



**Magister en Educación**

**Mención Gestión De Calidad**

**Trabajo De Grado**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

**Profesora: Rocío Riffo San Martín.**

**Alumna: Karen Pereira Rojas.**

**La Serena – Chile, abril de 2021**

## 2. Índice.

1. Portada.	1
2. Índice.	2
3. Resumen.	5
4. Introducción.	6
5. Marco teórico.	7
5.1. Plan de Mejoramiento Educativo.	7
5.2. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.	8
5.3. Diagnóstico Institucional.	9
5.4. Proyecto educativo institucional.	10
5.5. Marco para la Buena Dirección.	11
5.6. Marco para la Buena Enseñanza.	12
5.7. Subvención Escolar Preferencial (SEP).	13
5.8. Programa de integración escolar (PIE).	14
5.9. Ley General de Educación.	15
5.10. Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE).	17
5.11. Metodología: Investigación-acción.	19
6. Marco contextual.	23
6.1. Reseña histórica.	23
6.2. Visión.	24
6.3. Misión.	24
6.4. Nuestra identidad.	24

6.5. Valores y Competencias.	<u>26</u>
6.6. Principios.	<u>28</u>
6.7. Estamentos, cargos y funcionarios.	<u>30</u>
6.8. Resultados de los últimos cinco años de la aplicación del sistema de medición de la calidad de la educación (SIMCE)	<u>31</u>
7. Diagnóstico institucional.	<u>32</u>
7.1. Dimensión: Liderazgo.	<u>32</u>
7.1.1. Subdimensión: Liderazgo del sostenedor.	<u>32</u>
7.1.2. Subdimensión: Liderazgo del director.	<u>35</u>
7.1.3. Subdimensión: Planificación y gestión de resultados.	<u>36</u>
7.2. Dimensión: Gestión pedagógica.	<u>38</u>
7.2.1. Subdimensión: Gestión curricular.	<u>38</u>
7.2.2 Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.	<u>41</u>
7.2.3. Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	<u>43</u>
7.3. Dimensión: Formación y convivencia.	<u>46</u>
7.3.1. Subdimensión: Formación.	<u>46</u>
7.3.2. Subdimensión: Convivencia.	<u>48</u>
7.3.3. Subdimensión: Participación y vida democrática.	<u>50</u>
7.4. Dimensión: Gestión de recursos.	<u>52</u>
7.4.1. Subdimensión: Gestión de personal.	<u>52</u>
7.4.2. Subdimensión: Gestión de recursos financieros.	<u>55</u>
7.4.3. Subdimensión: Gestión de recursos educativos.	<u>56</u>
8. Análisis de resultados.	<u>59</u>

8.1. Dimensión: Liderazgo.	59
8.1.1. Subdimensión: Liderazgo del sostenedor.	59
8.1.2. Subdimensión: Liderazgo del director.	60
8.1.3. Subdimensión: Planificación y gestión de resultados.	62
8.2. Dimensión: Gestión pedagógica.	63
8.2.1. Subdimensión: Gestión curricular.	63
8.2.2 Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.	64
8.2.3. Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	65
8.3. Dimensión: Formación y convivencia.	67
8.3.1. Subdimensión: Formación.	67
8.3.2. Subdimensión: Convivencia.	69
8.3.3. Subdimensión: Participación y vida democrática.	70
8.4. Dimensión: Gestión de recursos.	72
8.4.1. Subdimensión: Gestión de personal.	72
8.4.2. Subdimensión: Gestión de recursos financieros.	73
8.4.3. Subdimensión: Gestión de recursos educativos.	75
8.5. Síntesis de análisis de resultados.	76
9. Plan de mejoramiento.	78
9.1. Dimensión: Liderazgo.	78
9.2. Dimensión: Gestión pedagógica.	80
9.3. Dimensión: Formación y Convivencia.	84
9.4. Dimensión: Gestión de recursos.	86
10. Bibliografía.	88

### **3. Resumen.**

Esta actividad de graduación del magister educacional mención gestión de calidad de la Universidad Miguel de Cervantes, tiene como finalidad que los estudiantes del presente magister desarrollen un plan de mejoramiento educativo, sustentado en un diagnóstico institucional.

Dicha actividad, se realizó en el establecimiento educacional EL Ombués, el cual es subvencionado particular, trabaja con estudiantes desde pre kínder hasta octavo año básico y se encuentra ubicado en la ciudad de La Serena en el sector de las compañías Alta.

Para la elaboración del diagnóstico institucional, se utilizaron los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, el cual fue un proceso en que se realizaron diversos procedimientos para la recogida de información, tales como la revisión de la documentación del establecimiento, entrevistas y/o encuestas a los distintos integrantes de la comunidad educativa, entre otras actividades. Todo esto para lograr establecer de una manera adecuada las fortalezas y debilidades que presenta el establecimiento educacional en sus diversas áreas de trabajo, posteriormente, se realiza al análisis de los resultados del diagnóstico institucional y se crea un plan de mejoramiento educativo que incorpora una serie de actividades sostenibles en el plazo de un año.

Esta actividad, bajo mi punto de vista resulto muy atrayente, debido a que me ayudo a poner en destreza las diversas competencias adquiridas durante este proceso de formación y tomar realmente la importancia que tiene un buen diagnóstico institucional para el mejoramiento y avance de toda la comunidad educativa y su entorno.

## **4. Introducción.**

El presente trabajo de grado del magister educacional mención gestión de calidad, tiene como finalidad la elaboración de un plan de mejoramiento, sustentado en un diagnóstico institucional, el cual se realizó en el establecimiento educativo El Ombués, que se encuentra ubicado en la ciudad de La Serena en el sector de las compañías Alta, para ello se utilizó la metodología de investigación-acción enmarcado en el paradigma cuantitativo, junto a los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, lo cual favoreció para guiar y establecer las distintas formas en cómo se recopilaría la información, de las cuales se utilizaron entrevistas, encuestas, la revisión de horarios, informes internos-externos, el proyecto educativo institucional, observaciones de clases, entre otras actividades.

De esta manera, se consiguió analizar y clasificar la información recabada para poder establecer en qué nivel de desarrollo se encontraba el colegio y tener un sustento sólido, para la elaboración de las distintas metas, estrategias y acciones que permitiría estructurar el plan de mejoramiento educativo del colegio El Ombués para el plazo de un año en las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, gestión de recursos y formación y convivencia. Consiguiendo como institución, avanzar en las tomas de decisiones que se llevan a cabo para el futuro de los estudiantes y de la comunidad.

Cabe mencionar que se darán a conocer las características del establecimiento educacional y los distintos referentes teóricos que se necesitan para llevar a cabo el Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento educativo.

## **5. Marco teórico.**

### **5.1. Plan de Mejoramiento Educativo.**

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta de gestión de los establecimientos educacionales que, de acuerdo con las leyes vigentes, cada unidad educativa debe construir a partir de sus necesidades y potencialidades.

Este plan tiene dos grandes fases:

**Fase Estratégica:** Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo y en permanente revisión cuando se requiere hacer alguna modificación a su planificación anual, ella se releva como una instancia participativa en la que todos los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para mejorar a corto (en un año) y a mediano plazo (en cuatro años).

El objetivo de esta fase es, a partir del análisis colectivo de los aspectos centrales de la gestión técnico-pedagógica y teniendo presente que esta fase se proyecta a mediano plazo, que la comunidad educativa defina y priorice de manera conjunta los aspectos que abordarán para avanzar en la mejora de la formación y de los aprendizajes de los y las estudiantes.

Los componentes de esta fase son:

(1) Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Autoevaluación Institucional,

(2) Planificación Estratégica.

**Fase Anual:** Corresponde a la puesta en práctica de las proyecciones e ideas consideradas en la fase anterior, a través de una planificación con un año de duración, que contenga mecanismos de seguimiento y evaluación de su propio proceso de mejora.

## **5.2. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.**

Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile.

Los Estándares Indicativos constituyen la base de la Evaluación Indicativa de Desempeño conducida por la Agencia de Calidad de la Educación la cual no está asociada a sanciones, y cuyo propósito es entregar recomendaciones para la mejora institucional y, a la vez, son un marco orientador de buenas prácticas de gestión educativa para los establecimientos y sus sostenedores. Desde esta doble función, los estándares permiten que los establecimientos y sus sostenedores tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades, identifiquen la necesidad de desarrollar sus capacidades institucionales y diseñen adecuadamente sus planes de mejora.

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

Los Estándares Indicativos tienen como objetivo:

- Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.

- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

### **5.3. Diagnóstico Institucional.**

Un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos. Así lo sugieren las investigaciones acerca de las fuerzas que rigen el cambio en educación, donde se destaca el papel que tienen las personas implicadas y las instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa (Fullan, 1993)<sup>1</sup>.

Por lo mismo para la elaboración del Diagnóstico Institucional se sugiere:

- Sensibilizar a todos los actores de la comunidad escolar en la convicción que todos los estudiantes pueden y deben aprender y que la tarea fundamental de la escuela es, por lo tanto, realizar acciones intencionadas para mejorar el aprendizaje de todas y todos ellos.

- Convocar a la comunidad escolar a participar activamente en la autoevaluación y en la subsiguiente definición de las áreas a mejorar y su priorización.

- Organizar un sistema de reuniones para trabajar el diagnóstico que permita la participación de los diversos actores en la evaluación de los distintos aspectos de las áreas de Gestión Curricular, de Recursos, Liderazgo y Convivencia Escolar, en las que los establecimientos educacionales debieran estar desarrollando acciones intencionadas, sistemáticas, y sometidas a permanente revisión y evaluación. Para estos efectos, la participación podrá

---

1 Fullan, M. (1993): Change Forces. Probing the Depths of Educational Reform. London & Bristol: The Falmer Press.

ser diferenciada según el foco del área a evaluar, garantizando la representatividad de cada estamento: estudiantes, madres, padres y apoderados, asistentes de la educación, docentes, equipo de gestión (excepto en Escuelas de Párvulos), equipo directivo o directora en las Escuelas de Párvulos y el sostenedor.

