temprana de la deserción, tales como: - Identificar y apoyar a los estudiantes con dificultades académicas. - Promover que todos los estudiantes puedan sentirse capaces y que contribuyen en ciertas áreas. - Prevenir y actuar ante situaciones de acoso escolar o bullying. - Trabajar con las familias y los apoderados sobre la importancia de mantenerse en el sistema escolar</p> <p>Integrar el enfoque intercultural en la formación de los estudiantes.</p>	<p>prevención .</p> <p>Comunicar al 100% de la comunidad educativa el enfoque intercultural.</p>
--	--	--

Formación y convivencia

dimensión	Objetivo	Meta
Formación	Implementar con el equipo	100% de los profesores jefes

<p>y convivencia</p>	<p>directivo y con los profesores jefes reunión de trabajo una vez al semestre para evaluar y retroalimentar el trabajo formativo en los alumnos</p> <p>Implementar con el equipo directivo y los docentes espacios de orientación vocacional.</p> <p>Orientar a las familias y los apoderados para que apoyen a los estudiantes en la elección de sus trayectorias vocacionales y laborales</p> <p>Aplicar encuestas anónimas para detectar conductas de riesgo e implementan los programas necesarios para revertirlas, ya sea organizados por la comunidad educativa como gestionados por instituciones externas especializadas,</p>	<p>evalúan el impacto del trabajo formativo con los alumnos en aula y en distintos espacios del EE.</p> <p>100% de los docentes y equipo directivo la orientación vocacional</p> <p>Dos veces año aplican la encuesta y se analiza la información .</p>
----------------------	---	---

CONVIVENCIA

DIMENSION	OBJETIVO	META
Convivencia	<p>Instalar un programa sistemático para promover normas básicas de educación y que demuestren consideración por los demás entre todos los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Gestionar talleres para que los docentes aprendan a modelar las conductas que se busca promover, mediante estrategias como la ejercitación y el juego de roles y el desarrollo emocional .</p> <p>Aplicar sociogramas o encuestas de clima escolar para sondear si los estudiantes se sienten acogidos o discriminados en la comunidad.</p> <p>Implementar medidas que prevengan la discriminación.</p> <p>Actualizar el Reglamento de Convivencia de acuerdo con</p>	<p>100% de aplicación del programa en los niveles y modalidades .</p> <p>2 talleres en el primer semestre y 2 en el segundo semestre .</p> <p>1 aplicación en el primer semestre y en el 2 semestre.</p> <p>Aplicar en un 100% a todos los alumnos</p> <p>Comunicar al menos en 4 reuniones el reglamento de convivencia actualizado de acuerdo a la normativa vigente .</p>

	<p>un enfoque didáctico y explicitar, en un lenguaje accesible para todos, los principios asociados a los derechos, deberes y normas estipuladas</p> <p>Revisar periódicamente con los estudiantes las reglas acordadas para analizar su funcionamiento e introducir cambios si es que fuera necesario</p> <p>Realizar mensualmente encuestas anónimas sobre acoso escolar (Bullying) a toda la comunidad educativa, y usa la información obtenida para implementar medidas de prevención y mejorar los protocolos de acción</p>	<p>100% en aplicación reglamento</p> <p>100% del establecimiento evalúa la efectividad y pertinencia de los protocolos existentes y los actualiza para mejorarlos.</p> <p>100% de la encuesta se aplica y se analiza la información.</p>
--	--	--

Participación y vida democrática

dimensión	Objetivo	meta
	Diseñar un plan sistemático para desarrollar los hábitos de participación de los estudiantes desde temprana	100% de aplicación plan de retención escolar

	edad hasta el fin de la etapa escolar. Implementar prácticas sistemáticas para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan ejercer su labor de manera efectiva:	100 % de aplicación en los Consejos de cursos de Centro de alumnos .
--	--	--

Gestión de recursos

Gestión de personal

Dimensión	objetivo	Meta
	Evaluar al personal al menos una vez al año, considerando los ámbitos pedagógicos, administrativos y de relaciones interpersonales.	100% de evaluación realizada
	Evaluar al personal con criterios explícitos previamente acordados y difundidos.	100% de evaluación realizada de acuerdo a criterios consensuados.
	Entregar retroalimentación oportuna y detallada, y reconocer los avances y logros, así como las debilidades y áreas de mejora, acordando acciones y metas para promover un mejor desempeño con los docentes .	Dos veces al año entregar retroalimentación sobre avances y logros a todos el personal

