



Magíster En Educación Mención

Gestión De Calidad

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional

Y

Plan De Mejoramiento Educativo

Colegio Lo Espejo

Profesor Guía:

María Regina González Díaz

Alumna:

Juana Alejandra Escobar Torrejón

Santiago- Chile, octubre de 2019

Índice	
Abstract	3
Introducción	4
Marco Teórico	7
Dimensionamiento del Establecimiento	13
Análisis del Diagnóstico Situacional	18
Desarrollo de los Descriptores: Evidencias y Niveles	45
Análisis de los Resultados	54
Plan de Mejoramiento	70

Abstract

Desde el mundo de la educación, múltiples han sido las estrategias para lograr un mejoramiento sostenido en el tiempo al interior de las escuelas, colegios y liceos. En esa misma línea, la idea de generar un plan de Mejoramiento Educativo surge como una de las tantas estrategias para lograr este fin.

Mediante el presente trabajo de grado, se pretende generar un PME adecuado para la realidad del Colegio Lo Espejo, ubicado en el sector de José María Caro de la comuna de Lo Espejo.

Este Plan de desarrollo en forma colectiva, a través de instrumentos de consulta aplicados a estudiantes, apoderados/as, docentes, trabajadores de la educación y equipos directivos, dando como resultado un plan enfocado en las necesidades expresadas por cada uno de los partícipes de la escuela.

Además, se sustenta mediante un marco teórico vinculado con las necesidades expresadas por la comunidad y un dimensionamiento que permite comprender de mejor forma la realidad comunal en la que se encuentra el establecimiento.

Introducción

1. Un acercamiento al PME

Uno de los principales desafíos a los que se ve enfrentado hoy por hoy nuestro sistema educativo, es que las escuelas, colegios y liceos del país logren acercarse a una educación de calidad, pero que también sea inclusiva.

Definir calidad resulta una tarea ardua en estos momentos, donde el exitismo parece haberse tomado el pensamiento de docentes y directivos. ¿Queremos mejores resultados SIMCE? ¿Necesitamos buenos puntajes PSU? ¿Cuál es el costo de ello? ¿Estamos trabajando de forma adecuada según la necesidad de nuestros y nuestras estudiantes?

Promover el aprendizaje y la formación integral parece ser una tarea fundamental, aunque muchas veces no totalmente resuelta. A través del Proyecto Educativo Institucional (PEI), buscamos obtener una mirada común, que aúne ideas y pensamientos, acciones y metas en torno a una “educación de calidad”.

Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que es lo que justifica la creación de este trabajo, constituye la herramienta para orientar, planificar y materializar estos procesos de mejoramientos institucionales y pedagógicos definidos en el PEI.

Entender la cultura escolar, los contextos socioculturales de la comuna, pero también del territorio, barrio y familia de estudiantes, docentes y trabajadores de la educación, permitirán ejecutar un análisis diagnóstico de la situación de la escuela, colegio o liceo, para así, posteriormente aplicarlo en forma de medidas y acciones.

Tenemos como base que el PME es parte fundamental de la naturaleza y dinámica escolar. Por ello, las acciones y metas no deben cambiar en periodos cortos de

tiempo, y se asume que el proceso debe analizarse y evaluarse en forma anual, permitiendo un cambio paulatino y acorde con las necesidades de la escuela.

2. Detalles Metodológicos

El marco metodológico del siguiente Trabajo de Grado corresponde a una investigación de enfoque tipo cuantitativo y cualitativo, con alcance descriptivo y exploratorio

En cuanto al enfoque cuantitativo, se diseñaron dos encuestas con preguntas que abordan el área de liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y convivencia escolar, las cuales se adjuntarán abajo en anexos. Estas encuestas se aplicaron en horario de clases a alumnos de quinto año básico a octavo año básico (segundo ciclo básico) con una totalidad de 125 alumnos/as encuestados/as.

Por su parte, también se encuestó a los apoderados asistentes a la última reunión de apoderados del primer semestre, de los cursos de quinto año básico hasta octavo año básico, con un número total de 95 encuestados/as.

Estos datos fueron analizados con el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), a través de tablas cruzadas o análisis de frecuencias de datos. Estas tablas fueron posteriormente traspasadas a Excel para un trabajo más sencillo y expedito.

Paralelamente, se ejecutó una mesa de trabajo o grupo focal según pauta diseñada para la ocasión, la cual abordó temas de gestión pedagógica, a la totalidad de docentes del establecimiento.

Se tiene entonces que:

Tipo de instrumento		
	Cantidad	Fecha
Encuesta Alumnos/a	125	09 julio 2019
Encuesta Apoderados	95	10 julio 2019
Focus Group Docentes	4	11 julio 2019
Total	224	

Tabla 1

Cabe destacar que este trabajo de grado se encuentra dividido en seis (6) partes:

1. Marco teórico, el cual presenta un análisis comparativo entre diversos autores vinculados a la educación que permitan sustentar una discusión fundamentada en torno a la importancia de un PME y de un buen análisis de la cultura escolar.
2. Dimensionamiento del Establecimiento, donde se trabajará con documentos ya desarrollados por el establecimiento educacional, así como también con datos entregados por la Biblioteca del Congreso Nacional, Encuesta CASEN y el INE. Logrando caracterizar en buena forma el contexto escolar interno y externo.
3. Análisis del Diagnóstico Situacional, el cual se trabajará con los datos entregados por las encuestas a alumnos y apoderados, así como también con la información dada por los grupos focales.
4. Desarrollo de los Descriptores: Evidencias dadas a través del Diagnóstico Situacional, el cual permitirá evidenciar las principales falencias, según tabla de valores.
5. Análisis de Resultados, en formato conclusiones.
6. Plan de mejoramiento, con acciones propicias para el PME según análisis previo.

Marco Teórico

1. Plan de Mejoramiento educativo en la escuela

Tal como en todo el mundo, nuestro país ha tenido que hacer frente a cambios en materias educacionales que lo han enfrentado a diversos escenarios. La divergencia de realidades en Chile, tanto económicas como sociales, cambios de programas en tanto cambio de gobiernos, han sido la tónica de los últimos años.

El desafío al que se ve enfrentado el sistema educativo de hoy es que “las escuelas, colegios y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes”¹

1

Bibliografía

1. Álvarez A. (1997). Hacia un Currículum cultural: la vigencia e Vygotsky en la educación. Madrid: Fundación Infancia y Aprendizaje. Recuperado el 29-07-2019 desde https://www.researchgate.net/profile/Elsie_Rockwell/publication/292146936_Hacia_un_curriculum_cultural_La_vigencia_de_Vygotski_en_la_educacion/inks/58d4757d92851c44d44163f3/Hacia-un-curriculum-cultural-La-vigencia-de-Vygotski-en-la-educacion.pdf
2. Bourdieu P y J. C. Passeron (1977). La Reproducción: Elementos para una teoría del sistema de enseñanza, Barcelona: Laia. Recuperado el 29-07-2019 desde: <https://bit.ly/2SLMEbG>
3. Dubet y Martuccelli (1997) En la Escuela: Sociología de la experiencia escolar. Buenos Aires: Editorial Losada. Recuperado el 29-07-2019 desde: http://www.terras.edu.ar/biblioteca/8/8SOCE_Dubet_Unidad_5.pdf
4. Harris, M. (1989). Teorías sobre la cultura en la era posmoderna. Barcelona: Crítica. Recuperado el 29-07-2019 desde: http://www.proarhep.com.ar/wp-content/uploads/Harris_Teor%C3%ADas-sobre-la-cultura-en-la-era-posmoderna_1989.pdf
5. Rockwell E., y Ezpeleta J. (1983). La escuela: Relato de un Proceso de Construcción.
6. División de Educación General. (2019). Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Ministerio de Educación. Santiago. Chile. Recuperado el 29-07-2019 desde: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf
7. División de Educación General. (2018). Política de fortalecimiento del liderazgo directivo escolar 2014-2017. Ministerio de Educación. Santiago. Recuperado el 29-07-2019 desde: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/01/Política-Fortalecimiento-del-Liderazgo-Escolar-2014-2018_Enero_208.pdf

En ese sentido, el Plan de Mejoramiento Educativo (desde ahora llamado por sus siglas PME), desarrollado por las escuelas, colegios y liceos, se configura como una herramienta que permite planificar, orientar y llevar a cabo procesos de mejoras tanto pedagógicas como institucionales.

¿Por qué es tan importante que cada institución posea su propio PME vinculado al proyecto escolar institucional PEI? Se debe a que:

...constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en

Anexos

el respectivo PME. (*Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019*).

De esta forma, el PME asegura que los actores educativos logren tomar consciencia y actúen de forma responsable ante la formación integral de los y las estudiantes, brindando una educación contextualizada en el territorio, comuna y ciudad, tomando en cuenta los intereses de los y las estudiantes, sus procesos personales y dimensiones (social, emocional, físico, cognitivo, etc.).

De esta forma, el PME busca, y logra, que cada colegio, escuela o liceo encuentre su trayectoria de mejoramiento, entendida como la sinergia del establecimiento para mejorar los resultados de aprendizaje, el desarrollo docente y la visión de la escuela. Esta idea de cambio está centrada, entonces, en un proceso de permanente evaluación, trabajado en forma lineal por todo los educadores, equipos directivos y educandos.

En términos estrictos,

Llevar a cabo procesos para el mejoramiento continuo y la elaboración e implementación de cada una de las fases y etapas del PME, implica tener en cuenta aspectos de la gestión que facilitarán el desarrollo del ciclo. Para esto, se requiere que el sostenedor(a), el equipo directivo y el Consejo Escolar trabajen en conjunto garantizando las condiciones para que los procesos tengan un impacto significativo en la mejora integral de la formación y de los aprendizajes del estudiantado con la participación de toda la comunidad educativa. Brindar estas condiciones de manera permanente permitirá que, si hay cambios en el equipo directivo, sea toda la comunidad educativa la que permita que el proceso de mejoramiento que se desarrolla tenga continuidad. (*Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019*).

2. Cultura Escolar: avances para la comunidad educativa

Para Amelia Álvarez, en su texto “Hacia un curriculum cultural: La vigencia de Vygotski en la Educación” (1997), una aproximación primaria a la definición de cultura escolar se vincula con las descripciones etnográficas y las explicaciones de las dinámicas que se viven dentro de la escuela, las que generan una amplia gama de sentidos. Ahora bien, la facilidad para definir, describir y conceptualizar esas dinámicas es lo que representa un desafío para docentes y profesionales de la educación.

Si bien en algún momento se intentaron neutralizar estas diferencias, creando una escuela homogénea y adaptativa, otros pensadores, como Bourdieu y Passeron, afirmaron que las diferencias en las escuelas se generan y mantienen en cuanto al capital cultural, donde se logran reconocer dos tipos de cultura: la de origen, que es previa a la escuela, vinculada con lo aprendido desde el nacimiento con su entorno familiar y social, y la adquirida en la escuela:

“...La reproducción de las relaciones, de clase, en realidad, es también el resultado de una acción pedagógica que no parte de una tabla rasa, sino que se ejerce sobre sujetos que recibieron de su familia o de las acciones pedagógicas precedentes (es decir, de la llamada “educación primera”) por un lado cierto capital cultural y por el otro un conjunto de posturas con respecto a la cultura. Cada acción pedagógica tiene, pues, una eficacia diferenciada en función de las diferentes caracterizaciones culturales preexistentes de los sujetos y que son de naturaleza social. La escuela, al sancionar estas diferencias como si fueran puramente escolares, contribuye al mismo tiempo a reproducir la estratificación social y a legitimarla

asegurando su interiorización y persuadiendo a los individuos de que ésta no es social, sino natural”. (Bourdieu, Passeron. 1977)

En estas diferencias es donde radica la esencia de la creación de un buen PME, el entender la diversidad como riqueza y no pretendiéndolo como un aspecto negativo donde “nada es posible” o donde “no existe lugar para el cambio o la mejora”.

Como menciona Dubet y Martuccelli, es en los alumnos y alumnas donde hay que poner el foco en torno a la homogeneidad de los procesos:

“Hemos visto que el mundo de los escolares está dominado por una gran unidad normativa, las categorías escolares se imponen al conjunto de la experiencia, la escuela y la familia conjugan sus esfuerzos para reproducir esta unidad. El colegial, por su parte, entra a un mundo marcado por la diversidad de las “esferas de justicia”. Lo que vale en la clase no vale en el patio, lo que vale para el alumno no vale para la persona...La lógica del mimado o “preferido” en la escuela primaria, cede el paso a una exigencia de justicia “objetiva” y “ciega”. El problema de las fronteras entre los distintos dominios de justicia da a lugar a toda una serie de disputas cotidianas. Todo tratamiento diferencial que no se apoye en un criterio de justicia explícita, es denunciado por los alumnos. Por ejemplo, los resultados escolares diferentes no deben engendrar tratamientos diferentes. ‘Me parece que los que son buenos en clase son mejor tratados, se tiene la impresión de que son protegidos’. Lo que era norma en la primaria, se torna injusto en el colegio” (Dubet y Martuccelli. 1997).

