



UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO**

PROFESORA GUÍA: Delfina Cabrera G
NOMBRE ALUMNO: Diego Andrés Hurtado Catipillán

En Diego de Almagro, 23 de Octubre de 2014

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
ESCUELA SARA CORTÉS CORTÉS
DIEGO DE ALMAGRO, TERCERA REGIÓN DE ATACAMA.

Índice

Marco Teórico.

Marco De La Política Educacional Chilena

Nuevos Escenarios Educativos

Calidad De La Educación

Gestión Escolar

Sistema De Aseguramiento De La Calidad De La Gestión Escolar (Sacge).

Proceso De Diagnóstico Institucional

Autoevaluación:

Validación Panel Externo:

Planes De Mejoramiento

Diseño Plan De Mejora

Aspectos Operativos:

Relación:

Priorización:

Criterio De Factibilidad:

Actividades

Gastos De Inversión :

Seguimiento De Planes

Modelo De Calidad De La Gestión Escolar

Principios Del Modelo De Calidad De La Gestión Escolar

Dimensiones Del Área De Convivencia Escolar Y Apoyo A Los Estudiantes

Elementos De Gestión

Referentes Bibliográficos

Al Respecto, Dos Posibles Argumentos:

Dimensionamiento Del Establecimiento, Análisis Del Diagnóstico Y Análisis De Resultados:

Información General

Historia De Escuela Sara Cortés Cortés:

Análisis De Resultados Del Establecimiento En Las Pruebas Estandarizadas Y Análisis Comparativo Con Escuelas De Similar Situación Socioeconómica.

Plan De Mejoramiento; Análisis Diagnóstico Por Áreas, Dimensiones, Medios De Verificación Y Financiamiento.

Área Gestión Curricular

Área Convivencia Escolar

INTRODUCCIÓN:

El presente documento tiene por objetivo poner en práctica aquellos conocimientos adquiridos durante el proceso de estudio de postgrado, los cuales fueron entregados paulatinamente y que en esta oportunidad se unen para crear un documento que viene a ordenar todas aquellas acciones que se realizan en el establecimiento expuestos desde la perspectiva de un trabajo de grado.

El siguiente documento integra la historia, los diagnósticos, los instrumentos de evaluación y la implementación de aquellas actividades que actúan en pro del correcto desarrollo de una escuela pública tradicional de una forma integrada y de fácil entendimiento ya que las propuestas, acciones y costos existen en la misma planilla, todo lo anterior, sustentado por un sólido marco teórico, que avala las estrategias e implementaciones realizadas.

MARCO TEÓRICO.

MARCO DE LA POLÍTICA EDUCACIONAL CHILENA

El Sistema Educacional Chileno es heredero de un modelo altamente centralizado de provisión estatal de educación, el cual se remonta a mediados del siglo XIX, interrumpido por una reforma descentralizadora y privatizadora aplicada por el Gobierno Militar a lo largo de la década de 1980, la que aunque no es revertida por el Gobierno Democrático que asume en 1990 sí introduce nuevos principios de acción del Estado en el sector.

A fines del siglo XIX, Emile Durkheim nos decía: “Cuando se estudia históricamente la manera cómo se han formado los sistemas de educación, nos damos cuenta de que dependen de la religión, de la organización política, del grado de desarrollo de las ciencias, del estado, de la industria, etc. ¿Cómo puede el hombre construir o reconstruir por sí, por el solo esfuerzo de su reflexión privada, lo que no es obra del pensamiento individual? No se halla frente a una tabla rasa sobre la que se puede edificar lo que le plazca sino ante realidades existentes que no puede transformar a su gusto. No puede actuar sobre ellas más que en la medida en que haya aprendido, en que sepa cuál es su naturaleza y las condiciones de que dependen” (Durkheim, ed. s/fecha).

En definitiva, por razones internas relacionadas con la historia política, económica y cultural del país, y en el contexto de la transición a la democracia, así como por razones externas y universales como es el acelerado proceso de modernización, el gobierno ha impulsado e implementando una serie de políticas educacionales dando origen a la actual Reforma Educacional.

El Ministerio de Educación da cuenta clara de la Reforma Educacional describiéndola como:

“(...) una reforma que pretende afectar paulatina y en forma global todas las dimensiones del sistema: las formas de enseñar y aprender, los contenidos de la educación, la gestión de los servicios educativos los insumos tanto de materiales educativos (biblioteca, informática educativa) como de infraestructura escolar, el financiamiento del sector, así como el mejoramiento sostenido de las condiciones de trabajo de los docentes, principales artífices y protagonistas de la Reforma.” (MINEDUC.CL)

El régimen dictatorial que se prolongó por dieciocho años, a partir del golpe de estado que derrocó al gobierno del presidente Salvador Allende, instauró una administración autoritaria que también abarcó el sistema escolar.

A partir de 1990, Chile introdujo políticas destinadas a reformar su sistema educacional en un esfuerzo por mejorar sustancialmente su calidad y equidad. Estas políticas se basan en un nuevo marco de ideas que combinan criterios de descentralización y competencia por recursos, con criterios de discriminación positiva y de acción proactiva del Estado, adoptando el papel de promotor de la educación.

Entre los principios orientadores de las políticas educacionales de los noventa, destacan:

Principio de CALIDAD, lo que implica el paso de foco en insumos de la educación a focos en los procesos y resultados de aprendizajes.

Principio de EQUIDAD, que pasa de la provisión de una educación homogénea en términos nacionales de equidad como provisión de una educación sensible a las diferencias y que discrimina a favor de los grupos más vulnerables.

Con la recuperación de la democracia, se establece un amplio consenso político, en cuanto a aumentar el gasto en educación, desarrollando un conjunto de políticas que inicialmente no tuvieron el carácter de reforma pero que poco a poco fueron asumiendo esta condición.

En esta perspectiva cada uno de los cuatro gobiernos de la Concertación² ha desarrollado políticas incrementales orientadas por una misma visión de calidad y equidad de la educación, y que recurren a similar repertorio de criterios de acción e instrumentos de Estado y mercado, asumiendo como Estado un rol más protagónico.

Tres etapas son distinguibles al interior del proceso acumulativo mencionado, en que van variando la envergadura de las acciones y sus énfasis, pero al interior de un mismo marco de orientaciones y estrategias. (Cox C. 2003)

Primera etapa (1990 - 1995): Puede caracterizarse como de construcción de condiciones de base para un funcionamiento mejorado del sistema escolar. Sus hitos son:

- . a) El Programa de la 900 Escuela (1990)
- . b) El Estatuto Docente (1991)
- . c) El Programa MECE-Básica (1992)
- . d) La Comisión Nacional para la Modernización de la Educación (1994)
- . e) El inicio del programa MECE-Media (1995).

Gobierno del Presidente Patricio Aylwin (1990-1994); Gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz- Tagle (1994-2000); Gobierno del Presidente Ricardo Lagos (2000-2006); Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet (2006 – 2010) , Presidente Sebastián Piñera (2010 – 2014) Michelle Bachelet (2014 -)

Segunda etapa (1996 - 2000): Parte efectivamente la Reforma Educacional. Se ordena en cuatro ámbitos que se complementan entre sí:

- a) Programas de mejoramiento educativo.
- b) Fortalecimiento de la profesión docente
- c) Jornada escolar completa diurna
- d) Reforma curricular

3. Tercera etapa (2001- a la fecha): En consecuencia con lo que plantea la OCDE, esta fase se inicia a mediados del año 2000; tras conocerse los resultados de aprendizaje insatisfactorios, medidos por pruebas tanto nacionales (SIMCE) como internacionales (TIMSS).

El Ministerio se propone “llevar la reforma al aula”, es decir, a unas prácticas de enseñanza-aprendizaje, es el lema que domina los énfasis de políticas al inicio de la nueva década. La respuesta de la política a este nuevo desafío está basada en dos pilares fundamentales:

- a) Una campaña para mejorar las habilidades de lectura, escritura y matemática de kinder a cuarto básico, lo que incluye el rediseño del currículum de 1996 para los primeros cuatro cursos, cambiando las políticas de capacitación de los profesores, y haciendo esfuerzos especiales para obtener el apoyo de los padres.
- b) El Ministerio de Educación se ha comprometido con el aseguramiento de calidad de los resultados aplicando (entre otras medidas) la evaluación docente y los requisitos de desempeño específicos" (OCDE 2004: 35).

NUEVOS ESCENARIOS EDUCATIVOS

Es opinión de la autora, considerar una cuarta etapa en la Reforma Educacional, “La etapa de Asegurar Calidad”, que a raíz de las movilizaciones estudiantiles de

mediados de 2006 pone de manifiesto el profundo malestar y preocupación por parte de los actores directos e indirectos respecto de la educación en Chile.

La demanda de estudiantes, padres, profesores y de la ciudadanía por una educación de calidad dio pie a un amplio debate público. Este se expresó de un modo más sistemático en el trabajo e informe final del Consejo Asesor presidencial. El Gobierno estudió en profundidad dicho informe y, a partir de sus recomendaciones, ha propuesto un proyecto de Ley General de Educación y otro de Superintendencia de Educación. Ambas iniciativas, sumadas al proyecto en discusión en el Parlamento de Subvención Preferencial, redefinirán el marco regulatorio y el funcionamiento de nuestro sistema educativo. (Provoste Y. 2007)³

La Presidenta de la República Michelle Bachelet en respuesta a las demandas de los estudiantes y señala:

“Motivados con las movilizaciones de los jóvenes secundarios, diversas voces y actores han expresado estos días sus expectativas de contar con una educación de mucho más calidad”.

“Lo que los chilenos y chilenas quieren (...), es que el país posea un sistema educativo capaz de asegurar una educación de calidad a todos los niños, niñas y jóvenes chilenos, sin importar su origen social, económico y cultural”. “El país quiere también una educación más integrada. Quiere una escuela que enseñe a mirarnos como iguales en dignidad y derechos. Que enseñe a apreciarnos en nuestras diferencias y no a separarnos unos de otros con murallas de prejuicios, que son un fruto no deseado, de una educación nacional profundamente segmentada”.

“Detrás de estas demandas hay una convicción que comparto y que constituye un consenso nacional: una educación de calidad distribuida con justicia es el único camino para seguir desarrollándonos”. “El Consejo Asesor Presidencial (...) deberá esmerarse por mostrar caminos para llegar a la educación justa y de calidad que Chile necesita”. (Santiago Chile, 7 de junio de 2006)

En este marco, el Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación⁴ fue instalado el 7 de junio de 2006 por la Presidenta de la República. Al Consejo se le pidió hacer recomendaciones y sugerencias para mejorar la calidad de la educación que se ofrece en escuelas y liceos del país a todos los niños, niñas y jóvenes, sin importar su origen social, económico y cultural. (Revista de Educación, Edición N.º 328 (mayo – junio 2007))

Entre los 81 miembros de este Consejo hay parlamentarios, especialistas en educación, académicos, personeros de distintas confesiones religiosas, representantes de los pueblos indígenas y de los distintos actores del quehacer educacional del país: padres de familia, estudiantes secundarios y universitarios, docentes y asistentes de la educación, proveedores municipales y privados de educación, rectores de universidades tradicionales y privadas. Representa la pluralidad del país, en cuanto a creencias, posiciones políticas, diversidad de

quehaceres; incorpora también las visiones, intereses y responsabilidades de quienes llevan adelante la tarea educativa.