Gestión de recursos financieros

dimensión	objetivo	Meta
	<p>Realizar encuestas, entrevistas o grupos focales para evaluar el grado de satisfacción de las familias y los apoderados.</p> <p>Ajustar la gestión a las necesidades manifestadas o diseñar medidas para aumentar la adhesión al Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>Promover la asistencia de los estudiantes mediante estrategias que apuntan a solucionar las causas locales de ausentismo.</p> <p>Realizar estimaciones realistas para cada uno de los establecimientos a su cargo considerando las distintas subvenciones que recibirá (General, PIE, SEP, entre otras) de acuerdo con la asistencia, características de los estudiantes y del contexto, entre otros</p> <p>Contar con un documento de fácil comprensión, que sistematiza todos los procesos sujetos a sanciones, como el registro de asistencia, el proceso de matrícula, entre otros, y lo difunden a toda la comunidad educativa,</p>	<p>Dos veces en el año se aplican encuestas</p> <p>1 vez al año</p> <p>Todo el año</p> <p>Todo el año</p> <p>Todo el año</p>

--	--	--

Gestión de recursos educativos

dimensión	objetivo	Meta
	Promover hábitos de aseo y limpieza en la comunidad educativa.	Todo el año
	Mejorar en forma constante la infraestructura y el equipamiento del establecimiento.	Todo el año
	Revisar constantemente los fondos concursables disponibles y postulan proyectos para adquirir o mejorar sus recursos didácticos y TIC.	Una vez a la mes
	Modelar el uso de los recursos didácticos y evalúan su uso en clases, retroalimentando a los docentes para garantizar que su uso contribuya al aprendizaje de todos los estudiantes.	Dos veces al año (al inicio del año escolar y en la evaluación institucional)

Planificación

10.- metas

área Gestión pedagógica	100% de los docentes son acompañados en su práctica pedagógica. 100% de docentes de asignaturas fundamentales planifican con lineamientos entregados y acordados
Área Liderazgo	100% de los estamentos del consejo escolar participa en espacios de sensibilización, análisis y reformulación de los instrumentos de gestión.
área Convivencia	100% de los estamentos participa en la implementación de prácticas y política de convivencia escolar. 100% de los estudiantes recibe acompañamiento de equipo profesional del establecimiento
área Gestión de recursos	100% de las acciones que consideran recursos son implementados. 100% de requerimientos materiales ejecutados
área Gestión de resultados	100% de las acciones que consideran recursos son implementados. 100% de requerimientos materiales ejecutados

11.- Líneas de acción, programas y/o proyectos específicos.

Gestión pedagógica	Jornadas de trabajo con los docentes para el análisis del acompañamiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la observación y retroalimentación .
--------------------	--

Liderazgo	Reforzar análisis de MBDYLE, jornadas de autocapacitación con el equipo directivo Desarrollando capacidades profesionales Identificando capacidades y necesidades
Convivencia	Gestionando la convivencia y la participación escolar. Ejecutar talleres de convivencia y profundizar la reflexión con los docentes sobre clima escolar , clima aula , resolución de conflictos , orientación y formación a los estudiantes .
Gestión de recursos	Instalación de mecanismos de monitoreo y seguimiento a los recursos implementados para la gestión escolar .
Gestión de resultados	Instalación de mecanismos y procedimientos para el análisis y reflexión sobre los resultados que alcanza la unidad educativa en todas las áreas de procesos .