En torno a esto, hay que destacar que existen formaciones culturales y sociales particulares dentro de la escuela o colegio, las cuales están condicionadas por elementos estructurales, aunque también cotidianos. Es aquí donde Marvin Harris (1989) afirma que el aprendizaje humano y la transmisión cultural no solo depende de la interiorización, sino que de una plasticidad que se genera en torno a dos

aspectos: La capacidad de transformación de la cultura y el dinamismo permanente por motivo de las diferentes interacciones de los sujetos en forma retroalimentativa.

Entender la cultura escolar y en enseñanza como una transmisión de conocimientos en forma unidireccional, donde existen docentes que entregan información sin dar la posibilidad de generar debates es un error. Las escuelas, colegios y liceos manejan una historia propia, que deviene de las historias personales de cada alumno y alumna. “En las escuelas existen una versión documentada proveniente del sistema educativo, a la vez que se genera una historia no documentada, compuesta por estudiantes, padres y trabajadores”. Como afirman Rockwell y Ezpeleta (1989)

De esta forma, podemos entender el contexto de la cultura escolar desde cuatro puntos de vista: el primero, vinculado al lugar, las historias locales, la comuna y el barrio, así como también el “tipo” de alumnos y alumnas que entran a la escuela. En segundo lugar, tenemos la cultura y los intereses propios de los profesionales que trabajan en la institución: sus valores, compromisos y experiencias docentes previas. En tercer lugar, podemos ubicar el contexto material de la escuela: el financiamiento, presupuesto, infraestructura e implementos. Finalmente se cuenta con una serie de contextos externos a la escuela: las presiones personales, las dificultades familiares, expectativas de éxito ante el promedio, calificaciones, rendición de pruebas estandarizadas, etc.

¿Cómo cabe la creación de un PME exitoso entre todos estos contextos? ¿Es posible generar un material de trabajo que sea sustentable en el tiempo?

Estas preguntas nos permiten ir un poco más atrás, logrando definir, desde los años 60, dos tipos de escuelas, principalmente: La centrada en la eficacia y la centrada en el mejoramiento. Hoy por hoy, la escuela vinculada a la mejora contextualizada según el entorno es la que predomina en distintas instituciones a nivel nacional. Esta escuela intenta, busca y propone, comprender la mejora

desde el escenario actual, priorizando ciertas medidas que vayan acorde a su propia cultura educativa, y posponiendo otras que puedan revisarse en forma posterior, y a la vez, intentar cortar el paso al neoliberalismo que ha imperado en un sistema económico, pero que también permea en las escuelas.

Hoy por hoy la escuela no debiese buscar categorizarse como buena o mala, debiese pretender manejar buenos resultados académicos, pero no desmotivar a los alumnos y alumnas si es que no obtienen un resultado esperado en alguna de las tantas pruebas estandarizadas, entender que la competencia debe ser en contra de la realidad que queremos mejorar y cambiar.

El PME busca un mejoramiento total e integral, y para propender cambios significativos, requiere el asumir la existencia de diversos contextos, de una realidad multicultural en cuanto a la realidad local y escolar. Solo así el avance podrá pretender ser efectivo, real y trascenderá a la dirección del colegio, e incluso a sus profesores: será un sello identitario de la escuela en tanto espacio y lugar de aprendizaje y de hábitat.

Así bien, tal como lo indica el Mineduc, se afirma que

“...el enfoque del PME busca que cada establecimiento defina su trayectoria de mejoramiento, la que se entenderá como la capacidad de la escuela para incrementar simultáneamente los resultados de aprendizaje de los alumnos y su capacidad para manejar el cambio. En ese sentido, no solo se focaliza en mejorar los aprendizajes y habilidades de los alumnos, sino también pone énfasis en el desarrollo de los profesores y de la escuela.” (Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019).

Donde el cambio, la innovación y la mejora constante de los procesos, deben ir de la mano con procesos de autoevaluación constantes, los cuales deben ser propiciados por los establecimientos educacionales que persigan estas mejoras.

Dimensionamiento del Establecimiento

Para comprender mejor la realidad del establecimiento, se requieren contrastar datos que permitan hacer un paralelo entre el mismo y el resto del territorio. Considerando que está emplazado en la comuna de Lo Espejo, se hace imperioso no sólo conocer datos relacionados a variables vinculadas con educación, sino que también características sociales y demográficas.

Como reseña histórica, se tiene que el Colegio Saint Orland N°2, ubicado en calle Pío XII n°8057, comuna de La Cisterna, hoy comuna Lo Espejo, confiriéndose la calidad de Sostenedor a Don Orlando Canales Álvarez.

En el mes de Julio del año 2006, se constituye la sociedad educacional Saint Orland S.A., quien adquiere la calidad sostenedora.

Finalmente, por resolución exenta n°2322 de fecha 28 de agosto de 2017, del Ministerio de Educación, se aprueba transferencia de calidad de sostenedor a la Corporación Educacional Lo Espejo, actual sostenedora del Colegio Lo Espejo.

Paralelamente, según análisis internos que se encuentran dentro del PEI del establecimiento, el Colegio Lo Espejo se encuentra situado en un ambiente socioeconómico y cultural deprimido, con notorias carencias y con familias disfuncionales.

Además, se toma en consideración que, de acuerdo a la Agencia de Calidad de la Educación, el colegio está encasillado como Medio Bajo, lo que implica implementar un conjunto de medidas e intervenciones pedagógicas en las distintas áreas y dimensiones que se analizarán en el presente trabajo.

Según los estadísticos comunales entregados por comuna por la Biblioteca del Congreso Nacional, la disminución de población según los últimos dos censos fue en la comuna de Lo Espejo, seguida de La Granja y Pedro Aguirre Cerda.

COMUNA	Censo 2002	Censo 2017	Variación (%)
LO ESPEJO	112.800	98.804	-12,41
LA CISTERNA	85.118	90.119	5,88
EL BOSQUE	175.594	162.505	-7,45
LA GRANJA	132.520	116.571	-12,04
LA PINTANA	189.278	177.335	-6,31
PEDRO AGUIRRE CERDA	114.560	101.174	-11,68
PUENTE ALTO	493.722	568.106	15,07
SAN JOAQUIN	97.625	94.492	-3,21
SAN MIGUEL	78.872	107.954	36,87
SAN BERNARDO	246.762	301.313	22,11

Tabla 2

En cuanto a la población que se reconoce de algún pueblo originario, la tasa también ha ido en aumento desde el año 2002 al 2017, tal como se indica en la siguiente tabla.

Pueblo Originario	Total 2002	Total 2017
Kawésqar/Alacalufe	23	3
Atacameño/LikanAntai	21	5

Aimara	43	161
Colla	5	19
Mapuche	4.117	10.265
Quechua	28	58
Rapa Nui	13	22
Yámana/Yagán	10	8
Diaguita	0	147
Otro Pueblo	0	500
Total, Pueblos Originarios	4.260	11.188
Total, no p. originarios	108.540	83.894
Total, población comuna	112.800	95.082

Tabla 3

En cuanto a la escolaridad, La comuna de Lo Espejo evidencia un descenso en la matrícula, entre los años 2014 y 2017, en los niveles parvulario y educación básica, lo que contrasta con la comuna de Santiago y la de Paine han experimentado un aumento en los mismos años y niveles indicados.

En el Colegio. Lo Espejo, desde el año 2011 al 2019, la matrícula en los niveles en comento ha descendido sistemáticamente, como se aprecia en la parte final de la tabla.

COMUNA	Nivel	2014	2017
LO ESPEJO	Educación Parvularia	1.704	1.695
	Enseñanza Básica Niños	7.719	7.393
PEDRO A. C.	Educación Parvularia	2.069	2.050

	Enseñanza Básica Niños	10.015	10.011						
SAN MIGUEL	Educación Parvularia	1.676	1.852						
	Enseñanza Básica Niños	11.176	11.543						
PAINE	Educación Parvularia	1.586	1.762						
	Enseñanza Básica Niños	8.191	8.982						
SANTIAGO	Educación Parvularia	5.850	6.414						
	Enseñanza Básica Niños	35.510	36.983						
PROVIDENCIA	Educación Parvularia	2.676	3.097						
	Enseñanza Básica Niños	15.418	15.663						
LAS CONDES	Educación Parvularia	4.784	4.961						
	Enseñanza Básica Niños	22.424	21.928						
Colegio Lo Espejo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Prebásica	92	88	88	98	100	92	89	78	53
Básica	520	498	474	448	459	410	422	416	394
Total	612	586	562	546	559	502	511	494	447

Tabla 4

En cuanto a los resultados de la prueba SIMCE, considerando los resultados de la Comuna Lo Espejo y los del Colegio Lo Espejo, se tiene que la comuna, en el año 2016, presentó en la prueba de Lectura 247 puntos y 243 en matemáticas en el nivel de cuarto básico. El establecimiento, por su parte, registró 238 puntos en lectura y 230 en matemáticas.

En forma interna, si bien los resultados no han sido siempre ascendentes, desde que la corporación comenzó su trabajo, ha estado enfocada en promover mejores metodologías de aprendizaje e intervenciones pedagógicas enfocadas a mejorar no sólo los resultados de esta prueba, sino que de los procesos de enseñanza.

Comuna	Curs	Asignatura	2011		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
LO ESPEJO	2°	Lectura				237	236	238			
	4°	Lectura					250	255	247		
		Matemática					240	246	243		
		Sociedad					242				
	6°	Lectura					255	236	225		
		Matemática					232	236	231		
		Naturaleza									
		Sociedad						238			
	8°	Lectura				239	223	225			
		Matemática				245	242	241			
		Naturaleza				256		246			
		Sociedad					242				
Colegio Lo Espejo	2°	Lectura									
	4°	Lectura	249	258	228	249	237	251	238	246	248
		Matemática	224	234	224	222	214	233	230	234	234
		Sociedad Cs.	232	249		227 /Cs.					
	6°	Lectura				229	196	224	224		209
		Matemática				219	215	208	212		224
		Naturaleza									211
		Sociedad									
	8°	Lectura	243	245		231	204	219		219	
		Matemática	260	246		224	224	227		214	
		Naturaleza	25	244		235		244		227	
		Sociedad	234				221				

Tabla 5

Análisis del Diagnóstico Situacional

En base al análisis previo a través del dimensionamiento del establecimiento, sumado a la cuantificación de datos e información recabada mediante la aplicación de encuestas a alumnos(as) y apoderados(as), así como focus group a docentes y equipo directivo, se efectuará un diagnóstico situacional el cual se dividirá en cuatro áreas de análisis: liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos. Cada una de estas áreas cuenta, además, con dimensiones específicas, lo que permitirá profundizar la discusión, lo que resulta primordial para el desarrollo de los descriptores y la creación del plan de mejoramiento.

1. Liderazgo

Tal como menciona la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar 2014-2017, desarrollada por la Unidad de Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación (MINEDUC)

El concepto de Liderazgo puede ser entendido en términos de influencia. Así, se trataría de la capacidad de influir en otros, provocando un cambio en su manera de pensar o actuar, ya sea de manera directa (en encuentros cara a cara) o indirecta (generando las condiciones para promover el cambio) (Robinson et al, 2009). De acuerdo con Leithwood et al. (2006) el liderazgo consiste en establecer objetivos para la organización que cuenten con un respaldo amplio, y realizar las acciones que sean necesarias para poder darles cumplimiento. El liderazgo educativo, en tanto, sería aquel que influye en otros

para que realicen acciones que se espera resulten en un mejoramiento de los resultados escolares en los estudiantes (Robinson et al, 2009).

Bajo ese prisma de análisis, se tiene que, según la dimensión de visión estratégica y planificación, enmarcadas bajo las prácticas de aseguramiento del mejoramiento (de acuerdo con objetivos y metas institucionales), los apoderados y apoderadas encuestadas, opinan que el Colegio Lo Espejo, será capaz no sólo de entregar herramientas y competencias durante el periodo de enseñanza en el que sus hijos e hijas se encuentran allí (pre básica a octavo básico) sino que, además, tendrán algún tipo de orientación previa a su paso a la enseñanza media, lo que permitirá un avance sustancial en este proceso de cambio que muchas veces resulta abrumador para los estudiantes.

Pregunta n°17		A la salida de octavo básico, ¿cree que su hijo/a recibirá orientación, por parte del colegio lo Espejo, para continuar sus estudios de enseñanza media?			Total
		sí	no	no sabe	
curso apoderado	5A	3	1	4	8
	5B	3	6	6	15
	6A	3	4	4	11
	6B	11	2	6	19
	7A	5	1	6	12
	7B	5	1	4	10
	8A	5	0	2	7
	8B	5	0	6	11
Total		40	15	38	93

Tabla 6

Si bien el número entre respuestas positivas y “no sabe” no presenta una diferencia sustancial, es bueno tenerlo en cuenta para el desarrollo de un buen PME, e intentar alcanzar el máximo de respuestas positivas a una siguiente evaluación.

Por su parte, esta misma pregunta también se le efectuó a los y las estudiantes, donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

Recuento					
PREGUNTA N°17		A la salida de octavo básico, ¿crees que tu colegio te orientará para continuar tus estudios de enseñanza media?			Total
		sí	no	no sé	
Curso	5	17	2	12	31
	6	27	3	9	39
	7	17	0	10	27
	8	16	0	10	26
Total		77	5	41	123

Tabla 7

En este caso, si bien existe una diferencia mayor entre los alumnos y alumnas que responden de forma afirmativa y los que declaran “no saber”, el número de indecisión ante la pregunta es alto, por lo que también se deberá tener en cuenta para mejoras futuras.