- Procurar que el proceso sea conducido por el/la directora/a o, en su defecto, por los profesionales con más experiencia en tareas de esta naturaleza, a quienes corresponderá determinar las estrategias más adecuadas para asegurar que los participantes analicen todas las variables consultadas y respalden lo afirmado con fundamentos y/o evidencias.

- Asegurar la participación del sostenedor en la mayor parte del proceso dada su responsabilidad en el logro de las metas del Plan de Mejoramiento Educativo.

#### **5.4. Proyecto educativo institucional.**

El proyecto educativo institucional es un instrumento que ordena y da sentido a la gestión de establecimiento

- Ordena: Porque todas las acciones, normas, estructuras y procesos de la institución escolar tienen que ser coherentes con los postulados del proyecto.

- Da sentido: Porque el proyecto educativo expresa la voluntad formativa de la comunidad educativa. Esto es, indica el tipo de persona que se quiere formar en ese establecimiento educacional.

La ley general de educación establece que el propósito compartido de toda la comunidad se expresa en el proyecto educativo.

Este propósito compartido es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los y las estudiante, para asegurar su pleno desarrollo espiritual, étnico, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico.

## **5.5. Marco para la Buena Dirección.**

Las competencias para la buena dirección tienen fundamento en la necesidad de definir y profesionalizar el rol del director que esperamos encontrar en los establecimientos subvencionados en Chile. En efecto, producto de los vertiginosos cambios que la sociedad vive, en el actual contexto de globalización y considerando la estrategia de desarrollo nacional, se vuelve fundamental la inversión en las personas, ello implica elevar consistentemente la calidad de la educación de nuestra población. Por otra parte, tales procesos han incidido en el perfil de los nuevos estudiantes, que además de hacer frente a necesidades educativas y formativas particulares, demandan metodologías de enseñanza acordes con los estímulos y realidades cotidianas.

Por otra parte, no es posible pasar por alto el contexto de descentralización y desconcentración que ha vivido la educación pública chilena, a partir de la década de los 80. En tal período, el traspaso de la administración de los establecimientos educativos a las municipalidades del país y a los sostenedores privados, se realizó en un contexto antidemocrático y sin preparación institucional adecuada de aquellas organizaciones que “recibían” la administración de estas responsabilidades. En tal contexto, ser director de un establecimiento pasó a ser un ejercicio más bien administrativo, en el sentido más clásico y restrictivo del término.

Los gobiernos nacionales de la Concertación han realizado esfuerzos por mejorar tal situación, fomentando la creación de equipos de gestión, la participación de la comunidad educativa en las definiciones escolares, mejorando los sueldos de los directores y docentes con funciones directivas, estableciendo la concursabilidad de los cargos vacantes, y recientemente de todos los directores(as) en forma gradual según la ley N° 20.006, entre otras. Sin embargo, no siempre las orientaciones políticas nacionales, han estado alineadas con las operaciones políticas locales.

Particularmente, el Ministerio de Educación reconoce un déficit en la relación y articulación con las autoridades municipales de educación o sostenedores municipales. Déficit que se estructura, entre otras razones, a

partir de la definición legal que establece la separación entre lo administrativo y lo técnico pedagógico, diferencia que en la práctica de gestión de los establecimientos educativos se difumina y constituye un sólo dominio de la gestión local en educación. Un ejemplo de esta unicidad en ambos aspectos de la gestión puede visualizarse en la nominación de un nuevo director para un establecimiento, medida de naturaleza administrativa, pero de incalculables impactos educativos, técnicos y pedagógicos.

### **5.6. Marco para la Buena Enseñanza.**

El Marco para la Buena Enseñanza supone que los profesionales que se desempeñan en las aulas, antes que nada, son educadores comprometidos con la formación de sus estudiantes. Supone que para lograr la buena enseñanza, los docentes se involucran como personas en la tarea, con todas sus capacidades y sus valores. De otra manera, no lograrían la interrelación empática con sus alumnos, que hace insustituible la tarea docente.

Este Marco reconoce la complejidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje y los variados contextos culturales en que éstos ocurren, tomando en cuenta las necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias por parte de los docentes, tanto en materias a ser aprendidas como en estrategias para enseñarlas; la generación de ambientes propicios para el aprendizaje de todos sus alumnos; como la responsabilidad de los docentes sobre el mejoramiento de los logros estudiantiles.

El Marco busca representar todas las responsabilidades de un profesor en el desarrollo de su trabajo diario, tanto las que asume en el aula como en la escuela y su comunidad, que contribuyen significativamente al éxito de un profesor con sus alumnos.

Este instrumento no pretende ser un marco rígido de análisis que limite o restrinja los desempeños de los docentes; por el contrario, se busca contribuir al mejoramiento de la enseñanza a través de un «itinerario» capaz de guiar a los profesores jóvenes en sus primeras experiencias en la sala de clases, una estructura para ayudar a los profesores más experimentados a ser más

efectivos, y en general, un marco socialmente compartido que permita a cada docente y a la profesión en su conjunto enfocar sus esfuerzos de mejoramiento, asumir la riqueza de la profesión docente, mirarse a sí mismos, evaluar su desempeño y potenciar su desarrollo profesional, para mejorar la calidad de la educación.

El diseño de los criterios muestra los elementos específicos en los que deben centrarse los profesores. El hilo conductor o unificador que recorre todo el Marco consiste en involucrar a todos los alumnos en el aprendizaje de contenidos importantes. Todos los criterios del Marco están orientados a servir a este propósito básico.

### **5.7. Subvención Escolar Preferencial (SEP).**

La Subvención Escolar Preferencial (SEP) es una ley que entrega recursos del Estado para mejorar la equidad y calidad educativa de los establecimientos educacionales subvencionados de nuestro país. Esta subvención adicional se le entrega al sostenedor, por los alumnos prioritarios que estén cursando desde el primer nivel de transición de la educación parvulario, hasta el segundo año de enseñanza media en el año 2014, incorporándose tercer año de enseñanza media para 2015 y hasta 4 año de enseñanza media en 2017.

Para percibir estos recursos, el sostenedor firma un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, mediante el cual adquiere el compromiso de destinar esta subvención a la implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo, que contenga iniciativas que apoyen con especial énfasis a los estudiantes prioritarios, y acciones de apoyo técnico-pedagógico para mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes con bajo rendimiento académico.

El objetivo de la SEP es mejorar la calidad y equidad de la educación en los establecimientos educacionales que atienden alumnos cuyas condiciones socioeconómicas pueden afectar su rendimiento escolar; para avanzar hacia una educación con mejores oportunidades para todos.

Pueden estar en la SEP todos los establecimientos educacionales (municipales y particulares subvencionados) que se rigen por la Ley de Subvenciones, que imparten enseñanza regular diurna y que tienen matrícula en los niveles incorporados al beneficio (al año 20157 abarca desde Pre kínder a 4° Medio) y cuyo sostenedor haya postulado voluntariamente y firmado el convenio.

Cerca del 85% de los establecimientos educacionales que cumplen los requisitos están incorporados a la SEP, 99% de los municipales y 2 de cada 3 particulares subvencionados.

### **5.8. Programa de integración escolar (PIE).**

Un establecimiento escolar entrega educación de calidad cuando responde a las necesidades educativas de sus estudiantes, desarrollando las competencias, habilidades y talentos de cada uno, desde el reconocimiento y valoración de sus diferencias. En el contexto de una Reforma Educacional que ha puesto en el centro la inclusión, el Programa de Integración Escolar (PIE) que se implementa en los establecimientos educacionales regulares, es una estrategia educativa con enfoque inclusivo, en la medida en que su propósito es favorecer la participación y el logro de los objetivos de aprendizaje de todos los estudiantes, aportando recursos y equiparando las oportunidades educativas especialmente para aquellos que presentan mayores necesidades de apoyo para progresar en sus aprendizajes.

De este modo el PIE se constituye en un conjunto de recursos y apoyos para los centros educativos, que en el aula se traducen en estrategias pedagógicas diversificadas, recursos humanos especializados, capacitación para los docentes y materiales educativos pertinentes a las necesidades de los estudiantes. Todos estos apoyos deben estar centrados en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el marco de las bases curriculares y de la flexibilidad y diversificación de la enseñanza, que algunos estudiantes pudieran requerir durante su trayectoria escolar.

El PIE contribuye al proceso de inclusión y al mejoramiento continuo de la calidad educación que se imparte en los establecimientos educacionales y en este sentido, se ha orientado que sea potenciado en sus objetivos e implementación a través de su articulación con las líneas estratégicas del PME y particularmente con acciones tendientes a instalar o consolidar prácticas y estrategias que “favorezcan la presencia en la sala de clases, la participación y el logro de los aprendizajes esperados, de todos y cada uno de los estudiantes”<sup>1</sup> , así como, aquellas que estimulan la innovación educativa para responder a la diversidad de formas de aprender, las que se orientan a la provisión de recursos educativos variados y adaptados para potenciar el aprendizaje de todos los estudiantes y, las que favorecen la formación de los docentes e involucración de los padres y la familia, como la capacitación.

### **5.9. Ley General de Educación.**

La Ley General de Educación representa el marco para una nueva institucionalidad de la educación en Chile. Deroga la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) en lo referente a la educación general básica y media (mantiene la normativa respecto a la educación superior). Establece principios y obligaciones, y promueve cambios en la manera en que los niños de nuestro país serán educados.

*¿Qué principios sigue esta nueva ley?*

Además de los derechos garantizados en la Constitución, tratados internacionales, el derecho a la educación y la libertad de enseñanza, la LGE se inspira en los siguientes principios:

- Universalidad y educación permanente: La educación debe estar al alcance de todas las personas a lo largo de toda la vida.
- Gratuidad: El Estado implantará progresivamente la enseñanza gratuita en los establecimientos subvencionados que reciben aportes permanentes del Estado.

