UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Magíster en Educación

Mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo

Profesor: Rocío Riffo San Martín

Alumno: Claudia Arias Inzunza

Iquique – Chile, Noviembre de 2021

Contenido

3. Resumen. 6

4. Introducción. 7

5. Marco Teórico de la investigación. 9

5.1. Educación. 9

5.1.1. Educación según John Dewey. 9

5.1.2. Educación según Johann Pestalozzi. 11

5.1.3. Principios pedagógicos de Pestalozzi. 12

1. Principio de naturalidad: *Pestalozzi* explica que los niños deben aprender explorando, teniendo contacto con el mundo natural y experimentando; esto traerá un aprendizaje significativo. 12

2. Educación elemental: La experiencia y la observación desarrollarán la inteligencia. 12

3. Educación Física: El niño tendrá un desarrollo infantil más óptimo con el uso del movimiento corporal y acompañando con música. 12

4. Del Método: Orientaba al niño de lo simple a lo complicado. 12

5. Colectivo: Fomenta el trabajo en equipo. 13

5.1.4. La pedagogía humanista de Pestalozzi. 13

5.1.5. El material didáctico de Pestalozzi. 14

5.1.6. Colegios Pestalozzi, ¿Cómo son? 14

5.1.7. La educación de acuerdo a Bogdan Suchodlski. 15

5.1.8. Principales cuestionamientos de Suchodlski al modelo educativo imperante a mediados del siglo XX. 15

5.1.9. La educación del siglo XXI en Chile: “Una nueva educación para una nueva sociedad” 16

5.2. Calidad en Educación. 19

5.2.1. El enfoque curricular: resultados esperados del proceso educativo en el currículo chileno. 20

5.2.2. El enfoque sistémico: dimensiones de la UNESCO para definir la calidad de los Sistemas Educativos. 22

5.2.3. El enfoque de Política Pública: concepto de escuela eficaz como medida de calidad. 25

5.3. MINEDUC (Ministerio de Educación de Chile). 26

5.4. PEI (Proyecto Educativo Institucional). 28

5.4.1. El PEI en su dimensión formativa. 29
5.4.2. Estructura del PIE en su dimensión formativa. 29
5.4.3. Valores y habilidades. 30
5.4.4. Líneas de acción. 32
5.4.5. Evaluación. 32
5.4.6. Construcción conjunta del PEI. 33
5.5. Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME). 35
5.5.1. Las cuatro áreas del proceso del quehacer habitual en un Plan de Mejoramiento Educativo. 36
5.5.2. PME en la trayectoria educativa. 37
5.5.3. PME y Planes Normativos: Necesaria integración. 38
5.6. Programa de Integración Escolar (PIE – Ley de Inclusión 20.845). 40
5.6.1. Un cambio de enfoque desde el déficit a la eliminación de las barreras. 41
5.6.2. Un nuevo enfoque de trabajo colaborativo en la Gestión Pedagógica. 43
5.6.3. ¿Hacia dónde ha de apuntar el PIE en la actualidad? 45
5.6.4. ¿Qué establecimientos educacionales pueden desarrollar un PIE? 46
5.6.5. ¿Quién es el responsable de realizar la incorporación de estudiantes a PIE ante el Ministerio de Educación? 46
5.6.6. ¿Cómo se financia un PIE? 46
5.6.7. Destino y uso de los recursos PIE. 47
5.7. Liderazgo Educativo. 47
5.7.1. El Liderazgo Escolar y la Mejora Educativa. 49
5.7.2. Tipos de Liderazgo Escolar: Características de los Liderazgos Educativos. 50
5.7.3. Ideas fuerza: Resumen de aspectos más relevantes acerca de Liderazgo Escolar. 54
5.8. Escuelas Efectivas. 55
5.8.1. ¿Cómo identificar si una escuela es efectiva? 56
5.8.2. Las escuelas efectivas y la gestión educacional. 57
5.8.3. Enseñanza efectiva. 60
5.8.4. Escuelas Efectivas, Padres y Apoderados. 64
5.8.5. Escuelas Efectivas y entorno. 66
5.9. Modelo de Gestión por competencias. 68
5.9.1. ¿Cómo puede ayudar la EBC? 69