Paralelamente, la conducción y guía del equipo directivo es fundamental para asegurar que la comunidad educativa en su totalidad, se hagan partícipes de sus propias mejoras, favoreciendo de esta forma, el logro de los objetivos del PEI y metas institucionales.

En ese sentido, preguntar cuál es el rol del estudiante y del apoderado resulta necesario. De esta forma, se le pregunta a los papás y mamás, “qué tan importante es el apoyo familiar para la educación de su hijo o hija”, la pregunta tenía cuatro posibles respuestas: “Mi apoyo es fundamental”, “mi apoyo es necesario, pero no tan importante”, “mi apoyo no es necesario. El colegio debe hacerse cargo” y “no sé”. En este caso, las respuestas variaron entre las dos primeras categorías, a saber:

Pregunta N° 26		Como apoderado/a ¿cree usted que su apoyo es fundamental para la educación de su hija o hijo?		Total
		sí, mi apoyo es fundamental	sí, mi apoyo es necesario, pero no tan importante	
curso apoderado	5ª	8	0	8
	5B	14	1	15
	6ª	10	1	11
	6B	17	1	18
	7ª	12	0	12
	7B	10	0	10
	8ª	6	0	6
	8B	11	0	11
Total		88	3	91

Tabla 8

Por su parte, los y las alumnas responden una pregunta similar, donde se les consulta por su propio compromiso para una buena educación. Las categorías de respuestas también son cuatro: “Sí, mi compromiso es necesario para aprender”, “Sí, pero no es tan importante”, “No, los profesores y profesoras tienen que enseñarme” y “No sé”. Aquí, las respuestas se dividieron entre las cuatro categorías de respuesta, sin embargo, la que concentró un número mayor de

respuestas fue la afirmativa, donde consideraban que su compromiso sí era importante en su proceso de aprendizaje.

PREGUNTA N° 25		¿crees que tu COMPROMISO es importante para tu educación?				Total
		sí, es necesario para aprender	sí, pero no es tan importante	no, los profesores tienen que enseñarme	no sé	
Curso	5	21	3	1	5	30
	6	39	1	0	0	40
	7	23	3	0	2	28
	8	22	2	0	2	26
Total		105	9	1	9	124

Tabla 9

Paralelamente, se trabajó a través de un grupo focal, el análisis de esta dimensión con el Equipo Directivo, compuesto por el Director Académico, Director Administrativo, jefas de UTP de primer y segundo ciclo, Coordinador de la Comunidad Educativa, Coordinadora SEP, Coordinadora del equipo multidisciplinario y Jefe de Personal. El análisis compendió el análisis de las tres dimensiones que conforman el área de liderazgo, iniciando con **visión estratégica y planificación**. Allí, el equipo evidencia que existe jerarquía en la planificación a través de la calendarización realizada a nivel institucional y la solicitada por el Ministerio de Educación, así como la ejecución de reuniones de Directivos semanales con docentes, la realización del Consejo de Profesores por ciclos y las reuniones del director con los distintos estamentos de la comunidad.

Sin embargo, se vislumbran ciertas problemáticas como una falta de persistencia de las estrategias y acciones, las cuales muchas veces se abandonan en el tiempo por imprevistos, así como una falta de monitoreo y evaluación de impacto.

Como una de las posibles herramientas que favorecerían el fortalecimiento de estas debilidades, mencionan establecer objetivos, metas, estrategias y acciones

acotadas y de relevancia en las planificaciones, para que el monitoreo sea constante y más sencillo, sumado a la aplicación de verificadores que queden como evidencia del trabajo hecho.

Además, agregan que se realizaron las modificaciones necesarias al PEI. El nuevo diseño se encuentra actualizado en la página web del SIGE, pero establecen que resultaría pertinente revisarlo para actualizar y/o modificar otros instrumentos normativos del establecimiento como reglamentos, protocolos, planes por normativa y PME.

Finalmente, en cuanto a las prácticas existentes que son ejecutadas por los “líderes”, se evidencia que existen diagnósticos, planificaciones y evaluación de objetivos, metas estratégicas y acciones pero que, sin embargo, aún falta monitoreo sistemático de todos ellos. Resulta necesario, entonces, cumplir con él para lograr el cumplimiento de metas y análisis de impacto en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En cuanto a la dimensión de **conducción y guía**, se visualiza que existen prácticas tanto del director como del equipo directivo, que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa. Esto, a través de reuniones de directivos semanales de docentes, consejos de profesores de primer y segundo ciclo, y reuniones del director con distintos estamentos de la comunidad. Se suman, además, la reunión de evaluación de desempeño, la cual permite al director y equipo ser evaluados y analizar el trabajo realizado durante el semestre. Sin embargo, tal como en la dimensión anterior, se evidencia una falta de monitoreo sistemático de todos los objetivos, metas y acciones, así como la consecuente evaluación de impacto en el proceso de enseñanza y aprendizaje. En ese sentido, el monitoreo es, al igual que en la dimensión anterior, la solución necesaria para esta debilidad.

Finalmente, en cuanto a la dimensión de **información y análisis**, y frente a la pregunta ¿vela la dirección por el clima institucional promoviendo acciones de

mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos?, se vislumbra, a través de las respuestas del equipo, que la mayoría de las veces se enfrentan y analizan en profundidad los problemas de convivencia, buscando y dando soluciones inmediatas a las dificultades, evitando que estos problemas escalen a instancias externas al establecimiento. Existe una articulación constante entre la dirección con el coordinador de la comunidad educativa y el equipo multidisciplinario esto, sumado a la implementación de un sistema computacional para registrar atrasos, inasistencias, mediaciones, etc.

La búsqueda constante de perfeccionamiento entre el coordinador de la comunidad, inspectores de patio, equipo multidisciplinario, profesores jefes y de aula, es necesaria. A través de esta coordinación y buen feedback se logrará perfeccionar el sistema ya instaurado, y el cual los mismos apoderados, alumnos y alumnas evalúan el acápite de convivencia escolar.

En cuanto a los sistemas de rendiciones de cuenta pública, comentan que existe un formato antiguo para rendir cuentas el cual debe ser actualizado de acuerdo con las nuevas necesidades del establecimiento. Si bien, al inicio del año 2019 se contrataron los servicios de un soporte computacional en el área económica, financiera y pedagógica, este no se ajustó a las necesidades del establecimiento, por lo cual se dio cese a la prestación de servicios privilegiando la creación de un soporte computacional propio, ajustado a las necesidades internas. Sin embargo, este aún está en ajustes, y aún no cuenta con un formato para rendición de cuentas financieras ni pedagógicas. Cuando este se implemente en su totalidad, se deberá socializar con la comunidad educativa para así, lograr que todos y todas conozcan esta nueva forma de trabajo, promoviendo así el área de liderazgo, pero también la gestión pedagógica, la convivencia escolar y el área financiera.

2. Gestión Curricular

Dentro del área de gestión curricular, se tienen cuatro dimensiones de análisis. La primera que se deja entrever, gracias a las respuestas entregadas mediante encuesta, es la vinculada con la “Acción Docente en el Aula”, sobre todo, vinculadas con prácticas que aseguran la mantención de altas expectativas sobre el aprendizaje y el desarrollo, así como la implementación de diseños de enseñanza en el aula.

Pregunta n°14		El docente de su hijo/a ¿lo apoya en su proceso de aprendizaje?			Total
		Siempre	casi siempre	a veces	
curso apoderado	5A	7	1	0	8
	5B	4	10	1	15
	6A	5	4	3	12
	6B	13	5	1	19
	7A	10	2	0	12
	7B	6	2	1	9
	8A	6	1	0	7
	8B	8	2	1	11
Total		59	27	7	93

Tabla 10

En esta pregunta, los apoderados responden de acuerdo con el planteamiento que se evidencia en la tabla, teniendo cuatro opciones de respuesta: Siempre, Casi Siempre, A veces y Nunca. Como se evidencia, ninguno escoge la opción “nunca”, inclinándose por las opciones siempre y casi siempre, que representan el 92,5% de respuestas.

Entonces, ¿cuál es la visión de los estudiantes respecto a esta misma pregunta?

PREGUNTA N°12		¿Los profesores te ayudan a aprender?			Total
		sí	No	no sé	
Curso	5	26	1	4	31
	6	37	2	1	40
	7	24	3	1	28

	8	23	0	3	26
Total		110	6	9	125

Tabla 11

En este caso, los alumnos tenían solo tres opciones de respuesta. La mayoría se inclina por “Sí”, y en porcentajes casi ínfimos lo siguen las respuestas “no sé” y “no”. Cabe destacar que ningún alumno de octavo año básico (el máximo nivel cursado en el establecimiento) menciona que los profesores “no” ayudan a aprender, lo que deja en evidencia que, al finalizar su etapa educativa, los encuestados concluyen en conformidad su proceso educativo.

Ahora bien, ¿Cómo los apoderados y alumnos entienden el proceso de aprendizaje? ¿Tienen las mismas visiones? Para responder estas interrogantes, se les preguntó a ambos grupos, cómo los profesores ayudaban y apoyaban en el proceso de aprendizaje. Las opciones de respuesta fueron “Haciendo clases”, “Orientándolo en sus dudas”, “dando contención emocional”, “ayudando a superarse a diario” y “corrigiendo sus errores”, las que, en el caso de los apoderados, arrojaron los siguientes resultados:

		Haciendo clases	Orientándolo en sus dudas	Contención emocional	Ayudando a superarse a diario	Corrigiendo sus errores
		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Curso apoderado	5A	6	7	2	3	4
	5B	7	7	4	3	6
	6A	6	2	0	1	3
	6B	11	12	4	11	6
	7A	8	5	4	6	4
	7B	5	6	3	4	6
	8A	5	7	6	6	6
	8B	6	5	3	6	4
Total		54	51	26	40	39

Tabla 12

En este caso, los apoderados tienen una visión similar en cada una de las categorías de respuesta. Si bien algunas son más altas que otras, los números son parejos, lo que habla de que el docente no sólo debe enfocarse en hacer su clase para generar un buen proceso de aprendizaje, sino que las necesidades de los estudiantes también deben ser cubiertas, ya sea respondiendo dudas o entregando contención emocional.

En cuanto al desarrollo del SIMCE, y entendiendo su preparación como un proceso de reforzamiento que logra dar a conocer la real cobertura curricular efectuada por docentes y alumnos, se pregunta también de qué forma creen alumnos y apoderados que se recibe apoyo para la rendición de esta prueba estandarizada.

Apoyo SIMCE		Orientándolo en sus dudas	Haciendo ensayos	corrigiendo errores	No recibe apoyo	No sé
		sí	sí	sí	sí	Sí
Curso Apoderado	5A	3	5	2	1	1
	5B	6	8	3	1	
	6A	1	1	2	2	6
	6B	9	8	7	0	2
	7A	3	6	7	0	1
	7B	1	7	2	0	2
	8A	4	5	4	0	1
	8B	4	4	3	0	3
Total		31	44	30	4	16

Tabla 13

En la tabla 13, los apoderados se inclinan por la respuesta de “hacer ensayos” y “orientar en dudas”, así como “corrigiendo errores”, por su parte, los alumnos seleccionan las opciones “cuando me ayudan con mis dudas”, “cuando me hacen clases” y “cuando corrigen mis errores”. Si bien la opción de ensayos es seleccionada, pareciese ser que los y las estudiantes sienten que su proceso de aprendizaje, en el aula o para el SIMCE, se ve sustentado cuando son

escuchados y les ayudan a comprender sus dudas. Elemento relevante para considerar en el PME que se desarrollará más adelante.

		Cuando me hacen clases	Cuando me ayudan con mis dudas	Haciendo Ensayos	Cuando corrigen mis errores	No recibimos apoyo	No Sé
		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Curso	5	14	16	12	15	0	8
	6	23	33	16	23	2	2
	7	16	23	15	15	3	1
	8	10	10	9	11	1	6
Total		63	82	52	64	6	17

Tabla 14

Paralelamente al análisis de las preguntas de las encuestas de apoderados y alumnos vinculadas al área de gestión curricular, se trabajó con los docentes del Colegio Lo Espejo para realizar una discusión más profunda en torno a este tópico, con sus respectivas dimensiones, logrando ahondar en cada una de ellas, tal como se describe a continuación.

Dentro de la **organización curricular**, se consulta sobre las prácticas que articulan el marco curricular, plan de estudios, plan anual y calendarización y sus eventuales debilidades, donde aparecen las siguientes ideas:

- Existe una planificación institucional que vincula las diferentes áreas, así como también se mantiene un monitoreo constante de las actividades planificadas, sin embargo, existe poco conocimiento respecto al PEI por parte de los docentes
- También se vislumbra poco compromiso de la comunidad educativa. La vinculación entre profesores, estudiantes y apoderados muchas veces no es la óptima para alcanzar los objetivos de aprendizajes o aprendizajes esperados.

