



**Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster Profesional
en Educación Mención Gestión de Calidad**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DE LA ESCUELA ESPERANZA DE LA COMUNA DE
SAN CLEMENTE, REGIÓN DEL MAULE**

Candidatos/as a Magíster: Claudia González Mora
Claudia Parada Díaz

Tutor disciplinar: Dra Katihuska Mota
Tutor Metodológico: Dra. Amely Vivas

Marzo, 2025

ÍNDICE

Portada	1
Índice	2
Resumen	3
Introducción	4
Marco Teórico	5
Marco Contextual	11
Diagnóstico Institucional	13
Plan de mejoramiento	31
Conclusión	35
Bibliografía	36
Anexos	37

Resumen

En el siguiente trabajo de grado, se detalla en el Marco Teórico una síntesis, con correlación histórica, sus fortalezas y/o debilidades y una propuesta de plan de mejoramiento, además de la bibliografía analizada para sustentar el presente trabajo, estrechamente relacionada con nuestro establecimiento educacional, que nos ha permitido diseñar las principales estrategias de “Mejora Educativa”, consideradas para el diseño del Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, de nuestra Escuela Esperanza. Además, en el Marco Contextual del establecimiento educacional Escuela Esperanza, se realiza una descripción de su contexto histórico, parte de su historia y su funcionamiento, entre otros importantes aspectos. Posteriormente, se realiza un Diagnóstico Institucional atendiendo sus respectivas necesidades detectadas luego de la evaluación institucional, considerando cuatro dimensiones, a saber: Gestión Pedagógica; Liderazgo; Convivencia Escolar; Gestión de Recursos. Todo lo anterior, se realizó considerando los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, propuestos por el Ministerio de Educación, en adelante, Mineduc. Seguido de lo mencionado, se realiza un análisis descriptivo de los resultados obtenidos, evidenciándose claramente, las fortalezas y/o debilidades mostradas por la Escuela Esperanza, a partir del Diagnóstico realizado.

Para finalizar, se realizará el planteamiento de las estrategias a desarrollar propuestas en el Plan de Mejoramiento Escolar, donde será preciso diseñar, planificar, ejecutar y evaluar las acciones en las dimensiones que se han priorizado de acuerdo con los resultados del Diagnóstico



INTRODUCCIÓN

En este trabajo de grado, se accede a la documentación vigente entregada por el equipo de gestión del Establecimiento, el que es analizado e interpretado con el objetivo de alcanzar el objetivo general para formular un Plan de Mejoramiento Educativo que satisfaga progresivamente, las diferentes necesidades del colegio Esperanza, mejorando la calidad educativa de los estudiantes, específicamente, de la Escuela Esperanza de la comuna de San Clemente.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta importante para los establecimientos educacionales del país que permite mejorar la calidad educativa y el desarrollo institucional. Este instrumento, es una herramienta de gestión que nos ha permitido planificar y orientar los procesos de mejora pedagógica e institucional del establecimiento. Además, da la posibilidad de establecer prioridades y acciones para lograr las metas institucionales propuestas, involucrando a todos los actores de la institución educativa.

Hoy, en base a este instrumento hacemos un análisis acabado de la realidad de la Escuela Esperanza de la comuna de San Clemente, el que permite vislumbrar mediante una ficha de evaluación, las áreas de trabajo, dimensiones y subdimensiones, con sus correspondientes evaluaciones, afianzando las prácticas que han sido exitosas y han fortalecido la gestión como establecimiento, así como detectando las que han tenido menor eficiencia o impacto en la comunidad, permitiendo la creación, reformulación y/o complementación de las que según este diagnóstico, nos ayudan a consolidar y potenciar las buenas prácticas en función del objetivo central que es el garantizar que los estudiantes alcancen niveles óptimos de aprendizaje cognitivos, afectivos emocionales, pedagógicos y curriculares; tarea que hoy es un gran desafío en la realidad educativa del país.



MARCO TEÓRICO

El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que las escuelas, colegios y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes. Dentro de este marco general, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional es el instrumento central que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares.

Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME. El sistema educativo chileno ha experimentado una serie de cambios durante los últimos años, lo que pone como desafío encauzar las acciones de mejora escolar en el camino del logro de una educación de calidad. Esto se ve reflejado a través de dos pilares del sistema educativo que se complementan y trazan la dirección en la que el país quiere avanzar.

El primero de ellos es el Currículo Nacional, con los diferentes decretos normativos (Marco Curricular y Bases Curriculares), que establece una base cultural común para todos los estudiantes y que apunta al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. Además, dicho currículum sirve de resguardo para la equidad de la educación (al exigir mínimos comunes) y para el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes. El segundo pilar corresponde al conjunto de normativas educacionales, que se traducen en planes a desarrollar por escuelas, colegios y liceos, que entregan el marco y los elementos esenciales que deben ser asumidos por las comunidades educativas para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, a sus estudiantes. Ejemplo de ello son el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Apoyo a la Inclusión o el Plan de Desarrollo Profesional Docente, que entregan perspectivas generales sobre el papel del profesorado, el modelo de gestión escolar o el desarrollo de la inclusión y la interculturalidad en los establecimientos educacionales.

Estas normativas y planes aseguran que los actores educativos se hagan cargo de las múltiples dimensiones y áreas de trabajo relacionadas con la formación integral de las y los estudiantes. En este punto, resulta fundamental consignar que, para asegurar tanto una implementación efectiva del currículum como una formación integral del estudiantado, cada institución escolar debe brindar una educación contextualizada a niños, niñas, jóvenes y adultos en cada territorio local. El logro de este propósito conlleva la implementación de un modelo de gestión del mejoramiento educativo que toma en cuenta la realidad sociocultural y territorial de cada establecimiento, los intereses y necesidades de los estudiantes, los procesos pedagógicos que ocurren tanto dentro como fuera del aula, entre otros. Finalmente, avanzar en la implementación de un modelo de gestión del mejoramiento educativo requiere comprender el mejoramiento como un proceso sistémico y global, que



abarca distintos niveles (aula, establecimiento, territorio local, nivel regional y nacional) y dimensiones (cognitiva, social, emocional, física, ética, entre otras), y donde la colaboración y participación de la toda la comunidad educativa resulta fundamental.