Líneas de acción 2022

Acción	Nombre y pequeña descripción de la acción	Pasos de las acciones e instrumentos de evaluación del impacto esperado	Costos y forma de financiamiento
1	Realizar talleres de autocuidado docente y asistente para mejorar la eficacia de los tiempos.	- Talleres mensuales -Encuestas semestrales a los funcionarios.	Recursos humanos y SEP \$1.000.000
2	Reorganizar tiempos de trabajo para los funcionarios.	- Monitoreo y seguimiento por funcionario de las actividades asignadas	Sin costo económico adicional
3	Mejorar el seguimiento	- Monitoreo y	Sin costo

	de las actividades pedagógicas.	Retroalimentación de acuerdo al reporte de los estudiantes en las clases	económico adicional
4	Establecer compromisos formales con las familias y los estudiantes.	- Actas de registro - Reuniones de apoderados. - Entrevistas con apoderados.	Sin costo económico adicional
5	Mejoramiento de los espacios de juegos e interacción de los estudiantes.	- Diseños - Encuestas de satisfacción	SEP \$5.000.000. Apoyo CGPA
6	Priorizar acciones que permitan implementar los talleres JECD	- Proyecto JECD - Listas de asistencia - Encuestas	SEP \$5.000.000 Apoyo CGPA Redes Privadas

INICIATIVAS DEL ESTABLECIMIENTO

ACTIVIDADES RELEVANTE PROYECTADAS AÑO 2022

(proyectada con clases presenciales)

Iniciativas	Descripción	Costos y forma de financiamiento
Plan Socioemocional	Continuar con el acompañamiento en los diversos estamentos tanto presencial como a distancia	\$2.000.000 SEP
Visitas Domiciliarias	Continuar realizando visitas a las familias que lo requieran	Horas profesionales \$1.000.000

Trabajo en Red	Aprovechar todas las instancias de trabajo en red que permitan avanzar en la mejora continua	Sin recursos adicionales
Plan curricular	Implementación de un plan que permita revisar y vincular la priorización curricular y los OA de aprendizajes correspondientes a todas las asignaturas del plan de estudio.	Sin recursos económicos adicionales
Asesoría APTUS.	Mantener el trabajo realizado asegurando la implementación, seguimiento y monitoreo permanente en las cuatro asignaturas fundamentales que permiten medir los aprendizajes de los estudiantes.	SEP \$13.000.000
Capacitación para docentes y asistentes	Entregar más herramientas a los funcionarios que permitan desarrollarse ampliamente en los desafíos de la función tales como convivencia escolar, apoyo socioemocional, uso de TICS .	SEP \$ 3.000.000
Mantener uso de herramienta tecnológica para la gestión del	Implementar una plataforma con nuestro recurso digital Libro de clases como medio oficial	SEP \$1.000.000

establecimiento.		
Mejorar los espacios de esparcimiento para nuestros estudiantes	Mejorar los espacios con que cuenta nuestro establecimiento para entregar más comodidad a la comunidad.	SEP \$6.000.000 Movámonos \$1.000.000
Mejoramiento y mantención permanente de redes del Establecimiento	Revisión permanente del estado de las redes de internet y eléctrica.	FAEP y SEP \$10.000.000
Implementación de talleres JECD	Recuperar en su totalidad los talleres JECD propuestos por nuestra Escuela.	SEP \$5.000.000

10.- Bibliografía

Nadie dijo que era fácil “Escuelas efectivas en sectores de pobreza , diez años después “

Bellei ,Cristian , Morawietz, Liliana , Valenzuela y Vanni, Xavier .1 era edición Santiago LOM ediciones 2015.

Estrategia de apoyo en la elaboración del plan de mejoramiento educativo. orientaciones para la reflexión técnico-pedagógica con el equipo de liderazgo educativo.

Guía 2 “ orientaciones para apoyar la planificación Mineduc “

- Ley N.º 19.410, Normas sobre PADEM.
 - Ley N.º 19.070, Estatuto de los profesionales de la educación.
 - Decreto 240 que modifica el 40. Planes y Programas Estudio.
 - Decreto con Fuerza de Ley N.º 2/10-09-1996. Ley de Subvenciones.
 - Decreto Supremo N.º 924/1983, Planes y Programas de Religión.
 - Ley N.º 19.410, artículo N.º 6. En diciembre, informe resultados académicos.
 - Decreto 67/18. Reglamento de Evaluación y Promoción Escolar de Educación Básica.
 - Decreto Supremo 565/06-06-90 y Decreto 732/97 Marco de Centro de Padres
- . • Ley N.º 19.532, Régimen de Jornada Escolar Completa.
- Ley N.º 19.494/1997, Normas para aplicación J.E.C.D
 - Ley N.º 19.532 actualizada por Ley N°19.979 Apoyo al mantenimiento y reparación.
 - Ley N.º 20.248 Subvención Escolar Preferencial.
 - Ley N.º 18.284, Documento N°01/98 Integración social 1.300 Lenguaje; 291 Diferencial.
 - Ley 20.201, inclusión social, Decreto 170, modifica proyecto de Integración. • Decreto 289/2001, de Educación Parvularia.
 - Ley 20.536/2011 sobre Violencia Escolar • Informe gestión educativa.
- Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional División de Educación General Ministerio de Educación República de Chile. abril 2015.
 - Documento de apoyo para la preparación y revisión de la etapa de implementación y evaluación anual 2017 del plan de mejoramiento educativo. octubre, 2017.

- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Marco legal y Estructura básica Sonia Villarroel Barrera Marzo 2002 . Mineduc.
- Otros indicadores de calidad educativa UCE - MINEDUC
- ESCUELAS EFECTIVAS EN SECTORES DE POBREZA ¿Quién dijo que no se puede? Cristián Bellei, Gonzalo Muñoz , Luz María Pérez, Dagmar Raczynski, UNICEF y Asesorías para el Desarrollo .
- CONCHA, C. (1996). "Escuelas efectivas en Chile. Estudio de 32 escuelas exitosas en logros académicos y de alta vulnerabilidad", Tesis de Magister en Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en las escuelas chilenas . Vega , Luis Felipe facultad de educación Pontificia Universidad Católica de Chile Sgto..

11 .- ANEXOS (CONCLUSIONES FINALES)

En este apartado quisiera exponer algunos elementos claves a la luz de la evidencia y del trabajo realizado . Analizar a un establecimiento no es una tarea fácil, es compleja a raíz de múltiples variables que pueden explicar los resultados institucionales . Al buscar más elementos que puedan sostener una gestión escolar efectiva , sin duda cito “ **las palancas del liderazgo escolar 2.0 - como formar directores de excelencia . Santoyo , Paul Bambrick** - “ se plantea las siete palancas : un camino hacia el liderazgo instruccional “, se da a conocer que los directores enfrentan los mismos obstáculos , pero los superan (desde la experiencia muchos de los obstáculos que voy a mencionar , son a veces barreras que impiden la gestión escolar con buenos resultados institucionales) , algunos de ellos :

- Foco en el cumplimiento y la administración
- Síndrome del bombero ; dejar que lo urgente desplace lo importante
- Volar demasiado alto para lograr un cambio real en terreno
- La inercia que apoya el statu quo

La necesidad de mejorar y de equipos comprometidos con su comunidad , la experiencia y el talento al servicio del cumplimiento de metas y objetivos , alcanzo a citar las siete palancas :

Palancas instruccionales

- Enseñanza basada en datos , definir la hoja de ruta para el rigor académico y adaptar la enseñanza de acuerdo a las necesidades de los estudiantes
- Planificación de la enseñanza (análisis y retroalimentación entre pares , por disciplina y en equipo .
- Observación y retroalimentación coaching a los docentes para mejorar lo aprendizajes
- Desarrollo profesional: para fortalecer la cultura y la enseñanza

Palancas culturales

- Cultura de los estudiantes
- Cultura de los equipos de trabajo
- gestión de los equipos de lideres instruccionales

Por otro lado me parece mencionar que para la gestión escolar de éxito y que pueda sostenerse en el tiempo requiere construir capacidades . ¿a qué nivel?

- Fase uno : Instalando el proceso
- Fase dos : Abarcando completa la escuela
- Fase tres: Manteniendo el ímpetu .

Principales desafíos

Reimaginar la Educación: qué, cómo, cuándo y dónde. En este contexto de una educación sacudida por la pandemia es que surge la idea de UNICEF de reimaginar la educación a nivel global. A los impactos negativos del contexto se sumaron las desigualdades preexistentes, pero las consecuencias de esta

situación sin precedentes también permitieron la creación de propuestas y generaron nuevas oportunidades y visiones innovadoras que podrían transformar los sistemas educativos. A nivel nacional, este proyecto se propuso trabajar tres grandes ejes para el diseño de las actividades que posibilitarán imaginar el futuro de la educación: qué enseñar y aprender; cómo enseñar y aprender; y cuándo y dónde aprender.