En cuanto a las soluciones propuestas, los docentes entregan una batería de ideas que podrán ayudar a subsanar esta realidad actual. A saber:

- Generar una retroalimentación efectiva y pertinente entre las diversas áreas del establecimiento educacional: Equipo directivo, docentes, alumnos, equipo multidisciplinario, trabajadores de la educación, etc.
- Mejoras comunicacionales: permitir que la articulación de la información sea la correcta, generando conocimiento respecto a actividades diarias, prácticas institucionales, calendarización de actividades anuales, etc.
- Para propender estas mejoras, se deberán fortalecer los canales de comunicación a través de reuniones de coordinación que emanen un acta informativa para aquellos y aquellas que no pudieron asistir.
- Propiciar una comunicación efectiva entre la Unidad Técnica Pedagógica y los profesores.
- Realizar monitoreo del PEA en base a la triangulación.
- Para lograr objetivos de aprendizaje, y generar una vinculación mayor con apoderados, se deberán realizar actividades transversales que involucren a todas las áreas del colegio, creando comisiones y responsables, así como también talleres para trabajar con profesores y apoderados el sello institucional y la cultura identitaria, siendo posible trabajarlo en reuniones de apoderados.

En cuanto a la segunda pregunta, donde se indaga respecto a la coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los objetivos de aprendizajes o aprendizajes esperados, los y las docentes participantes mencionan que no existe coherencia debido a que falta comunicación entre niveles y no se han generado lineamientos claros en los objetivos y aprendizajes en las distintas áreas.

Para subsanar este problema, se mencionan soluciones similares a las anteriores, donde destaca la generación de actividades abiertas a la comunidad y el trabajo colaborativo e interdisciplinario (generando una triangulación entre colegio, profesor y estudiante).

Dentro del área “**preparación de la enseñanza**”, se abre la discusión con una serie de preguntas que derivan en posibles soluciones. Para evidenciar mejor lo propuesto, se distribuyen las ideas en la siguiente tabla.

Área: Gestión Curricular Subdimensión: Preparación de la enseñanza	
Diagnóstico	Propuestas
¿Qué prácticas aseguran la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI? • Adaptación de actividades sugeridas por los programas (de tipo lúdica y didácticas) • Utilizar de buena forma los libros entregados por el MINEDUC.	Hay que asegurar que el aprendizaje sea realizado en función de la misión del colegio y adecuar los programas de estudio a esta premisa, junto con esto lograr que el aprendizaje sea significativo para los estudiantes, esto quiere decir que las estrategias se deben ir actualizando según las necesidades de cada niño y niña.
¿Qué problemáticas se asocian con esta articulación y coherencia? • Falta motivación intrínseca por parte de los estudiantes. • Se produce un condicionamiento previo que dificulta la flexibilidad de la clase (espacios) • Padres solo están interesados en las notas.	Utilizar refuerzo positivo constantemente con los estudiantes, y no necesariamente a través de la obtención de una calificación.
¿Qué prácticas aseguran que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes?	Dar oportunidades a los estudiantes de que puedan explorar y puedan crear su propio aprendizaje y que puedan dar a conocer sus propios intereses (formar lazos afectivos con el profesor)

• Contextualizar los contenidos de acuerdo y con relación al lugar donde se encuentran nuestros estudiantes (Lo Espejo). • Realizar una retroalimentación diaria de lo enseñado. • Resolver problemas de la realidad mediante juegos.	
¿Qué problemas se asocian con esta pertinencia y coherencia? • Conductas disruptivas. • Predisposición de profesor frente a un curso o alumnos concretos.	Evitar etiquetas (estigmatizar) a los estudiantes y cursos.
¿Qué prácticas aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes? • Evaluación de proceso y transversalidad de las actividades. • Medición de los aprendizajes.	Asegurar nuevos métodos de evaluación permitiendo la incorporación de diversos aprendizajes individuales de cada estudiante (inteligencias múltiples)
¿Qué problemáticas se asocian con esta coherencia? • Rigidez del instrumento (debe existir flexibilidad después del fracaso)	Dar la oportunidad de formar una metacognición, esto quiere decir que los estudiantes podrán reflexionar sobre sus procesos, avances y en la forma en la que aprenden.

Tabla 15

En cuanto a la dimensión **acción docente en el aula**, los y las docentes evidencian que existen actividades kinestésicas, que desarrollan la inferencia y lo

emocional, que logran recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula, sin embargo, la falta de hábitos y compromiso de los padres hace que muchas veces estas prácticas se vean mermadas.

Cuando se les consulta respecto a qué prácticas aseguran que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes, mencionan que “establecer la premisa de que el aprendizaje es inherente al estudiante, así como también el desarrollo de una evaluación de procesos, que permitan monitorearlos” son relevantes para mantener las expectativas.

En cuanto a qué prácticas aseguran que el espacio educativo se organice de acuerdo con las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes, afirman que con el simple hecho de ocupar de forma permanente los espacios existentes, realizando una buena distribución de las salas, y utilizando también espacios externos, como patios y canchas, se logrará el aseguramiento, sin embargo, hay que considerar que los ritmos de los estudiantes cambian, por lo que muchas veces, algo que funciona para un nivel, puede ser insatisfactorio para el otro.

Finalmente, para la dimensión de **evaluación de la implementación curricular**, los docentes mencionan que existen prácticas para evaluar la cobertura curricular, como la planificación anual e inicial dada por UTP, las evaluaciones por curso al finalizar el semestre y los informes al hogar que se entregan en forma semestral.

También, comentan que la inasistencia e impuntualidad de los alumnos y alumnas, así como la falta de compromiso de los apoderados, dificultan estos procesos. Una de las posibles soluciones a esto sería una carta gantt de avance estudiantil que también contenga la cobertura curricular, y la creación de un portafolio de trabajo con los cursos, que pueda ser entregado a los apoderados.

Respecto a las prácticas existentes para evaluar logros de aprendizajes, los y las docentes mencionan que las evaluaciones de proceso y sumativas son parte de

esta dimensión, aunque faltaría crear pruebas de nivel, unidad y cobertura curricular. Para remediar esta situación, proponen implementar prácticas institucionales en cuanto a la forma de evaluar logros de aprendizaje en relación con las bases curriculares para detectar OA a trabajar en forma focalizada.

Teniendo en cuenta la realidad percibida por los docentes, y las posibles soluciones a estas problemáticas, se podrá trabajar en la creación de un buen PME.

3. Convivencia Escolar

- Análisis Externo

Previo al análisis de la situación de convivencia escolar al interior del Colegio Lo Espejo, se efectuó un sondeo inicial respecto a la visión que tenían alumnos(as) y apoderados(as) respecto al respeto e inclusión que existía en la comuna hacia las comunidades migrantes, en situación de discapacidad y pueblos originarios. La pregunta deviene de la realidad comunal. Lo Espejo, tal como se presentó en el dimensionamiento, posee una alta tasa de migración y de comunidades de pueblos originarios, sobre todo Mapuche. De ahí, que el establecimiento haya tenido que recibir en la comunidad a personas con estas características. En ese sentido, y en torno a la dimensión de Formación Personal y Apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes, se realizaron las siguientes preguntas:

Pregunta n°9 Apoderados		¿cuán inclusiva considera que es la comuna de lo espejo con las personas en situación de discapacidad presentes en el territorio?					Total
		muy inclusiva	inclusiva	poco inclusiva	nada inclusiva	no sabe	
curso apoderado	5A	1	2	3	0	2	8
	5B	1	0	2	8	2	13
	6A	1	2	9	0	0	12
	6B	3	5	6	0	5	19
	7A	2	1	7	2	0	12
	7B	1	2	6	0	1	10

	8A	1	0	5	1	0	7
	8B	2	1	3	2	2	10
Total		12	13	41	13	12	91

Tabla 16

PREGUNTA N°8		¿cuán inclusiva consideras que es tu comuna con las comunidades migrantes presentes en el territorio?					Total
		muy inclusiva	inclusiva	poco inclusiva	nada inclusiva	no sabe	
Curso	5	7	5	7	4	8	31
	6	5	18	11	3	3	40
	7	4	6	11	2	4	27
	8	3	5	11	1	5	25
Total		19	34	40	10	20	123

Tabla 17

Tal como se aprecia en la Tabla 16 y 17, se evidencia que tanto apoderados(as) como estudiantes, afirman que la comuna de Lo Espejo tiene un carácter poco inclusivo a la hora de tratar con las comunidades migrantes presentes en el territorio. Si se suman las respuestas correspondientes a la categoría de “muy inclusiva” con “inclusiva” se entiende que los alumnos(as) tienen una mira un poco más positiva respecto al tema, y que los apoderados(as), por su parte, manejan índices más altos en las categorías “poco inclusiva” o nada inclusiva.

Paralelamente, las categorías de “poco inclusiva” se mantienen en la pregunta dirigida a los apoderados respecto a las personas en situación de discapacidad que habitan en la comuna (con 41 respuestas afirmativas), seguido por 13 respuestas para “inclusiva” y “nada inclusiva” y 12 para “muy inclusiva” y “no sabe”. Por su parte, los alumnos y alumnas afirman que la comuna sí es “inclusiva” con las personas en situación de discapacidad (con 43 respuestas afirmativas en esa categoría) seguido por 31 que mencionan que es “poco inclusiva”, 27 que afirman que es “muy inclusiva”, 17 que “no saben” y solo 5 que afirman que la comuna es “nada inclusiva”.

Finalmente, y en torno a la pregunta vinculada con el respeto del legado de los pueblos originarios en el territorio, los apoderados(as) se inclinan por afirmar que es una comuna “respetuosa” con 37 de las preferencias, seguido por “poco respetuosa” (29). Los siguientes números son bajos, y no alcanzan a la media de preferencia: 12 mencionan que es una comuna muy respetuosa, 7 afirman que es nada respetuosa y 8 mencionan que no sabrían responder la pregunta.

En tanto, los estudiantes se inclinan por afirmar que la comuna es respetuosa en relación con los pueblos originarios, con 50 respuestas afirmativas, seguido por 27 respuestas que creen que es “poco respetuosa”, 25 que “no saben”, 12 que la consideran “muy respetuosa” y 10 que creen que es nada respetuosa.

La evidencia indica que la visión dentro de la escuela tiende a las respuestas positivas dentro de las preguntas de esta sección. Los alumnos y alumnas conviven día a día con distintas realidades, enfrentándose en un espacio “cerrado” durante horas, lo que permite entender de mejor forma los contextos de sus compañeros y compañeras.

- **Análisis Interno**

Si bien lo previo depende del establecimiento, se vincula además con la realidad comunal. La siguiente pregunta, por su parte, se vincula directamente con el apoyo que sienten los y las estudiantes en torno a su aprendizaje y la escuela como un todo, también relacionándose con el área de Formación Personal y Apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.

PREGUNTA N°11		¿Sientes que recibes el apoyo de tu colegio?			Total
		Sí	no	no sabe	
Curso	5	16	1	14	31
	6	35	1	4	40
	7	19	5	4	28
	8	20	0	6	26
Total		90	7	28	125

Ahora bien, para conocer el cómo los estudiantes sienten que reciben apoyo por parte de sus profesores y de su colegio, se creó una pregunta abierta semiestructurada, la cual daba tres espacios para responder, en una palabra, o mediante frases cortas. A través de un procesador de texto, se obtienen estas tendencias en torno a palabras más repetidas, donde destacan “ayudan” “enseñan” “escuchan” y “explican”:



En cuanto a la dimensión de “Convivencia Escolar en Función del PEI”, se elaboraron preguntas para apoderados(as) y alumnos en torno a las prácticas para asegurar la resolución de conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.

Pregunta n°11		¿El colegio cuenta con medidas para la resolución de conflictos entre alumnos?			Total
		Sí	No	no sé	
curso apoderado	5ª	5	2	1	8
	5B	5	2	7	14
	6ª	6	2	3	11
	6B	14	0	5	19
	7ª	6	0	6	12
	7B	6	1	3	10
	8ª	5	1	1	7
	8B	5	1	5	11
Total		52	9	31	92

Tabla 19

En la Tabla 19, los apoderados(as), son interrogados en torno a si el Colegio Lo Espejo cuenta con medidas de resolución de conflictos entre alumnos, donde 52 mencionan que sí cuenta, 31 afirman que “no saben” y solo 9 argumentan que el colegio no cuenta con una serie de medidas que ayuden a la resolución de conflictos.

En cuanto a la satisfacción en torno a estas medidas, en la Tabla 20, los apoderados(as), pueden seleccionar solo una alternativa que va desde “insatisfecho” hasta “totalmente satisfecho”, lo que arroja los siguientes números:

Pregunta n°12		¿Qué tan satisfecho/a se encuentra con estas medidas?				Total
		insatisfecho	medianamente satisfecho	satisfecho	totalmente satisfecho	
curso apoderado	5A	1	2	4	1	8
	5B	4	6	3	1	14
	6A	3	3	4	1	11
	6B	2	6	10	1	19

	7A	0	4	5	0	9
	7B	2	5	3	0	10
	8A	0	5	1	1	7
	8B	1	3	5	1	10
Total		13	34	35	6	88

Tabla 20

Cabe destacar entonces, que los números más altos se encuentran en los rangos medios, siendo “medianamente satisfecho” y “satisfecho” las opciones mayormente seleccionadas por los apoderados que responden la encuesta.

En relación con la misma pregunta, a los y las estudiantes también se les pregunta en torno a este tema, donde 50 de ellos afirman que el colegio “siempre” ayuda a resolver las peleas que existen entre compañeros(as) de curso, 38 creen que se hace “casi siempre”, 31 selecciona la opción “a veces” y solo 5 de ellos cree que el colegio “nunca interviene”.