En función de lo anterior, el enfoque del PME busca que cada establecimiento defina su trayectoria de mejoramiento, la que se entenderá como la capacidad de la escuela para incrementar simultáneamente los resultados de aprendizaje de los alumnos y su capacidad para manejar el cambio. En ese sentido, no solo se focaliza en mejorar los aprendizajes y habilidades de los alumnos, sino también pone énfasis en el desarrollo de los profesores y de la escuela. Este enfoque propone centrarse en la idea de que el cambio y el mejoramiento escolar están fuertemente ligados a un proceso de permanente evaluación, que proviene desde dentro del establecimiento.

El ciclo de mejoramiento continuo a 4 años se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo

Organización de PME:

El nuevo enfoque de mejoramiento, que sustenta el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), redefine y amplía el ciclo de mejoramiento continuo de las comunidades educativas desde una lógica y estructura anual a una de 4 años. En el modelo de PME se distinguen cuatro áreas interrelacionadas sistémicamente entre sí, en ellas se pueden reconocer los ámbitos temáticos claves de la gestión del establecimiento educacional, así como los procesos generales y las prácticas específicas del quehacer institucional, que dan sustento a los procesos de enseñanza-aprendizaje y contribuyen a la formación integral de las y los estudiantes.

Las 4 áreas fundamentales de abordaje de un PME :

Área Gestión Pedagógica: Corresponde a las prácticas que deben desarrollar el equipo directivo y docente para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular del establecimiento, en coherencia con su PEI. Esta área está compuesta por tres dimensiones: gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Área Liderazgo: Comprende las prácticas que requieren ser desarrolladas por el sostenedor y 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. Esta área se estructura en tres dimensiones: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director y planificación y gestión de resultados.

Área Convivencia Escolar: Contempla las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que se deben realizar 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 y el desarrollo integral de los estudiantes. Esta área se estructura en tres dimensiones: formación, convivencia y participación y vida democrática.

Área Gestión de Recursos: Se refiere a las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; y la provisión, organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se organiza en tres dimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos. (*Ministerio de Educación, 2019, Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*), Santiago, Chile.

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



Es por esto, que un diagnóstico institucional se define como un proceso de aprendizaje para el establecimiento, es decir, contribuye a la comprensión de la importancia que tiene para la escuela mirar sus propias prácticas y organizar su trabajo en torno al objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. (Guía diagnóstico institucional- Ministerio de Educación)



MARCO CONTEXTUAL

Los orígenes de la Escuela Esperanza se encuentran en el año 1956, su ubicación es en Calle Emilio Castro sin número, y atiende estudiantes desde Primero a Octavo Año Básico. El establecimiento está conformado por familias que se caracterizan por un bajo nivel de escolaridad, predominando la Enseñanza Básica incompleta. Los ingresos económicos son mínimos, productos de trabajos esporádicos y cesantía, lo que obliga a algunas madres a asumir el rol de jefas de hogar, dejando a sus hijos solos gran parte del tiempo.

Pese a ello manifiestan expectativas respecto a la educación de sus hijos. La Escuela Esperanza en su matrícula posee un 90% de estudiantes vulnerables de la comuna. A partir del año 2009 el establecimiento se encuentra incorporado a la JEC, ofreciendo así nuevos escenarios de aprendizaje y ocupando de mejor forma el tiempo libre de los niños y niñas, agregando al currículum, inicialmente ocho horas de clases distribuidas en partes iguales en Lenguaje y Matemática. En la actualidad, son seis horas, que son repartidas en Talleres de Aprendizaje como: Taller de cocina, taller de computación y taller deportivo.

Desde el año 2009, la Escuela Esperanza cuenta con Programa de Integración Escolar, que atiende a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales e inicia su Plan de Mejoramiento Educativo, en donde actualmente se encuentra en el segundo periodo y segundo año del convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, el cual finaliza el año 2025.



Existe un Equipo de Gestión Escolar conformado por el Director, Coordinadora de Equipo Multidisciplinario y Coordinadora de Unidad Técnica Pedagógica, quienes realizan seguimiento y evalúan todo el proceso escolar, favoreciendo los espacios para la reflexión y toma de decisiones oportuna y recogiendo todas las propuestas, iniciativas y sugerencias que vayan en beneficio de optimizar los aprendizajes de los estudiantes y que favorezcan el enriquecimiento de las prácticas pedagógicas y cumplimiento de metas propuestas.

Consideramos esencial crear nuevos espacios que permitan incorporar talleres teórico-prácticos que apunten a manejar nuevas estrategias de aprendizaje para el desarrollo de destrezas que optimicen la Comprensión Lectora, Escritura y Resolución de Problemas, de los niños y niñas, como también estrategias de evaluación eficaces que arrojen el logro de los distintos niveles a través de los indicadores precisos y pertinentes. Desde la perspectiva del establecimiento, es fundamental que el docente se plantee en un constante diálogo y de encuentro con sus educandos, en un llamado permanente a la reflexión de la acción cotidiana, a una toma de conciencia de su rol social y participación en su comunidad. Los estudiantes también deben reflexionar en función de su futuro y preparación para la vida, especialmente en la decisión de su continuidad escolar y cuidado de su entorno.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Este Diagnóstico Institucional ha sido un proceso de aprendizaje para nuestro establecimiento debido a que nos ha permitido contribuir a la comprensión de la importancia que tiene para nuestro colegio mirar sus propias prácticas y organizar el trabajo en torno al objetivo de mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes.