- Calidad de la educación: Todos los alumnos, independientemente de sus condiciones y circunstancias, deben alcanzar los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley.
- Equidad: Todos los estudiantes deben tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.
- Autonomía: El sistema se basa en el respeto y fomento de la autonomía de los establecimientos educativos.
- Diversidad: Promover y respetar la diversidad de procesos y proyectos educativos institucionales, así como la diversidad cultural, religiosa y social de las familias que han elegido un proyecto. En los establecimientos educacionales de propiedad o administración del Estado se promoverá la formación laica y la formación ciudadana de los estudiantes, a fin de fomentar su participación en la sociedad.
- Responsabilidad: Los estudiantes, padres y apoderados deberán ser responsables en el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes escolares, cívicos, ciudadanos y sociales. Este principio se hará extensivo a los padres y apoderados, en relación con la educación de sus hijos o pupilos.
- Participación: Los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a participar en el proceso.
- Flexibilidad: El sistema debe permitir la adecuación del proceso a la diversidad de realidades, asegurando la libertad de enseñanza y la posibilidad de existencia de proyectos educativos institucionales diversos.
- Transparencia: La información del sistema educativo, incluyendo los ingresos, gastos y resultados académicos, debe estar a disposición de todos los ciudadanos.
- Integración e inclusión: El sistema propenderá a la eliminación de todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y la

participación de los y las estudiantes y posibilitará la integración de quienes tengan necesidades educativas especiales. Asimismo, el sistema propiciará que los establecimientos educativos sean un lugar de encuentro entre los y las estudiantes de distintas condiciones socioeconómicas, culturales, étnicas, de género, de nacionalidad o de religión.

- Sustentabilidad: Fomento al respeto al medio ambiente natural cultural, la buena relación y el uso racional de los recursos naturales y su sostenibilidad, como expresión concreta de la solidaridad con las actuales y futuras generaciones.
- Interculturalidad: El sistema debe reconocer y valorar al individuo en su especificidad cultural y de origen, considerando su lengua, cosmovisión e historia.
- Dignidad del ser humano: Orientación hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad. Se debe fortalecer el respeto, protección y promoción de los derechos humanos y las libertades fundamentales consagradas en la Constitución y los tratados internacionales vigentes en Chile.
- Educación integral: El sistema educativo buscará desarrollar puntos de vista alternativos en la evolución de la realidad y de las formas múltiples del conocer. Deberá considerar los aspectos físico, social, moral, estético, creativo y espiritual, con atención especial a la integración de todas las ciencias, artes y disciplinas del saber.

#### **5.10. Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE).**

Es una evaluación de aprendizaje que aborda el logro de los contenidos y habilidades del currículo vigente en diferentes asignaturas y áreas de aprendizaje, y que se aplica a todos los estudiantes del país que cursan los niveles evaluados. Integra además los Cuestionarios de Calidad y Contexto, respondidos por estudiantes, docentes, padres y apoderados, que recogen

información del entorno escolar y familiar de los estudiantes con el objeto de contextualizar los resultados obtenidos por estos en las diferentes pruebas.

Ambos instrumentos tienen por objetivo recopilar información clave para contribuir a la reflexión y trabajo de cada comunidad educativa sobre los logros alcanzados por sus estudiantes; además de ser parte de un grupo de herramientas que emanan del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, cuyo fin es orientar al sistema escolar hacia su mejora.

Conocido anteriormente como *sistema nacional de evaluación de resultados de aprendizaje*, el SIMCE fue fundado en 1988 con el objetivo de institucionalizar diversas iniciativas en el ámbito de la evaluación que venían desarrollándose en nuestro país desde los años sesenta. En esa década se aplicó la primera Prueba Nacional para medir los logros de aprendizaje de los estudiantes chilenos, y más tarde, en el año 1982, se instauró el Programa de Evaluación del Rendimiento Escolar (PER). Posteriormente, el año 1985, se fundó un Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación (SECE), a través del cual se analizaron los datos recogidos por PER. Durante este período de alrededor de 20 años, se buscó aportar información para el proceso de desarrollo curricular, disponer de parámetros para mejorar la asignación de recursos, contribuir a mejorar la calidad educativa, a través de la descentralización de las responsabilidades, y entregar una señal explícita al sistema educacional acerca de los objetivos de aprendizaje considerados como fundamentales por el Ministerio de Educación.

Con la creación de la Agencia de Calidad de la Educación, el principal propósito de la aplicación SIMCE refiere a contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes en diferentes áreas de aprendizaje del currículo nacional, y relacionándolos con el contexto escolar y social en el que estos aprenden.

### ¿Para qué sirven los resultados de la prueba SIMCE?

Los resultados de las pruebas SIMCE entregan información de los Estándares de Aprendizaje logrados por los estudiantes en los diferentes niveles de enseñanza, y complementan el análisis que realiza cada

establecimiento a partir de sus propias evaluaciones, ya que sitúan los logros de alumnos en un contexto nacional.

De este modo, los resultados de las pruebas SIMCE aportan información clave para que cada comunidad educativa reflexione sobre los aprendizajes alcanzados por sus estudiantes e identifique desafíos y fortalezas que contribuyan a la elaboración o reformulación de estrategias de enseñanza orientadas a mejorar los aprendizajes.

La información emanada de SIMCE también es fuente de estudios y análisis realizados por diversos actores de nuestro sistema educativo, cuyo objetivo es contribuir a la reflexión sobre diversos aspectos de la educación e nuestro país, dialogar con investigadores nacionales y extranjeros, y relevar información clave, todo en pos de contribuir al diseño de estrategias y políticas públicas para el mejoramiento de la calidad de la educación.

#### **5.11. Metodología: Investigación-acción.**

Este tipo de metodología se ocupa del estudio de una problemática social específica que requiere solución y que afecta a un determinado grupo de personas, sea una comunidad, asociación, escuela o empresa.

Es apropiada para aquellos que realizan investigaciones en pequeña escala, preferentemente en las áreas de educación, salud y asistencia social e incluso en administración. Constituye un método idóneo para emprender cambios en las organizaciones (*Blaxter, Hughes y Tight, 2000*), por lo que es usada por aquellos investigadores que han identificado un problema en su centro de trabajo y desean estudiarlo para contribuir a la mejora (*Bell, 2005*).

Según *Creswell (2014, p. 577)*, la investigación acción “se asemeja a los métodos de investigación mixtos, dado que utiliza una colección de datos de tipo cuantitativo, cualitativo o de ambos, sólo que difiere de éstos al centrarse en la solución de un problema específico y práctico”. El mismo autor clasifica básicamente dos tipos de investigación acción: práctica y participativa. La siguiente tabla describe las principales características de una y otra.

El proceso de la investigación acción está estructurado por ciclos y se caracteriza por su flexibilidad, puesto que es válido e incluso necesario realizar ajustes conforme se avanza en el estudio, hasta que se alcanza el cambio o la solución al problema. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), enseguida se enlistan los ciclos del proceso:

1. Detección y diagnóstico del problema de investigación.
2. Elaboración del plan para solucionar el problema o introducir el cambio.
3. Implementación del plan y evaluación de resultados.
4. Realimentación, la cual conduce a un nuevo diagnóstico y a una nueva espiral de reflexión y acción.

Los mismos autores describen las implicaciones de cada ciclo. En el primero de ellos, es importante considerar que la detección del problema exige conocerlo a profundidad a través de la inmersión en el contexto a estudiar, para comprender ampliamente quiénes son las personas involucradas, cómo se han presentado los eventos o situaciones y lograr claridad conceptual del problema a investigar e iniciar con la recolección de datos. Una vez recolectada la información, el análisis de los datos se puede llevar a cabo con el apoyo de mapas conceptuales, diagramas causa-efecto, matrices, jerarquizaciones, organigramas o análisis de redes. El paso siguiente es elaborar un reporte con el diagnóstico a partir de la información analizada, que es presentado a los participantes para validar la información y confirmar hallazgos.

Enseguida se pasa al segundo ciclo, que consiste en la elaboración del plan para implementar cambios o soluciones a los problemas detectados. En el tercer ciclo se aplica el proyecto. El investigador debe dedicarse a recolectar datos de manera continua para evaluar cada tarea desarrollada y retroalimentar a los participantes mediante sesiones donde recupera a su vez las experiencias y opiniones de estos. A partir de la información obtenida permanentemente, se redactan reportes parciales que se utilizan para evaluar la aplicación del plan. Luego, con base en estas evaluaciones, se llevan a cabo los ajustes necesarios, se redefine la problemática y se desarrollan nuevas hipótesis. Una

vez más, se implementa lo planeado y se realiza un nuevo ciclo de realimentación. (Hernández, R. et al., 2014).

### Investigación-acción participativa

Una vertiente de la metodología de investigación-acción que ha modificado la concepción tradicional en que se estudia a las personas como objeto de investigación es la investigación-acción participativa. Esta se caracteriza por atender de manera directa a los intereses del universo que estudia (Alcocer, 1998).

Dada su naturaleza, esta metodología es aplicable en las ciencias sociales. Bernal (2010) refiere que su aplicación ha adquirido fuerza en los países en vías de desarrollo, toda vez que propicia la participación de la comunidad en los procesos de transformación propios. Por ello es utilizada en las áreas de la sociología, educación, medicina, administración y economía, cuando se trabaja con proyectos de desarrollo comunitario. También es aplicable en las empresas y organizaciones que buscan generar transformaciones desde el punto de vista de la mejora continua.

Según Creswell, la investigación acción participativa “implica una inclusión completa y abierta de los participantes en el estudio, como colaboradores en la toma de decisiones, comprometiéndose como iguales para asegurar su propio bienestar” (2012, p. 583). Esta es la principal particularidad de esta vertiente metodológica. Es de este modo como los individuos que conforman el grupo de estudio colaboran activamente como integrantes del equipo que dirige la investigación, de tal manera que se conjunta el trabajo del equipo de investigadores expertos -cuya función es la de dinamizar el trabajo como facilitadores- y el grupo o comunidad, que funge como autogestor del proyecto y transformador de su propia realidad (Bernal, 2010).