5.9.2. Crear nuevas posibilidades para los alumnos. 69
5.9.3. Un modelo educativo basado en competencias. 70
5.9.4. La importancia de la transdisciplinariedad en el Modelo Educativo por Competencias. 71
5.10. Indicadores de desempeño en Educación. 73
6. Marco Contextual. 75
6.1. Antecedentes generales. 75
6.2. Marco teórico del establecimiento. 77
6.2.1. Misión. 77
6.2.2. Visión. 77
6.2.3. Objetivos generales. 78
6.2.4. Objetivos estratégicos. 78
6.2.5. Objetivos estratégico - transversales. 79
6.2.6. Con respecto a padres y apoderados. 79
6.2.7. Con respecto a los directivos, docentes y asistentes de la educación. 80
6.2.8. Principios fundamentales. 80
6.3. Perfil de la comunidad educativa. 81
6.3.2. El estudiante. 82
6.3.3. Apoderados. 82
6.4. Metas institucionales. 83
6.5. Conformación del CEAL (Centro de Alumnos del Establecimiento). 83
6.6. Vinculación con la comunidad. 84
6.8. Resultados históricos SIMCE 84
6.8.1. Resultados históricos de Lenguaje y Comunicación. 85
6.8.2. Resultados históricos de Matemáticas. 88
6.8.3. Resultados históricos de Historia, Geografía y Ciencias Sociales. 91
6.8.4. Resultados históricos de Ciencias Naturales. 93
7. Etapa de Diagnóstico Institucional. 96
7.1 Análisis Diagnóstico Institucional 97
8. Análisis de resultados. 105
8.1 Matriz FODA. 105105
8.2. Cuestionario diagnóstico. 108

8.3. Recogida de información. 111
8.3.1 Pauta para el diagnóstico institucional 112
Niveles de evaluación de las áreas de procesos 112
8.4 Análisis de las áreas de proceso 113
8.4.1 Área de gestión del currículum - Dimensión: Gestión pedagógica 113
8.4.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula 115
8.4.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes 115
8.5 Área Liderazgo Escolar 116
8.5.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor 116
8.5.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director 117
8.5.3 Dimensión: Planificación y gestión de resultados 117
8.6 Área Convivencia Escolar 118
8.6.1. Dimensión: Formación 118
8.6.2 Dimensión: Convivencia escolar 119
8.6.3 Dimensión: Participación 120
8.7 Área Gestión de Recursos 121
8.7.1 Dimensión: Gestión del recurso humano 121
8.7.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración 121
8.7.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos 122
8.8 Presentación de matriz FODA. 123
8.8.1. Datos recogidos por medio de aplicación de matriz FODA. 124
8.8.2. Tabulación y análisis de la información recogida por medio de matriz FODA. 132
9. Plan de mejoramiento 136
9.1 Plan de mejoramiento general. 136
10. Bibliografía 141
11. Anexos:……...144

3. Resumen.

El presente trabajo de grado tiene por finalidad la elaboración de un Proyecto de Mejoramiento Educativo con el propósito de ser implementado en la Escuela Básica “Francisco Forgione” de la ciudad de Iquique – Región de Tarapacá. La escuela antes mencionada tiene una trayectoria relativamente joven prestando servicio a la comunidad; abriendo sus aulas desde el año 2008 en adelante albergando en sus aulas a niños y niñas desde primer año hasta octavo básico.

Para la elaboración de este trabajo de grado se presentará toda la información importante recabada sobre el desempeño de las distintas áreas de proceso de mejoramiento, las cuales son; Área Gestión Curricular, Área Liderazgo, Área Convivencia Escolar y Área de Recursos incluyendo además los resultados académicos que reflejan el trabajo desarrollado en este establecimiento educacional.

En adelante; el análisis y reflexión de los resultados propenderá identificar las necesidades y oportunidades de mejora basándose en los estándares indicativos de desempeño, las fortalezas y debilidades de la unidad educativa; para posterior al análisis, poder aportar entregando un plan de mejora respecto a las falencias y debilidades a la mejora del establecimiento en sus prácticas y resultados promoviendo así una mejor calidad en la educación que imparte permitiéndole alcanzar lo declarado en su PEI, a través de la definición de objetivos, metas y acciones coherentes con su horizonte formativo y educativo.