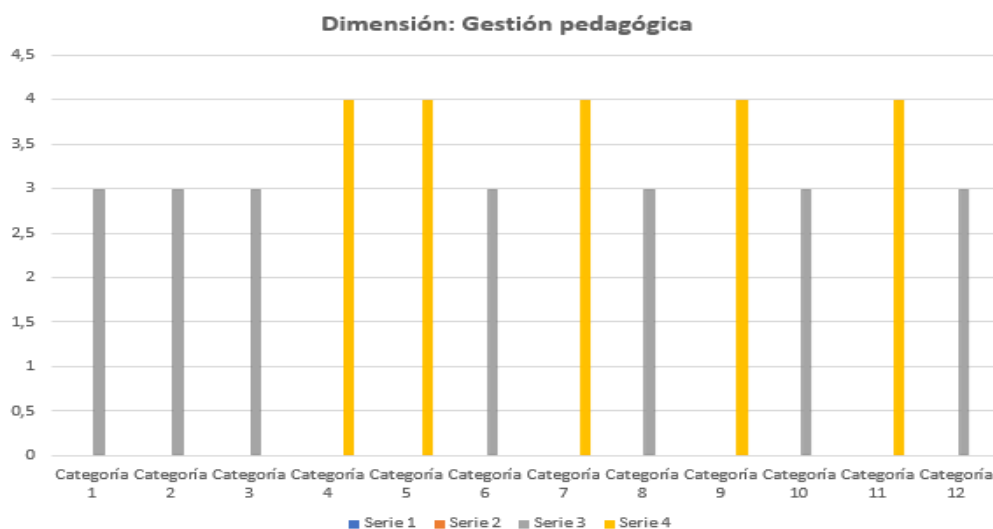
Cada una de las variables analizadas, son las seleccionadas a partir de los indicadores de una escuela efectiva, es decir, aquella que logra que todos nuestros estudiantes aprendan, independiente de sus características socioeconómicas. Esta visión es coherente con la intencionalidad de la Subvención Escolar Preferencial en tanto se basa en la confianza en que todas las personas pueden y, por lo tanto, deben aprender.

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

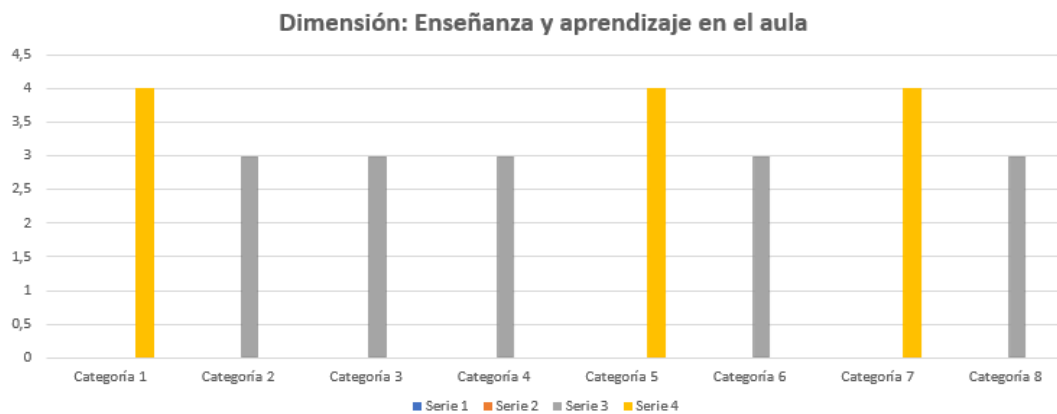
Figura 1- *Gestión curricular*



Según lo expuesto en la figura 1, la dimensión gestión pedagógica posee una evaluación general destacada, puesto que alcanza los puntajes más altos entre 3 y 4. Es necesario recalcar que en la gestión pedagógica se han sistematizado diversas acciones que han permitido avances significativos en esta área, pero que aún falta consolidar diversas acciones que han surgido de las necesidades detectadas en el área pedagógica, como: Perfeccionar al cuerpo docente del colegio Esperanza en el proceso de evaluaciones con innovaciones curriculares que den respuesta a las necesidades del PEI; Implementar talleres dialógicos reflexivos dirigido a los docentes, con el objetivo de evaluar prácticas pedagógicas e intercambio de experiencias exitosas y, establecer lineamientos y estrategias institucionales que permitan el desarrollo integral de los estudiantes.

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Figura 2- *Enseñanza y aprendizaje en el aula.*



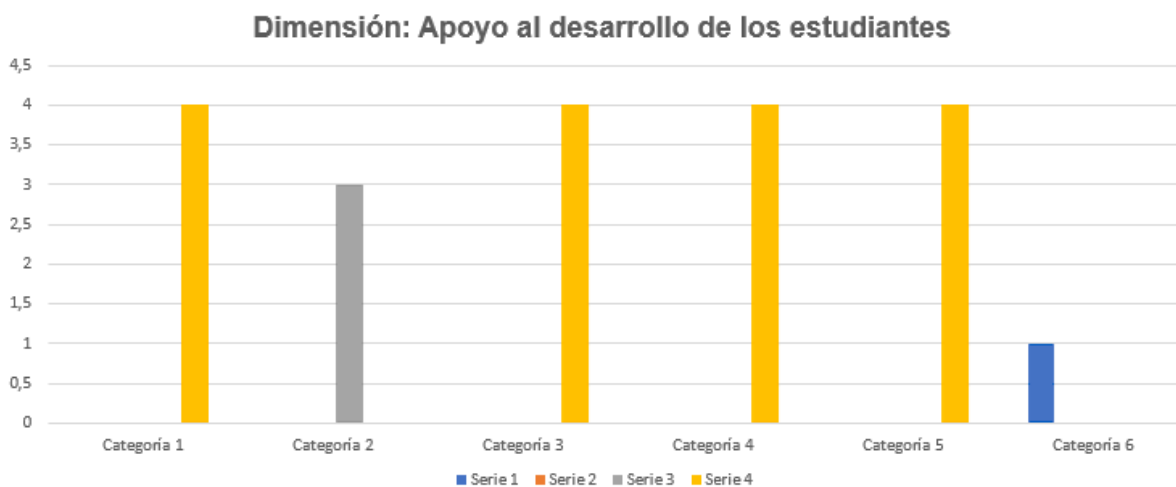
Según lo expuesto en la figura 2, la dimensión gestión *Enseñanza y aprendizaje en el aula* posee una evaluación general destacada, puesto que alcanza los puntajes que bordean entre 3 y 4.

Nuestro establecimiento educativo al estar en categoría insuficiente, ha estado sujeto a modificaciones e innovaciones relacionadas a esta dimensión, lo que a lo largo del tiempo ha evidenciado mejoras cualitativas y cuantitativas que se han podido corroborar en los resultados de evaluaciones estandarizadas como lo son: DIA y SIMCE.