El 11 de Diciembre de 2006, el Consejo Asesor hace entrega del informe final para la calidad de la educación⁵. Para estudiar dichas proposiciones y adoptar decisiones al respecto, el Gobierno conformó, además, un Consejo de Ministros, bajo cuya responsabilidad se ha estudiado y coordinado un conjunto de iniciativas legales y administrativas, que tienen como referente las sugerencias del Consejo Asesor mencionado.

El 13 de Diciembre de 2006, fue enviado a la cámara de diputados el proyecto de ley de subvención preferencial, destinada al mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, que se impetrará por los alumnos prioritarios que estén cursando primer o segundo nivel de transición de la educación parvularia y educación general básica.

El 9 de Abril de 2007, la Presidenta Michelle Bachelet firmó el proyecto de ley que sustituye la actual y controvertida Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) y la reemplaza por la nueva Ley General de Educación.⁶ En espera de su aprobación.

El 23 de mayo de 2007, se envía al Congreso Nacional, la ley que crea la Superintendencia de Educación⁷, que actúa como agencia de aseguramiento de la calidad de la educación, complementándose al respecto con el reforzamiento de las funciones del Ministerio de Educación.

CALIDAD DE LA EDUCACION

El concepto de “calidad” de la educación tiene un carácter multifacético, reconociendo que recibe distintos sentidos, según sea la visión de ser humano y de sociedad que se sostenga. En Chile a veces se ha acentuado en demasía el concepto de calidad de la educación bajo el paradigma de capital humano vinculado al desarrollo económico. Esa visión arriesga el peligro de ser unilateral. Se hace necesario establecer un equilibrio con un concepto de calidad asociado al desarrollo humano y orientado a las virtudes que son necesarias para la vida democrática y la ampliación de vínculos al interior de nuestra comunidad. Cómo sea nuestra vida

Ver Informe Final de Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación, 11 de Diciembre de 2006.

Ver Proyecto Ley General de Educación, Mensaje No55-355 de la Presidenta de la República Michelle Bachelet, 09 de abril de 2007.

www.mineduc.cl/biblio/documento/200706261524310.LEYGENERALDEEDUCACION.pdf

Ver Proyecto Ley de Superintendencia de Educación, Mensaje No216-355 de la Presidenta de la República Michelle Bachelet, 23 de Mayo de 2007. En www.mineduc.cl/biblio/documento/200706261440550.SuperintendenciadeEducacion.pdf

Una visión de diferentes declaraciones internacionales, que refieren la calidad de la educación tanto al derecho individual de acceder a oportunidades eficaces de aprender, como a la obligación del Estado de ofrecerlas en condiciones de equidad.

Desde la perspectiva individual⁹, el derecho a una educación de calidad significa:

- Oportunidad para cada persona (cualquiera sea su condición psicobiológica, económica, de género u origen étnico) de desarrollar al máximo posible sus capacidades cognitivas, sociales, emocionales, creativas y espirituales y aprender las virtudes del carácter en el marco del respeto por otros y del medio ambiente.
- Promoción de los valores consagrados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos: igualdad entre las personas, respeto a la diversidad, tolerancia y no discriminación.
- Oportunidad de los estudiantes de adquirir los conocimientos y las competencias que les permitan desarrollar sus potencialidades y contribuir, de ese modo, al bien común y al desarrollo del país. Este derecho individual necesita ser reconocido por el Estado y las instituciones educacionales, lo que significa garantizar para todos el derecho a la educación (acceso, promoción y egreso de los ciclos escolares fundamentales), al aprendizaje eficaz y socialmente relevante según las capacidades de cada uno, y al derecho a ser educado en condiciones de igualdad de oportunidades y trato digno. El estado actual de la educación en Chile, muestra un avance importante en lo que se refiere al ejercicio del derecho a la escolaridad, pero, a pesar de las expectativas que acompañaron al diseño del sistema, se mantienen resultados insuficientes en el logro de las metas de aprendizaje establecidas en el currículum nacional. Art. 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948). Convención relativa a la Lucha Contra la Discriminación en la Esfera de la Educación (1960). Convención de los Derechos del Niño (1989). Declaración Mundial

de la Educación para Todos, Jomtien. Tailandia (1990). El Marco para la Acción. Dakar (2000)⁹ Ver Convención de los Derechos del Niño (1989).

La calidad de las oportunidades ofrecidas por el sistema escolar y el logro de los estándares básicos de aprendizaje, depende de la estructura y el modo cómo opere el sistema educacional desde el Estado y desde los centros escolares; de sus niveles de financiamiento; de la relevancia y pertinencia del currículum; de la pertinencia, relevancia y eficacia de la formación de profesores; de la gestión y el clima organizacional de la escuela; de la disponibilidad de recursos de aprendizaje y de la efectividad, relevancia, pertinencia y eficacia de los procesos de enseñanza.

Al respecto, para desarrollar y mantener una educación de calidad, se deben plantear las siguientes exigencias al Estado y a los centros escolares:¹⁰

El Estado debe asegurar:

- El derecho de todos a recibir una educación de calidad y un sistema educacional que junto con garantizar la libertad de fundar establecimientos educacionales y la posibilidad de los padres de escoger el que juzguen mejor para sus hijos.
- Un sistema educacional que garantice la existencia de una educación obligatoria gratuita, de buena calidad en relación al contexto nacional, y el acceso a ella.
- Un sistema educacional que contemple la existencia de una educación de propiedad pública, laica, que respete y asegure los principios ya señalados.
- Un currículum nacional como base común, que sea coherente con los fines de la educación, y flexible para responder a las diferencias individuales de aprendizaje, a la diversidad cultural, regional y local del centro educacional y que encare los desafíos de la alfabetización digital.
- Un sistema de gestión administrativa democrática y transparente, que garantice la calidad y equidad, que promueva la innovación, que se responsabilice de los resultados y dé cuenta pública de los mismos.
- Mecanismos de regulación, fiscalización y financiamiento que permitan garantizar una educación de calidad a todos los ciudadanos y ciudadanas, sin importar su origen social, económico y cultural, velando por la igualdad de oportunidades.
- Sistemas de evaluación de logros de aprendizaje y de gestión que consideren las realidades particulares de los centros educacionales y de sus estudiantes.
- Políticas de formación docente.

Informe Final para la Calidad de la Educación, presentado por el Consejo Asesor en diciembre del año pasado, en su capítulo II: Calidad de la Educación. P.89-91.19 realizar una gestión institucional y pedagógica de excelencia, centrada

en el aprendizaje, dirigida por educadores con liderazgo y experiencia y dar cuenta pública de ella. Procurar que todos aprendan y se desarrollen bajo condiciones de igualdad, respondiendo a la diversidad del alumnado.

Establecer un clima acogedor y de apoyo, que permita la expresión y resolución de los conflictos; la plena participación de todos los estudiantes; el desarrollo de las habilidades sociales y afectivas, y el logro de conocimientos, competencias y valores para integrarse a una sociedad democrática.

Garantizar la integración de todos los agentes de la educación en una comunidad educacional que, respetando los derechos de cada uno de sus agentes, lleve a hacerlos partícipes de la marcha del establecimiento y de su desarrollo educacional.

Contar con profesores y asistentes para la educación de alto nivel profesional, a quienes se les proporcionen condiciones de trabajo adecuadas a los requerimientos del currículum y oportunidades de desarrollo profesional. Garantizar la gestión de los recursos financieros y de aprendizaje en forma acorde a los objetivos formativos.

Mantener una infraestructura adecuada a los objetivos educacionales. Establecer mecanismos de apoyo para la transición de los estudiantes de un nivel a otro, en particular en lo referido a las oportunidades laborales y de formación al egreso de la educación media. Facilitar a los estudiantes oportunidades de inserción en el medio social.

Realizar procesos de auto-evaluación sistemáticos que alimenten la toma de decisiones en torno al mejoramiento de las condiciones de enseñanza y aprendizaje.

Vincularse con la comunidad a la que pertenece la institución educacional.

GESTION ESCOLAR

Cada vez cobran mayor fuerza enfoques que buscan evaluar la calidad de los procesos y resultados educativos de manera integrada. Estos conciben la escuela como la unidad básica donde ocurren el cambio y la mejora, constatando que los procesos que se desarrollan en su interior, y el juego de relaciones que se establece entre los diversos actores, produce significativos impactos en los resultados de los estudiantes y de la organización en su conjunto.

En este sentido, la gestión escolar alude al conjunto de procesos organizacionales que se constituyen en las condiciones adecuadas y necesarias para favorecer el logro de aprendizajes significativos. Bajo este prisma, la mirada sobre estos procesos se desplaza desde un enfoque administrativo y formal de la organización

escolar hacia un enfoque que destaca un conjunto de factores que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que repercuten en la obtención de sus resultados. Es así como la gestión escolar pone su foco en el plano educativo y no en el administrativo, por lo cual, es impensable separar el proceso de enseñanza-aprendizaje del resto de los procesos que ocurren al interior del establecimiento y en su relación con el entorno. Un proceso de mejoramiento de la gestión escolar requiere, responsabilizar a los distintos actores, especialmente a los equipos directivos de los establecimientos.

De esta manera, la organización escolar, con sus estructuras y relaciones, se constituye en la instancia donde se genera el cambio, el mejoramiento, la innovación, y la construcción del conocimiento institucional acerca del desarrollo y resultado de las propias prácticas de enseñanza-aprendizaje. Por ello, desde la política pública se busca intencionar una organización escolar más autónoma, orientada a toma de decisiones para solucionar los problemas educativos, y que avance hacia la responsabilización compartida de los resultados y logros de aprendizaje de los estudiantes, institucionalizando prácticas de gestión que apunten al mejoramiento continuo.

SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR (SACGE).

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar es un instrumento de política pública del Ministerio de Educación, que incorpora a los establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo, que busca elevar las capacidades de gestión de la organización escolar para darle sustento a su propuesta curricular, a través de la evaluación de los procesos y resultados permitiendo establecer estrategias de mejoramiento sustentables de la calidad educativa.

El Sistema de Aseguramiento se materializa a través de un conjunto coordinado de procesos, dispositivos y recursos de apoyo orientados a producir condiciones institucionales, para el mejoramiento de la calidad de los procesos y resultados.

Una vez incorporados al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión, los establecimientos educacionales, realizan una serie de procesos consecutivos y

complementarios entre sí, que les permiten avanzar en su recorrido de mejoramiento continuo. Estos son:

Proceso de Diagnóstico Institucional : El proceso de Diagnóstico Institucional, consta de una reflexión interna desarrollada a través de la Autoevaluación Institucional, y opinión externa entregada por el Panel de Expertos. La Autoevaluación constituye el paso inicial del sistema de aseguramiento y su

propósito es obtener un diagnóstico que permita determinar el nivel de calidad de las prácticas de gestión que la escuela o liceo realiza cotidianamente. Además, permite identificar ámbitos que pudieran ser entendidos como oportunidades para el mejoramiento de su propia gestión escolar.

Este proceso se valida a través de una Evaluación externa realizado por un equipo de profesionales del Ministerio de Educación y del DAEM o Corporaciones Municipales, que han sido entrenados y acreditados para tal efecto.