4. Introducción.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME)[1]. es una herramienta que sitúa a los establecimientos en una lógica de trabajo que apunta al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes. El mejoramiento continuo 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 y planifica e implementa acciones 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 es la herramienta central de planificación estratégica, implementación y evaluación para lograr los objetivos establecidos por un determinado establecimiento educativo, escuelas y liceos.

Ahora bien; el presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar el Establecimiento Educacional de enseñanza Básica “Francisco Forgione” de la ciudad de Iquique – Primera Región de Tarapacá; obteniendo así los datos que permitan generar una propuesta de mejora en las áreas de Gestión Curricular, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos Las fases de este diagnóstico están integradas por: Diagnóstico, Planificación, Implementación y Evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo.

La obtención de información para la generación de este diagnóstico, análisis y posterior propuesta de Plan de Mejoramiento se utilizaron distintas herramientas de

[1] Plan de Mejoramiento PME, archivo web extraído el 16 de octubre de 2021 desde el sitio web http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/2020/PME%20-%202020.pdf

levantamiento de datos, Entre ellas, una matriz FODA, un Árbol de Problemas y, finalmente, una Ficha Técnica de Diagnóstico Institucional*. Esto;* acompañado de entrevistas directas, y estudio de documentos internos (como los PME de años anteriores, Manuales de Convivencia Escolar y Reglamentos Internos).

Una vez obtenida la información, se procedió a su análisis y se determinaron los aspectos críticos en las distintas áreas de la Gestión Institucional para posteriormente realizar la propuesta de remediales por cada las áreas correspondientes.

5. Marco Teórico de la investigación.

El siguiente apartado tiene por misión dar a conocer el sustento teórico de la investigación “Diagnóstico Institucional y creación de un PME para la Escuela Básica Francisco Forgione de Iquique, región de Tarapacá”. En lo práctico, consiste en un conjunto de definiciones y conceptualizaciones imprescindibles para una mejor comprensión de su contenido y propuesta.

Educación, Calidad de la Educación, MINEDUC, PME, PEI, PIE, Gestión Educativa, Liderazgo, Escuelas Efectivas, Modelo por Competencias, Estándares Indicativos de Desempeño, son algunas de las temáticas y conceptos a desarrollar.

Por último, cabe recalcar que este proyecto se nutre a partir de las definiciones y descripciones de algunos autores escogidos de manera intencional, siendo los más relevantes:

5.1. Educación.

Si bien el término “educación” es un concepto muy amplio (y algo difícil de concebir en lo simple, por lo demás), es posible clarificar en algo su comprensión a partir del citado de algunos autores de renombre que han establecido a lo largo de la historia ciertos postulados de interés para la presente investigación. En lo práctico:

5.1.1. Educación según John Dewey.

Para *Dewey* (*Modelo de Pedagogía Progresista*, finales del siglo XIX), la educación corresponde a "*la suma total de procesos por medio de los cuales una*

comunidad o un grupo social pequeño o grande transmite su capacidad adquirida y sus propósitos con el fin de asegurar la continuidad de su propia existencia y desarrollo" (Dewey, J. 1967).[2]

En el primer capítulo del texto de Dewey “Experiencia y Educación”, el autor muestra que “*la historia de la pedagogía se caracteriza por la oposición entre la idea de que la educación es desarrollo desde dentro y la de que es formación desde afuera; la de que está basada en los dotes naturales y la de que la educación es un proceso para vencer las inclinaciones naturales y para sustituirlas por hábitos adquiridos bajo la presión externa*”.[3] La primera se obtiene desde la tradición, mientras que a segunda mira hacia el futuro. Estos términos son la educación tradicional y la educación progresista – y según Dewey – en el momento en que estas tienen que ser aplicadas en la escuela, la primera no es práctica en la misma.