Como comunidad educativa, es fundamental seguir fortaleciendo esta área por lo que consideramos necesario atender las siguientes necesidades detectadas, como: Capacitar al equipo docente para mejorar las estrategias de enseñanza dentro del aula que permitan una educación más inclusiva; establecer el uso de herramientas tecnológicas para aportar al aprendizaje y motivación de los estudiantes generando instancias lúdicas e interactivas en el proceso de enseñanza aprendizaje; y priorizar la importancia de monitorear y retroalimentar el trabajo de los estudiantes por parte del cuerpo docente, para mejorar su aprendizaje, haciéndoles ver que el error es parte del aprendizaje.

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Figura 3- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.



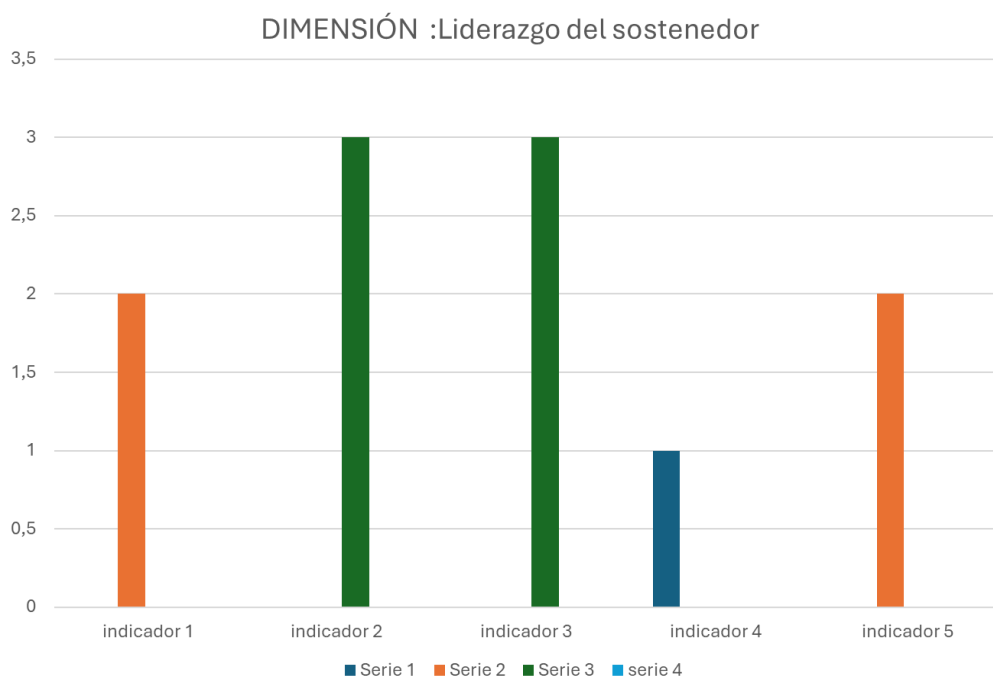


Según lo expuesto en la figura 3, la dimensión gestión Apoyo al desarrollo de los estudiantes y de acuerdo a lo establecido en nuestro Proyecto educativo institucional, el foco está principalmente en apoyar el desarrollo de nuestros estudiantes tanto en lo académico como en lo formativo, puesto que entendemos que al responder a sus necesidades socio emocionales y motivacionales, tendremos estudiantes predispuestos a aprender. Como establecimiento educativo, hemos implementado actividades que permitan y fomenten el desarrollo de nuestros estudiantes de manera integral a través de propuestas artísticas, deportivas y académicas pero aun así debemos mejorar y fortalecer esta dimensión a través de diversas acciones que puedan responder a estas necesidades, como a través de la implementación de estrategias que permitan potenciar las habilidades de estudiantes destacados e instaurar el acompañamiento de orientación vocacional para apoyar a los estudiantes con el objetivo de ayudarlos a identificar sus intereses, fortalezas y debilidades.

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Figura 4- Liderazgo del sostenedor.



1.2.

Según lo expuesto en la figura 4, la dimensión gestión Liderazgo del sostenedor se evidencia una evaluación heterogénea, con puntuaciones que van desde el 1 hasta el 3, donde en su mayoría, se debe a que en este contexto educativo el sostenedor, de carácter municipal (DAEM), si bien incorpora un propósito que es explícito y claro para los diferentes actores del establecimiento educacional, este sin embargo, no logra sistematizar en el tiempo, a través de la incorporación de monitoreo y seguimiento para ver que estos indicadores se mantengan y se consoliden como prácticas institucionales y / o comunales. Si bien el sostenedor delega funciones a los equipos directivos, comunica expectativas a los directores,

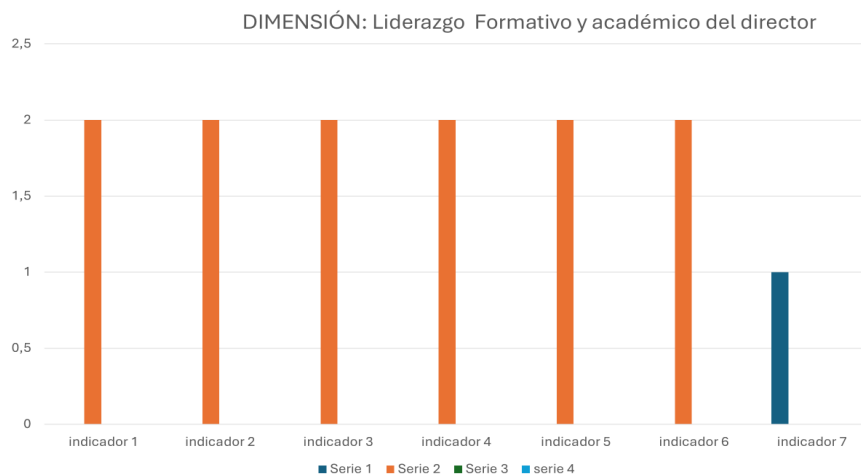


Establecer metas desafiantes a los directores, evaluar el desempeño de los directores, genera canales de comunicación con los directores y las comunidades educativas y trata de asegurar que los establecimientos funcionen en red. Muchas veces se ve entrampado en lo administrativo, lo que hace que se destine poco o nulo tiempo a realizar seguimiento, monitoreo y diálogo técnico que permita ir corrigiendo o implementando acciones remediales, para el mejor funcionamiento del establecimiento educativo.