Proceso de Planificación del Mejoramiento: El proceso de Planificación del Mejoramiento constituye el centro de la estrategia de mejoramiento continuo del sistema de aseguramiento, pues en él deben diseñar y planificar las acciones que permitan instalar o mejorar las prácticas, en los ámbitos que se han priorizado y que posibiliten los cambios que el establecimiento necesita para optimizar sus sistemas de gestión y mejorar sus resultados.

Proceso de Seguimiento del Plan: Un punto clave de este proceso es su sustentabilidad y en este sentido, se debe entender que esta condición no se satisface sólo por la incorporación de recursos financieros y materiales al establecimiento, sino que cada vez es más claro que ello depende de la generación de capacidades en los propios actores institucionales y por lo tanto, el rol de acompañamiento, asesoría y transferencia que les cabe a los responsables de la administración y supervisión técnica de los procesos educativos a nivel local es fundamental. El punto de partida de una apropiada implementación es la apropiada planificación. Sin embargo, para obtener el mayor provecho de esta planificación es necesario ir monitoreando las distintas etapas del plan. Es por ello, que el seguimiento se vuelve fundamental.

Proceso de Cuenta Pública: El proceso de Cuenta Pública, en el marco del sistema de aseguramiento, tiene como objeto transparentar los avances, dificultades y desafíos de mejoramiento que se han registrado a partir de la implementación de sus distintos componentes y por otro, comprometer los esfuerzos de la comunidad interna y externa del establecimiento en las acciones que se hayan planificado.

PROCESO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Autoevaluación:

El Diagnóstico Institucional se realiza por medio del Proceso de Autoevaluación Institucional y constituye el paso inicial del Sistema de Aseguramiento. Su propósito es obtener un diagnóstico que permita determinar el nivel de calidad de las prácticas de gestión que la escuela o liceo realizan cotidianamente. Además

identifica ámbitos que pueden ser priorizados como oportunidades para el mejoramiento de su gestión.

Para su realización, el establecimiento educacional describe las prácticas de gestión de la escuela o liceo (evidencias) en relación al Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, utilizando para ello un instrumento autoaplicado Guía de Autoevaluación, que funciona en base a una escala de medición estandarizada para procesos de calidad (Malcom Baldrige), adaptada a la gestión escolar.

La organización del Proceso de Autoevaluación y validación considera los siguientes aspectos:

- Transferencia de contenidos y metodologías - Duración del proceso de Autoevaluación- Conocimiento de la Guía de Autoevaluación - Constitución de Equipos de Trabajo.

El equipo participante en la jornada regional, en la modalidad presencial, es el responsable de transferir los contenidos y metodologías recibidas al resto de la comunidad educativa. Para ello, tendrán el material de las capacitaciones, CD interactivo, apoyo de la página WEB del Ministerio, y se contará con la asesoría técnica de la supervisión, como un facilitador de toda la fase; en el marco de sus asesorías regulares a los establecimientos educacionales. El equipo responsable debe determinar los requerimientos y apoyos necesarios para asegurar la calidad técnica de la transferencia.

Un requerimiento necesario para realizar de manera óptima el proceso de autoevaluación, es conocer en profundidad la Guía, así como el Manual del proceso y el Manual de levantamiento de evidencias y datos de la guía de autoevaluación 2007, por parte de cada uno de los actores participantes.

Para ello, se recomienda:

- Leer comprensivamente los instrumentos.- Dominar los conceptos fundamentales: Prácticas, Áreas, Dimensiones, Elementos de Gestión, Contenidos Relevantes, Evidencias, Medios de Verificación, Despliegue, entre otros.- Apropiarse de la metodología de trabajo.- Comprender la lógica para la describir las evidencias.

El modo más adecuado para abordar el proceso de autoevaluación, es mediante la formación de equipos de trabajo que asuman responsabilidades definidas y que dichos equipos sean liderados por el director (a) o alguno de los integrantes del equipo que participó en la capacitación.

Los equipos de trabajo deben estar constituidos por profesionales del establecimiento que tengan un conocimiento y experiencia adecuada de las

prácticas que se están evaluando; por lo tanto, es recomendable que los equipos se constituyan según su pertinencia temática. Por ejemplo, los directivos deberían estar presente, en el Área de Liderazgo, aunque también podrían participar de otras áreas; los docentes y los profesionales con funciones técnico-pedagógicas deben participar en el Área de Gestión Curricular; ambos, más el orientador en el área de convivencia; y así sucesivamente. Con la conformación de los equipos de trabajo se asegurará una mayor participación de los distintos actores y su responsabilización por la información levantada.

Las evidencias elaboradas por cada equipo deben socializarse entre ellos, con el objeto de que cada integrante de los diversos equipos de trabajo tenga una visión global de la dinámica de la gestión institucional, a la luz de las Áreas y Dimensiones del Modelo de Gestión.

Principales funciones y tareas de los equipos de trabajo:

- a) Recopilar la información necesaria para fundamentar la valoración de las prácticas de gestión y resultados del establecimiento.
- b) Redactar las evidencias y ordenar la información en base a los medios de verificación.
- c) Evaluar cada una de las evidencias de acuerdo a los niveles de calidad.
- d) Participar en reuniones para retroalimentar, revisar y ratificar el trabajo realizado.
- e) Registrar la información en la página Web. Cabe señalar que el Director (a) del Establecimiento Educacional, es el responsable de cerrar la Autoevaluación.

La Aplicación de la Guía de Autoevaluación es una instancia de reflexión colectiva de la comunidad educativa, respecto de la efectividad de los procesos de Gestión y sus resultados. Dicha reflexión se encuentra guiada por las preguntas que emanan de cada elemento de gestión del Modelo de Calidad. Su propósito es obtener un diagnóstico que permita determinar el nivel de calidad de las prácticas de gestión que la escuela o liceo realiza cotidianamente. Adicionalmente, permite identificar ámbitos para el mejoramiento de su propia gestión escolar.

La primera aplicación de la Guía de Autoevaluación puede tomar un tiempo mayor que en las sucesivas, sobre todo en lo que se refiere a la recolección de información. El aprendizaje de criterios y procedimientos de trabajo, exigirá un mayor esfuerzo y tiempo para su comprensión metodológica. Por lo tanto, es necesario que el equipo directivo del establecimiento, su equipo de gestión, el Sostenedor y la Secretaria Ministerial de Educación, acuerden los tiempos en los cuales se desarrollará la Autoevaluación Institucional, con el fin de facilitar todo el proceso, respetando, los plazos establecidos por la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo del MINEDUC.

Validación Panel Externo:

La validación del Diagnóstico Institucional revisa la Autoevaluación presentada por los establecimientos educacionales en base a un procedimiento de validación técnica y constatación de medios de verificación en terreno.

Es realizada por un panel compuesto por profesionales de educación, externos al establecimiento educacional, los que han sido capacitados para evaluar la validez y nivel de calidad presentado por las escuelas y liceos a través de las evidencias.

El panel cumple además la función de retroalimentar al establecimiento educacional respecto a las oportunidades de mejoramiento que pueden establecerse como prioridades para la elaboración del Plan de Mejoramiento.

Los materiales de apoyo para el proceso de diagnóstico institucional y validación son:

- Sentido y Orientaciones del Sistema de Aseguramiento
- Manual del Proceso de Autoevaluación 2007: Documento que entrega información respecto a las fases, conceptos y métodos de evaluación utilizados en la Autoevaluación Institucional
- Guía de Autoevaluación 2007: Pauta de Evaluación para ser autoaplicada por los establecimientos educacionales
- Manual para la Elaboración de Evidencias y Datos en la Autoevaluación
- Manual Uso Plataforma Web: Documento con indicaciones para el uso de la página web.
- Encuesta de Satisfacción: Instrumento que permite obtener datos para responder a la Dimensión de Satisfacción de la Comunidad del área de Resultados .

2.3. Niveles de Evaluación

Los niveles de evaluación representan niveles específicos de calidad de las prácticas y de los resultados que expresa el establecimiento educacional en cada una de las respuestas a las interrogantes del elemento de gestión.

Se determinan de acuerdo a dos métodos de evaluación, según se trate de un área de procesos o el área de resultados.

- Método de Práctica y Despliegue Este método tiene como unidad de análisis la práctica del establecimiento educacional, para así poder determinar en que nivel de calidad se encuentra. Se aplica en las Áreas de Procesos del Modelo de Gestión Escolar.

- Método de Resultados Este método tiene como unidad de análisis los datos que existen o produce el establecimiento educacional, para así poder determinar en que nivel de calidad se encuentra. Se aplica en el Área de Resultados del Modelo de Gestión Escolar.

PLANES DE MEJORAMIENTO

El Plan de Mejoramiento, constituye el centro de la estrategia de mejoramiento continuo del establecimiento educacional. En este proceso, el establecimiento diseña, planifica, ejecuta y evalúa acciones que permitan instalar o mejorar sus prácticas en dimensiones o elementos de gestión específicos que se han priorizado y que posibiliten los cambios que el establecimiento necesita para optimizar procesos de gestión y mejorar sus resultados en aprendizajes, logros institucionales y satisfacción de la comunidad educativa.

Durante este proceso el establecimiento deberá reconocer la calidad de sus propias prácticas de gestión y generar las condiciones institucionales necesarias para la instalación o mejoramiento de trabajo de las mismas con el fin de alcanzar resultados.

El Plan de Mejoramiento da contenido y dirección al cambio que el establecimiento educacional intenciona sobre las prácticas de gestión, buscando impactar en sus resultados de aprendizajes, logros institucionales y satisfacción de la comunidad educativa.

Diseño Plan de Mejora

El Plan de Mejora se organiza en torno a elementos de la gestión del establecimiento priorizados por éste, que se presentan como una oportunidad para optimizar procesos de gestión del establecimiento y mejorar sus resultados de aprendizaje, logros institucionales y satisfacción de la comunidad educativa.

El diseño del Plan de Mejoramiento considera tanto aspectos operativos como metodológicos.

Aspectos Operativos:

Transferencia de contenidos y metodologías: el equipo participante en la capacitación regional debe transferir los sentidos, contenidos y metodologías, a la comunidad educativa. Para ello, se cuenta con material de apoyo y formato en la página WEB del MINEDUC.

Duración del proceso del Plan de Mejoramiento: el proceso de Plan de Mejoramiento tiene una duración de dos años. Específicamente la fase de diseño requiere de un mayor esfuerzo y tiempo para su comprensión metodológica. Por lo tanto, es necesario que el equipo directivo del establecimiento, su equipo de gestión, el sostenedor y Secretaria Ministerial de Educación, acuerden los tiempos en los cuales

se desarrollará la fase de diseño, con el fin de facilitar dichos tiempos, respetando, los plazos establecidos por la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo del MINEDUC.

Requerimiento de información para el diseño del Plan de Mejoramiento: los insumos necesarios para realizar de manera óptima la fase de diseño del Plan son: informe final de Autoevaluación del establecimiento, Informe final de Validación del panel externo, Documentos de Apoyo (Contenidos relevantes de los elementos de gestión, Orientaciones del Plan de Mejoramiento, entre otros).