La educación tradicional, según el autor, impone modelos, materias y métodos de adultos, para los cuales el estudiante requiere de un grado de madurez para su comprensión. Esta separación es tan grande que tanto las materias como los métodos que se utilizan para el aprendizaje son totalmente extraños para los estudiantes, impidiendo que la participación de estos en la clase sea activa. Su deber es aprender mediante lo que ya está incorporado en los libros y en la cabeza de sus mayores, enseñándoles bajo la base de un proyecto ya acabado, haciendo de esta una enseñanza estática, la cual no está sujeta a los cambios que pueda haber en el futuro.

Mientras que la educación progresista, que nace mediante la crítica a la escuela tradicional, trata de cultivar la individualidad y la imposición de la expresión, la adquisición de destrezas, el aprendizaje a través de la experiencia, la máxima

[2] La educación tradicional frente a la educación progresista, Dewey, J., Experiencia y educación, Buenos Aires: Losada (págs. 34 – 35).
[3] La educación tradicional frente a la educación progresista, Dewey, J., Experiencia y educación, Buenos Aires: Losada (págs. 11 – 12).

utilización de las oportunidades de la vida presente y dejar de lado los fines y materiales estáticos para pasar a un tiempo de conocimiento alto y cambiante.

Es importante que la educación desde su teoría, pero aún más en la práctica que se le da, plantee la propuesta filosófica de la relación de la actual experiencia con la educación. Entonces, y para una positiva construcción desarrollada desde la idea básica, depende de que se tenga una idea correcta de experiencia.

Por último, para la vieja educación el "conocimiento tradicional", los métodos y las reglas de conducta son impuestos por una persona madura con pleno conocimiento de esta experiencia y, al mismo tiempo, esto es impuesto sobre el joven inmaduro en el tema en el cual no adquiere destrezas. En cuanto a la nueva, la educación es fundamentada por la experiencia personal, dependiendo de los factores sociales que ayudan a constituir la experiencia individual. Esta nueva educación realiza su énfasis en la libertad de aprendizaje. Si bien Dewey orienta su trabajo hacia una crítica de la escuela tradicional, no es su propósito descartarla ni desecharla por completo, sino reformarla.[4]

5.1.2. Educación según Johann Pestalozzi.

De acuerdo a *Johann Heinrich Pestalozzi*, "*la educación es el desarrollo natural, progresivo y sistemático de todas las facultades*".[5] *Pestalozzi* defendía la individualidad del niño y la necesidad de que los maestros fueran preparados para lograr un desarrollo integral del alumno más que para impartirles conocimientos, incluyó la educación manual y la educación física como medio de fortaleza y resistencia corporal. El niño es guiado para aprender a través de la práctica y la

[4] La educación tradicional frente a la educación progresista, Dewey, J., Experiencia y educación, Buenos Aires: Losada (págs. 34 – 35).
[5] "Las ideas, experiencias y recursos para promover la educación, de conformidad con la naturaleza humana", Pestalozzi, J., 1806, págs. 185.

observación y por medio de la utilización natural de los sentidos. La pedagogía de Pestalozzi tuvo como objetivo incluir nuevos aportes a la educación infantil respetando el desarrollo de niño para lograr una educación integral donde uno de los factores importantes es el juego ya que mediante la exploración y la observación el niño aprende de una forma significativa.[6]

5.1.3. Principios pedagógicos de Pestalozzi.

Pestalozzi define a la educación como el arte de guiar al niño en casa o en la escuela con cuidado, amor y valores para que sea capaz de adaptarse a la sociedad. A continuación, se presentan las ideas pedagógicas de éste autor que son implementados en la escuela activa o constructivista.[7]

1. Principio de naturalidad: *Pestalozzi* explica que los niños deben aprender explorando, teniendo contacto con el mundo natural y experimentando; esto traerá un aprendizaje significativo.

2. Educación elemental: La experiencia y la observación desarrollarán la inteligencia.

3. Educación Física: El niño tendrá un desarrollo infantil más óptimo con el uso del movimiento corporal y acompañando con música.