El indicador más bajo en la pauta corresponde a: El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos. Obteniendo puntaje mínimo (1), pues si bien el sostenedor entrega los recursos mínimos suficientes para el funcionamiento del establecimiento educativo, estos en oportunidades por el tema de la administración central, no llegan oportunamente a los establecimientos o requieren realizar cambios en las fechas de destino (viajes pedagógicos), lo que implica desajustes logísticos y nuevas organizaciones internas (compras de insumos fungibles , didácticos , evaluativos , licitaciones para perfeccionamiento ATES) entre otros.

1.3. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Figura 5- Liderazgo del director



Según lo expuesto en la figura 5, en la dimensión Liderazgo del director, la evaluación es predominantemente homogénea en donde 5 indicadores obtienen la puntuación (2), lo que indica que si bien hay un propósito explícito en el quehacer del director, que es expuesto a los actores de la comunidad educativa, se muestra claro en lo que se pretende, este no ha logrado impactar en la comunidad para concientizar y sensibilizar a cada uno de los estamentos de la comunidad educativa, sobre lo que se espera de ellos en cuanto a roles, funciones, pues es fundamental para el logro de las metas educativas, ya que contribuye a la calidad y eficiencia de los centros educativos.

Los líderes escolares deben establecer metas, promover la colaboración y crear un clima escolar que apoye el aprendizaje y de acuerdo a la evaluación, tal vez se ha expresado con claridad lo que se pretende, pero por las características personales del director, este no ha logrado impactar en la



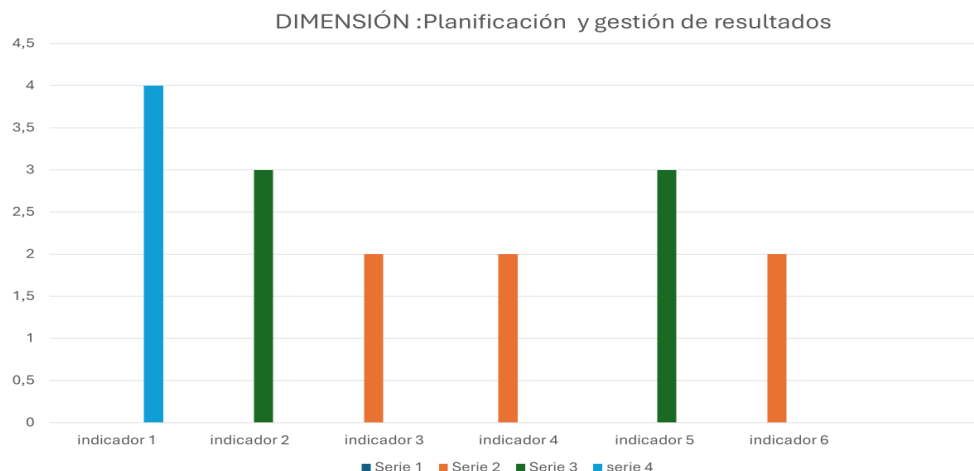
comunidad educativa , pudiendo ser una de las variables en dicha evaluación, Si bien el espacio colaborativo de trabajo existe , este no se ha optimizado con los diferentes estamentos de la comunidad , para lograr convocar y hacer seguimiento de las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.

Otro punto importante que no se ha logrado es poder Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico - pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento, liderando conversaciones profesionales, promoviendo desafíos académicos a los docentes, compartiendo reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimentando oportuna y constructivamente a los docentes, priorizando instancias más de orden administrativo que técnico.

El ítem que obtiene puntuación mínima (1) dice relación con la ética de trabajo del director, la que se manifiesta con descontento generalizado de la comunidad educativa, pudiendo ser porque sus propósitos, son difusos con prácticas asistemáticas, ambiguas e inconsistentes, las cuales no cuentan con una periodicidad en el tiempo, dando señales confusas a la comunidad educativa.

1.4. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Figura 6- Planificación y gestión de resultados.



Según lo expuesto en la figura 6, la dimensión gestión Planificación y gestión de resultados los datos arrojan resultados heterogéneos, logrando una puntuación máxima (4) en el ítem que muestra que el establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional completo y contextualizado a la realidad del colegio.

Las puntuaciones en los otros ítems van desde (3) en que el equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento y elaboración de un PME, define prioridades, metas, estrategias, plazos, responsables y recursos, sin embargo aún falta monitorear de manera permanente el cumplimiento de los distintos objetivos propuestos y las más bajas puntuaciones son de (2) en donde se evidencia un bajo nivel de monitoreo tanto del Plan estratégico anual, como del sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Figura 7- Formación.



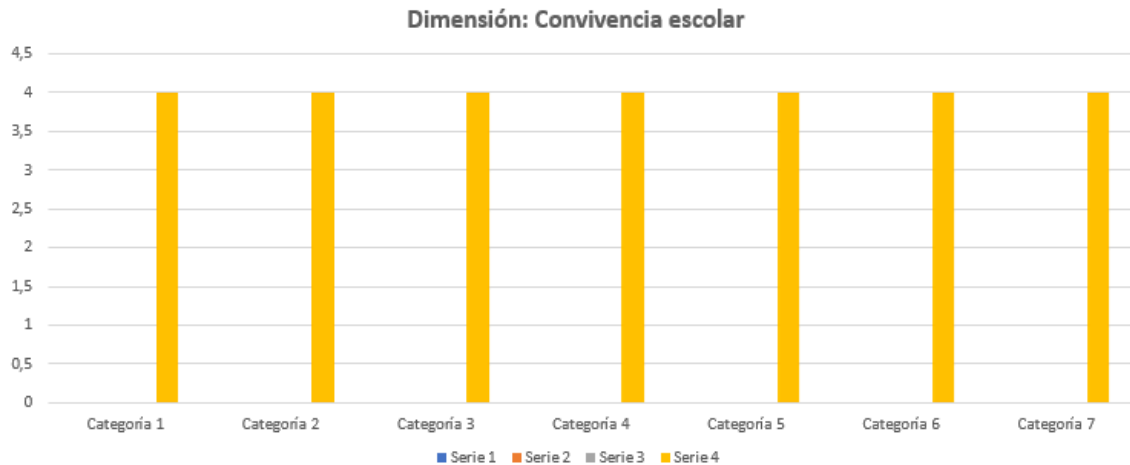
Según lo expuesto en la figura 7, la dimensión gestión Formación en el colegio Esperanza tiene consolidado diversos lineamientos relacionados a las políticas, líneas de acción y prácticas que se llevan a cabo para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de nuestros estudiantes.