Aspectos Metodológicos:

Los aspectos metodológicos para el diseño del Plan de Mejoramiento consideran:

- Primera etapa: Selección - Relación – Priorización

Selección: En la selección de ámbitos, el establecimiento deberá seleccionar a partir del Área de Resultados aquellos elementos de gestión que resulten significativos para elevar su nivel de logro o satisfacción, una vez implementado el Plan de Mejoramiento.

En particular deberá seleccionar tres elementos de gestión, de los nueve que componen del Área de Resultados y sus distintas dimensiones. Uno de ellos deberá corresponder al elemento de gestión referido a niveles de logro de los alumnos establecidos en el Marco Curricular, esto es el elemento de gestión.

Una vez seleccionados los elementos de gestión, se deberá precisar para cada uno de ellos, el foco en que se quiere elevar el nivel de logro o de satisfacción, es decir circunscribir a ámbitos específicos del establecimiento el elemento de gestión seleccionado. Por ejemplo, cuando se considere logros de aprendizaje como uno de los elementos de gestión seleccionados, es necesario señalar con precisión niveles y subsectores de aprendizajes en los que se quiere impactar.

Relación:

Una vez que el establecimiento educacional ha definido su foco, establece una relación entre los resultados y los procesos, contestando la siguiente pregunta:
¿Qué elementos de gestión de las áreas de procesos son determinantes para el logro del foco específico previamente identificado?

Para ello hay que relacionar los 48 elementos de gestión de las áreas de procesos, (a partir de las prácticas descritas en la autoevaluación) con cada uno de los focos específicos de los elementos de gestión del área de resultados seleccionado.

Priorización:

Establecida la relación entre resultados y procesos, se inicia la priorización de los elementos de gestión de las Áreas de Procesos, a partir de dos criterios: relevancia y factibilidad.

Criterio de Relevancia: está predeterminado por el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, se expresa a través de la escala de evaluación, y dice relación con prácticas del establecimiento educacional con nivel de calidad entre 0 -5.

Criterio de Factibilidad:

Lo establece el establecimiento educacional, para lo cual debe preguntarse: De los elementos de gestión seleccionados: ¿cuáles son posibles de intervenir? Para responder deberá considerar los recursos, humanos, tecnológicos, financieros, etc. con que cuenta para instalar o mejorar prácticas que impactaran en los resultados, foco específico. En definitiva, se están ratificando las oportunidades de mejoramiento que finalmente serán abordadas en el Plan de Mejoramiento.

Cabe señalar que los establecimientos educacionales deben tener como referente las prácticas contenidas en la evidencia que han presentado en su autoevaluación.

- Segunda Etapa: Instalación y Mejoramiento de Prácticas

Una vez que el establecimiento educacional ha seleccionado, relacionado y priorizado, se tiene como producto un conjunto de elementos de gestión que a su juicio, afectarán el foco específico donde se quiere impactar. Insumo fundamental para esta etapa es la autoevaluación validada.

Para iniciar esta etapa se debe considerar las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué va a cambiar para instalar o mejorar prácticas?

La respuesta deberá considerar cinco aspectos fundamentales:

Formas de organización del establecimiento educacional que le permitirán instalar o mejorar prácticas institucionales.

Contenido(s) relevante(s) del elemento de gestión seleccionado que abordará en el contexto de su propia realidad.

Actores educativos que estarán involucrados en la práctica a instalar o mejorar.

Tiempo de ejecución propuesto para cumplir con la instalación o mejoramiento de la práctica.

Nivel de calidad esperado referido al puntaje de la escala al que se espera llevar dicha práctica.

Luego de señalar qué va a cambiar es necesario establecer, para cada una de las prácticas a instalar o mejorar, un seguimiento, que dará cuenta de:

- La instalación o mejoramiento de las prácticas propuestas están siendo implementadas.
- Cómo es posible darse cuenta de ello? ¿En qué momento? Cabe señalar que independiente de los tiempos establecidos por las escuelas y liceos, la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo hará seguimiento semestral de los Planes de Mejoramiento.

Por lo tanto al establecer el seguimiento para cada una de las prácticas a instalar o mejorar significará especificar con claridad:

- Cómo se hará seguimiento, a través de qué instrumentos.
- En qué momento(s) del desarrollo, cronograma
- Quién o quiénes son los responsables del seguimiento. ¿Cómo lo va hacer?.

Actividades

Para cada una de las prácticas a instalar o mejorar se debe determinar el cómo lo va hacer, referidos a las actividades necesarias para producir el cambio esperado de dicha práctica. Explicitando además los responsables y el cronograma.

- Tercera etapa: Definición de Requerimientos.

Concluida la segunda etapa del diseño del Plan de Mejoramiento, el establecimiento educacional determina requerimientos y recursos necesarios para la ejecución de las actividades que permitan la instalación o mejoramiento de prácticas con impacto en su foco específico.

Un primer paso de esta etapa es determinar con mayor precisión los recursos que se requieren. Para ello, se identifican los ítems según tipos de gastos: gastos de operación y gastos de inversión.

Gastos de Operación: Definido como todos aquellos gastos y recursos directos que son necesarios de utilizar para el logro de cada una de las actividades definidas en el Plan de Mejoramiento. Están referidos a todos aquellos materiales fungibles y que no son perdurables en el tiempo, como también a actividades que involucren perfeccionamientos, capacitaciones y asistencia técnica.

Gastos de Inversión :

Corresponderán a todas aquellas inversiones que a juicio de ejecutores del mejoramiento, son necesarias y que técnicamente justifican su uso para los fines propuesto. Además de dar sustentabilidad a todo el plan de mejoramiento. Los elementos adquiridos deben incorporarse en los respectivos inventarios del establecimiento educacional.

Una vez que el establecimiento educacional determina y define sus requerimientos en el punto anterior, verifica los recursos con que ya cuenta, para lo cual deberá responder la siguiente pregunta:

¿Qué tiene o con qué cuenta actualmente el establecimiento?

¿Qué tiene desde el Mineduc? se relaciona con todos los servicios o recursos que el Ministerio instala y/o transfiere a los establecimientos educacionales.

¿Qué tiene desde el DAEM? se relaciona con todos los servicios o recursos que el DAEM instala y/o transfiere a los establecimientos educacionales.

¿Qué tiene desde otras instituciones a nivel local?

se relaciona con todos los servicios que se instala y/o desarrollan desde otras instituciones públicas (ministerios y servicios) y privadas (corporaciones, fundaciones, ONG's) entre otras, hacia el establecimiento.

Una vez que el establecimiento ha determinado el tipo de actividad, a los cuales se asignaron los recursos (requerimientos), determina con los que cuenta actualmente para su ejecución; deberá determinar o precisar los requerimientos que por diversas razones ningún actor las puede sostener y en consecuencia se requiere invertir o solicitar fondos al FPME del Ministerio de Educación para su ejecución. Es decir, relaciona lo que tiene y cuenta para determinar lo que finalmente solicitará al MINEDUC vía concurso.

Por lo tanto, para cada una de las acciones que necesitan recursos deberán señalar: - Destino del recurso a requerir: estableciendo quienes serán los beneficiarios.

- Adquisición o contratación: el establecimiento deberá especificar con claridad qué tipo de recurso adquiere o contrata.

- Cuantifica y valoriza el tipo el recurso que adquiere o contrata: el establecimiento deberá cuantificar (cantidad) el recurso a adquirir o contratar y además, señalar la valorización (costo) de dicho recurso.

Para llevar a cabo las fases del Plan de Mejora, los establecimientos podrán consultar el Manual de Planes de Mejora que entrega mayores antecedentes sobre la formulación y seguimiento del plan.

Seguimiento de Planes

Una vez formulado el Plan de Mejoramiento, es muy importante que el equipo directivo y la comunidad educativa del establecimiento posean una forma de responder algunas preguntas fundamentales respecto a la ejecución de su Plan.

¿Cómo lo estamos haciendo con nuestra propuesta de mejoramiento?, ¿Cómo lo sabemos?

Poder contestar esas preguntas de la manera más rápida y simple posible debe ser el norte que guíe los esfuerzos por desarrollar un buen sistema de seguimiento.

Para ello se debe garantizar la recolección de información sobre la marcha del Plan en al menos tres fases distintas de la ejecución del mismo:

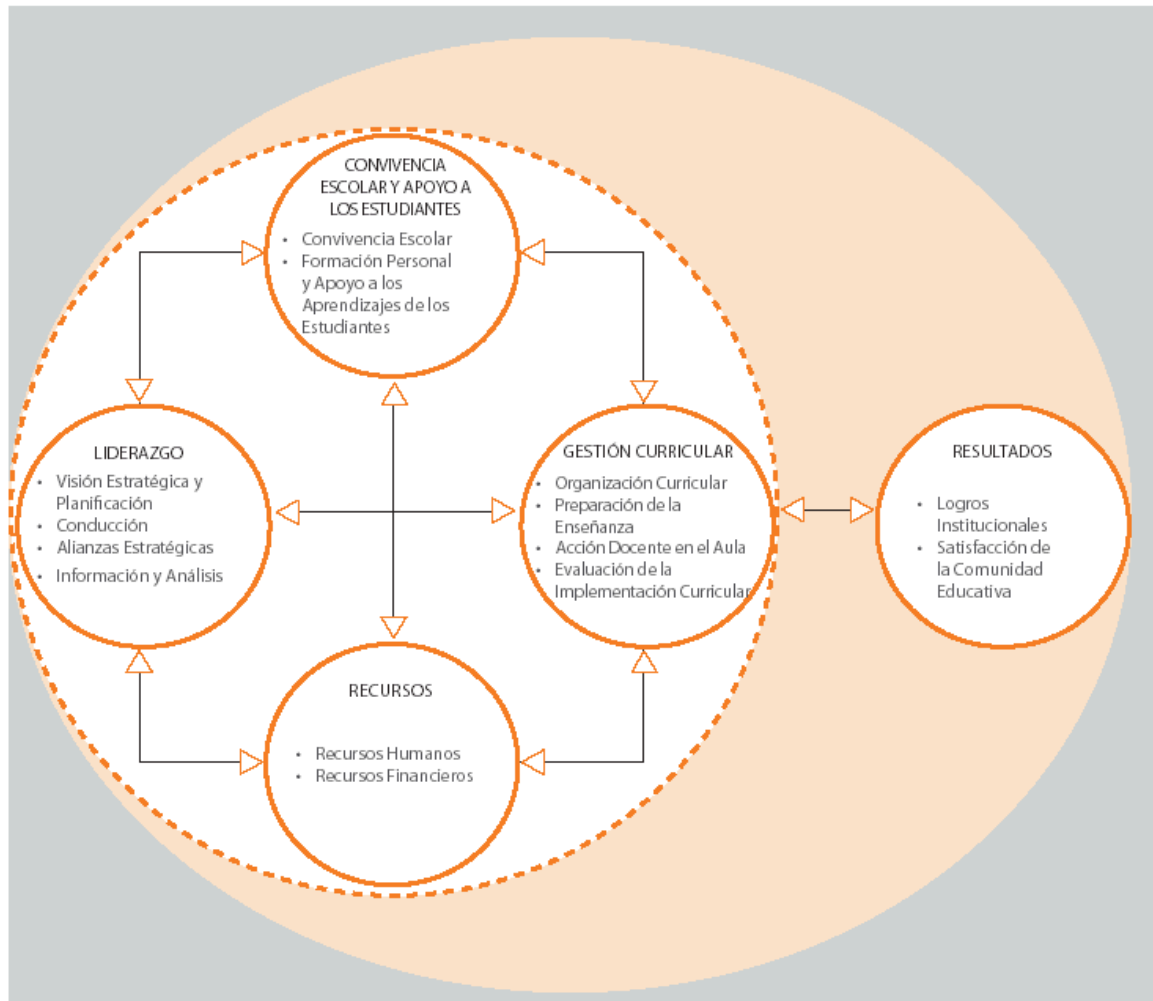
Al inicio, pues permite establecer un punto de partida, durante su ejecución, para saber qué y cómo se avanza, y a su término, para evaluar los esfuerzos desplegados y diseñar optimizaciones para nuevos desafíos.