4. Del Método: Orientaba al niño de lo simple a lo complicado.

[6] "Las ideas, experiencias y recursos para promover la educación, de conformidad con la naturaleza humana", Pestalozzi, J., 1806, págs. 185.
[7] "Juan Enrique Pestalozzi y sus aportes a la educación", archivo web extraído el 16 de octubre de 2021 desde el sitio web "Material Educativo MK", https://www.materialeducativomk.com/juan-enrique-pestalozzi/

5. Colectivo: Fomenta el trabajo en equipo.

Respecto de su propuesta pedagógica, *Pestalozzi* usaba la observación en todo. No sólo se enfocaba en que los niños adquirieran un conocimiento, sino que se impregnaran de la cultura y vida práctica para que se lograran adaptar a la vida social.

Consideraba que la madre y los alumnos deben encontrar en el maestro un guía. Para este humanista, la familia se debe involucrar en el aprendizaje del niño. Su metodología se basa en la intuición porque consideraba que los niños aprenden a través de sus sentidos.

5.1.4. La pedagogía humanista de Pestalozzi.

Su pedagogía está enfocada en la educación infantil escolar y define a la educación integral como la formación de la cabeza, la mano y el corazón de todo individuo.

Otros aportes de su metodología a la educación moderna son:

- Fue un renovador de la enseñanza y sucesor de *Rousseau* que se preocupó por los niños pobres porque quería demostrar que ellos también pueden progresar.

- Establece el trabajo colaborativo como una forma para aprender de los otros.

- Mencionaba que, si el maestro aumentaba la voz en clase, como consecuencia los niños también lo harían y si la disminuye ellos también.

- El *método Pestalozzi* se llama *orgánico*, ya que en ocasiones el docente debe de usar el sentido común. Aunque, por lo general, la praxis lleva a los pequeños de lo simple a lo complejo.

- *Johann Heinrich* dice no a la memorización: prioriza la observación, la experimentación, la descripción y la percepción.

5.1.5. El material didáctico de Pestalozzi.

El *material didáctico* es todo aquello cuyo uso es exclusivo en la educación y entre los elementos que *Pestalozzi* llegó a implementar son:

- Las Regletas de Cuisenaire.
- Los bloques lógicos.
- El dibujo y las fotografías.
- La caja de arena.
- Las Figuras tridimensionales.

5.1.6. Colegios Pestalozzi, ¿Cómo son?

Los institutos que implementan la metodología de éste educador fomentan un ambiente cálido, tanto en el área natural y como en la social. Algo interesante es el uso del juego como forma de aprendizaje, además de que buscan despertar la creatividad, la imaginación, la exploración, etc. La mayoría de los institutos impulsan la comunicación en dos lenguas y las salidas a entornos cercanos.

En cuanto a los docentes, su papel es dirigir, sugerir, coordinar y observar las consignas individuales o colectivas que solicita a los educandos a lo que se le conoce como Intuición global.

5.1.7. La educación de acuerdo a Bogdan Suchodlski.

Para *Bogdan Suchodlski*, "*el contenido de la educación estriba, sobre todo, en formar un hombre capaz de elevarse al nivel de la civilización moderna, o sea, de encontrar el sentido de la vida en este nuevo mundo*".[8]

5.1.8. Principales cuestionamientos de Suchodlski al modelo educativo imperante a mediados del siglo XX.

Respecto de esto, *Sucholdski* critica la educación de ese entonces por no preparar bien a las generaciones de jóvenes, y no inculcarles los valores necesarios para las distintas situaciones de la vida social y cultural, por lo que se basa en una educción socialista con un futuro positivo, cuyos objetivos son centrarse en la sociedad, cultura y trabajo.

Este autor nos conduce a un modo de entender la educación y la pedagogía como actividades utópicas. Él reconoció un desfasaje entre los logros políticos y la organización del sistema educativo, lo que según él denominaba como *pedagogía burguesa*. A partir de eso, se pensó que todavía había un futuro por hacer y que lo propio del hombre sería estar en transformación constante, en consecuencia con el socialismo. Esta transformación coloca al sujeto como un agente activo de sí mismo y no como un producto de procesos históricos.

[8] "Pedagogía contemporánea", Sucholdski, B., Editorial Moderna, págs. 24 – 26.