Pese a lo anterior, es necesario fortalecer las siguientes prácticas que permitan el óptimo desarrollo de los niños y niñas del colegio Esperanza:

- Establecer un programa institucional de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo.
- Sistematizar el modelamiento de maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.
- Involucrar a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.

1.2. Dimensión: Convivencia Escolar

Figura 8- Convivencia



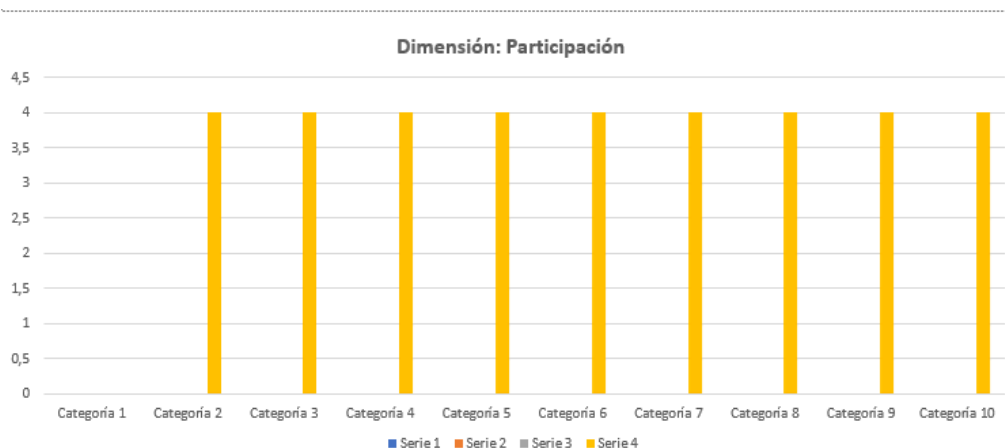
Según lo expuesto en la figura 8, la dimensión del área de convivencia, se logra alcanzar el máximo de puntaje (4), dado que nuestro establecimiento cuenta con profesionales idóneos en el área, quienes han trabajado sistemáticamente en la implementación de procedimientos y prácticas que han fortalecido y asegurado un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro tanto para nuestros estudiantes, funcionarios y padres- apoderados.

Dicho lo anterior, solo queda seguir fortaleciendo la promoción de una cultura de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa, entendiendo que es la base para el adecuado funcionamiento de las otras áreas.

Además, consideramos que es necesario seguir trabajando arduamente en proveer las condiciones para continuar haciendo de nuestro colegio, un lugar seguro físico y psicológicamente para nuestros estudiantes, fuente de motivación para potenciar la asistencia, participación y promoción escolar.

1.3. Dimensión: Participación

Figura 9- *Participación y vida democrática.*

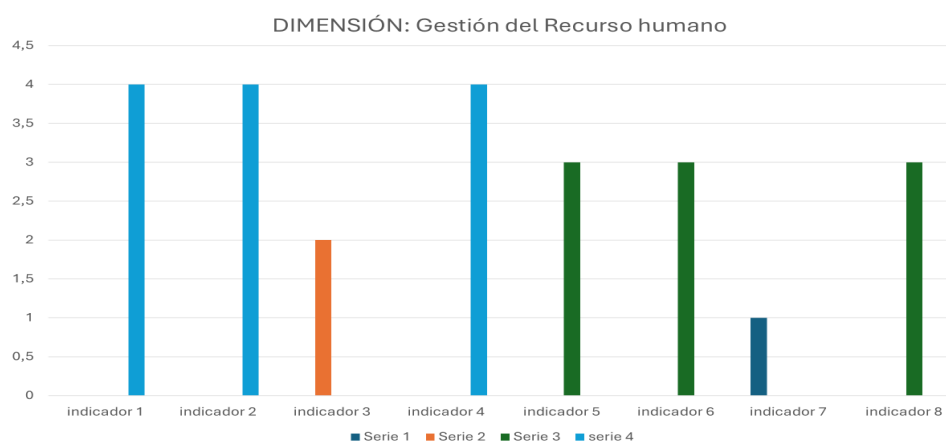


Según lo expuesto en la figura 9, la dimensión Participación| posee una evaluación general destacada, puesto que alcanza los puntajes más altos entre 3 y Para culminar el análisis en el área de convivencia, específicamente la dimensión de participación consideremos que el establecimiento implementa políticas, procedimientos y prácticas que permiten el desarrollo del sentido de pertenencia y compromiso de nuestros estudiantes y comunidad educativa en general, lo que conlleva a evidenciar una alta participación de todos sus miembros. Por lo anterior, para seguir promoviendo buenas prácticas que potencien la participación de la comunidad educativa, es que es necesario consolidar acciones que promuevan el encuentro y la participación con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia, así como también generar instancias que fomenten la expresión de ideas y reflexiones entre estudiante, pues de esta manera formaremos personas con una opinión propia y capaces de tomar decisiones, analizar situaciones, sentir empatía y reflexionar en cualquier circunstancia o situación de la vida cotidiana.

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión Gestión del Recurso humano

Figura 10- *Gestión del personal.*



Según lo expuesto en la figura 10, la dimensión Gestión del personal posee una evaluación general destacada, puesto que los resultados arrojan heterogeneidad en las respuestas en donde el puntaje máximo (4) se obtiene en el contar con una planta docente según la normativa vigente para dar cumplimientos al plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, así como el implementar mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias, también se caracteriza por realizar evaluación y retroalimentación al cuerpo docente y administrativos . pudiendo ser acciones sistemáticas, claras y evaluadas de manera permanente.