MODELO DE CALIDAD DE LA GESTION ESCOLAR

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, funciona sobre la base del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Este modelo, no prescribe un tipo ideal de prácticas para los establecimientos y por tanto, no se orienta a certificar calidad, sino más bien plantea buenas preguntas para que a través de un proceso de aprendizaje institucional, se cimienten las bases de un itinerario de mejoramiento permanente, que responda a las particularidades de cada establecimiento y que otorgue un espacio de desarrollo profesional contextualizado según las demandas y necesidades de cada comunidad escolar.

Principios del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar

- **Equidad:** la escuela entendida como una institución que acoge, estimula, orienta y educa a todos y cada uno de sus miembros proporcionándoles las posibilidades y oportunidades para que alcancen en igualdad de condiciones las metas educativas que se requieren.
- **Calidad:** Permanente disposición de los individuos y equipos que conforman la escuela de optimizar sus procesos con el fin de que sus alumnos progresen educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones, independiente de sus condiciones de entrada al sistema.
- **Participación:** asegurar la integración activa de cada uno de los miembros de la comunidad educativa en los procesos que se desarrollan en la escuela, considerando los distintos niveles de participación: consulta, opinión, decisión, ejecución y evaluación.
- **Responsabilidad:** asumir profesionalmente en forma individual y colectiva los efectos de su propia actuación, tanto a nivel de logros como de no logros.



AREAS Las Áreas son los ámbitos temáticos claves de la gestión del establecimiento educacional. El Modelo de Gestión Escolar distingue cinco Áreas interrelacionadas sistemáticamente entre sí; de las cuales cuatro son de procesos y una de resultados.

Áreas de Procesos:

- **Liderazgo:** Prácticas desarrolladas por el equipo directivo, para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa, el logro de los objetivos y metas institucionales.
- **Gestión Curricular:** Prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular en coherencia con el PEI.
- **Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes:** Prácticas que se realizan en el establecimiento educacional, para considerar las diferencias individuales y la

convivencia de los actores de la comunidad educativa, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

- Recursos: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de educación; y la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales.

Área de Resultados: Se da en el plano de los datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educacional, dando cuenta del resultado de los aprendizajes de los alumnos, de los logros institucionales y la satisfacción de la comunidad educativa.

- Resultados: Datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros institucionales. El Área central del Modelo es Gestión Curricular, puesto que aquí se encuentran los procesos principales del establecimiento educacional; el Área de Liderazgo impulsa y conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa; las Áreas de Convivencia y Apoyo a los Estudiantes y Recursos orientan a generar condiciones y soporte para la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos.

Estas áreas denominadas de proceso, impactan en el área de resultados.

La relación entre las Áreas de Procesos y el Área de Resultados del Modelo de Gestión Escolar, radica fundamentalmente en que:

- los procesos producen resultados
 - los resultados dan cuenta de los procesos
- DIMENSIONES** Las Dimensiones son un conjunto de contenidos temáticos que configuran las Áreas. En total son 15 Dimensiones distribuidas entre las cinco Áreas. (Año 2007) Dimensiones del Área de Liderazgo
- Visión Estratégica y Planificación: Prácticas de planificación realizadas en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas Institucionales.
 - Conducción: Prácticas del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales.
 - Alianzas Estratégicas: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional que aseguran la articulación con actores u organizaciones de su entorno, contribuyendo al logro de sus metas institucionales.

- Información y Análisis: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, y toma de decisiones. Dimensiones del Área Gestión Curricular
- Organización Curricular: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, Bases Curriculares (Educación Parvularia), en el contexto de las necesidades e intereses de todos los estudiantes.
- Preparación de la enseñanza: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.
- Acción Docente en el Aula: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para asegurar que la implementación curricular se concrete en el aula, a través del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Evaluación de la Implementación Curricular: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para determinar el logro que tiene la implementación de la propuesta curricular y realizar los ajustes que corresponda.

Dimensiones del Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes

- Convivencia Escolar: Prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa, favorece un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes.
- Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para contribuir al desarrollo y aprendizaje de todos los estudiantes.

Dimensiones del Área de Recursos

- Recursos Humanos: Prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar la utilización de los recursos financieros e infraestructura en función del logro de objetivos y metas institucionales.
- Recursos Financieros: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional que aseguran el desarrollo profesional del personal docente y asistentes de educación en coherencia con el logro de los objetivos y metas institucionales.

Dimensiones del Área de Resultados

- Logros de Aprendizaje: Datos del establecimiento educacional referidos a niveles de logro de los aprendizajes declarados en el Marco Curricular.

- Logros Institucionales: Datos del establecimiento referidos al logro de metas institucionales.
- Satisfacción de la Comunidad Educativa: Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.

ELEMENTOS DE GESTIÓN

Los Elementos de Gestión son contenidos específicos que operacionalizan la dimensión e interrogan sobre la práctica del establecimiento educacional. La Guía de Autoevaluación 2007 contiene 41 Elementos de Gestión 33 en las áreas de Proceso y 8 en el área de Resultado.

REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

Antecedentes del SACGE a Nivel Nacional

Desde el año 2003 hasta el año 2006 han participado 1300 establecimientos, de educación básica y media, perteneciente a 240 municipios distribuidos a lo largo de todo el país. En términos de cobertura esto representa el 19% de los establecimientos de dependencia municipal del país, abarcando un 39,5 % de su matrícula, es decir, aproximadamente 780.000 alumnos.

Los procesos de evaluación y planificación que han desarrollado los establecimientos educacionales, permitieron reconocer las capacidades orientadas a la obtención de aprendizajes y resultados educativos, y disponer recorridos de mejoramiento de mediano plazo, para aumentar dichas capacidades. Al mismo tiempo, les provee de información intermedia respecto de los procesos que desarrollan, identificando aquellos procesos que impulsan mejoramiento.

En Mayo de 2007, se publicó en revista Docencia un artículo denominado: "Aseguramiento de la calidad de la gestión escolar: ¿De qué estamos hablando? (Navarro, 2007) y señala lo siguiente:

http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/sacge/informativa/sacge_2.asp

15/12/200712 Navarro Luis (2007) Revista Docencia No 31. Navarro es Profesor de Educación Física, Magíster en Ciencias de la Educación mención en Administración Educacional y Doctor © en Ciencias de la Educación de la Universidad Católica de Chile (PUC). Actualmente es académico de la Facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado y consultor de IIFE UNESCO - Buenos Aires.

Según se aprecia, el SACGE está formalmente bien estructurado; sin embargo, presenta dos focos problemáticos, a saber, los supuestos de su diseño y puesta en práctica y, por otro, la concepción política que le subyace.

Diseño y práctica del SACGE Respecto del primer foco, el SACGE —como buena parte de las iniciativas y políticas fundadas en modelos— tiene implícito el riesgo de la simplificación, tanto de la institución escolar como de su mejora.

El riesgo de simplificación surge porque todo modelo de calidad visibiliza o destaca algunas dimensiones y, a la vez, oculta o subestima otras, sea porque pretende focalizar la atención en ciertos aspectos de la “realidad” que intenta modelar o porque esa “realidad” es más compleja y multivariada de lo que parece y, simplemente, no admite reducciones formales.

En el SACGE hay una comprensión de “causa-efecto” donde la intervención de ciertas variables independientes (o de proceso) debiera producir ciertos resultados (variable dependiente).

La clave, por tanto, está en el “tratamiento”. Sin embargo, es precisamente este paso el que no se “controla” ni se “apoya” en la implementación del SACGE, porque el énfasis actual de la política ministerial está en el acompañamiento a la autoevaluación y en la formulación de planes de mejora.

Pero después el plan se debe implementar y es en esta etapa que las escuelas y liceos se encuentran sin acompañamiento sostenido.

Visto así, se observa una reducción operativa del SACGE a los procesos de diagnóstico (autoevaluación) y definición de prioridades (plan) que más tarde serán evaluadas (cuenta pública), lo cual sugiere que el circuito de mejora tiene un eslabón roto. ¿Por qué?, Porque la implementación del SACGE ha sido incompleta justo donde una plataforma efectiva de relaciones entre actores, apoyos y recursos para el establecimiento puede hacer la diferencia en la sustentabilidad del cambio. Los actores implicados (directivos, supervisores, sostenedores, redes locales, instituciones de asistencia técnica) siguen operando en forma compartimentada y no se advierte un esfuerzo ministerial suficiente para activar esta estructura de recursos y oportunidades para el mejoramiento escolar.

La misma reducción de la complejidad de la experiencia escolar se aprecia en la comprensión de la mejora escolar. Se piensa, por ejemplo, que

a) la calidad de la gestión tiene muchas caras, pero es finalmente reconocible por los directivos escolares (es decir, la calidad se puede lograr implementando diversos dispositivos o mecanismos de gestión que en definitiva convergen en las áreas y dimensiones del modelo de calidad de la gestión escolar);

b) la calidad de la gestión se basa en la capacidad de auto-análisis y sistematización de buenas prácticas susceptibles de estandarización (esto es, para mejorar la calidad se debe primero reconocer la situación actual de las

prácticas de gestión del establecimiento y luego diseñar la mejora de las mismas, mejora que se concentra en la instalación de dispositivos de gestión);

c) la gestión escolar se puede cualificar con planes de mejoramiento (esto es, con innovaciones que en una fase posterior debieran incorporarse a la gestión cotidiana del establecimiento).

d) los cambios a implementar son de similar naturaleza (a saber, parten por la gestión escolar y se basan en los puntos anteriores).

Todo lo dicho, sin embargo, entra en tensión con la realidad escolar: es evidente que no todas las escuelas y liceos son iguales y que, por tanto, no hay un piso o punto de partida equivalente.

Se puede argumentar que establecer esta diferencia de puntos de partida es precisamente el objetivo de la autoevaluación, puesto que es claro que el mejoramiento de la gestión escolar supone que antes se haya precisado el nivel de madurez institucional del establecimiento, para luego decidir el foco y la estrategia de abordaje estructural y/o de mejora. Sin embargo, en el caso del SACGE, ello resulta parcial por dos razones:

- a) Para establecer este piso se requiere una definición nacional acerca de cuáles son los mínimos de institucionalidad escolar necesarios para que haya una educación con expectativas razonables de éxito. Pero este umbral no necesariamente ha sido garantizado por el Estado, ni menos aún satisfecho por todos los establecimientos donde se implementa el SACGE, pese a que la misma noción de “aseguramiento” supone “pisos” o “zócalos” de calidad.
- b) junto con esta dimensión objetiva de los mínimos de institucionalidad, se hace imprescindible considerar la dimensión subjetiva o simbólica de esos mínimos. Estos factores “blandos” aluden a las creencias de los directivos y docentes de un establecimiento y, desde ahí, a la capacidad de aquellos para generar una narrativa o relato de lo que “les pasó” y de “cómo llegaron” a la situación actual de gestión (esto es, que les permite salir del ensimismamiento y tomar distancia de sí mismos para comprender la situación que experimentan). Este factor es un pre-requisito para activar una capacidad simbólica de mayor complejidad (que, a su vez, es condición para avanzar en el SACGE, pero que éste parece asumir como siempre presente): la capacidad de mirar hacia adelante, de soñar y creer en la posibilidad de cambio o, más llanamente, de formular y emprender un proyecto.