Por lo tanto, la idea de educación es presentada por *Sucholdski* como: "*La educación no debería tratarse como adaptación, ni aún en el caso de una adaptación para el futuro. Debería tomar parte en todos los procesos de reconstrucción que hoy buscan una senda juiciosa que conduzca al futuro. La educación no debería formar ni maniular a los jóvenes según unos modelos de futuros autoritarios y esquemáticos; debería despertar la fuerza que construyera el futuro*".[9]

La educación no es sólo para el presente, sino que incorpora un elemento de futuro que él denomina al igual que *Ernst Bloch* como "la esperanza". Es decir, un elemento que ayuda a no dejar todo por dado, sino que apoya a la no resignación, en este caso de la educación. Para ello, *Sucholdski* propone la educación para el futuro que debe empezar por una revisión profunda de la enseñanza tradicional y una reorientación imprescindible que permita a la escuela enseñar a los hombres a vivir en las nuevas condiciones históricas y de un modo totalmente nuevo.

A continuación, y buscando darle una debida continuidad a este sustento teórico en constructo es que se dará un breve vistazo a la actual coyuntura imperante en nuestro sistema educacional local. Eso sí, con miras hacia lograr un ansiado despegue de tipo multi-sistémico.

5.1.9. La educación del siglo XXI en Chile: "Una nueva educación para una nueva sociedad"

La serie de cambios acelerados que actualmente nos afectan en los ámbitos social, político, tecnológico y económico son el resultado del desarrollo histórico de procesos que vienen transformando la sociedad desde siglos anteriores. El sistema educativo juega hoy un rol crucial en los nuevos retos sistémicos a los que nos

[9] "Pedagogía contemporánea", Sucholdski, B., Editorial Moderna, págs. 24 – 26.

enfrentamos como comunidad, un desafío colectivo en el que participan gobiernos, ciudadanía, instituciones públicas y privadas y todos los actores de la educación.

En los últimos tres siglos, la humanidad ha visto transformaciones radicales en los medios de producción, pasando desde una economía centrada en la agricultura —que acompañó a la humanidad desde los primeros asentamientos conocidos— a una era industrial caracterizada por la automatización de los procesos productivos y la revolución científica, para dar paso a una sociedad basada en la información, el conocimiento y la innovación, con la mediación del control computacional y la digitalización.

El rápido crecimiento de las economías, el concepto de un progreso ilimitado que se instaló con fuerza en el siglo XVIII y la mejora significativa de las expectativas de vida, entre otras fuerzas, generan un desarrollo sin precedentes en la historia de la humanidad, pero al mismo tiempo una serie de conflictos y contradicciones que más tarde identificaremos con la urgencia de lograr un desarrollo sostenible.

Algunas de estas discordancias son la expansión industrial en desmedro del medioambiente, el crecimiento económico desigual (en especial en Latinoamérica) y la inequidad laboral y previsional que afecta a la mujer. De acuerdo a la OCDE y la ONU, algunos de los principales desafíos que enfrentamos son[10]:

- ✓ Cambio climático y calentamiento global.
- ✓ Problemas de salud mundial (por ejemplo, epidemias).
- ✓ Crecimiento de la población.
- ✓ Migraciones.
- ✓ Impactos en el desarrollo de la economía global.
- ✓ Contaminación del aire.

[10] “Los desafíos de la educación en el siglo XXI”, documento web extraído el 12 de octubre de 2021 desde el sitio web https://www.educarchile.cl/los-desafios-de-la-educacion-en-el-siglo-xxi

- ✓ Conflictos internacionales.
- ✓ Hambre y malnutrición en distintas partes del mundo.
- ✓ Causas de la pobreza.
- ✓ El acelerado tiempo de cambio tecnológico en el mundo.
- ✓ El impacto del envejecimiento de la población.
- ✓ Igualdad entre hombres y mujeres.
- ✓ Consecuencias de la tala indiscriminada para otros usos del suelo.

“Una nueva educación para una nueva sociedad”

Como espacio de formación de los ciudadanos del futuro, la educación tiene el gran desafío de ponerse a la vanguardia del proceso de transformación. Un cuadro que refleja este reto es el que presenta *Charles Fadel* en su libro *“La Educación en Cuatro Dimensiones*”, que muestra desfase entre la formación académica y el desarrollo tecnológico y sus consecuencias[11].