El diseño metodológico que en términos generales conlleva la investigación-acción participativa puede resumirse en tres fases (Bernal, 2010):

1. Fase inicial o de contacto con la comunidad. Aquí se lleva a cabo el primer encuentro con la comunidad para conversar con la gente y motivarle a participar. Una vez que acceden, se organiza el trabajo de

detección de necesidades o problemáticas, con el propósito de dar una solución.

2. Fase intermedia o de elaboración del plan. En esta etapa se plantean los objetivos por alcanzar, se asignan tareas y responsabilidades, técnicas de recolección de información como reuniones, diarios de campo, entrevistas, sociodramas, observación participante estructurada, diálogos anecdóticos, entre otras.
3. Fase de ejecución y evaluación del estudio. Debido a que el proyecto debe concluirse con la obtención de la solución al problema, es necesario que exista retroalimentación constante de los avances y ajustes en las acciones, de tal manera que se alcancen los objetivos propuestos.

Es importante mencionar que el grupo de investigadores debe involucrarse desde el inicio con la comunidad, de tal manera que se fomente la confianza en el proyecto y que se comprenda que su realización es para beneficio de la comunidad, en un esfuerzo por transformar su realidad.

## **6. Marco contextual.**

### **6.1. Reseña histórica.**

El Colegio El Ombués fue fundado por la señorita Karen Danae Pereira Rojas, de profesión Profesor de Educación Diferencial.

El establecimiento es reconocido como Cooperador de la Función Educativa del Estado por Decreto de Educación Resolución Exenta N° 250/08 del 21 de marzo de 2008, según pronunciamiento del departamento jurídico de la Contraloría General de la República ordinario 520 de 1996.

El Colegio El Ombués inicia sus clases en el mes de marzo del año 2008, con una matrícula de 165 alumnos.

Ubicado en la ciudad de La Serena en el sector de las compañías Alta, en la Avenida Viña del Soco, número 5128. La comunidad educativa del Colegio El Ombués suma alumnos provenientes de un espectro socio económico medio y bajo con más de un 65% de estudiantes vulnerables. Esta rodeado en el sector por otros colegios, jardines infantiles, servicios de salud pública y un polideportivo que nos apoya en las actividades extra programáticas y clases de educación física.

El trabajo constante comprometido y sistemático de la Comunidad Educativa ha permitido obtener resultados que han posesionado a nuestro Colegio El Ombués como un establecimiento Autónomo y de Excelencia Académica, motivando a personas de diferentes sectores de la ciudad a solicitar los servicios educativos del establecimiento, logrando actualmente una matrícula de 734 estudiantes.

El éxito y prestigio adquirido originó un aumento significativo en la matrícula, incrementando gradualmente la cantidad de cursos, provocando de esta manera, la necesidad de renovar las dependencias existentes.

## **6.2. Visión.**

Niños, niñas y jóvenes con características diversas, autónomos, creativos con una visión crítica de la realidad y un fuerte espíritu de superación, educándose en un contexto de calidad, equidad, participación, inclusión e igualdad de oportunidades, capaces de convivir en sociedad demostrando y reflejando su formación valórica.

Docentes y asistentes de la educación en continuo perfeccionamiento, comprometidos participando activamente con todos los integrantes de la comunidad educativa para el cumplimiento de las metas institucionales.

Apoderados partícipes del proceso educativo, con una actitud motivadora y receptiva hacia el aprendizaje, transformándose en un aliado del colegio apoyando el desarrollo integral de sus hijos e hijas.

## **6.3. Misión.**

Educar niños y niñas de 1° a 8° año de educación general básica, respetando su diversidad, brindándoles una educación de excelencia, proporcionándoles herramientas que les ayuden a desenvolverse en la sociedad con sólidos valores que permitan formar niños de hoy y líderes del mañana guiados por docentes y asistentes de la educación altamente calificados que cuentan con el permanente apoyo de la familia.

## **6.4. Nuestra identidad.**

Los sellos educativos son aquellas marcas que se imprimen y que caracterizan al colegio y que involucra a todos los miembros de la institución, es el carácter especial que se estampa y que hace al colegio diferente a los demás.

- Buena convivencia escolar y formación ciudadana inicial.
- Aprendizajes de calidad y formación integral teniendo presente el Liderazgo.

- Educación Inclusiva.
- Perfeccionamiento continuo de Docentes y Asistentes de la Educación.
- Familias comprometidas y responsables con la educación de sus hijos.

Además, aspiramos a ser un colegio con las siguientes características que nos definan:

Cuerpo docente con excelencia en lo académico y formativo: Un colegio con Directivos, Profesores y Asistentes de la Educación con las competencias requeridas para abordar exitosamente los desafíos académicos y formativos, con altas expectativas sobre las posibilidades de los alumnos y alumnas, responsables por los resultados obtenidos y comprometidos con los objetivos y metas propuestos en el Plan de Mejoramiento.

Buenos resultados académicos: Colegio con resultados comparables a los mejores establecimientos particulares subvencionados del país, alcanzando las metas SIMCE y estándares altos para el Sistema Escolar.

Cultura de la excelencia: Rigor en todos los procesos y en todas las áreas. Un colegio en que se desea que los alumnos y alumnas tengan una educación de calidad donde directivos, profesores, alumnos y padres se sienten responsables de ello, donde toda la comunidad escolar trabajan con convicción, esfuerzo y disciplina para cumplir con excelencia las responsabilidades que se les asignan.

Colegio que marca la diferencia en la vida de sus alumnos y alumnas y en sus familias: Un colegio que recibe alumnos y alumnas tanto de sectores vulnerables como de sectores medios, logrando inculcar en su alumnado la convicción de que pueden optar por un proyecto de vida mejor en lo valórico, familiar y profesional.

## 6.5. Valores y Competencias.

La creación y fortalecimiento de una Cultura Valórica son y serán la base fundamental de la educación en nuestro Colegio, respetando los procesos individuales y colectivos de cada uno de los integrantes de la Comunidad Educativa, la cual deseamos se manifieste de manera espontánea en la convivencia diaria, que trasciendan en la vida personal, familiar, social y laboral de los estudiantes. La práctica de los valores humanistas y cristianos, por los cuales hemos optado, nos han dado y darán coherencia, credibilidad, proyección ante nuestro entorno cercano y la sociedad, ellos son y serán nuestra mejor carta de presentación y consolidación de la Misión y Visión Institucional. Nuestros valores son: tolerancia, responsabilidad, solidaridad, libertad, respeto y lealtad. El aprendizaje y práctica de cada uno de los valores, anteriormente nombrados, son y serán responsabilidad ineludible de vivirlos y transmitirlos por todas las personas que forman parte de la comunidad educativa, especialmente del personal directivo docente, docente, administrativo, asistentes de la educación, alumnos, padres, madres y apoderados; y no solamente la exigencia de cumplir con ellos por parte de los estudiantes. Por lo tanto, el ejemplo de las personas en lo cotidiano y en las actividades curriculares, harán posible la creatividad y generación de cambios y confianza entre lo que se dice y lo que se hace.

### Responsabilidad:

- Ser ordenado (a).
- Ser puntual.
- Cumplir con tareas y deberes.
- Ser riguroso (a).
- Ser constante y autocrítico (a).

### Tolerancia:

- Ser flexible.
- Ser respetuoso (a) de las opiniones diferentes.
- Ser empático (a).

Solidaridad:

- Ser participativo (a).
- Ser colaborativo (a).
- Ser capaz de dar y recibir.
- Compartir conocimientos, cosas, etc.

Lealtad:

- Mostrar compromiso.
- Apoyarse y defenderse antes las dificultades.
- Cumplir lo comprometido.

Libertad:

- Ser autónomo (a).
- Ser decidido (a).
- Tener iniciativa.
- Discrepar y opinar.

Respeto:

- Escucha activa.
- Ser empático (a).
- mesurado (a).
- ser cortés.
- Tratar a todos con dignidad.

Respecto de las Competencias:

Aprendizajes del SER

1. Aprender a ser un ciudadano inclusivo y respetuoso.
2. Aprender a ser autónomo.
3. Aprender a ser responsable, asumiendo compromisos propios y con los demás.

4. Aprender a ser perseverante y riguroso.

#### Aprendizajes del CONOCER

1. Aprender a conocer y valorar nuestro patrimonio histórico-cultural.
2. Aprender a conocer las propias habilidades y competencias.
3. Aprender a conocer la riqueza de la diversidad.

#### Aprendizajes del CONVIVIR

1. Aprender a convivir en espacios comunes y personales.
2. Aprender a convivir en base de la justicia, solidaridad y generosidad.

#### Aprendizajes del HACER

1. Aprender a hacer trabajos en equipo.
2. Aprender a hacer uso de las Tics de forma responsable, procurando el auto-cuidado.
3. Aprender a hacer uso de métodos de resolución de conflictos.

### **6.6. Principios.**

Toda institución educativa debe tener, absoluta claridad respecto a los fundamentos que sustentan su labor educativa, declarando sus principios que guiarán su proceder educacional.

1. Mejoramiento continuo: Se concibe como el proceso mediante el cual nuestro colegio analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en

los ámbitos institucionales y pedagógicos, planifica y proyecta objetivos y metas e implementa objetivos y acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus procesos y prácticas institucionales y pedagógicas, con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

2. Inclusión: En el contexto de la educación es entendida como un derecho social, en el que todos los niños, niñas, jóvenes y adultos acceden a ella en igualdad de condiciones. Nuestro colegio propone la atención a todos los y las estudiantes, sin segregar ni seleccionar. En este contexto, las familias, por mayor grado de afinidad cultural, política o religiosa podrán escoger nuestro colegio, en función de lo que ofrecemos como horizonte formativo y educativo y con el cual están de acuerdo. Nuestro colegio propiciará la incorporación de alumnos de diversas condiciones sociales, étnicas, religiosas, económicas y culturales y brindará oportunidades a todos los estudiantes en el desarrollo de sus capacidades y talentos respetando sus intereses y su cultura de origen, generando una convivencia democrática donde todos puedan participar.