PREGUNTA N°14		¿El colegio ayuda a resolver las peleas que existen entre compañeros (as) de curso?				Total
		siempre	casi siempre	a veces	nunca	
Curso	5	12	8	8	3	31
	6	22	16	2	0	40
	7	9	6	12	0	27
	8	7	8	9	2	26
Total		50	38	31	5	124

Tabla 21

Cuando se les pregunta a los y las estudiantes ¿qué podrías hacer tú para ayudar a que no existan tantas peleas o conflictos? Se les da la opción, mediante una pregunta abierta semiestructurada, de responder mediante tres frases o palabras. Lo que arroja los siguientes resultados:



Imagen 2

En cuanto a los apoderados, las respuestas a las propuestas para resolución de conflictos son similares: se basan en una mejor comunicación entre apoderado-profesor-colegio y muchos ven la expulsión como una buena forma de mejora de la conducta, disciplina y “ambiente” del establecimiento.

En esa línea de análisis, es relevante mencionar que el Colegio Lo Espejo cuenta con un equipo multidisciplinario encargado de dar respuesta y buscar soluciones a estos problemas, y trabajar diariamente con los alumnos y alumnas, intentando no sólo reducir peleas y discusiones que ocurren dentro del establecimiento, sino que brindar un apoyo multifocal para el alumno y su entorno.

Dentro de este equipo participa un profesional del área de la psicología, encargada de convivencia escolar, trabajadora social, educadora diferencial y fonoaudióloga. La pregunta, entonces, es qué tan bien conocen alumnos y apoderados al equipo multidisciplinario, lo que arrojó las siguientes respuestas:

	Psicólogo	Convivencia Escolar	Trabajadora Social	Educadora diferencial	Fonoaudióloga
--	------------------	--------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	----------------------

		sí	sí	sí	sí	sí
Curso	5	29	24	19	7	5
	6	38	29	19	8	12
	7	23	20	15	6	9
	8	20	13	9	4	3
Total		110	86	62	25	29

Tabla 22

En este caso, los alumnos afirman conocer, en su mayoría, el trabajo realizado por el psicólogo, seguido por la encargada de convivencia escolar y trabajadora social. Si bien el área de fonoaudiología y educación diferencial no son tan reconocidas, esto se puede deber a que el trabajo de estas profesionales se enfoca caso a caso, realizando un seguimiento a alumnos y alumnas que requieran del apoyo en esta área.

		Psicólogo	Convivencia escolar	Trabajadora social	Educadora diferencial	fonoaudióloga
		Sí	Sí	sí	sí	sí
Curso apoderado	5A	1	5	0	0	0
	5B	10	7	4	1	2
	6A	2	4	2	1	0
	6B	12	12	9	9	8
	7A	4	2	2	1	1
	7B	9	1	3	5	2
	8A	2	4	0	1	1
	8B	4	2	1	0	1
Total		44	37	21	18	15

Tabla 23

En el caso de los apoderados, la tendencia es similar. Si bien todos no conocen a los profesionales que trabajan con sus hijos e hijas- lo que resulta preocupante debido a que el apoyo de este equipo se enmarca en un trabajo basado en prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los y las estudiantes- la mayoría

de las respuestas afirmativas se relacionan con el trabajo del psicólogo y la encargada de convivencia escolar.

Ahora bien, al profundizar en esta área, se les pregunta a los alumnos, alumnas y apoderados si es que reconocen haber recibido apoyo del equipo psicosocial. Como se podrá evidenciar en las tablas que se adjuntan abajo, la mayoría logra reconocer si han sido o no apoyados, sin embargo, algunos declaran “no saber” si han recibido apoyo, por lo que el traspaso de información hacia los alumnos y apoderados no se está entregando de forma totalmente correcta:

Pregunta N° 19		¿su hijo/ha recibido apoyo por parte del equipo multidisciplinario (psicólogo, encargada de convivencia escolar, trabajadora social, educadora diferencial, fonoaudióloga.)			Total
		sí	no	no sabe	
curso apoderado	5ª	3	2	3	8
	5B	9	3	2	14
	6ª	2	7	2	11
	6B	14	3	2	19
	7ª	5	4	3	12
	7B	5	2	3	10
	8ª	1	6	0	7
	8B	5	4	1	10
Total		44	31	16	91

Tabla 24

PREGUNTA N°19			Total
¿has recibido apoyo por parte del equipo multidisciplinario (Psicólogo, encargada de convivencia escolar, trabajadora social, educadora diferencial, fonoaudióloga)?			

		sí	no	no sé	
Curso	5	24	1	6	31
	6	29	5	6	40
	7	16	5	7	28
	8	12	12	2	26
Total		81	23	21	125

Tabla 25

Ahora bien, ¿Este desconocimiento proviene de una mala comunicación entre establecimiento -apoderados? Y si esto es así, ¿qué tanto compromiso presenta el apoderado para asistir a las reuniones? También es relevante ver por qué los alumnos y alumnas creen que sus papás y mamás no asisten a sus reuniones de apoderados y, desde allí, analizar mejoras para seguir perfeccionando el apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes y procesos.

Pregunta N° 22		¿Participa activamente en las reuniones de apoderados?		Total
		sí	no	
curso apoderado	5ª	7	1	8
	5B	14	1	15
	6A	11	0	11
	6B	15	2	17
	7A	9	3	12
	7B	10	0	10
	8A	6	1	7
	8B	11	0	11
Total		83	8	91

Tabla 26

La tabla superior evidencia que la mayoría de los apoderados responden de forma afirmativa, cuando se le pregunta respecto a su participación en la reunión de apoderados, lo que no resulta raro: la encuesta se aplicó en una de estas instancias, y los papás y mamás acá presentes son los que asisten regularmente a conocer la situación de sus hijos e hijas.

Cuando se consulta respecto a los motivos de no asistencia, la mayoría menciona que es por falta de información, lo que deja entrever la necesidad de seguir mejorando los canales de comunicación entre el colegio y la casa.

Pregunta n°23		Si su respuesta es no ¿Cuál es el motivo?					Total
		falta de información	no tengo tiempo	tengo otros compromisos	no me interesa	Otro	
curso apoderado	5A	0	0	0	0	1	1
	5B	4	0	0	1	0	5
	6A	3	0	0	0	0	3
	6B	2	2	1	0	0	5
	7A	1	2	0	0	1	4
	7B	1	0	0	0	0	1
	8A	3	1	0	0	0	4
	8B	4	0	0	0	0	4
Total		18	5	1	1	2	27

Tabla 27

Cuando se les consulta respecto a cómo mejorar esta participación, a través de una pregunta abierta, la mayoría concuerda con el hecho de que son los apoderados y apoderadas los que deben sentir el deber, la responsabilidad e incluso la curiosidad de conocer el proceso de sus hijos, y que, en este caso, son ellos los que deben dar el primer paso para acercarse a estas instancias.

Por otro lado, la visión de los alumnos es distinta, para ellos, la falta de información no es la principal causa de la inasistencia (de hecho, es la tercera y comparte lugar con otras dos variables). Para ellos y ellas, es “la falta de tiempo” lo que hace que sus apoderados no participen activamente.

Recuento							
PREGUNTA N° 23		Si es que tus papás no vienen a las reuniones de apoderados ¿Por qué crees que no lo hacen?					Total
		falta de información	no tienen tiempo	tienen otros compromisos	no les interesa	otra	
Curso	5	1	8	0	1	0	10
	6	1	8	1	1	1	12
	7	0	7	4	1	1	13
	8	1	10	5	0	1	17

Total	3	33	10	3	3	52
--------------	---	----	----	---	---	----

Tabla 28

4. Gestión de Recursos

Además, se le consulta a la comunidad, respecto a la satisfacción de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento, todos enfocados en el PEI, los cuales se han realizado en los últimos tres años.

Los apoderados afirman estar, en su mayoría, muy satisfechos y satisfechos con los cambios que se le han efectuado al Colegio Lo Espejo, en torno a la mejora de mobiliario interno y externo (mesas y sillas de salas y bancas exteriores), mejoras y construcción de cancha de fútbol y creación de una zona de recreación con pasto sintético para toda la comunidad.

Pregunta N° 25		¿Qué tan satisfecho/a se encuentra con las mejoras que se han hecho en el colegio (Cancha de futbol, patio de pasto, bancas, mesas y sillas de las salas)?					Total
		muy satisfecho	satisfecho	insatisfecho	muy insatisfecho	no sabe	
curso apoderado	5A	3	4	0	1	0	8
	5B	5	8	0	0	2	15
	6A	5	5	0	0	1	11
	6B	12	4	0	0	2	18
	7A	5	6	0	0	1	12
	7B	4	5	1	0	0	10
	8A	5	2	0	0	0	7
	8B	5	5	1	0	0	11
Total		44	39	2	1	6	92

Tabla 29

La opinión de los alumnos y alumnas es similar, concentrándose en las categorías de muy satisfecho y satisfecho.

--

PREGUNTA N°24		¿Qué tan satisfecho/a estas con las mejores que se han hecho en el colegio (cancha de futbol, patio de pasto, bancas, mesas y sillas de las salas)?				Total
		muy satisfecho	satisfecho	insatisfecho	no sé	
Curso	5	19	5	3	3	30
	6	28	10	1	1	40
	7	12	12	2	2	28
	8	12	12	1	1	26
Total		71	39	7	7	124

Tabla 30

Desarrollo de los Descriptores: Evidencias y Niveles

En relación con lo expuesto en el dimensionamiento del establecimiento y el análisis del diagnóstico situacional, se evaluará, mediante una tabla, los valores y niveles en los que se encuentran los descriptores analizados.

Área, dimensiones y descriptores	Valor	Nivel	Descriptores de las dimensiones
Área de Liderazgo			
Visión Estratégica y Planificación	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a los resultados	En cuanto a las existencias de prácticas de planificación, revisión y actualización del PEI y prácticas para asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo con objetivos y metas institucionales se determina que su aplicación

			ha sido frecuente y utilizada para la toma de decisiones y su uso originó y originan resoluciones con clara intención a mejorar los resultados. Esto se evidencia mediante focus group aplicados a docentes y equipo directivo.
Conducción y Guía	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a los resultados	Se evidencia que las prácticas del director y el Equipo directivo que aseguran la coordinación para favorecer el logro de los objetivos y del PEI, así como las prácticas para asegurar que el director y Equipo directivo evalúen su desempeño, han sido frecuentes y utilizadas para una toma de decisiones posterior. Esto, origina resoluciones que promueve la mejora de resultados.
Información y Análisis	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a los resultados	La dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora. Paralelamente existen sistemas de rendiciones de cuenta pública para dar a conocer los resultados. Estas acciones han sido frecuentes y con clara orientación a la mejora.
Área de Gestión Curricular			
Organización curricular	2-3	Práctica sistemática con despliegue total y práctica sistemática con despliegue parcial	Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de estudios, plan anual, PEI y calendarización como prácticas sistemáticas con despliegue total orientada a los resultados. Sin embargo, la coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el

			progreso de los objetivos de aprendizajes o aprendizajes esperados es una práctica sistemática con despliegue parcial, la cual deberá ser perfectible para consolidar resoluciones.
Preparación de la Enseñanza	2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Tanto las prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI, como las prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y que aseguren la coherencia entre los procedimientos de evaluación de aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes, son existentes, sin embargo, la información no ha sido utilizada para la toma de decisiones.
Acción Docente en el Aula	2-3	Práctica sistemática con despliegue total y práctica sistemática con despliegue parcial	En cuanto al despliegue parcial, sin consolidación de resultados, se tiene a los descriptores de “prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula” y “prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes”. Como práctica sistemática con despliegue total, se evidencia a través de focus group y encuestas a alumnos y apoderados que existen practicas para asegurar que el espacio

			educativo se organice de acuerdo con las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes.
Evaluación de la Implementación Curricular	2-3	Práctica sistemática con despliegue total y práctica sistemática con despliegue parcial	En cuanto a las prácticas con despliegue total, se tienen la “evaluación de la cobertura curricular lograda en los distintos niveles” y “prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular”. En tanto al despliegue parcial, se evidencian “las prácticas para evaluar los logros de aprendizajes en los distintos cursos, establecidos en el marco curricular”.
Área de Convivencia Escolar			
Convivencia Escolar en función del PEI	2-3	Práctica sistemática con despliegue total y práctica sistemática con despliegue parcial	El despliegue total se vincula con la existencia de normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional. En cuanto a las prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias esté en función a la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos, aún se encuentra en la etapa de despliegue parcial. Si se considera que Lo Espejo es una comuna con una realidad socioeconómica débil, se tiene que el apoyo en el área escolar es muchas veces débil y se entiende como un trabajo de largo aliento.

Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes	2-3	Práctica sistemática con despliegue total y práctica sistemática con despliegue parcial	Tanto las prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes y para apoyar el desarrollo progresivo, atendiendo a las dificultades y avances de sus aprendizajes se encuentran en un despliegue total, sin embargo, aún se trabaja en las prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social de los estudiantes.
Área Gestión de Recursos			
Recursos Humanos	2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Si bien existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes, como la aseguración de la formulación y comunicación de metas individuales y grupales, la información proveniente de la misma no ha sido utilizada para la toma de decisiones y, muchas veces, no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento.
Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	2-4	Práctica sistemática con despliegue parcial y práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros, con aplicación sistemática. Sin embargo, la mantención de los recursos tecnológicos y materiales del equipamiento aún está en mejoramiento.
Procesos de Soporte y Servicios	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados.	En cuanto al aseguramiento de los soportes, y su ajuste a los requerimientos de la comunidad, registro y actualización es una práctica sistemática, la cual debe profundizarse ya que solo ha

			sido utilizada unas pocas veces para el mejoramiento de resultados.
--	--	--	---

Paralelamente, se describirán las evidencias identificadas en cada una de las dimensiones evaluadas en nivel 3 o 4.

Dimensiones	Evidencias
Liderazgo. Visión Estratégica y Planificación: Existen prácticas de planificación del establecimiento.	• Calendario anual de actividades. • Cronograma mensual de actividades para docentes. • Planificaciones docentes por asignatura.
Liderazgo. Visión Estratégica y Planificación: Revisión y actualización del PEI, de acuerdo con las necesidades	• PEI actualizado al año 2019 en base a los estándares indicativos de desempeño.
Liderazgo. Visión Estratégica y Planificación: Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo con los Objetivos y Metas institucionales.	• Reuniones del equipo directivo en forma semanal. • Reuniones con distintos estamentos (Equipo multidisciplinario, unidad técnica pedagógica, consejo de profesores). • Comunicación constante con la comunidad.
Liderazgo. Conducción y Guía: Prácticas del director y del equipo directivo que aseguran la coordinación	• Colegio “puertas abiertas” con la comunidad. • Reuniones de apoderado.

y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y el PEI.	• Reuniones con Centro de padres y centro de alumnos.
Liderazgo. Conducción y Guía: Existen prácticas para asegurar que el director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	• Entrega de informes por área a nivel semestral. • Reunión evaluativa a final de semestre.
Liderazgo. Información y Análisis: La dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre docentes, el personal, los padres y los alumnos	• Comunicación fluida entre todos los miembros de la comunidad educativa. • Existencia de equipo de Convivencia Escolar.
Liderazgo. Información y Análisis: Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública efectuadas por la Dirección del establecimiento a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	• Cuenta pública anual. • Comunicados oficiales del establecimiento para los apoderados y apoderadas.
Gestión Curricular. Organización Curricular: Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.	• Planificación anual.
Gestión Curricular. Acción Docente en el Aula: Existen prácticas para	• Mobiliarios para trabajo colaborativo en el aula.

asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo con las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	• Evaluaciones en base a proyectos y procesos. • Trabajo al aire libre.
Gestión Curricular. Evaluación de la Implementación Curricular: Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.	• Pruebas de nivel. • Evaluaciones formativas • Evaluaciones de procesos.
Gestión Curricular. Evaluación de la Implementación Curricular: Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar ajustes necesarios.	• Consejo de profesores por temática: convivencia, perfeccionamiento en evaluación, talleres, etc.
Convivencia Escolar. Convivencia Escolar en función del PEI: Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educativo	• Protocolo de mediación y resolución de conflictos. • Clases de orientación. • Equipo multidisciplinario realiza talleres con temáticas contingentes: sexualidad, etc.
Convivencia Escolar. Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes: Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes,	• Atención por parte de los profesionales del Equipo Multidisciplinario en diversas situaciones de conflicto o tensión.

considerando sus características y necesidades.	
Convivencia Escolar. Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes: Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en sus aprendizajes.	• Plan de reforzamiento. • Evaluaciones en base a proceso, pruebas, proyectos, actividades al aire libre.
Gestión de Recursos. Recursos financieros, materiales y tecnológicos: Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	• Existencia de conciliación bancaria. • Informes contables mensuales. • Contador con dedicación exclusiva al área.
Gestión de Recursos. Procesos de soporte y servicios: Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	• Página web actualizada. • FanPage Actualizado. • Plataforma pedagógica para ingreso de notas, atrasos e inasistencias exclusiva del establecimiento.
Gestión de Recursos. Procesos de soporte y servicios: Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	• Existencia de un técnico computacional que mantiene actualizadas todas las páginas y sistemas.

Análisis de los Resultados

Para simplificar el proceso de análisis y explicación de la serie de conclusiones recabadas a lo largo del proceso de investigación gracias al desarrollo de instrumentos tales como encuestas y focus group, se establecen las principales ideas en tablas, divididas por áreas y dimensiones. Éstas, ayudan y logran evidenciar el trabajo realizado, el cual servirá como base para la creación de un nuevo PME, acorde a las necesidades identificadas, y las áreas que sean pertinentes de ser perfeccionadas.

Área Liderazgo

- **Visión estratégica y planificación:**

Aspectos que presentan mayor valoración	Aspectos que presentan menor valoración (nudos críticos)
Encuesta Existe la idea que el colegio Lo Espejo entregará a los estudiantes las herramientas necesarias, y desarrollará las competencias que permitan el desarrollo óptimo de sus capacidades. Además, les entregará orientación para la prosecución de sus estudios superiores.	Encuesta A pesar de que consideran que el colegio los apoyará, no existe la claridad en cuánto a los medios y vías de información que son entregados a los estudiantes respecto a este punto. Existe la idea que los canales de comunicación hacia la comunidad no están claros y/o no son recibidos de la forma correcta, por ello se deben mejorar estos aspectos a través de talleres dirigidos a temáticas claramente definidas para que exista una correlación entre información entregada y visión de la comunidad en torno a estas áreas específicas.
Focus group Existe orden y jerarquía en la planificación a través de la calendarización institucional y el nexo con lo establecido por el Mineduc.	Focus group Falta mantener las estrategias y acciones en el tiempo, muchas de ellas se abandonan por falta de tiempo, además, el monitoreo y la evaluación de las acciones no es continuo.

	Se deben revisar y actualizar anualmente, o cada dos años, los instrumentos normativos del establecimiento, así como también los protocolos, PEI, planes por normativa y PME, y adecuarlo al contexto escolar. Se percibe la falta de monitoreo de los objetivos y metas planteadas, para ello se requiere lo necesario para cumplir lo establecido en la agenda institucional y, de esta forma, analizar el impacto de ellos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
--	---

- **Conducción y guía**

Aspectos que presentan mayor valoración	Aspectos que presentan menor valoración (nudos críticos)
Encuesta Los estudiantes y apoderados consideran que es primordial la participación del Equipo Directivo y docentes a la hora de asegurar que la comunidad educativa se haga partícipe de sus propias mejoras, de esta forma	Encuesta La falta de monitoreo y revisión de las mejoras propuestas. Falta de verificadores sencillos que den cuenta de lo realizado.

se estará cumpliendo lo establecido como proyecto institucional, como los objetivos del PEI, metas institucionales etc.	Búsqueda de la solución a los nudos críticos, (aspectos débiles)
Focus group Existen practicas del director y equipo directivo que aseguran la coordinación y articulación de la comunidad educativa, reuniones semanales con primer y segundo ciclo, reuniones semestrales de evaluación de desempeño.	Focus group Institucionalizar prácticas que sean conocidas por toda la comunidad y que sean parte del ADN de la institución para lograr una verdadera cultura institucional en el colegio (conocer sello, formas habituales en lo convivencial, protocolos de actuación, manejo de aula) etc.

- **Información y análisis**

Aspectos que presentan mayor valoración	Aspectos que presentan menor valoración (nudos críticos)
Encuesta Los estudiantes y apoderados consideran que, en el área de clima escolar, los estudiantes se sienten escuchados y que el colegio trata de resolver los problemas de conflicto entre compañeros.	Encuesta Conocer los protocolos y formas de acción por toda la comunidad, incluyendo a estudiantes, apoderados, docentes y demás miembros de la comunidad educativa.
Focus group	Focus group

Habitualmente se enfrentan de forma inmediata los problemas de convivencia escolar, buscando instancias de solución en forma oportuna, evitando que estas problemáticas escalen a instancia mayores y externas. Existe una estrecha vinculación y trabajo permanente entre dirección y el Equipo Multidisciplinario. Implementación de sistema computacional propio que permite el registro de atrasos, inasistencias y mediaciones en instancias de conflictos al interior de la comunidad.	Con relación al clima institucional, existe la falta de coordinación y feed back entre la persona encargada de la coordinación de la comunidad educativa, inspectores de patio, Equipo multidisciplinario, profesores jefes y de aula.
Existe un formato de información o cuenta pública que se entrega a la comunidad a través de los medios e instancias establecidos por normativa vigente llámese consejo escolar, delegadas de CCPP, CCAA	Se debe mejorar y actualizar el formato y vías de análisis de la cuenta pública en cuanto a los resultados del área pedagógica como de las demás áreas del plan anual y mejorar la bajada de la información a todos los estamentos de la comunidad educativa socializando sus resultados en todas las áreas del quehacer educativo. (Financiero, pedagógico, convivencia, liderazgo)

- 2.- Gestión curricular

Organización curricular

Aspectos que presentan mayor valoración	Aspectos que presentan menor valoración (nudos críticos)
Encuesta No existen evidencias	Encuesta No existen evidencias
Focus group Planificación institucional en las diferentes áreas, monitoreo de las actividades planificadas	Focus group Falta de conocimiento del PEI, y la participación en la construcción de este, se requiere trabajar el sello y la cultura identitaria en las reuniones de apoderados e instancias de orientación al interior de las aulas y consejo de profesores. Fortalecer el lazo comunicativo entre UTP y docentes. Fortalecer las debilidades de base que presentan los estudiantes, Trabajar en conjunto la calendarización de las actividades anuales del establecimiento.

	Realizar actividades transversales que involucren a toda la comunidad y áreas del colegio, creando comisiones y responsables de las actividades. Poco compromiso de la comunidad educativa. Retroalimentación efectiva y pertinente en las diferentes áreas del establecimiento. Mejorar la articulación y canales de comunicación que baja a los diferentes estamentos. Establecer lineamientos claros de las practicas institucionales. No existe coherencia entre los ciclos y niveles y el progreso de los objetivos de aprendizaje y/o los aprendizajes esperados.
--	---

- **Preparación de la enseñanza**

Aspectos que presentan mayor valoración	Aspectos que presentan menor valoración (nudos críticos)
Encuesta No existen evidencias.	Encuesta No existen evidencias.

Focus group Se adaptan las actividades sugeridas por el marco curricular y cobertura con actividades lúdicas y contextualizadas al entorno de los estudiantes según lo establecido en el PEI.	Focus group Hay que asegurar que lo establecido en las planificaciones y programas de estudio sea realizado y articulado en concordancia con la misión, visión y sello institucional. Trabajar en torno al logro de aprendizajes significativos hacia los y las estudiantes. Para ello será menester implementar estrategias que se deben actualizar en el tiempo según las necesidades y carencias de los estudiantes. Falta de refuerzo positivo: que los logros no sean sinónimo de calificación. Se deben contextualizar contenidos y trabajar resolución de problemas mediante juegos y/o instancias que les hagan sentido a los estudiantes. Falta de compromiso real del apoderado, quienes asocian el aprendizaje con la calificación obtenida. Crear permanentemente instancias de aprendizajes en los estudiantes a través de la exploración,
---	--

	“aprender haciendo” dando pie al error sin estigmatizar a los estudiantes que no aprenden de acuerdo con los ritmos esperados. Asegurar nuevos métodos de evaluación, permitiendo la incorporación de aprendizajes individuales a diferentes ritmos (inteligencias múltiples) de esta forma se debilita la rigidez del instrumento de evaluación (flexibilidad ante el fracaso). Trabajar la metacognición de tal forma que los estudiantes puedan reconocer sus avances y la forma en que aprenden cada uno.
--	--

- **Acción docente en el aula**

Aspectos que presentan mayor valoración	Aspectos que presentan menor valoración (nudos críticos)
Encuesta Los estudiantes y apoderados consideran que sus profesores los ayudan a aprender y los apoyan en todo el proceso de aprendizaje.	Encuesta Existe una cantidad importante de estudiantes que no saben responder preguntas de la encuesta por una deficiencia entre la entrega

En el ámbito de las pruebas estandarizadas, los estudiantes y apoderados consideran que el colegio y los profesores los ayudan cuando estos realizan sus clases, los apoyan en sus dudas y cuando ellos los escuchan y les dan contención emocional, lo que les permite sentirse seguros en sus aprendizajes.	de información y el real entendimiento de esta.
Focus group Se trabajan actividades kinestésicas, la inferencia y lo emocional para verificar y recoger información sobre la implementación y los diseños de aprendizaje.	Focus group Se debe mejorar, aún más, la recolección de información, la que se ve dificultada con la falta de hábitos por parte de los estudiantes y poco compromiso de los padres ante los aprendizajes de sus hijos. Falta coordinar los canales de comunicación entre el colegio y los apoderados. Se debe trabajar en profundidad la evaluación de procesos que permitan monitorear los procesos de aprendizaje individuales de cada estudiante. Mejorar el uso de los espacios y adecuarlos a los ritmos de cada estudiante, puesto que lo que

	funciona con algunos no necesariamente funcionará con otros.
--	--

- **Evaluación de la implementación curricular**

Aspectos que presentan mayor valoración	Aspectos que presentan menor valoración (nudos críticos)
Encuesta No existen evidencias.	Encuesta No existen evidencias.
Focus group Existen diversas formas e instancias de evaluar la implementación y cobertura curricular, tales como la planificación anual, planificación de nivel, evaluaciones de proceso, formativas acumulativas, informes al hogar.	Focus group La mayor dificultad está representada por la falta de compromiso de los estudiantes y apoderados en el proceso de aprendizaje. Existe poca claridad en cuanto a los avances de los aprendizajes de los distintos niveles y el logro de la cobertura curricular. Es indispensable monitorear los avances a través de evaluaciones de nivel, unidad y cobertura. Se deben implementar prácticas institucionales en cuanto a la forma de evaluar los logros de

	aprendizaje en relación con la cobertura curricular para detectar los OA deficitarios a trabajar en forma focalizada.
--	---

3.- Convivencia escolar

- Convivencia escolar en función del PEI.