Dentro de los ítems con menor puntuación (2) este se refiere al contar con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo, donde el quehacer incorpora un propósito que es

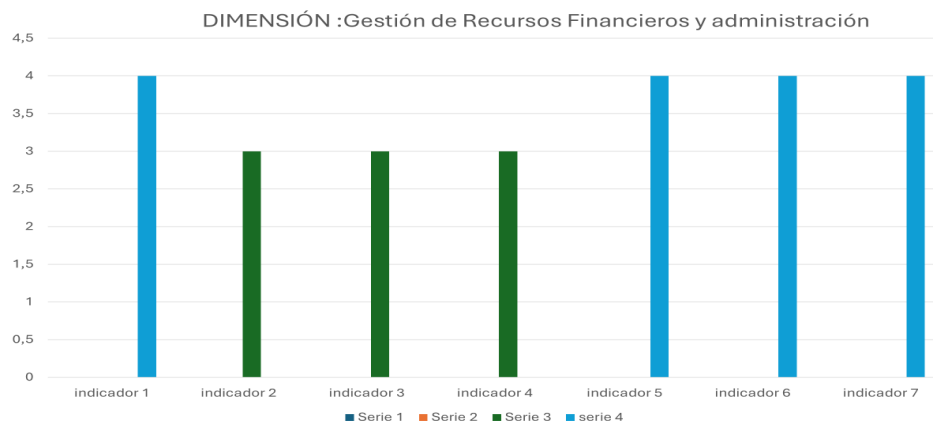


explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos, no se da una orientación y progresión en la mejora de todos los docentes y administrativos.

El ítem más bajo de la dimensión, puntuación (1), se encuentra en el referente a que establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas, estos no son sistemáticos, difusos y sin progresión gradual, lo que dificulta la aplicación de medidas sancionatorias ante el incumplimiento de roles y funciones.

1.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Figura 11- *Gestión de recursos financieros.*



Según lo expuesto en la figura 11 la dimensión Gestión de recursos, es la dimensión que obtiene las más altas puntuaciones.

En donde todos los ítems 1, 5, 6 y 7 obtienen puntuación (4). Pues el establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, permitiendo completar los cupos disponibles y alcanzar un alto nivel de asistencia a clases, en un espacio donde se cumple la legislación vigente, sin tener sanciones de la Superintendencia.

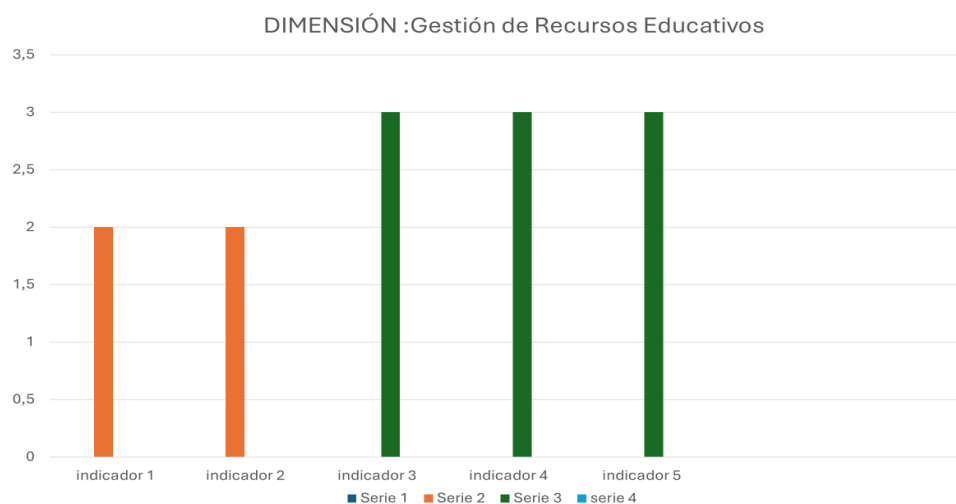
Además, el establecimiento, está de manera permanente receptivo y atento a diferentes programas de apoyo, gestionando de acuerdo en la medida que se alineen a nuestro PEI y PME, logrando generar alianzas y redes en beneficio de los estudiantes y docentes, siendo una práctica permanente y progresiva en apoyo del establecimiento.



En cuanto a los ítems que miden el contar con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos, ejecutar sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año y llevar la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia estos obtienen una puntuación de (3), pues se dan en la institución educativa con propósitos explícitos y claros con sistematicidad y progresión secuencial pero falta aún la incorporación de la evaluación y perfeccionamiento continuo de estas en el tiempo.

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Figura 12- *Gestión de recursos educativos.*



Según lo expuesto en la figura 12, la dimensión de recursos educativos los resultados arrojan puntuaciones entre (2) y (3), mostrando que, si bien las acciones están implementadas, aún no se encuentran consolidadas.

Los ítems más altos son los 3, 4 y 5 , dando cuenta que el establecimiento cuenta con biblioteca CRA operativa, con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa y que también posee un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos , esto explícito y claro para todos los actores del establecimiento, con acciones sistemáticas en el tiempo y progresión secuencial , lo que orienta y permite la mejora de los resultados institucionales.



En cuanto a los ítems más débiles, se encuentran el 1 y 2 pues corresponden a aspectos propios de la infraestructura que si bien cumple con salas y mobiliarios estos no han sido renovados periódicamente, cumpliendo con las condiciones mínimas requeridas lo que en ocasiones no facilita el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

El establecimiento si cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles educativos, sin embargo, falta el monitoreo de las condiciones de estos recursos, variedad y en algunos casos la pertinencia a los diferentes grupos etarios que cubre el establecimiento.