3. Articulación: Corresponde a la práctica de vincular y unir. Esto supone reconocer que nuestro colegio es una organización educativa está formada por personas diversas y estamentos o unidades que son distintas entre sí y a la vez forman parte de un todo. Se trata de tener la disposición y la actitud para unirse a otros y compartir conocimientos y experiencias, establecer vínculos y relaciones para hacer sinergia y contribuir al mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, con la finalidad de impulsar la mejora educativa con una mirada de la educación más amplia, profunda y significativa.

4. Participación: Tiene que ver con la posibilidad de formar parte del colegio e involucrarse en las diversas actividades que se realizan. Participar tiene que ver con el derecho y oportunidad que tienen todos los integrantes de colegio de compartir información, propuestas, ideas, ser consultados en diversas materias educativas de importancia con la finalidad de construir acuerdos y respetarlos y por ultimo de resolver y tomar decisiones en aspectos que son de la competencia que a cada uno/a le corresponde.

5. Compromiso: Se refiere a la capacidad de tomar conciencia de la importancia de cumplir lo prometido. Se trata de una responsabilidad que cada

uno adopta consigo mismo, con las demás personas y con la institución de la cual forman parte. El compromiso se refiere al acto de generar una promesa: me comprometo a...y realizar lo necesario y poner el mayor esfuerzo en lograr los objetivos. Los estudiantes comprometidos, apoderados, docentes y asistentes sienten como propios los valores del colegio, se integran, colaboran, se dedican y están dispuestos a trabajar por el bienestar de todos y cada uno.

### 6.7. Estamentos, cargos y funcionarios.

<b>Estamento directivo</b>		
<b>Estamento</b>	<b>Cargo</b>	<b>Funcionarios/As</b>
<b>Dirección</b>	Director Pedagógico.	01
<b>Inspectoría General</b>	Inspector General.	01
<b>Unidad Técnica Pedagógica</b>	Jefes Técnicos.	02
<b>Coordinadores</b>	Coordinador del programa de integración escolar.	01
	Coordinador de la ley SEP.	01
	Coordinador de convivencia escolar.	01
<b>Orientación</b>	Orientadora	01
<b>Total</b>		<b>08</b>

<b>Estamento docente</b>		
<b>Estamento</b>	<b>Cargo</b>	<b>Funcionarios/As</b>
<b>Docentes de aula con Jefatura de curso</b>	Profesores Líderes	23
<b>Docentes de aula sin Jefatura</b>	Profesores de Asignatura	10
<b>PIE</b>	Profesores/as diferenciales	08
<b>Coordinadores</b>	Coordinadora Biblioteca CRA	01
	Coordinador de Enlaces	01
	Coordinadora Técnica	01
<b>Total</b>		<b>44</b>

<b>Estamento asistentes de la educación</b>		
<b>Estamento</b>	<b>Cargo</b>	<b>Funcionarios/as</b>
<b>Profesionales asistentes de la educación</b>	Psicóloga SEP	01
	Psicólogas de Integración	05
	Fonoaudiólogas	02
	Asistente Social	01
	Kinesióloga	01
	Psicóloga de Convivencia Escolar	01
<b>Centro de Recursos</b>	Encargada Biblioteca CRA	01
	Laboratorio de Enlaces	01
<b>Administrativos</b>	Secretaria Colegio	01
	Secretaria Subvención	01
	Asistente Contable	01
	Secretaria de Dirección y Sostenedor	01
	Administrativo Mantenimiento	01
	Vigilante Nocturno	01
	Administrativo SEP	01
<b>Inspectoría</b>	Inspectores de Patio	05
<b>Asistentes de aula</b>	Asistentes de Aula y Tutoras	21
<b>Aseo</b>	Auxiliares de Aseo	05
<b>Total</b>		<b>51</b>

### 6.8. Resultados de los últimos cinco años de la aplicación del sistema de medición de la calidad de la educación (SIMCE)

<b>Años de aplicación SIMCE</b>	<b>Cursos</b>							
	<b>2º básicos</b>		<b>4º básicos</b>		<b>6º básicos</b>		<b>8º básicos</b>	
	Leng.	Mat.	Leng.	Mat.	Leng.	Mat.	Leng.	Mat.
<b>2015</b>	245	235	249	235	239	237	239	234
<b>2016</b>	250	241	215	246	241	249	247	243
<b>2017</b>	260	258	251	257	258	251	256	253
<b>2018</b>	265	259	267	268	261	268	265	268
<b>2019</b>	270	263	267	269	265	269	268	270

## 7. Diagnóstico institucional.

El proceso de diagnóstico institucional, se realiza bajo la metodología de investigación-acción, en conjunto con los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, en los cuales se incluyeron una serie de procedimientos para la recogida de información, como por ejemplo:

- Entrevistas y encuestas a toda la comunidad educativa.
- Análisis del proyecto educativo institucional.
- Revisión de informes internos y externos del establecimiento.
- Observación de clases.
- Análisis de las diversas actas de reuniones de cada estamento
- Horarios de cada uno de los cursos
- Reuniones con el equipo directivo y de gestión del establecimiento.
- Entre otras actividades.

A continuación, se deja una síntesis de los resultados que se obtuvieron de los estándares indicativos de desempeño evaluados en el establecimiento.

### 7.1. DIMENSIÓN: LIDERAZGO.

#### 7.1.1. SUBDIMENSIÓN: LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR.

ESTÁNDAR	DESARROLLO			
	DEBIL	INCIPIENTE	SATISFACTORIO	AVANZADO
ESTÁNDAR 1.1 El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de			X	

los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.				
ESTÁNDAR 1.2 El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.			X	
ESTÁNDAR 1.3 El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.		X		
ESTÁNDAR 1.4 El sostenedor comunica altas	X			

expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.				
ESTÁNDAR 1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.			X	
ESTÁNDAR 1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.		X		

### 7.1.2. SUBDIMENSIÓN: LIDERAZGO DEL DIRECTOR.

ESTÁNDAR	DESARROLLO			
	DEBIL	INCIPIENTE	SATISFACTORIO	AVANZADO
<p>ESTÁNDAR 2.1</p> <p>El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.</p>			X	
<p>ESTÁNDAR 2.2</p> <p>El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.</p>			X	
<p>ESTÁNDAR 2.3</p> <p>El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educ.</p>		X		
<p>ESTÁNDAR 2.4</p> <p>El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.</p>			X	

ESTÁNDAR 2.5 El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.			X	
ESTÁNDAR 2.6 El director instOmbués un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.			X	
ESTÁNDAR 2.7 El director instOmbués un ambiente cultural y académicamente estimulante.			X	

### 7.1.3. SUBDIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS.

ESTÁNDAR	DESARROLLO			
	DEBIL	INCIPIENTE	SATISFACTORIO	AVANZADO
ESTÁNDAR 3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e			X	

implementa una estrategia efectiva para difundirlo.				
ESTÁNDAR 3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.		X		
ESTÁNDAR 3.3 El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.			X	
ESTÁNDAR 3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.		X		
ESTÁNDAR 3.5 El establecimiento recopila y		X		

sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.				
<b>ESTÁNDAR 3.6</b> El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.			X	

## **7.2. DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA.**

### **7.2.1. SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN CURRICULAR.**

ESTÁNDAR	DESARROLLO			
	DEBIL	INCIPIENTE	SATISFACTORIO	AVANZADO
<b>ESTÁNDAR 4.1</b> El director y el equipo técnico- pedagógico			X	

<p>coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.</p>				
<p><b>ESTÁNDAR 4.2</b> El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.</p>			X	
<p><b>ESTÁNDAR 4.3</b> Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p>		X		
<p><b>ESTÁNDAR 4.4</b> El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la</p>	X			

observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.				
ESTÁNDAR 4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.		X		
ESTÁNDAR 4.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.		X		
ESTÁNDAR 4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el			X	

aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.				
---	--	--	--	--

### 7.2.2 SUBDIMENSIÓN: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA.

ESTÁNDAR	DESARROLLO			
	DEBIL	INCIPIENTE	SATISFACTORIO	AVANZADO
ESTÁNDAR 5.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares			X	
ESTÁNDAR 5.2 Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.		X		
ESTÁNDAR 5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.	X			

<p>ESTÁNDAR 5.4</p> <p>Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos</p>			X	
<p>ESTÁNDAR 5.5</p> <p>Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>		X		
<p>ESTÁNDAR 5.6</p> <p>Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.</p>		X		

### 7.2.3. SUBDIMENSIÓN: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES.

ESTÁNDAR	DESARROLLO			
	DEBIL	INCIPIENTE	SATISFACTORIO	AVANZADO
<p>ESTÁNDAR 6.1</p> <p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.</p>			X	
<p>ESTÁNDAR 6.2</p> <p>El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.</p>	X			
<p>ESTÁNDAR 6.3</p> <p>El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que</p>		X		

<p>presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.</p>				
<p><b>ESTÁNDAR 6.4</b> El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.</p>			X	
<p><b>ESTÁNDAR 6.5</b> El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios al finalizar la etapa escolar.</p>			X	

<p>ESTÁNDAR 6.6</p> <p>Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.</p>			X	
<p>ESTÁNDAR 6.7</p> <p>Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.</p>	X			