Aspectos que presentan mayor valoración	Aspectos que presentan menor valoración (nudos críticos)
Encuesta Los estudiantes y apoderados sienten que su colegio los apoya en cuanto a contención en casos de conflictos entre compañeros y las instancias de resolución de conflictos son conocidas por ellos. Los estudiantes manifiestan que su actuar es importante a la hora de resolver conflictos y que se logra esta premisa en la medida de que sean respetados y que ellos respeten a los otros.	Encuesta Los apoderados evidencian que es importante la comunicación entre colegio y apoderados y que debe existir disciplina y ambiente ordenado. Se debe trabajar con mayor profundidad la labor del Equipo multidisciplinario en todas sus áreas, de tal forma que su trabajo y prácticas sean conocidas por todos y todas. Falta información respecto a la labor de algunos profesionales del Equipo Multidisciplinario, esto se

	visualiza con las respuestas dadas por los estudiantes. Falta compromiso de una gran cantidad de apoderados a las reuniones de sus hijos e hijas debido, básicamente, a la poca información y la falta de información entre colegio y familia.
Focus	Focus
No existen evidencias	No existen evidencias

- **Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.**

Aspectos que presentan mayor valoración	Aspectos que presentan menor valoración (nudos críticos)
Encuesta Los estudiantes consideran importante el apoyo que deben recibir por parte de su colegio en el plano sicosocial a través de la sensibilización y respeto hacia la realidad circundante y el entorno	Encuesta Por su parte, los apoderados muestran una realidad más negativa y diferente en torno a la premisa de respeto hacia las minorías y consideran que se debe

que los rodea; llámese a esto migrantes, personas en situación de discapacidad, inclusión y pueblos originarios. El colegio cuenta con un equipo de profesionales dedicado a trabajar con aquellos estudiantes que lo necesiten (reforzamiento de aprendizajes, educadora diferencial y fonoaudióloga.	seguir trabajando este tema con mayor profundidad. Se deben institucionalizar prácticas que permitan a los estudiantes conocer cuáles son sus deficiencias y avances en el plano pedagógico y conocer cuanto han logrado en sus aprendizajes. Se deben implementar mecanismos permanentes que permitan, a nivel institucional, generar orientación a los estudiantes que culminan su enseñanza básica con información pertinente y clara; que les permita ser una guía para la elección de colegios de continuidad. Internalizar entre los padres y apoderados la consigna que es deber y responsabilidad primaria la de participar guiando a sus hijos e hijas en la consecución de logros de aprendizajes, es decir ser protagonistas de los procesos pedagógicos apoyándolos en todo momento.
Focus group No existen evidencias	Focus group No existen evidencias

- **4.- Gestión de recursos.**

Recursos humanos

Aspectos que presentan mayor valoración	Aspectos que presentan menor valoración (nudos críticos)
Encuesta Existen encuestas de satisfacción respecto a los docentes y asistentes de la educación respecto de su quehacer profesional. Se establece como premisa principal el diálogo fluido entre todos los estamentos de la comunidad a través de una relación continua de puertas abiertas a todo aquel que lo requiera. Se realizan encuentros semanales con los estamentos donde se establecen metas y objetivos por lograr, de tal forma que cada uno	Encuesta Se deben profundizar y actualizar en el tiempo los momentos de encuentro y camaradería para fomentar el buen trato y espíritu de unión entre todos los miembros de la comunidad.

se integre al logro del objetivo común.	
Focus	Focus
No existen evidencias.	No existen evidencias

- **Recursos financieros, materiales y tecnológicos**

Aspectos que presentan mayor valoración	Aspectos que presentan menor valoración (nudos críticos)
Encuesta Existe un profesional con horas a disposición para el trabajo en el área financiera y del ámbito tecnológico, quién entrega la información necesaria que permite tomar las medidas necesarias para mantener estas áreas operativas. Se realizan informes respecto del área financiera a través de la conciliación bancaria con la información oportuna para tomar las medidas en cuanto a inversión y mejoras en los ámbitos de materiales, recursos tecnológicos y otros que sean pertinentes.	Encuesta Es necesario perfeccionar el sistema financiero computacional con el que cuenta la institución. La institución debe anteponerse a los posibles vaivenes económicos que puedan afectar la normalidad financiera de la institución a través de evaluaciones y revisiones permanentes de esta área. Para un correcto y eficiente control financiero la institución debe realizar a través del profesional ligado a esta área informes contables y auditorias si fuese menester para llevar un control

Se lleva un registro computacional y físico ordenado de los gastos, ingresos y egresos en forma mensual el que es difundido e informado a las personas responsables de la institución educativa.	exhaustivo de los gastos e inversiones realizadas por la institución.
Focus group No existen evidencias.	Focus group No existen evidencias.

- **Procesos de soporte y servicios**

Aspectos que presentan mayor valoración	Aspectos que presentan menor valoración (nudos críticos)
En el ámbito de soporte y servicios, la institución cuenta en forma incipiente con apoyo externo en esta área con la creación de una plataforma pedagógica que permite respaldar notas, atrasos e inasistencias. Existencia de una página web donde se informa de las actividades, fechas, eventos institucionales.	Se deben perfeccionar y pulir los procesos de soporte y servicios de nuestra institución educativa. Actualizar en forma permanente los datos más relevantes de las diferentes áreas de la comunidad, de esta forma, se mantendrá la información necesaria para cubrir las necesidades de la institución.

Focus	Focus
No existen evidencias.	No existen evidencias.

Plan de Mejoramiento

- Área Liderazgo

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	Director académico, articulará y sistematizará, junto al equipo directivo-docente, las orientaciones, prioridades y metas educativas de acuerdo con los criterios del PEI; los objetivos de aprendizaje del currículum y el programa de mejoramiento educativo, comprometiendo a la comunidad educativa.
Estrategia	Director académico lidera y promueve instancias de revisión y monitoreo de acciones acotadas relacionadas con la planificación institucional, y la consecuente evaluación de impacto.
Subdimensiones	1. Visión estratégica y planificación. 2. Conducción y Guía. 3. Información y Análisis.
Acción	Reuniones bimensuales con los distintos estamentos, para análisis de cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
Descripción	Director académico, promueve la reunión de los distintos estamentos de la comunidad educativa para revisar en profundidad los resultados y metas

	obtenidas a corto plazo en torno a las áreas de gestión pedagógica, convivencia escolar, liderazgo y gestión de recursos.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Término	Diciembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director Académico y Equipo Directivo Docente
Recursos necesarios Ejecución	Material de impresión, insumos para reuniones, elementos tecnológicos, otros.
ATE	No
TIC	Si
Planes	• Plan de gestión de la convivencia escolar. • Plan de apoyo a la inclusión • Plan de Sexualidad, afectividad y género. • Plan de formación ciudadana. • Plan integral de seguridad escolar. • Plan de desarrollo profesional docente.
Medios de verificación	• Actas. • Plan Anual que incluye planificación y calendarización de las actividades anuales. • Informe bimensual. • Encuestas de impacto.
Monto SEP	\$5.000.000
Monto Total	\$5.000.000

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	Director académico, articulará y sistematizará, junto al equipo directivo-docente, las orientaciones,

	prioridades y metas educativas de acuerdo con los criterios del PEI; los objetivos de aprendizaje del currículum y el programa de mejoramiento educativo, comprometiendo a la comunidad educativa.
Estrategia	Equipo Directivo- Docente promueven instancias de conocimiento del Proyecto Educativo Institucional con todos los estamentos de la comunidad educativa: docentes, apoderados, alumnos y comunidad.
Subdimensiones	1. Visión estratégica y planificación. 2. Conducción y Guía. 3. Información y Análisis.
Acción	Talleres semestrales de vinculación de la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional.
Descripción	Equipo directivo-docente, lidera la organización de talleres de vinculación con el equipo docente dentro de los consejos de profesores, con los padres y apoderados en las horas de reunión de subcentro y con la comunidad educativa en las horas de orientación con sus respectivos profesores(as) jefes.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Término	Diciembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director Académico y Equipo Directivo Docente, Docentes.
Recursos necesarios Ejecución	Material de impresión, insumos para reuniones, elementos tecnológicos, otros.
ATE	No

TIC	Si
Planes	• Plan de gestión de la convivencia escolar. • Plan de apoyo a la inclusión • Plan de Sexualidad, afectividad y género. • Plan de formación ciudadana. • Plan integral de seguridad escolar. • Plan de desarrollo profesional docente.
Medios de verificación	• Actas de reuniones • Informes de talleres aplicados. • Encuestas de impacto al final del periodo de talleres (fin de año).
Monto SEP	\$7.000.000
Monto Total	\$7.000.000

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	Director académico, articulará y sistematizará, junto al equipo directivo-docente, las orientaciones, prioridades y metas educativas de acuerdo con los criterios del PEI; los objetivos de aprendizaje del currículum y el programa de mejoramiento educativo, comprometiendo a la comunidad educativa.
Estrategia	Director académico y equipo directivo docente promueve la realización de una cuenta pública anual.
Subdimensiones	1. Visión estratégica y planificación. 1. Conducción y Guía. 2. Información y Análisis.

Acción	Entrega de cuenta pública anual a la comunidad educativa.
Descripción	Director académico y equipo directivo, en el mes de diciembre, presentan documento con la cuenta pública anual, la que incorpora resultados de aprendizaje, cursos, implementación del currículum y de las demás áreas del plan anual. También se encontrará disponible en la página web del establecimiento.
Fecha de Inicio	Noviembre
Fecha de Término	Diciembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director Académico y Equipo Directivo Docente
Recursos necesarios Ejecución	Material de impresión, elementos tecnológicos, encargado web, otros.
ATE	No
TIC	Si
Planes	• Plan de gestión de la convivencia escolar. • Plan de apoyo a la inclusión • Plan de Sexualidad, afectividad y género. • Plan de formación ciudadana. • Plan integral de seguridad escolar. • Plan de desarrollo profesional docente.
Medios de verificación	• Actas. • Plan Anual que incluye planificación y calendarización de las actividades anuales. • Informes bimensuales. • Encuestas de impacto.

	• Cuenta Pública.
Monto SEP	\$5.000.000
Monto Total	\$5.000.000

- Área Gestión Curricular

Dimensión	Gestión Curricular
Objetivo Estratégico	Diseñar e implementar sistemas, desde el equipo directivo y multidisciplinario, que permitan detectar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades de aprendizaje, necesidades educativas especiales, afectivas, conductuales, sociales, riesgo de desertar, etc. Diseñando intervenciones pedagógicas para superar dificultades.
Estrategia	Director académico y equipo directivo-docente, en conjunto con el Equipo Multidisciplinario elaboran instrumento diagnóstico.
Subdimensiones	1. Organización curricular. 2. Preparación de la enseñanza 3. Acción docente en el aula. 4. Evaluación de la implementación curricular.
Acción	Aplicación de evaluación diagnóstica.
Descripción	Director académico, equipo directivo-docente, mediante trabajo colaborativo con equipo multidisciplinario, elaboran instrumento diagnóstico, que incorpora objetivos de aprendizaje y habilidades básicas en lenguaje y matemática y aspecto

	psicosociales de los alumnos y alumnas, que permita conocer la situación real de ellos y ellas, lo que conducirá a la implementación de estrategias pedagógicas y psicosociales.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Término	Diciembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director Académico, Equipo Directivo Docente, Equipo Multidisciplinario.
Recursos necesarios Ejecución	Material de impresión, elementos tecnológicos y otros para la elaboración, aplicación y evaluación del instrumento diagnóstico.
ATE	No
TIC	Si
Planes	• Plan de gestión de la convivencia escolar. • Plan de apoyo a la inclusión • Plan de desarrollo profesional docente.
Medios de verificación	• Talleres de preparación y reflexión de docentes con UTP. • Pruebas aplicadas. • Informe del proceso. • Entrevista o encuesta a docentes en la implementación de las estrategias pedagógicas. • Aplicación de instrumento de evaluación con el respectivo informe docente.
Monto SEP	\$5.000.000
Monto Total	\$5.000.000

Dimensión	Gestión Curricular
Objetivo Estratégico	Diseñar e implementar sistemas, desde el equipo directivo y multidisciplinario, que permitan detectar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades de aprendizaje, necesidades educativas especiales, afectivas, conductuales, sociales, riesgo de desertar, etc. Diseñando intervenciones pedagógicas para superar dificultades.
Estrategia	Unidad técnica pedagógica elabora carta Gantt con los principales objetivos, metas, acciones y responsables, de las actividades anuales dirigidas a los y las docentes.
Subdimensiones	1. Organización curricular. 2. Preparación de la enseñanza 3. Acción docente en el aula. 4. Evaluación de la implementación curricular.
Acción	Elaboración y socialización de Carta Gantt.
Descripción	Unidad Técnica Pedagógica elabora Carta Gantt con los principales objetivos, metas, acciones y actividades anuales, la que se entregará a los y las docentes en el mes de marzo para una posterior evaluación bimensual de logros según mes.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Término	Diciembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	Unidad Técnico-Pedagógica.
Recursos necesarios Ejecución	Material de impresión, elementos tecnológicos y otros para la elaboración.
ATE	No

TIC	Si
Planes	• Plan de gestión de la convivencia escolar. • Plan de apoyo a la inclusión • Plan de desarrollo profesional docente.
Medios de verificación	• Carta Gantt • Pautas de evaluación bimensual. • Informe del proceso.
Monto SEP	\$5.000.000
Monto Total	\$5.000.000

Dimensión	Gestión Curricular
Objetivo Estratégico	Diseñar e implementar sistemas, desde el equipo directivo y multidisciplinario, que permitan detectar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades de aprendizaje, necesidades educativas especiales, afectivas, conductuales, sociales, riesgo de desertar, etc. Diseñando intervenciones pedagógicas para superar dificultades.
Estrategia	Unidad Técnico-Pedagógica, gestiona talleres para internalizar lineamientos y prácticas pedagógicas.
Subdimensiones	1. Organización curricular. 2. Preparación de la enseñanza 3. Acción docente en el aula. 4. Evaluación de la implementación curricular.
Acción	talleres vinculados a lineamientos y prácticas pedagógicas institucionales.