Los grandes desafíos, contradicciones del siglo XXI y la imposibilidad de predecir un mundo en permanente transformación, así como la omnipresencia de la información a través de Internet, nos plantea la necesidad de un cambio de paradigma educativo que nos permita avanzar desde una enseñanza centrada en los contenidos, la memorización y la respuesta correcta a un aprendizaje centrado en los saberes, habilidades y actitudes necesarios para vivir y trabajar en tiempos de permanente transformación.

Esto requiere el despliegue de una estrategia sistémica que responda a los desafíos que comenzamos a identificar, como, por ejemplo, formar a estudiantes que enfrentarán trabajos, oficios que aún no conocemos, porque no se han creado, pero, ya podemos predecir un cambio en el mercado laboral, dado que cada vez

[11] “Los desafíos de la educación en el siglo XXI”, documento web extraído el 12 de octubre de 2021 desde el sitio web https://www.educarchile.cl/los-desafios-de-la-educacion-en-el-siglo-xxi

más tareas se automatizan, se digitalizan lo que sin duda será un impacto social y exigirá al campo educativo soluciones pertinentes.

Hoy, el gran consenso apunta al desarrollo de las llamadas competencias para el siglo XXI, que son transversales al currículum escolar y flexibles al cambio, ya que están asociadas al desarrollo de capacidades plenamente humanas (la mayoría del tiempo en sus estadios superiores). Los modelos conocidos de competencias hacen un énfasis especial en las llamadas “cuatro C”, que comprenden las habilidades de la *creatividad*, el *pensamiento crítico*, la *colaboración* y la *comunicación*, a lo que sumamos *metacognición* y las *funciones ejecutivas* que nos permiten “aprender a aprender”, reflexionar y adquirir conciencia sobre los procesos personal y colectivo de aprendizaje.

Junto con abordar las grandes temáticas que enfrentarán nuestros estudiantes, tales como el cambio climático, los fenómenos migratorios, los conflictos internacionales y los problemas de salud, los sistemas escolares del mundo se están haciendo cargo gradualmente de nuevas asignaturas, disciplinas y conocimientos, tales como alfabetización en TIC, educación financiera, pensamiento computacional, formación ciudadana e interculturalidad y aprendizaje en servicio, así como implementando estrategias pedagógicas activas y transversales, tales como las metodologías de proyectos, resolución de problemas e indagación.

5.2. Calidad en Educación.

En general, la calidad de la educación se toma la agenda educativa una vez que los países alcanzan altas tasas de cobertura en sus Sistemas Educativos. La problemática de fondo es que la “mera” asistencia de un estudiante a un establecimiento escolar, no garantiza aprendizaje. Relacionado a lo anterior, la creciente incorporación al sistema escolar de estudiantes de grupos sociales diversos, plantea desafíos de pertinencia en los sistemas educativos. En respuesta

a una solicitud parlamentaria la minuta entrega tres definiciones de lo que se entiende por calidad de educación en la literatura y la política pública. Cabe destacar que el concepto de calidad de educación, como se menciona más arriba, es relativamente nuevo, y aún no hay consenso sobre una definición única, que incorpore todas las dimensiones desde las cuales se puede abordar el concepto. La 'calidad de la educación' puede ser abordada desde un punto de vista ideológico, económico, técnico pedagógico, curricular, de política pública, entre otras. La minuta no pretende describir la discusión sobre el concepto de calidad de educación, sino que más bien mostrar ejemplos de definiciones relativamente consolidadas en la literatura educacional, siguiendo específicamente tres enfoques: el curricular, el sistémico, y como política pública.[12]

5.2.1. El enfoque curricular: resultados esperados del proceso educativo en el currículo chileno.

Una manera de mirar qué entienden los países por *calidad de la educación*, es observar los objetivos que se plantean en sus currículos. El currículo, es el instrumento que tienen los hacedores de política educativa, para actualizar los resultados que se espera un alumno alcance al final de su paso por el sistema escolar. Las adaptaciones al currículo se vuelven más necesarias debido al rápido avance tecnológico que experimenta la sociedad actual, que genera cambios acelerados sobre los modos de vida, los modos de interacción entre las personas y las técnicas de producción en la sociedad. En esta línea, la OCDE ha elaborado el concepto de "*habilidades para el Siglo XXI*", dicho concepto considera que el proceso educativo debería dar como resultado alumnos que sepan cómo utilizar las habilidades cognitivas y no cognitivas, para pensar críticamente, liderar, crear, trabajar en grupo, comportarse éticamente, entre otras. Lo anterior, en oposición a