### 7.3. DIMENSIÓN: FORMACIÓN Y CONVIVENCIA.

#### 7.3.1. SUBDIMENSIÓN: FORMACIÓN.

ESTANDAR	DESARROLLO			
	DEBIL	INCIPIENTE	SATISFACTORIO	AVANZADO
<b>ESTÁNDAR 7.1</b> El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.			X	
<b>ESTÁNDAR 7.2</b> El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.		X		
<b>ESTÁNDAR 7.3</b> El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden			X	

desarrollar mejores actitudes y comportamientos.				
ESTÁNDAR 7.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación			X	
ESTÁNDAR 7.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.			X	
ESTÁNDAR 7.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.			X	
ESTÁNDAR 7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y		X		

apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.				
--	--	--	--	--

### 7.3.2. SUBDIMENSIÓN: CONVIVENCIA.

ESTÁNDAR	DESARROLLO			
	DEBIL	INCIPIENTE	SATISFACTORIO	AVANZADO
ESTÁNDAR 8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.			X	
ESTÁNDAR 8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.			X	

<p>ESTÁNDAR 8.3</p> <p>El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.</p>		X		
<p>ESTÁNDAR 8.4</p> <p>El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.</p>			X	
<p>ESTÁNDAR 8.5</p> <p>El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.</p>			X	
<p>ESTÁNDAR 8.6</p> <p>El equipo directivo y los docentes</p>			X	

enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves				
<b>ESTÁNDAR 8.7</b> El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.			X	

### 7.3.3. SUBDIMENSIÓN: PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA.

ESTÁNDAR	DESARROLLO			
	DEBIL	INCIPIENTE	SATISFACTORIO	AVANZADO
<b>ESTÁNDAR 9.1</b> El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.			X	

<p>ESTÁNDAR 9.2</p> <p>El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.</p>			X	
<p>ESTÁNDAR 9.3</p> <p>El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.</p>		X		
<p>ESTÁNDAR 9.4</p> <p>El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo</p>	X			

Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.				
ESTÁNDAR 9.5 El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.		X		
ESTÁNDAR 9.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.		X		

#### **7.4. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS.**

##### **7.4.1. SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN DE PERSONAL.**

ESTÁNDAR	DESARROLLO			
	DEBIL	INCIPIENTE	SATISFACTORIO	AVANZADO
ESTÁNDAR 10.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta		X		

cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.				
ESTÁNDAR 10.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.			X	
ESTÁNDAR 10.3 El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.		X		
ESTÁNDAR 10.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.		X		
ESTÁNDAR 10.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la			X	

evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.				
ESTÁNDAR 10.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedag. y administrativas.		X		
ESTÁNDAR 10.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.	X			
ESTÁNDAR 10.8 El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.		X		
ESTÁNDAR 10.9 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.			X	

#### 7.4.2. SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.

ESTÁNDAR	DESARROLLO			
	DEBIL	INCIPIENTE	SATISFACTORIO	AVANZADO
<p>ESTÁNDAR 11.1</p> <p>El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.</p>			X	
<p>ESTÁNDAR 11.2</p> <p>El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.</p>			X	
<p>ESTÁNDAR 11.3</p> <p>El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.</p>			X	

ESTÁNDAR 11.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.			X	
ESTÁNDAR 11.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.		X		
ESTÁNDAR 11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.	X			

#### 7.4.3. SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS.

ESTÁNDAR	DESARROLLO			
	DEBIL	INCIPIENTE	SATISFACTORIO	AVANZADO
ESTÁNDAR 12.1 El establecimiento cuenta con la			X	

<p>infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.</p>				
<p>ESTÁNDAR 12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.</p>		X		
<p>ESTÁNDAR 12.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.</p>		X		

<p>ESTÁNDAR 12.4</p> <p>El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo</p>		X		
<p>ESTÁNDAR 12.5</p> <p>El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.</p>		X		

## 8. Análisis de resultados.

A continuación, se realizará el análisis descriptivo de los resultados obtenidos en cada dimensión y subdimensión del diagnóstico institucional ejecutado al establecimiento educacional El Ombués.

### 8.1. Dimensión: Liderazgo.

La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. Bajo esta premisa, se pueden analizar las siguientes subdimensiones.

#### 8.1.1. Subdimensión: Liderazgo del sostenedor.

La subdimensión liderazgo del sostenedor define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.

En el análisis de esta subdimensión se pueden establecer las siguientes fortalezas y debilidades de la institución educativa.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>El sostenedor asume la responsabilidad por los resultados del establecimiento y da cuenta anual a la comunidad educativa sobre el logro de los Estándares de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>El sostenedor no establece las metas que el director debe cumplir, o lo hace de manera ambigua o unilateral, lo que se traduce en un trabajo poco planificado o en</li></ul>

<p>Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, y sobre el grado de cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa educacional vigente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El sostenedor visita el establecimiento frecuentemente (al menos una vez al mes).</li> <li>• El sostenedor define, por escrito y de acuerdo con la normativa educacional vigente, el procedimiento y a los encargados de elaborar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional, y revisa y aprueba este proyecto una vez elaborado o actualizado.</li> <li>• El sostenedor informa y explica a la comunidad educativa los cambios estructurales implementados.</li> </ul>	<p>objetivos desalineados entre ambos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El sostenedor no evalúa el desempeño del director, o bien lo hace de manera informal.</li> <li>• El sostenedor define con anticipación los recursos financieros que se compromete a delegar al equipo directivo, pero no lo hace por escrito.</li> <li>• El sostenedor mantiene una comunicación débil con el director: se reúne con él al menos cada dos meses, contesta sus llamados y correos, pero lo hace con demora, o lo informa tardíamente sobre temas pertinentes.</li> </ul>
---	---

### 8.1.2. Subdimensión: Liderazgo del director.

La subdimensión liderazgo del director describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.

Analizando la presente subdimensión, se pueden detectar las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento y destina parte sustancial de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• El director articula y sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento de acuerdo a las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos Generales de la Educación, los objetivos de aprendizaje del currículum vigente y el plan de mejoramiento.</li> <li>• El director toma decisiones de forma expedita y oportuna, dándole fluidez a la administración del establecimiento.</li> <li>• El director aborda las dificultades que enfrenta el establecimiento como oportunidades de mejora, con un espíritu constructivo y comprometido en la búsqueda de soluciones.</li> <li>• El director instaura un ambiente de trabajo colaborativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el establecimiento prima una cultura de altas expectativas, pero existe pesimismo en ciertos ámbitos, circunstancias o grupos. Por ejemplo, el director y el equipo directivo no confían en las capacidades de los apoderados para apoyar a los estudiantes; la comunidad educativa se desanima ante un mal resultado o un incidente negativo.</li> </ul>

<p>entre el personal, que se caracteriza por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo ante los desafíos educativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director gestiona, difunde y participa junto con los docentes en actividades de actualización profesional, tales como seminarios, cursos, charlas, entre otros.</li> </ul>	
--	--

### 8.1.3. Subdimensión: Planificación y gestión de resultados.

La subdimensión planificación y gestión de resultados describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

Se pueden observar en el diagnóstico realizado de esta subdimensión, las siguientes fortalezas y debilidades del establecimiento educacional.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento difunde el Proyecto Educativo Institucional y promueve que la comunidad educativa lo conozca y adhiera a él. Por ejemplo, lo da a conocer mediante folletos, página web, charlas, libreta de comunicaciones y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento elabora un informe diagnóstico, pero este no incluye conclusiones sobre sus principales fortalezas y debilidades, o carece de datos y evidencias que respaldan estas conclusiones.</li> <li>• Los encargados de supervisar</li> </ul>

<p>diarios murales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El plan de mejoramiento incluye las siguientes definiciones: Metas concretas y medibles, Acciones para alcanzar las metas, Responsables de la ejecución de las acciones, Plazos, Presupuesto.</li> <li>• El sostenedor y el equipo directivo analizan los datos recopilados, considerando la evaluación de la distribución y la tendencia; comparaciones con el promedio nacional, con establecimientos similares o con estándares; la identificación de relaciones y causas; y la obtención de conclusiones.</li> </ul>	<p>el estado de avance del plan de mejoramiento entregan al sostenedor y al director informes poco rigurosos (reportes verbales basados en impresiones o incompletos),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento solo organiza algunos datos en un sistema de fácil acceso, o bien organiza todos los datos en un sistema centralizado o en unidades claramente identificadas, pero su acceso no es expedito.</li> </ul>
---	--

## **8.2. Dimensión: Gestión pedagógica.**

La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades. Según lo mencionado, se pueden analizar las siguientes subdimensiones.

### **8.2.1. Subdimensión: Gestión curricular.**

La subdimensión gestión curricular describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

En el análisis de esta subdimensión se pueden establecer las siguientes fortalezas y debilidades de la institución educativa.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El director y el equipo técnico-pedagógico organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos primando criterios pedagógicos, como la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana (idealmente no más de dos horas seguidas de una asignatura), la experiencia de los profesores en sus respectivas áreas, entre otros.</li> <li>• El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes políticas comunes que deben ser implementadas en más de una asignatura o nivel de enseñanza para desarrollar hábitos y habilidades en los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases rara vez.</li> <li>• El director y el equipo técnico-pedagógico solo analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones de algunas asignaturas o cursos.</li> <li>• El director y el equipo técnico-pedagógico revisan con los docentes solo algunas de las principales evaluaciones de cada asignatura.</li> <li>• El director y el equipo técnico-pedagógico hacen un seguimiento de la implementación curricular solo en algunos cursos y asignaturas, o bien el seguimiento curricular se basa solo en el reporte de los profesores.</li> </ul>

### 8.2.2 Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

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

Analizando la presente subdimensión, se pueden detectar las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores imparten clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares: las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum.</li> <li>• Los profesores felicitan constantemente a los estudiantes por sus logros, esfuerzo y perseverancia: valoran sus progresos y los asocian al esfuerzo invertido, los ayudan a identificar cómo superaron sus dificultades, los animan a persistir para mejorar su desempeño, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores, al iniciar las clases, no conversan con los estudiantes sobre qué aprenderán ni en qué trabajarán; por lo general, las actividades carecen de contexto.</li> <li>• Los profesores generalmente conducen las clases de manera dinámica, pero en ocasiones estas se vuelven monótonas y los estudiantes pierden el interés.</li> <li>• Los profesores presentan algunas dificultades en el manejo de clases, de modo que una porción del tiempo lectivo se pierde.</li> <li>• Los profesores solo logran que los estudiantes trabajen con dedicación durante algunos períodos de las clases, pero en otros momentos se distraen.</li> </ul>