Se relevan 13 principios a considerar y que marcan la ruta de mejoramiento en un mundo volátil, de incertidumbre, complejo y ambiguo, para ello se promueve a internalizar y reflexionar sobre los siguientes principios:

1.- **Una educación pensada para el estudiante**, con contenidos que se adapten a los intereses, necesidades y tiempos de aprendizaje de cada uno. A partir de una malla común para todos, permitir que cada estudiante elija parte de su formación basada en sus propios intereses

2.- **Enseñar y aprender para un mundo en constante cambio**. Desarrollar las habilidades necesarias para resolver problemas y enfrentar los desafíos del futuro. Pensamiento crítico, colaboración, comunicación, creatividad y resolución de conflictos. Esto es lo que necesitamos que la educación nos brinde

3.- **Considerar modelos de evaluación que contemplen la diversidad de estudiantes y el desarrollo de habilidades y competencias**, y que sean auténticas instancias de aprendizaje a través de una retroalimentación valiosa. Trascender los parciales y pruebas, incorporar formas de autoevaluación y entre pares. Dar la posibilidad de calificar a los docentes

4.- **Aprender a través de la experimentación y los casos reales**, con mayor vínculo entre la teoría y la práctica. Aprendizaje significativo y contextualizado. Contar con talleres temáticos y otras propuestas de trabajo por proyectos y en equipos

5.- **Incorporar la metodología propia de las artes para aprender**, como la experimentación, la expresión artística, etc. Además, incluir formación artística de manera transversal en educación media (más artes)

6.- **Docentes 3.0**: Docentes motivados, con nuevas herramientas y metodologías activas para desarrollar sus cursos con mayor apertura y entusiasmo. Formación docente en habilidades socioemocionales para dar respuesta a las necesidades de los estudiantes

7.- **Aprender con mayor acompañamiento de los adultos referentes**. Docentes y equipos más cercanos, que brinden tutorías y apoyen el crecimiento de los estudiantes. Generar sentido de pertenencia al centro educativo. Priorizar la salud mental de los estudiantes para poder enfrentar el estudio y el aprendizaje.

8.- **Inclusión en el más amplio de los sentidos y en todas las direcciones**: una educación para todos y todos los estudiantes, libre, empática, accesible, que no discrimine por situación económica. Que los estudiantes con alguna discapacidad sean incluidos en cualquier centro educativo.

9.- **Agenda joven**: Que haya espacio para aprender sobre los temas que son relevantes y motivan a los estudiantes, como educación sexual y un punto de vista de género. También incorporar la educación ambiental y el desarrollo sostenible para contemplar un punto de vista responsable con el ambiente y el consumo de recursos.

10.-**Participación**: Estudiantes incorporados en la toma de decisiones de la educación. Codiseño de propuestas entre adultos referentes y estudiantes para la gestión de los centros. Asambleas y reuniones periódicas entre estudiantes, docentes y equipo de dirección

11.- **Centros para ser**: Un centro educativo abierto, inclusivo, con clases en ronda para verse las caras y favorecer el diálogo, y áreas verdes para el aprendizaje al aire libre. Auditorio, gimnasio, piscina, aulas temáticas y otros espacios que

favorecen la participación, expresión, actividad física, creatividad y las actividades comunitarias.

12.- **Aprender trabajando:** Aprender habilidades laborales durante la educación media para facilitar la inserción al mundo del trabajo. Una educación que posibilite pasantías, capacitaciones, oportunidades laborales y habilidades para el trabajo. Trabajar y estudiar al mismo tiempo como parte de un solo proceso de formación

13.- **Modos híbridos:** Una educación basada en el encuentro cara a cara y en métodos flexibles de aprendizaje que tomen los mejores beneficios de la educación presencial y virtual, pero no busque suplantar una con la otra. Asegurar condiciones de infraestructura y conectividad tanto en centros educativos como para los y las estudiantes.¹⁰

¹⁰ 13 principios para Reimaginar la Educación Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF Uruguay Autora: Camila Gottlieb Los 13 principios para Reimaginar la Educación son el producto de la sistematización de un proceso de codiseño entre adolescentes de distintas partes del país, provenientes de distintos contextos socioeconómicos y diversas trayectorias educativas. Primera edición: Montevideo, junio de 2022,-