Como hoy no es posible asumir esta base objetiva de igualdad de capacidades y recursos en la gestión escolar y como la dimensión subjetiva del cambio es de suyo resbalosa, es altamente probable que el tipo y flujo del cambio necesario en un establecimiento sea distinto en cada caso: algunos requieren verdaderas reestructuraciones que parten por el logro de cierta normalidad o estabilización

institucional; otros precisan ante todo, apoyo y recursos para construir ese relato o narrativa institucional, que luego gatilla la generación de un proyecto en el que todos crean; y otros ya están en condiciones de ocuparse de focos específicos de perfeccionamiento de sus procesos y resultados.

Por tanto, no todos requieren seguir el mismo proceso ni los mismos recursos o apoyos. Si se insiste en una única estrategia (autoevaluación-plan de mejora-cuenta pública), casi con seguridad se llegará al punto donde la misma solución será el problema. Solución que, de paso, podría reforzar la tendencia a la culpabilización de los actores escolares como responsables e incapaces de mejorar, pese a las oportunidades provistas.

Esta culpabilización surge como efecto del siguiente proceso:

- a) la escuela o liceo es impulsada a autoevaluarse sobre la premisa de que cuenta con la capacidad de interrogar-se.
- b) después es apoyada en la formulación de un plan de mejora asumiendo que cuenta con la capacidad de proyectar-se
- c) finalmente es alentada a implementar este plan con autonomía y luego cumplir metas y dar cuenta pública del logro de éstas, presumiendo que cuenta con las capacidades y, recursos materiales y simbólico para este desafío. Pero la verificación o el desarrollo de estas premisas esenciales (es decir, la habilitación objetiva y subjetiva para el cambio y la mejora) no forma parte del proceso o ciclo del SACGE. La culpabilización, en consecuencia, emerge porque se “privatiza” (es decir, se deposita en los actores del establecimiento) la responsabilidad de la mejora, bajo la convicción de que desde la política se han provisto recursos y oportunidades suficientes para conseguir lo esperado y, como se dijo, más bien se constata la incapacidad del establecimiento para alcanzar las metas que el mismo establecimiento se impuso.

Por todo lo anterior, el SACGE arriesga ser considerado una suerte de “utopía” cuyas premisas son consideradas más “reales” que la propia “realidad” y donde las fallas observadas en la gestión escolar son entendidas como concreciones imperfectas de la utopía, y no como una evidencia de que tal vez debieran ser revisados los supuestos del modelo de gestión y la teoría de cambio subyacente en la política. El problema del SACGE, en esta hipótesis, no sería de implementación ni de comprensión de los significados; sería de la capacidad de esos significados para dar cuenta o sentido a la experiencia cotidiana de gestión escolar.

Al respecto, dos posibles argumentos:

- 1) Fullan ha mostrado que un cambio real es siempre una experiencia personal y colectiva caracterizada por la ambivalencia y la incertidumbre; asimismo, ha acuñado la expresión “falsa claridad” para señalar la situación

en que la gente piensa que ha cambiado, pero en la realidad sólo ha asimilado los aspectos más superficiales de la nueva práctica. Si se espera un cambio profundo, agrega, se requiere una estrategia que reconozca la naturaleza multidimensional del cambio, esto es, que incluya nuevos recursos y materiales, que introduzca nuevos enfoques y estrategias y que incorpore acciones orientadas a alterar las creencias o los pre-supuestos de las personas. Asimismo, estas personas construyen el significado del cambio a partir del lugar que habitan, esto es, desde su cultura de pertenencia y en función de su incidencia sobre el mundo de la vida en que participa: son estos significados los que conforman la “estructura de acogida” del cambio posible. Es evidente que el SACGE acoge sólo de modo parcial estas consideraciones y criterios.

- 2) Watzlawick, en una línea complementaria, advierte que recurrir una y otra vez a la misma forma de resolver un problema no es, en sí, malo (de hecho, las rutinas son muy necesarias y eficientes porque son soluciones “probadas” a problemas recurrentes o cotidianos); pero señala que estas soluciones se convierten en terribles simplificaciones si no se acepta que las circunstancias cambian y que las soluciones deben cambiar con ellas.

¿Y por qué el SACGE? Más allá de los fundamentos y razones que las orientaciones ministeriales señalan para implementar el SACGE, éste debe ser analizado como una política de gobierno que se sitúa en cierta comprensión del Estado y del sistema escolar en particular: el que había al momento de inaugurar el SACGE, el deseable según sus ideólogos y gestores, y el que es posible ir construyendo hoy dado el diagnóstico que se tiene y dada la correlación de fuerzas e intereses que se presumen activas, latentes o potenciales en el sistema escolar.

El sistema escolar no escapa al cuadro general de un país con regulaciones mínimas y preeminencia del mercado en un sinnúmero de campos sociales, donde antes el Estado tenía mayor relieve.

En efecto, el sistema escolar chileno es un cuasi mercado

(esto es, casi un mercado de la educación o casi un sistema público, pero ni lo uno ni lo otro a plenitud) con un cierto grado de descentralización (o desconcentración, dicen otros) y, regulaciones ad-hoc.

Consecuentemente, el SACGE cobra mayor sentido en una institucionalidad donde un Estado sin escuelas asume un rol regulatorio y subsidiario a la iniciativa privada y/o local. En este contexto, es ineludible la referencia al fondo técnico-político de un sistema escolar, todavía concebido sobre la convicción de que la educación es una dimensión de la vida social, que puede funcionar mejor cuando se despliega en un escenario donde priman dinámicas de mercado y lógicas individuales. Sobre esta base, es claro que una tarea del Estado es

generar un diseño organizacional con las reglas, las políticas y los incentivos adecuados para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia en la gestión de recursos. Visto así, el SACGE es parte de este diseño de marcos, estándares y regulaciones para la gestión y accountability de las escuelas y liceos subvencionados del país. Por simple extensión, esto es, por inscribirse en el contexto de un sistema de educación casi-público y casi-de-mercado, se hace acreedor y objeto de críticas de diverso sello acerca de sus supuestos e ideología, esto es, críticas de desigual ponderación sobre la funcionalidad de estos dispositivos en tanto panópticos de la hegemonía capitalista en la escuela o de la introducción de lógicas neoliberales, individualistas, de negocios y competición en el sistema escolar.

Al respecto, se debe admitir que el SACGE aparece en un momento histórico signado por la calidad y una obsesión por los productos o resultados escolares, configurando así una “comprensión de archipiélago” que pone el foco en unos pocos fragmentos de la calidad (marcas o indicadores de logro en pruebas nacionales estandarizadas). Así, aún cuando no se pretenda abonar desde el SACGE una jibarización de la calidad, es improbable que las escuelas y liceos se puedan sustraer a esta vorágine si en la formulación de acciones de mejora se enfatizan compromisos de gestión cuyo logro se debe respaldar con indicadores objetivos, medibles y comparables. Todo lo anterior no hace sino estrechar el significado que los docentes y los directivos le atribuyen a la noción de calidad de gestión y a la experiencia escolar plena. Y, claro, este riesgo es caldo de cultivo para quienes ven en toda política de gobierno un intento más de hacer menos pública y más de mercado la educación.

Pero lo que caracteriza las políticas educativas chilenas no es su fidelidad a cierto ideario. Lo que se advierte más bien es el mismo sincretismo o popurrí ideológico y teórico que notara Reimers en las reformas latinoamericanas: un conjunto de hipótesis parciales y contradictorias sobre las formas en que ciertas acciones del Estado pueden lograr determinados objetivos³.

En Chile, desde 1990 a la fecha, se verifica un zig-zag de orientaciones: en un momento primaron acciones para promover la cultura colaborativa docente, se proveyeron recursos y apoyo a las escuelas y liceos más pobres; en otros se modificó el currículo, se amplió el tiempo escolar e impulsó el aporte familiar al financiamiento de la educación; más tarde se decidió presionar a las escuelas y docentes para mejorar la eficiencia en los procesos y resultados.

Por lo mismo, se puede afirmar que rara vez las políticas educativas nacionales han sido pensadas como un continuo con fidelidad a cierto marco teórico e ideológico o a una idea pública fuerte (de hecho, éste es tal vez el principal problema que enfrenta el país en Educación). Estos análisis son ex post y por lo general emergen como respuesta a los cuestionamientos de los críticos de las políticas, entre ellas, las de gestión escolar. Si esto es cierto, entonces, se debe

reconocer que el SACGE no es una política pensada desde sus lógicas teóricas subyacentes.

Antes bien, su gestación y orientación es más una respuesta técnica y pragmática (lo cual no es siempre negativo) a las demandas del momento en que surge, que una tentativa maquiavélica que subrepticamente quiere reforzar aires neoliberales en el sistema escolar. Y si huele a mercado, se debe reconocer que no es más que el mismo olorillo que impregna buena parte de las decisiones educativas de los últimos años. El desafío es abrir las ventanas y ventilar.

Dimensionamiento del establecimiento, análisis del diagnóstico y análisis de resultados:

Información General

RBD : 13170-9.
Nombre : Escuela Básica Sara Cortés Cortés.
Teléfono : 052-2449108.
Mail : escuelasaracortes@yahoo.es

Ubicación

Dirección : Inca de oro # 901.
Región : Atacama.
Departamento Provincial : Copiapó – Chañaral.
Provincia : Chañaral.
Comuna : Diego de Almagro.

Características y clasificaciones

Tipo de establecimiento : Municipal.
Clasificación SEP : Emergente.
Dependencia : Municipal – DAEM

Responsables

Sostenedor : ilustre Municipalidad de Diego de Almagro

RUT : 69.250.500-k
Fono : 052-2441556
Mail : daem_municipal@yahoo.es

Director de establecimiento : Luis Ernesto Aguirre Vergara
RUT : 7.872.542-7
Fono : 052 – 2449108
Mail : escuelasaracortes@yahoo.es

Historia de Escuela Sara Cortés Cortés:

Acontecimientos relevantes

26-10-02 P Presentación del proyecto JECD basados en datos de la Escuela “Aliro Lamas C.”

30-10-02 Ord. N° 562 presentaciones de antecedentes pertinentes a Secreduc para

tramitación del reconocimiento oficial del estado al establecimiento denominado a la

fecha Escuela Básica de Diego de Almagro.

11-03-03 Inauguración del establecimiento por su excelencia el presidente de la república don

Ricardo Lagos Escobar y del año escolar para el país, por don Sergio Bitar Chacras.

Directora Sra. Ana María Martínez Torres

15-03-03 Res. Ex. N° 0185 Reconocimiento oficial como Escuela Básica de Diego de Almagro.