### 8.2.3. Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

La subdimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes describe las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. Los estándares establecen la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que

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

Se pueden observar en el diagnóstico realizado de esta subdimensión, las siguientes fortalezas y debilidades del establecimiento educacional.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo técnico-pedagógico y los docentes detectan a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, distinguiendo a aquellos que requieren ser evaluados para descartar un trastorno específico de aprendizaje de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional para superar vacíos.</li> <li>• El equipo directivo y los docentes implementan de forma sistemática medidas para apoyar a los estudiantes en alto riesgo de desertar.</li> <li>• El equipo directivo y los docentes orientan a los estudiantes en la elección de liceo y modalidad de enseñanza media (técnico profesional o científico-humanista) con sus respectivas especialidades y electivos, mediante estrategias como charlas explicativas de docentes, evaluación de intereses, actividades de reflexión, entre otros.</li> <li>• El establecimiento cumple con la normativa vigente para el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento no organiza ni fomenta actividades extracurriculares, o bien implementa actividades de baja calidad que desmotivan a los estudiantes.</li> <li>• El equipo directivo y los docentes solo identifican a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales muy notorias, o generalmente lo hacen cuando el problema ha escalado y es difícil de abordar sin ayuda profesional.</li> <li>• El establecimiento no imparte la asignatura de Lengua y cultura de los pueblos originarios ni está en proceso de hacerlo.</li> </ul>

<p>Programa de Integración Escolar: cuenta con los especialistas exigidos y asegura que las evaluaciones diagnósticas se lleven a cabo de modo integral y según lo estipulado para cada necesidad educativa especial.</p>	
---	--

### 8.3. Dimensión: Formación y convivencia.

La dimensión Formación y convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas. Bajo esta premisa, se pueden analizar las siguientes subdimensiones.

#### 8.3.1. Subdimensión: Formación.

La subdimensión formación describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

En el análisis de esta subdimensión se pueden establecer las siguientes fortalezas y debilidades de la institución educativa.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia para gestionar la implementación del plan de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El establecimiento no evalúa el impacto del plan de formación.</li> <li>El equipo directivo y los docentes implementan actividades</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• El equipo directivo y los docentes actúan acorde a la creencia de que los estudiantes pueden cambiar: dedican tiempo a enseñar actitudes y conductas positivas, corrigen conductas y actitudes inadecuadas, dan oportunidades para enmendarse, entre otros.</li><li>• El profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes y los orienta formativa y académicamente: conversa con ellos y les pregunta sobre sus intereses, familia y dificultades; les exige y pone límites; está disponible para reunirse personalmente con los estudiantes que lo solicitan, y es discreto con la información privada que maneja.</li><li>• El equipo directivo y los docente actúan como mediadores y contribuyen a la adecuada resolución de conflictos entre sus estudiantes, explicitando que el uso de la fuerza no es una vía aceptable para dirimir diferencias, promoviendo que los estudiantes dialoguen, busquen acuerdos, reconozcan sus responsabilidades, reparen las faltas, entre otros.</li><li>• El equipo directivo y los docentes implementan estrategias</li></ul>	<p>esporádicas para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación académica de los estudiantes, o bien implementan actividades sistemáticas, pero no logran que los padres y apoderados asistan o respondan.</p>
--	---

sistemáticas para promover una alimentación saludable entre los estudiantes. Por ejemplo, implementan kioscos y colaciones saludables.	
--	--

**8.3.2. Subdimensión: Convivencia.**

La subdimensión convivencia describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.

Analizando la presente subdimensión, se pueden detectar las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo directivo y los docentes corrigen de manera sistemática las descalificaciones y faltas de respeto, tanto leves como graves, entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• El equipo directivo y los docentes promueven el trato equitativo hacia los distintos miembros de la comunidad y corrigen cualquier tipo de discriminación.</li> <li>• El equipo directivo y los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento no logra difundir el Reglamento o Manual de Convivencia de manera efectiva, por ejemplo: algunos profesores, estudiantes o apoderados desconocen ciertos deberes y normas o las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento.</li> </ul>

<p>docentes definen rutinas y procedimientos compartidos para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento cuenta con un control efectivo de los ingresos de personas ajenas a la institución y del contacto de ellos con los estudiantes a través de las rejas o en las salidas del recinto.</li> <li>• El equipo directivo y los docentes corrigen permanentemente y de manera formativa las conductas antisociales de menor gravedad.</li> <li>• El establecimiento implementa un programa sistemático para prevenir el acoso escolar o <i>bullying</i>, el cual busca crear conciencia de los efectos del maltrato, fomentar el respeto a la diversidad, fortalecer la responsabilidad de los espectadores y participantes pasivos, generar lazos de confianza entre los estudiantes y los adultos responsables, y establecer medios para denunciar el acoso escolar de forma segura.</li> </ul>	
---	--

### **8.3.3. Subdimensión: Participación y vida democrática.**

La subdimensión participación y vida democrática describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la

importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

Se pueden observar en el diagnóstico realizado de esta subdimensión, las siguientes fortalezas y debilidades del establecimiento educacional.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento construye una identidad positiva de la institución y promueve sistemáticamente un sentido de pertenencia hacia esta.</li> <li>• El equipo directivo y los docentes reflexionan a menudo con los estudiantes sobre la importancia de ser responsables con el entorno y la sociedad, y les transmiten que su aporte es valioso y necesario, y que cada persona puede hacer una diferencia real en la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento no cuenta con un Consejo Escolar representativo de todos los estamentos de la comunidad educativa; este sesiona menos de cuatro veces al año; o este no es informado, escuchado y consultado en la mayoría de las materias relevantes establecidas por la normativa educacional vigente.</li> <li>• El equipo directivo y los docentes organizan esporádicamente instancias para promover que los estudiantes expresen sus opiniones, intercambien ideas para formarse una opinión y aprendan a debatir.</li> <li>• El establecimiento es neutral ante la constitución del Centro de Alumnos y de las directivas de curso: no obstaculiza su formación, pero tampoco la promueve.</li> <li>• El establecimiento solo mantiene informados a los apoderados y a los estudiantes</li> </ul>

	sobre algunos temas, por ejemplo, asuntos prácticos o administrativos.
--	--

#### **8.4. Dimensión: Gestión de recursos.**

La dimensión Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. Según lo mencionado, se pueden analizar las siguientes subdimensiones.

##### **8.4.1. Subdimensión: Gestión de personal.**

La subdimensión gestión de personal describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.

En el análisis de esta subdimensión se pueden establecer las siguientes fortalezas y debilidades de la institución educativa.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento logra garantizar la cobertura de clases en todo momento: cuenta con mecanismos efectivos para gestionar los reemplazos de los docentes con licencia o permisos, así como también las ausencias temporales.</li> <li>• el 70 y el 89% de los profesores obtiene calificaciones aceptables en sus propias evaluaciones docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento no reconoce simbólica y públicamente al personal, o bien los reconocimientos simbólicos se asignan de manera arbitraria o por favoritismos.</li> <li>• El establecimiento logra que la mayoría de los miembros del personal tenga claridad sobre sus responsabilidades, pero algunos cargos y funciones no son</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayor parte del personal estima que en el establecimiento predomina un clima laboral positivo caracterizado por: Un ambiente de apoyo, colaboración y respeto entre el personal. Una comunicación abierta y fluida entre todos los miembros del personal.</li> </ul>	<p>conocidos o respetados por la comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo directivo participa activamente en los procesos de selección, pero estos no incluyen alguno de los procedimientos básicos de selección, o bien son asistemáticos, dado que no siempre se aplican los mismos procedimientos.</li> <li>• El equipo directivo evalúa al personal anualmente, pero considera solo algunos aspectos de su desempeño.</li> <li>• El establecimiento gestiona, financia y logra que más del 20% de los docentes, pero menos del 50%, participe en cursos de perfeccionamiento en las áreas priorizadas, al menos una vez al año.</li> <li>• El establecimiento cuenta con instancias de amonestación, pero estas son informales y pasan desapercibidas por los profesores.</li> </ul>
--	---

#### **8.4.2. Subdimensión: Gestión de recursos financieros.**

La subdimensión gestión de recursos financieros describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo

asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

Analizando la presente subdimensión, se pueden detectar las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento implementa medidas sistémicas para mantener la matrícula y completar las vacantes, para lo cual mantiene un registro actualizado de la matrícula y un listado de las vacantes por nivel, y analiza las causas de la falta de postulantes y la pérdida de matrícula.</li> <li>• El establecimiento controla los gastos mediante estrategias efectivas, como comprometer a la comunidad escolar con el uso responsable del agua y de la luz, comprar al por mayor, cotizar varias opciones antes de comprar, entregar los recursos de forma gradual, entre otras.</li> <li>• El equipo administrativo lleva un libro diario en el que registra los ingresos y gastos de forma ordenada.</li> <li>• El establecimiento evita la repetición de las conductas sancionadas por la Superintendencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento no conoce las diferentes redes disponibles o no las utiliza cuando es necesario.</li> <li>• El establecimiento solo está informado sobre los programas en que ha participado, pero no está actualizado sobre la oferta de nuevos programas.</li> </ul>

<p>de Educación Escolar, mediante medidas efectivas como llevar un registro detallado de las multas cursadas, monitorear minuciosamente los procesos errados, definir formas efectivas para mejorarlos, entre otras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
--	--

#### 8.4.3. Subdimensión: Gestión de recursos educativos.

La subdimensión gestión de recursos educativos describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.