Plan de mejoramiento

Tabla 1

PLAN DE MEJORAMIENTO COLEGIO ESPERANZA:

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular. Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	Desarrollar prácticas pedagógicas actualizadas, que promuevan en los estudiantes la motivación e interés en el aula, generando espacios curriculares que posibiliten el enriquecimiento personal y colectivo.	El 100% de los docentes logran desarrollar prácticas pedagógicas eficaces y actualizadas, que posibilitan espacios de enriquecimiento para los estudiantes en el aula.	Realizar talleres Pedagógicos de manera mensual como instancias de desarrollo y crecimiento profesional.	Unidad Técnica Pedagógica
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular. Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Fortalecer las prácticas docentes a través de procesos de acompañamiento y supervisión de actividades en el aula de acuerdo a una programación de intervención pedagógica.	Realizar, al menos, 4 acciones anuales de implementación y monitoreo de proyectos curriculares que favorezcan aprendizajes significativos en todos los estudiantes de la comunidad educativa.	Realizar seguimiento de la cobertura curricular de todas las asignaturas de manera mensual a través de reuniones de equipo de aula con el objetivo de mejorar la gestión de resultados.	Unidad Técnica Pedagógica

Liderazgo	Liderazgo del Director	Fortalecer el rol del Director y del Equipo Técnico Pedagógico para conducir efectivamente el funcionamiento del establecimiento hacia la mejora continua de todos sus procesos, de gestión académica y administrativa con lineamientos institucionales en las áreas .	El 100% de la Gestión del Equipo Directivo es ejecutado sobre la base de la planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación de sus respectivas áreas de trabajo.	Fortaleciendo roles y establecer una planificación que permita la programación de diversas actividades académicas y extraescolares permitiendo el desarrollo integral de los estudiantes.	Director
Liderazgo	Planificación y gestión de resultados.	Potenciar un sistema de gestión institucional que promueva el compromiso de cada actor de la comunidad educativa, favoreciendo la convivencia escolar, la efectividad, la equidad y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestro establecimiento.	En el plazo de un año, elaborar un manual de gestión que contenga políticas, procedimientos, temas de comunicación y mecanismos de reconocimiento para cada actor de la comunidad.	Realizar manual de gestión que permita establecer roles y funciones de cada integrante de la comunidad educativa, con el objetivo del funcionamiento efectivo del establecimiento educativo.	Director

Convivencia	Formación Convivencia	Consolidar prácticas de convivencia escolar con énfasis en el buen trato para favorecer un ambiente propicio para el aprendizaje facilitando la identificación de situaciones de riesgo de manera oportuna e intervención inmediata.	Destacar al 100% de los estudiantes de acuerdo a sus potencialidades	Reconocimiento de los estudiantes de acuerdo a las características positivas propias de cada uno, potenciado sus fortalezas y habilidades que permiten el enriquecimiento de nuestra identidad escolar.	Equipo de UCE
Convivencia	Formación	Implementar programas anuales de intervención con los estudiantes para desarrollar habilidades que fomenten la participación asertiva, el autocontrol en la resolución de conflictos y el desarrollo de la autoestima, como herramientas necesarias para la elaboración de un proyecto de vida.	El 100% de los estudiantes desarrollan habilidades que fomentan la participación asertiva, el autocontrol en la resolución de conflictos y el desarrollo de la autoestima.	Implementación de talleres semanales que permitan la adquisición de herramientas para resolver necesidades propias de su edad, como resolución de conflictos, autoestima, autocontrol.	Equipo de UCE

Gestión de recursos	Gestión del personal	Fortalecer las prácticas de gestión de recursos humanos y materiales que asegure la continuidad del servicio para alcanzar un proceso de enseñanza aprendizaje implementado y de calidad	El 100% de los recursos humanos y materiales gestionados responden a las acciones planificadas en el PME	Contratación de Personal Idóneo seleccionado o por el equipo directivo de acuerdo a sus competencias y habilidades para el logro de los objetivos y acciones propuestas en el PME.	Sostenedor Director
Gestión de recursos	Gestión de los recursos educativos	Adquirir recursos (didácticos y tecnológicos) que favorezcan el aprendizaje de los y las estudiantes. Implementación de recursos TIC.	El 100% de los recursos (didácticos y tecnológicos) favorecen el aprendizaje de los estudiantes.	Planificación de la compra de recursos de manera colaborativo de acuerdo a las necesidades e intereses de cada área que permita el buen funcionamiento de la comunidad educativa.	Sostenedor Director

Conclusión

A Través de este trabajo de Grado, hemos podido resumir hallazgos y reflexiones más relevantes sobre el proceso e implementación de nuestras prácticas pedagógicas en el contexto educativo donde nos desenvolvemos. Se ha podido resumir los objetivos alcanzados y sus logros, además de cómo se han evidenciado estos últimos.

La evaluación estratégica, nos permitió confirmar si las acciones fueron efectivas y cuáles no, proporcionando ejemplos concretos de mejora. También nos ha permitido reflexionar junto a la comunidad educativa, sobre cómo las acciones han afectado a estudiantes, docentes, padres y/o apoderados, y el clima escolar en general.

Este trabajo nos ha dado insumos para mejorar ciclos futuros y fortalecer un compromiso continuo en seguir trabajando en las áreas identificadas para mejorar y mantener la calidad educativa de nuestra Escuela Esperanza.

En relación a las áreas que requieren una mayor reformulación y apoyo, se encuentra la de liderazgo del director concluyendo que esta es crucial en nuestro establecimiento debido a que influye en el clima escolar, la motivación del personal y el rendimiento de todos los estudiantes, pues es un líder quien debe tener una visión clara y compartida que guíe a toda la comunidad educativa hacia objetivos comunes, mediante un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.



Bibliografía

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

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

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

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

ANEXOS

FICHA TÉCNICA

2. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			X	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)			X	
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			X	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de				X

clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				X
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.			X	
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				X
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			X	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				X
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			X	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				X
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas			X	

pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				X

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			X	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.			X	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			X	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				X
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones				x

consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.			X	

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				X
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				X
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				X
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				X
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	X			

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			X	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.			X	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			X	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				X
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				x
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.			X	

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				X
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				X
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				X
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				X
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	X			

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.		X		
2. El sostenedor establece metas claras al director.			X	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente			X	

4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	X			
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.		X		

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.		X		
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		X		
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.		X		
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.		X		
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.		X		
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.		X		

7. El director promueve una ética de trabajo.	X			
---	---	--	--	--

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.		X		
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		X		
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		X		

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				X
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				X
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				X
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				X
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				X

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				X
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				X
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				X
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				X

1.3. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				X
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad				X

educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				X
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				X
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				X
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				X
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				X
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				X

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				X
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.			X	
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	X			
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				X
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			X	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			X	
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.			X	
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				X
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				X

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.		X		
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.		X		
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.			X	
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			X	

5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.			X	
--	--	--	----------	--