30-04-03 Aprobación del Proyecto de Jornada Escolar Completa

15-07-03 Aprueba Convenio de Integración Educativa Res. Ex. N° 766

2004 Adjudicación de Pasantías Internacionales; Australia en Idioma Extranjero Inglés y a

Bélgica para Educación de Adulto.

20-05-04 Autoriza nueva denominación de la ex Escuela Nueva por Escuela Básica "Sara

Cortés Cortés" Res. EX. N° 400

2004 Adjudicación del Proyecto ENLACES

2004 Adjudicación del Proyecto "Banco de compostaje escolar"

2005 Adjudicación del Proyecto "Rehabilitación de entorno una responsabilidad social"

2005 Certificación Ambiental

06-2005 Creación de Banda de Guerra

11-08-06 Adjudicación del Proyecto "Enlaces y Comunidad"

2006 Escuela miembro de "A LIMPIAR EL MUNDO"

2006 Escuela miembro del programa GLOBE

2006 Adjudicación del SNED

2006 Adjudicación del proyecto biblioteca CRA

Seminarios Proyecto Enlaces

1° Y 3° Feria Científica Comunal

1° lugar Seminario Conama

3° lugar Regional Feria Científica Explora CONYCYT

2007 2° lugar Regional en concurso de Reciclaje

1° y 3° lugar Comunal en Feria Científica Explora Conicyt Provincial

3° lugar Regional Feria Científica Explora Conicyt Provincial

2008 Adjudicación de dos Proyectos CONAMA

2009 2º lugar en el Congreso Regional Escolar de astronomía

2010 Adjudicación del SNED

2012 Sede encuentro de Astronomía Educativa CONICYT

2014 obtiene certificación escuela Ambientalista de tercer nivel.

Análisis de resultados del establecimiento en las pruebas estandarizadas y análisis comparativo con escuelas de similar situación socioeconómica.

Idiomas:

Educación Preescolar y Básica	
	Inglés
Nivel Básico Ver definición	.
Nivel Intermedio Ver definición	X
Nivel Intensivo Ver definición	.
Nivel Inmersión Ver definición	.

2° básico			
Prueba SIMCE	Puntaje Año 2012	Tendencia respecto de año anterior	Comparación Nivel Socioeconómico (NSE)
Comprensión de Lectura	61	No aplica, primer año de evaluación	Resultado más alto que el de establecimientos similares

4° básico					
Prueba SIMCE	Puntaje Año 2010	Puntaje Año 2011	Puntaje Año 2012	Tendencia respecto resultado del año anterior	Comparación Nivel Socioeconómico (NSE)
Comprensión de Lectura	237	255	274	Sube	Resultado similar que el de establecimientos similares
Matemáticas	232	245	263	Sube	Resultado similar que el de establecimientos similares

Historia y Geografía y Ciencias Sociales	238	No existe resultado en dicha medición	261	Sube	Resultado similar que el de establecimientos similares
Ciencias Naturales	No existe resultado en dicha medición	250	No existe resultado en dicha medición	No existe resultado en dicha medición	No existe resultado en dicha medición

8° básico					
Prueba SIMCE	Puntaje Año 2007	Puntaje Año 2009	Puntaje Año 2011	Tendencia respecto resultado del año anterior	Comparación Nivel Socioeconómico (NSE)
Compresión de Lectura	245	233	233	Similar que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado menor que el de establecimientos similares
Matemática	254	237	234	Similar que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado menor que el de establecimientos similares

Historia y Geografía y Ciencias Sociales	243	229	238	Similar que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado menor que el de establecimientos similares
Ciencias Naturales	268	241	248	Similar que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado menor que el de establecimientos similares

Resultados Censo Digital 2012

Total de PC para los alumnos	28
Tasa de alumnos por computador	12,30
Horas de uso semanal del laboratorio para clases	27,00
Subíndice de Infraestructura	66,80
Subíndice de Gestión Informática	48,25
Subíndice de Uso	22,63

Establecimientos completos

Categoría	índice de gestión	índice de usos	índice de infraestructura	Descripción de la categoría
Incipiente	0 - 41,17	0 - 17,54	0 - 62,83	Bajo el mínimo del logro aceptable, requiere acciones de mejoramiento.
Intermedio	41,18 - 75,85	17,55 - 64,75	62,84 - 76,69	Posee condiciones aceptables, requiere gestión para potenciar fortalezas.
Avanzado	75,85-100	64,76 - 100	76,70 - 100	Posee condiciones avanzadas, capacidad para instalar innovaciones.

Plan de Mejoramiento; Análisis diagnóstico por áreas, dimensiones, medios de verificación y financiamiento.

Área de liderazgo aplicado a la escuela:

Acción Nombre y Descripción	Perfeccionamiento docente sobre medio ambiente sustentable	
	Capacitar o Perfeccionar a toda la unidad educativa en el área de Medio ambientación la finalidad de implementar una Unidad de transversalidad Curricular.	
Fechas	Inicio	2014-07-26
	Término	2014-11-26
Responsable	Cargo	Director

Recursos para la implementación de la acción	Profesor monitor coffee break notebook data hojas	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Facturas	
	hoja de asistencia	
	oficio de servicio externo	
	foros	
	cronograma de actividades	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 3480000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$ 3480000

Acción Nombre y Descripción	actos quincenales	
	El director y el equipo directivo evalúa y perfecciona la acciones referidas a los actos culturales y la promociones de valores que se realizan cada quince días en la escuela.	
Fechas	Inicio	2014-06-30
	Término	2014-10-31
Responsable	Cargo	Director

Recursos para la implementación de la acción	datahojas notebook cofe break
---	-------------------------------

Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	acta de reuniones	
	fotos	
	calendarización de actos	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 1500000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$ 1500000

Acción Nombre y Descripción	Actividades recreativas por ciclos	
	En el segundo semestre se realizaran mensualmente o bimensual actividades recreativas por ciclos con la finalidad de mejorar la convivencia escolar.	
Fechas	Inicio	2014-07-10
	Término	2014-11-28
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la implementación de la acción	Equipamiento de ed. física: colchonetas, petos, equipos deportivos, otros	

Uso de tecnología	2	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	Filmaciones, fotos	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 1500000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$ 1500000

Área Gestión Curricular

Dimensión Focalizada	Gestión Pedagógica
Práctica de la Dimensión que será abordada 1	6. El director y el equipo técnico pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.
Práctica de la Dimensión que será abordada 2	4. El director y el equipo técnico pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y de materiales educativos, para mejorar las oportunidades de aprendizaje.
Objetivo	Potenciar la organización curricular, la acción docente en el aula y monitoreo de los aprendizajes con la finalidad

	de favorecer el logro de los aprendizajes en los estudiantes .
Indicador de Seguimiento 1	Cobertura curricular
Indicador de Seguimiento 2	Observaciones de clases
Indicador de Seguimiento 3	calendarización de evaluaciones

Acción Nombre y Descripción	Monitoreo de los aprendizajes	
	A través de las pruebas de cada asignatura, notas semestrales y resultados de los periodos PAC se monitorean los aprendizajes de los estudiantes.	
Fechas	Inicio	2014-04-02
	Término	2014-11-28
Responsable	Cargo	Jefe Técnico
Recursos para la implementación de la acción	Resmas de hojas Notebooktintaimpresoras	
Uso de tecnología	1	
Programa	PIE	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	Informe de notas Semestrales	
	Informes PAC	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 2200000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0

	Otro	\$0
	Total	\$ 2200000

Acción Nombre y Descripción	cobertura Curricular	
	fortalecer la estrategia que informa sobre la cobertura curricular .	
Fechas	Inicio	2014-04-05
	Término	2014-12-10
Responsable	Cargo	Jefe Técnico
Recursos para la implementación de la acción	resmas de hojas notebooktintas, cofee break	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	planilla con OA implementados	
	porcentajes de Niveles de cobertura	
	planillas con AE implementados	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$0
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$0

Acción Nombre y	Accion docente en el aula
------------------------	---------------------------

Descripción	sistematizar y evaluar las observaciones al aula con la finalidad de monitorear los aprendizajes.	
Fechas	Inicio	2014-04-05
	Término	2014-11-29
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la implementación de la acción	resmas de hojas notebook tintas cofe break	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Observaciones de clase	
	acta de reunión	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$0
	EIB	\$0
	reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$0

Dimensión Focalizada	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula
Práctica de la Dimensión que será abordada 1	2. Los docentes conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo y entusiasmo.
Práctica de la Dimensión que será abordada 2	3. Los docentes utilizan métodos de enseñanza aprendizaje efectivos.
Práctica de la Dimensión que será abordada 3	6. Los docentes logran que los estudiantes trabajen didácticamente en clases.

Práctica de la Dimensión que será abordada 4	4. Los docentes logran que la mayor parte del tiempo de la clase se destine a la enseñanza aprendizaje.
Práctica de la Dimensión que será abordada 5	5. Los docentes manifiestan interés por sus estudiantes, monitorean y retroalimentan su aprendizaje y valoran sus esfuerzos.
Objetivo	Sistematizar procedimientos que permitan asegurar que los docentes utilicen métodos de enseñanza-aprendizaje efectivos , logrando que lo alumnos trabajen didácticamente en clases; monitoreando y retroalimentando sus aprendizajes , valorando sus esfuerzos.
Indicador de Seguimiento 1	planificaciones diarias
Indicador de Seguimiento 2	Calendarización anual
Indicador de Seguimiento 3	Observación de clases

Acción Nombre y Descripción	Observación de clases	
	Potenciar el sistema de observación de clases desde NT1 a Octavo Año Básico, de modo que el equipo técnico pueda observar la utilización de métodos efectivos de enseñanza _aprendizaje.	
Fechas	Inicio	2014-04-05
	Término	2014-11-27
Responsable	Cargo	Jefe Técnico
Recursos para la implementación de la acción	resmas de hojas tintasdatanotebook cofee break	

Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	acta de reuniones	
	observaciones de clases	
	calendarización de observaciones	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 250000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$ 250000

Acción Nombre y Descripción	Reflexión Observaciones de clases	
	Reflexión y retroalimentación de los métodos efectivos de aprendizaje aplicados en el aula a partir de las observaciones	
Fechas	Inicio	2014-04-05
	Término	2014-11-27
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la implementación de la acción	resmas de hojas tintasdatahojas cofe break	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	observaciones de clases	

	acta de reuniones de retroalimentación	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 250000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$ 250000

Dimensión focalizada	Apoyo al desarrollo de los estudiantes
-----------------------------	--

Práctica de la Dimensión que será abordada 1	1. El establecimiento identifica a tiempo los estudiantes que presentan rezago en el aprendizaje y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.
Práctica de la Dimensión que será abordada 2	3. El establecimiento identifica a tiempo los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.
Práctica de la Dimensión que será abordada 3	4. El establecimiento identifica a tiempo los estudiantes en riesgo de desertar y cuenta con mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.
Objetivo	Fortalecer las estrategias de apoyo y monitoreo a estudiantes con dificultades de aprendizaje, con riesgo de deserción y/o con dificultades sociales o afectivas para determinar mecanismos de ayuda y superación
Indicador de Seguimiento 1	% de estudiantes que necesitan apoyo
Indicador de Seguimiento 2	informes de apoyo pedagógico