Descripción	Unidad Técnico-Pedagógica realiza talleres de reflexión pedagógica, de internalización de las prácticas pedagógicas institucionales en el ámbito de organización curricular, preparación de la enseñanza, acción docente en el aula y evaluación de la implementación curricular, con la finalidad de posicionar el sello institucional en el equipo docente.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Término	Diciembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	UTP y Equipo Multidisciplinario.
Recursos necesarios Ejecución	Material de impresión, elementos tecnológicos y otros para la elaboración, aplicación y evaluación de los talleres.
ATE	No
TIC	Si
Planes	• Plan de gestión de la convivencia escolar. • Plan de apoyo a la inclusión • Plan de desarrollo profesional docente.
Medios de verificación	• Talleres de preparación y reflexión de docentes con UTP. • Proyecto de talleres. • Informe del proceso. • Encuesta a docentes en la implementación del taller. • Aplicación de instrumento de evaluación de impacto del taller en la comunidad educativa.
Monto SEP	\$5.000.000

Monto Total	\$5.000.000
-------------	-------------

- Área Convivencia Escolar

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Diseñar e implementar plan articulado de convivencia escolar enfocado en el aula y en otros espacios educativos del establecimiento, que permita mejorar las relaciones humanas al interior de la comunidad y desarrollar sentido de pertenencia entre los estudiantes, docentes y apoderados/as del colegio.
Estrategia	Equipo Multidisciplinario, gestiona batería de talleres enfocados en la entrega de herramientas para resolución de conflictos.
Subdimensiones	1. Convivencia escolar en función del proyecto educativo institucional. 2. Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.
Acción	talleres vinculados a resolución de conflictos.
Descripción	Coordinador de la comunidad educativa en conjunto con el Equipo Multidisciplinario y área de inspectoría- debido a su constante contacto con los alumnos y alumnas- desarrollan una serie de talleres enfocados en la resolución de conflictos a través de

	distintas estrategias y metodologías de reflexión y superación de problemas y dificultades internas entre cursos o compañeros/as.
Fecha de Inicio	Abril
Fecha de Término	Noviembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	Coordinador de la Comunidad Educativa, Encargada de Convivencia escolar, Equipo Multidisciplinario, Equipo Inspectoría.
Recursos necesarios Ejecución	Material de impresión, material tecnológico para charlas y talleres lúdicos, talleristas.
ATE	No
TIC	Si
Planes	• Plan de gestión de la convivencia escolar. • Plan de apoyo a la inclusión
Medios de verificación	• Programa de talleres versión física. • Informe de procesos. • Carta Gantt con fechas estimadas y responsables. • Fotografías. • Encuestas de satisfacción a alumnos/as e informe.
Monto SEP	\$6.000.000
Monto Total	\$6.000.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Diseñar e implementar plan articulado de convivencia escolar enfocado en el aula y en otros

	espacios educativos del establecimiento, que permita mejorar las relaciones humanas al interior de la comunidad y desarrollar sentido de pertenencia entre los estudiantes, docentes y apoderados/as del colegio.
Estrategia	Coordinador de la comunidad educativa, Encargada de Convivencia escolar y Equipo Multidisciplinario diseñan programa de escuela formativa para padres.
Subdimensiones	1. Convivencia escolar en función del proyecto educativo institucional. 2. Formación personal y apoyo al estudiante y sus aprendizajes.
Acción	Programa la familia comprometida con la educación de sus Hijos/as.
Descripción	Coordinador de la Comunidad, Encargada de Convivencia Escolar y Equipo Multidisciplinario crean programa enfocado en dar talleres para padres y apoderados que permitan vincular a estos con el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus hijos e hijas, logrando así un nexo estrecho entre estos y el establecimiento.
Fecha de Inicio	Mayo
Fecha de Término	Noviembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo Multidisciplinario y Encargada de Convivencia Escolar.

Recursos necesarios Ejecución	Material de impresión, elementos tecnológicos y otros para la elaboración, aplicación y evaluación de los talleres.
ATE	No
TIC	Si
Planes	• Plan de gestión de la convivencia escolar. • Plan de apoyo a la inclusión • Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. • Plan de Seguridad Escolar. • Plan de Formación Ciudadana. • Plan de Inclusión.
Medios de verificación	• Programa de talleres versión física. • Informe de procesos. • Carta Gantt con fechas estimadas y responsables. • Fotografías. • Encuestas de satisfacción a apoderados e informe final.
Monto SEP	\$5.000.000
Monto Total	\$5.000.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Diseñar e implementar plan articulado de convivencia escolar enfocado en el aula y en otros espacios educativos del establecimiento, que permita mejorar las relaciones humanas al interior de la comunidad y desarrollar sentido de

	pertenencia entre los estudiantes, docentes y apoderados/as del colegio.
Estrategia	Encargado de Convivencia Escolar, gestiona charlas informativas respecto a prosecución de estudios para alumnos y apoderados.
Subdimensiones	1. Convivencia escolar en función del proyecto educativo institucional. 2. Formación personal y apoyo al estudiante y sus aprendizajes.
Acción	Charlas de continuidad de estudios.
Descripción	Encargado de Convivencia Escolar y Equipo Multidisciplinario se encargan de realizar charlas y entregar información pertinente a la prosecución de estudios a los alumnos, alumnas y apoderados del establecimiento, poniendo el foco en las diferencias entre colegios y liceos científico-humanista, técnico profesionales, industriales y comerciales, según sea el interés futuro del estudiante.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Término	Diciembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	Encargado de Convivencia Escolar, Equipo Multidisciplinario.
Recursos necesarios Ejecución	Material de impresión, elementos tecnológicos y otros para la elaboración de material de orientación.
ATE	No
TIC	Si
Planes	• Plan de gestión de la convivencia escolar.

	• Plan de apoyo a la inclusión • Plan de formación ciudadana.
Medios de verificación	• Tríptico y material informativo. • Fotografías.
Monto SEP	\$3.000.000
Monto Total	\$3.000.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Diseñar e implementar plan articulado de convivencia escolar enfocado en el aula y en otros espacios educativos del establecimiento, que permita mejorar las relaciones humanas al interior de la comunidad y desarrollar sentido de pertenencia entre los estudiantes, docentes y apoderados/as del colegio.
Estrategia	Equipo Multidisciplinario y Coordinador Comunidad Educativa elaboran taller de manejo de conflictos para los estamentos de la comunidad escolar.
Subdimensiones	1. Convivencia escolar en función del proyecto educativo institucional. 2. Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.
Acción	Taller: “Minimizando el conflicto”
Descripción	Equipo Multidisciplinario y Encargada de Convivencia Escolar desarrollan talleres para los

	distintos estamentos de la comunidad escolar (Docentes, Inspectores, Auxiliares, Equipo Directivo), enfocados en el manejo de situaciones de conflicto entre estudiantes.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Término	Diciembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	Encargada de Convivencia Escolar, Equipo Multidisciplinario, Coordinador de la Comunidad Educativa.
Recursos necesarios Ejecución	Material de impresión, elementos tecnológicos y otros para la elaboración, aplicación y evaluación de los talleres.
ATE	No
TIC	Si
Planes	• Plan de gestión de la convivencia escolar. • Plan de desarrollo profesional docente. • Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. • Plan de Seguridad Escolar. • Plan de Formación Ciudadana. • Plan de Inclusión.
Medios de verificación	• Proyecto de talleres. • Informe del proceso. • Encuesta de satisfacción a participantes del taller. • Aplicación de instrumento de evaluación de impacto del taller en la comunidad educativa.
Monto SEP	\$5.000.000

Monto Total	\$5.000.000
-------------	-------------

- Área de Gestión de Recursos

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Establecer y definir una clara política de optimización de recursos en las áreas de equipamiento, recursos didácticos, pedagógicos y humanos.
Estrategia	Aumentar el apoyo de profesionales especializados en el área de convivencia escolar y en el ámbito técnico pedagógico y psicosocial.
Subdimensiones	1. Recursos humanos. 2. Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos. 3. Procesos de soporte y servicios.
Acción	Equipo Multidisciplinario apoya a los estudiantes.
Descripción	Mantención del personal vinculado a las áreas de convivencia escolar tales como: psicólogo, psicopedagoga, trabajador/a social, etc. Los cuales apoyan en el ámbito técnico pedagógico y psicosocial a la comunidad escolar.
Fecha de Inicio	Marzo

Fecha de Término	Diciembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo de Gestión.
Recursos necesarios Ejecución	• Recursos económicos para contratar personal adecuado. • Recursos materiales y apoyo tecnológico. • Habilitación de espacios físicos para realizar la labor. • Mobiliario de trabajo.
ATE	No
TIC	Si
Planes	• Plan de gestión de la convivencia escolar. • Plan de desarrollo profesional docente. • Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. • Plan de Seguridad Escolar. • Plan de Formación Ciudadana. • Plan de Inclusión.
Medios de verificación	• Contrato y liquidaciones de sueldo. • Registro de atención (alumnos/as y apoderados/as). • Informes. • Libros de clases.
Monto SEP	\$70.000.000
Monto Total	\$70.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
------------------	----------------------------

Objetivo Estratégico	Establecer y definir una clara política de optimización de recursos en las áreas de equipamiento, recursos didácticos, pedagógicos y humanos.
Estrategia	Aumentar el acceso y utilización por la comunidad educativa de los recursos, con énfasis en la Biblioteca CRA.
Subdimensiones	1. Recursos humanos. 2. Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos. 3. Procesos de soporte y servicios.
Acción	Biblioteca para Todos y Todas.
Descripción	Contar con un encargado/a de Biblioteca CRA, que se encuentre a disposición de la comunidad escolar realizando actividades pertinentes en el espacio que incentiven el uso y la “habitación” del lugar, además de mejorar la implementación y catálogo de la biblioteca con la compra de nuevos libros, revistas, materiales y recursos.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Término	Diciembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo de Gestión.
Recursos necesarios Ejecución	• Recursos económicos para contratar personal adecuado. • Recursos materiales y apoyo tecnológico. • Habilitación de espacios físicos para realizar la labor.

	• Mobiliario de trabajo.
ATE	No
TIC	No
Planes	• Plan de gestión de la convivencia escolar. • Plan de desarrollo profesional docente. • Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. • Plan de Formación Ciudadana. • Plan de Inclusión.
Medios de verificación	• Contrato y liquidaciones de sueldo. • Boletas y Facturas. • Registros Fotográficos • Registro de Usuarios. • Reglamento y plan de acción de BiblioCRA. • Actas de reuniones con encargado de biblioteca.
Monto SEP	\$40.000.000
Monto Total	\$40.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Establecer y definir una clara política de optimización de recursos en las áreas de equipamiento, recursos didácticos, pedagógicos y humanos.
Estrategia	Contratar a honorarios a profesional que emita informe contable.
Subdimensiones	1. Recursos humanos.

	2. Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos. 3. Procesos de soporte y servicios.
Acción	Informe Contable.
Descripción	Contratar a un profesional del área contable, quien se encargue de realizar mensualmente el informe contable y financiero del establecimiento.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Término	Diciembre
Programa Asociado	SEP
Responsable	Sostenedor.
Recursos necesarios Ejecución	● Recursos económicos para contratar profesional competente en el área.
ATE	No
TIC	No
Planes	● Plan de gestión de la convivencia escolar. ● Plan de desarrollo profesional docente. ● Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. ● Plan de Seguridad Escolar. ● Plan de Formación Ciudadana. ● Plan de Inclusión.
Medios de verificación	● Contrato a honorarios del profesional. ● Boletas de Honorarios. ● Informe contable mensual. ● Informe semestral de finanzas.
Monto SEP	\$5.000.000
Monto Total	\$5.000.000