Se pueden observar en el diagnóstico realizado de esta subdimensión, las siguientes fortalezas y debilidades del establecimiento educacional.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa vigente, y estos se encuentran en buen estado y aptos para su uso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo directivo promueve débilmente el uso del material didáctico, por ejemplo, se limita a entregar un listado con los recursos disponibles a principio de año.</li> <li>• El establecimiento cuenta con un espacio dedicado a la biblioteca CRA, pero este se comparte con otras funciones,</li> <li>• Los profesores utilizan TIC, pero en ocasiones su uso no contribuye al proceso de enseñanza aprendizaje; por ejemplo, leen</li> </ul>

	<p>presentaciones digitales con exceso de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento revisa su inventario, pero lo hace de manera poco sistemática, por lo que no detecta oportunamente las necesidades de adquisición o reposición de recursos.</li> </ul>
--	---

### **8.5. Síntesis de análisis de resultados.**

Como síntesis del análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional, se puede establecer que en el plan de mejoramiento educativo para el plazo de un año, se deben fortalecer aquellos resultados que se ubicaron en un nivel de desarrollo débil, para que de esta manera se encaminen las prácticas pedagógicas a un nivel de desarrollo satisfactorio o avanzado.

La práctica que se abordará en la dimensión de liderazgo, es de la subdimensión de liderazgo del sostenedor, debido a que se logro analizar que el sostenedor no había establecido de manera formal las metas y funciones del director, como de la misma forma, no se realizaba una evaluación de su desempeño de manera formal.

Otra de las acciones que se pretenden trabajar en el plan de mejoramiento educativo, tiene relación a la dimensión de Gestión pedagógica, en la subdimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula, por motivo que en entrevistas, encuestas, observaciones de clases, entre otras actividades, se puedo detectar algunas debilidades de los docentes en las estrategias que se utilizaban para general un adecuado aprendizajes en los estudiantes. Dentro de esta misma dimensión, se pretende trabajar en el PME, la subdimensión de gestión curricular, la cual se centra principalmente en las observaciones de clase por parte del director y el quipo técnico- pedagógico, con la finalidad de retroalimentar y potenciar las prácticas docentes.

Dentro de la dimensión de formación y convivencia, se pretende trabajar en el plan de mejora la dimensión de participación y vida democrática, en consecuencia que existen prácticas en un nivel débil, la que se centra en la realización del concejo escolar, debido a que no participaban todos los estamentos de la comunidad educativa y no se realizaban según lo establecido anualmente.

Como última práctica que se pretende fortalecer, es en la dimensión de gestión de recursos, subdimensión: gestión de personal, la cual bajo los análisis de los resultados obtenidos el establecimiento no realizaba reconocimientos simbólicos y públicos a los trabajadores del establecimiento.

## 9. Plan de mejoramiento.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
<b>9.1. Liderazgo.</b>	Liderazgo del sostenedor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar sesiones formales entre el sostenedor y el director durante el año académico.</li> <li>- Establecer durante el año escolar, el desarrollo de tres sesiones formales entre el sostenedor y el director, las cuales se desarrollaran en primera instancia en el mes de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 100% de la sesiones formales que establecen las metas y evalúan el desempeño del director, se realizan y se encuentran a cargo del sostenedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sostenedor establecerá en conjunto con el director, las fechas en las cuales se desarrollarán las sesiones formales durante el año.</li> <li>- Cada sesión formal se evidenciará con un acta de reunión, firmada por el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenedor del establecimiento.</li> </ul>

		<p>marzo, la segunda en el mes de julio y la última en el mes de diciembre.</p> <p>- Evidenciar el desarrollo de cada sesión formal entre el sostenedor y el director.</p>		<p>sostenedor, director y otros participantes si lo existiese. Se adjuntará al acta, toda documentación utilizada en la sesión formal.</p>	
--	--	--	--	--	--

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
<b>9.2. Gestión pedagógica.</b>	Enseñanza y aprendizaje en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articular la gestión curricular mediante la implementación de estrategias y métodos de enseñanza-aprendizajes efectivos, planes de formación y un sistema de evaluación de aprendizajes, acordando lineamientos pedagógicos comunes, en coordinación con el Programa de Integración Escolar.</li> <li>- Realizar capacitaciones y/o perfeccionamiento a los docentes,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 90% de los docentes del establecimiento aplican estrategias y métodos de enseñanza-aprendizaje, planes de formación y un sistema de evaluación efectivo, y gestionan su trabajo de aula de acuerdo a lineamientos pedagógicos comunes, en coordinación con Programa de Integración Escolar, orientados y guiados por el equipo directivo y técnico pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar y/o perfeccionar a los docentes en estrategias y métodos de enseñanza-aprendizaje, planes de formación y en sistemas de evaluación efectivos.</li> <li>- Realizar talleres técnicos entre la unidad técnica pedagógica y los docentes, con la finalidad de analizar y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad técnica pedagógica</li> <li>- Coordinador del programa de integración escolar.</li> <li>- Coordinador ley SEP.</li> </ul>

		<p>relacionadas a la adquisición de estrategias y métodos de enseñanza aprendizaje, planes de formación y en sistemas de evaluación efectivos.</p>		<p>retroalimentar la función docente.</p> <p>- Establecer en los consejos de profesores, un periodo en el cual los docentes den a conocer a la comunidad educativa las estrategias y métodos de aprendizajes utilizados en sus clases y los resultados obtenidos.</p>	
--	--	--	--	---	--

<p>Gestión curricular.</p>	<p>- Realizar observaciones de clase a los docentes y revisión de cuadernos a los estudiantes, con la finalidad de detectar fortalezas y debilidades que permitan realizar una retroalimentación en el proceso de enseñanza aprendizaje que llevan a cabo los docentes.</p>	<p>- Realizar el 100% de las observaciones de clase y revisión de cuaderno establecidas para cada asignatura.</p>	<p>- Establecer durante la primera quincena de marzo, la cantidad de observaciones de clase y revisión de cuaderno que se realizaran para cada asignatura durante el año.</p> <p>-Análisis de pauta de observación de clases, revisión de cuadernos y otros materiales educativos, entre el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes.</p>	<p>- Director.</p> <p>- Unidad técnica pedagógica</p> <p>- Coordinador del programa de integración escolar.</p>
----------------------------	---	---	--	---

			<p>- El director y el quipo técnico- pedagógico realizan la observación de clases y revisión de cuadernos y otros materiales educativo.</p> <p>- Posterior a la observación de clases y revisión de cuaderno, se realizará una retroalimentación formal entre el director, el quipo técnico- pedagógico y el o la docente.</p>	
--	--	--	--	--

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
<b>9.3.</b> <b>Formación y</b> <b>Convivencia.</b>	Participación y vida democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar como mínimos cuatro sesiones del consejo escolar durante el año.</li>   <li>- Establecer los representantes de cada estamento de la comunidad educativa que serán parte del consejo escolar.</li>   <li>- Evidenciar mediante un acta formal, cada sesión del consejo escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realiza el 100% de las sesiones establecidas para el consejo escolar, y este cuenta con un representante de todos los estamentos de la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El equipo directivo del establecimiento, guiará o ayudará a cada estamento de la comunidad educativa, a establecer dos representantes que tendrán en el consejo escolar.</li>   <li>- El director del establecimiento dará a conocer a cada representante de la comunidad educativa, las cuatro fechas del año en la cuales se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director.</li>   <li>- Coordinador de convivencia escolar.</li> </ul>

				<p>realizará el consejo escolar.</p> <p>- En cada consejo escolar se deberá completar un acta, en la cual queden claramente los temas tratados y la firma de todos los participantes.</p>	
--	--	--	--	---	--

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
<b>9.4. Gestión de recursos.</b>	Gestión de personal.	- Reconocer de manera simbólica y pública al personal del establecimiento que presente 10 años de servicio y/o que cumpla con las variables por estamento que se determinen en la comunidad educativa.	- Al 100% de los trabajadores del establecimiento se les reconoce simbólica y públicamente por sus 10 años de servicio y/o por otras variables que se determinen en la comunidad educativa.	- Llevar un registro actualizado de los años de servicio del personal del establecimiento.  - El equipo directivo en conjunto con los trabajadores de cada estamento de la comunidad educativa, establecen las variables que serán reconocidas anualmente.	- Director.  - Coordinador de la ley SEP.

				<p>- A principio de año, el equipo directivo dará a conocer a toda la comunidad educativa los motivos y/o criterios por los cuales será reconocido el personal del establecimiento, y en los periodos que se realizará.</p> <p>- Reconocer simbólica y públicamente al personal del establecimiento.</p>	
--	--	--	--	--	--

## 10. Bibliografía.

Navarro, J. (2011). *Elaboración del proyecto educativo institucional*. Chile: Santiago

Ministerio de Educación de Chile. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago de Chile:

Ministerio de educación. (2018). *Ciclo de mejoramiento educativo*. Ministerio de educación Recuperado de <https://escolar.mineduc.cl/apoyo-asesoria-tecnico-pedagogica/ciclo-mejoramiento-educativo/>

Ministerio de Educación, (2005). *Marco para la Buena Dirección*. Chile.

Ministerio de Educación, CPEIP. (2008). *Marco para la Buena Enseñanza*. Chile.

Ministerio de Educación. *SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL*. ayuda MINEDUC Recuperado de <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/subvencion-escolar-preferencial>

Biblioteca del congreso nacional de Chile. (05 de junio del 2019). *Ley General de Educación*. Biblioteca del congreso nacional de Chile. BNC Recuperado de <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/ley-general-de-educacion>

ARR. (2020). *Investigación-acción*. . Universidad de Colima Recuperado de [https://recursos.ucol.mx/tesis/investigacion\\_accion.php](https://recursos.ucol.mx/tesis/investigacion_accion.php)

Agencia de calidad de la educación. *¿QUÉ ES EL SIMCE?*. Recuperado de <https://www.agenciaeducacion.cl/evaluaciones/que-es-el-simce%20/nacionales/>