Acción Nombre y Descripción	Apoyo Pedagógico	
	Potenciar el programa de apoyo pedagógico a los estudiantes con dificultades de aprendizajes.	
Fechas	Inicio 2014-04-05	
	Término 2014-11-27	
Responsable	Cargo Orientador	
Recursos para la implementación de la acción	Profesor Monitores Papel tintaPasajes, colaciones y otros. datanotebookEnsayos Simce	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	contrato de profesor	
	registro de asistencia	
	planificaciones	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 1500000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$ 1500000

Acción Nombre y Descripción	Asistentes de aula y otro
	Contratar a asistentes de aula y otras funciones tales como inspectores, asistente social, psicólogo y otros para

	apoyar al docente y al estudiante .	
Fechas	Inicio	2014-04-03
	Término	2014-12-09
Responsable	Cargo	Jefe Técnico
Recursos para la implementación de la acción	Recurso Humano (asistente social, sicóloga. etc) ResmasNotebookTintas Data	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	contrato de trabajo	
	informa psicológico del asistente	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 49000000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$ 1500000
	Total	\$ 50500000

Área convivencia escolar

Dimensión Focalizada	Formación
Práctica de la Dimensión que será abordada 1	1. El establecimiento educacional 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.
Práctica de la Dimensión que será abordada 2	5. El establecimiento educacional promueve hábitos de vida saludable y previene conductas de riesgo entre los

	estudiantes.	
Práctica de la Dimensión que será abordada 3	3. La acción formativa del establecimiento educacional se basa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos,	
Objetivo	Potencias las estrategias de formación, tanto pedagógicas como formativas en toda la unidad educativa, que promuevan la vida saludable y el desarrollo de la transversalidad sobretodo en el cuidado del medio, todo con la convicción de que todos los estudiantes pueden ser mejores personas.	
Indicador de Seguimiento 1	programa de actividades recreativa y deportivas	
Indicador de Seguimiento 2	actos sobre los valores	
Indicador de Seguimiento 3	Crear una unidad de transversalidad en el cuidado y preservación del medio ambiente	
Acción Nombre y Descripción	Unidad de transversalidad en toda la escuela	
	Se contratará un consultor ambiental que ayudará a diseñar una unidad transversal en cuidado del medio, que comprenda la mayor cantidad de cursos de la escuela y la mayor cantidad de asignaturas	
Fechas	Inicio	2014-08-18
	Término	2014-11-28
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la implementación de la acción	Consultor. Recursos en material fungible para realizar la unidad	
Uso de tecnología	0	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	Certificación de la capacitación	

	Unidad de transversalidad desarrollada	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 6000000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$ 6000000

Acción Nombre y Descripción	potenciar estrategias formativas	
	Mejorar las estrategias formativas que están en función de mejorar la convivencia escolar y el proceso de enseñanza - aprendizaje, tales como viajes, paseos por los alrededores, convivencias y otros	
Fechas	Inicio	2014-04-02
	Término	2014-11-26
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la implementación de la acción	colaciones. coctel, refrigerios, implementación para salas, oficinas u otros, pasajes alimentación y alojamiento.	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
Acción Nombre y Descripción	desarrollando valores escolares	
	fortalecer el programa de orientación escolar y actos internos (quincenales), referidos a valores escolares y educación sexual, con la finalidad de formar alumnos integrales.	

Fechas	Inicio	2014-04-03
	Término	2014-11-27
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la implementación de la acción	colaciones premios hojasdata notebook	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	programa de orientación	
	cronograma de actos internos	
	material audiovisual	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$0
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$0

Dimensión Focalizada	Convivencia Escolar
Práctica de la Dimensión que será abordada 1	3. El establecimiento educacional define rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades cotidianas.
Práctica de la Dimensión que será abordada 2	4. El establecimiento educacional se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.
Práctica de la Dimensión	6. El establecimiento educacional previene y enfrenta el acoso

que será abordada 3	escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.	
Objetivo	Enriquecer los procedimientos y rutinas que promueven un ambiente de respeto y de comunicación entre los miembros de la comunidad educativo.	
Indicador de Seguimiento 1	Cronograma de reuniones	
Indicador de Seguimiento 2	folleto informativo	
Indicador de Seguimiento 3	oficio de estímulos	
Acción nombre y Descripción	perfeccionar las instancias de reuniones de Padres y Apoderados	
	Renovar las reuniones de padres y apoderados entregando información relevante, a través de medios escritos y audiovisuales, profundizando en las actividades en las actividades relacionadas con la convivencia escolar y hechos generales de la unidad educativa	
Fechas	Inicio	2014-05-04
	Término	2014-11-27
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la implementación de la acción	cámaras de filmación accesoriosrecurso humano resmas de hojas tintas y notebook	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	folletos	
	cronograma de reuniones	

	CD informativo	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$0
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$0

Acción Nombre y Descripción	fortalecer la entrega de estímulos a integrantes de la Unidad Educativa	
	Potenciar los procedimientos que promueven la entrega de estímulos, afianzando y generando ambientes adecuados de respeto y tolerancia entre los miembros de la unidad educativa.(actividades recreativas, culturales y deportivas)	
Fechas	Inicio	2014-03-26
	Término	2014-12-10
Responsable	Cargo	Director
Recursos para la implementación de la acción	Estímulos diversos (bandejas, cuadros, galvanos, diplomas, otros)	
Uso de tecnología	2	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	Nomina de alumnos destacados	
	Facturas, boletas y otros	
	medios audiovisuales	

Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 4500000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$ 4500000

Dimensión Focalizada	Participación
Práctica de la Dimensión que será abordada 1	1. El establecimiento educacional construye una identidad positiva, capaz de generar sentido de pertenencia y orgullo que motiva la participación de la comunidad educativa en torno a una misión común.
Práctica de la Dimensión que será abordada 2	2. El establecimiento educacional promueve el encuentro entre los distintos estamentos de la comunidad educativa, para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.
Práctica de la Dimensión que será abordada 3	3. El establecimiento educacional promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos a la comunidad.
Objetivo	Potenciar actividades que promueven la responsabilidad con el entorno y la sociedad, creando lazos de pertenencias con la escuela y sobre todo cumpliendo con la misión de ser una escuela ambiental y humanista que aporta a su comunidad.
Indicador de Seguimiento 1	acta de centro alumnos
Indicador de Seguimiento 2	taller deportivo/musical
Acción Nombre y Descripción	Centro de alumnos
	mejorar la estrategia de apoyo al centro de alumnos, para fortalecer los lazos de participación de todo el alumnado.

Fechas	Inicio	2014-04-06
	Término	2014-11-27
Responsable	Cargo	Docente
Recursos para la implementación de la acción	hojastintasdatanotebook colaciones profesor monitor	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	acta de centro de alumnos	
	cronograma de actividades	
	horas docente monitor	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$0
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$0
Acción Nombre y Descripción	taller de ciclismo	
	potencias el taller de ciclismos, mejorando la implementación y la estrategia de trabajo para lograr que sea un aporte a la comunidad educativa.	
Fechas	Inicio	2014-04-06
	Término	2014-11-27
Responsable	Cargo	Director.

Recursos para la implementación de la acción	bicicletas cascos, otros insumos (ruedas, cámaras, otros) chalecos reflectantes colaciones	
Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	horario taller	
	nómina de alumnos	
	facturas, boletas	
Financiamiento	PIE	
SEP	\$ 2600000	
EIB	\$0	
Reforzamiento Educativo	\$0	
Otro	\$0	
Total	\$ 2600000	
Acción Nombre y Descripción	Orquesta Escolar	
	Mejorar la orquestas escolar con mas y nuevos instrumentos musicales, con la finalidad de potenciar el talento de los alumnos y que sientan orgullo de pertenecer a la esta comunidad educativa.	
Fechas	Inicio	2014-06-30
	Término	2014-12-04
Responsable	Cargo	Paradocentes
Recursos para la implementación de la acción	instrumentos insumos colaciones vestimenta	

Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	medios audiovisuales	
	cronograma de trabajo	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 3000000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$ 3000000
Acción Nombre y Descripción	Implementar en el segundo semestre Plan ambiental	
	Todos los estamentos convergen en un plan de cuidado y limpieza de su entorno, y una unidad de transversalidad curricular de preservación del medio.	
Fechas	Inicio	2014-08-15
	Término	2014-11-30
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la implementación de la acción	Compra de publicidad, de petróleo para viajes, arriendo de transporte, herramientas de jardín, insumos para fabricar invernadero o huerto, otros que están insertos en el programa.	\$ 3000000
Uso de tecnología	2	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	

	Planificación UCT	
	Evidencias audiovisuales	
	facturas o boletas	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 7000000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$ 7000000

Gestión de recursos.

Dimensión Focalizada	Gestión de Recursos Educativos
Práctica de la Dimensión que será abordada 1	3. El establecimiento educacional cuenta con una biblioteca CRA que apoya el aprendizaje de los estudiantes y fomenta el hábito lector.
Práctica de la Dimensión que será abordada 2	5. El establecimiento educacional cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento y los recursos educativos.
Práctica de la Dimensión que será abordada 3	4. El establecimiento educacional cuenta con recursos TIC en funcionamiento para la operación administrativa y educativa.
Objetivo	Potenciar el sistema que gestiona el equipamiento, los recursos didácticos y educativos, insumos musicales y recreativos, además de enriquecer la organización y estructura del CRA.
Indicador de Seguimiento 1	programa CRA
Indicador de Seguimiento 2	Programa actividades recreativas y deportivas
Indicador de Seguimiento 3	Números de profesores que utilizan los recursos

Acción Nombre y Descripción	potenciando los recursos para CRA y TIC.	
	Mejorar el espacio y numero de textos en biblioteca, de manera de enriquecer la estrategia de incentivo por la lectura ; y optimizar los recursos para las Tics. Incentivar el idioma extranjero con textos atractivos desde pre-kinder a cuarto año básico.	
Fechas	Inicio	2014-04-04
	Término	2014-11-27
Responsable	Cargo	Docente
Recursos para la implementación de la acción	textos insumos para arreglar la biblioteca Sineduc data notebook insumos computacionales hojas	

Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	programa CRA	
	facturas ,boletas	
	Sineduc	
	Materiales computacionales	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 17300000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$ 17300000

Acción Nombre y Descripción	Potenciar las actividades extracurriculares	
	Mejorar las actividades extracurriculares implementándolas en lo deportivo, musical, recreativa y cultural , con el fin de atender la diversidad e integralidad del alumno.	
Fechas	Inicio	2014-04-02
	Término	2014-12-04
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión

Recursos para la implementación de la acción	insumos musicales colaciones alimentación insumos deportivos instrumentos data notebook.
---	---

Uso de tecnología	1	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	Escriba acá el nombre del nuevo Medio de verificación	
	facturas, boletas	
	programa de talleres	
	medios audiovisuales	
Financiamiento	PIE	\$0
	SEP	\$ 8650000
	EIB	\$0
	Reforzamiento Educativo	\$0
	Otro	\$0
	Total	\$ 8650000

Bibliografía

Tesis “El sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar”, Andrea Elisa Torres Torres

Web comunidad escolar

<http://www.mime.mineduc.cl/mvc/mime/ficha?rbd=13170>

Revista occidente, “Calidad de educación”

www.comunidadescolar.cl