[12] "Conceptos de Calidad en Educación", documento web extraído el 19 de octubre de 2021 desde el sitio web https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/23430/1/BCN%20Conceptos%20de%20calidad%20de%20educaci%C3%B3n_final.pdf

un currículo enciclopédico. En el caso de Chile, el currículo nacional actual plantea 5 objetivos fundamentales1, que expresan los conocimientos, habilidades y actitudes que se espera un alumno adquiera al final de su paso por el sistema escolar. Estos objetivos fundamentales son:

Crecimiento y autoformación personal: Se refiere a estimular al estudiante a conformar y afirmar su identidad personal, el sentido de pertenecer y participar en grupos de diversa índole y su disposición al servicio a otros en la comunidad; favorecer el autoconocimiento, el desarrollo de la propia afectividad y el equilibrio emocional; profundizar en el sentido y valor del amor y de la amistad; desarrollar y reforzar la habilidad de formular proyectos de vida familiares, sociales, laborales, educacionales, que les ayuden a valerse por sí mismos y a estimular su interés por una educación permanente.

Desarrollo del pensamiento: Se busca que alumnos y alumnas desarrollen y profundicen las habilidades relacionadas con la clarificación, evaluación y generación de ideas; que progresen en su habilidad de experimentar y aprender a aprender; que desarrollen las habilidades de predecir, estimar y ponderar los resultados de las propias acciones en la solución de problemas, y que ejerciten y aprecien disposiciones de concentración, perseverancia y rigurosidad en su trabajo.

Formación ética: Se busca que alumnos y alumnas desarrollen y afiancen la voluntad para autorregular su conducta y autonomía, en función de una conciencia éticamente formada en el sentido de su trascendencia, su vocación por la verdad, la justicia, la belleza, el bien común, el espíritu de servicio y el respeto por el otro.

La persona y su entorno: Se propone desarrollar los valores del respeto mutuo, la ciudadanía activa, la identidad nacional y la convivencia democrática como principios marco para regir la interacción personal, familiar, laboral, social y cívica.

Tecnologías de información y comunicación (TIC): Las TIC, son de amplia difusión en el país y su uso ha penetrado diversos ámbitos de la vida personal, laboral y social, al punto que se hace imprescindible su manejo. Por su parte, los niños, niñas y jóvenes en forma cada vez más masiva, utilizan cotidianamente las TIC con diferentes propósitos, y el sistema escolar puede hacer un gran aporte conduciéndolos a un uso más eficiente y responsable de estas tecnologías, que potencie su aprendizaje y desarrollo personal. Se trata entonces, de ampliar las posibilidades de los estudiantes de tener acceso a la información, de participación en redes y de uso de software con fines específicos.

5.2.2. El enfoque sistémico: dimensiones de la UNESCO para definir la calidad de los Sistemas Educativos.

En el año 1993, la UNESCO creó la *Comisión Internacional para la Educación del siglo XXI*. Esta comisión fue presidida por *Jacques Delors*, ex Ministro de economía francés, ex Ministro de hacienda francés, y ex presidente de la Comisión Europea.

La Comisión, conformada por 14 miembros, se enfocó en analizar seis orientaciones para su investigación, que permitieron a la Comisión abordar su tarea desde el punto de vista de los objetivos, tanto individuales como sociales, del proceso de aprendizaje. Las seis orientaciones escogidas por la Comisión fueron: educación y cultura; educación y ciudadanía; educación y cohesión social; educación, trabajo y empleo; educación y desarrollo; y educación, investigación y ciencia. Las conclusiones de la comisión se publicaron el año 1996, en el informe *Learning: The Treasure Within*, *Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*, (La educación encierra un tesoro, Informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI2). Esta Comisión entendió que la educación a lo largo de toda la vida debe estar basada en cuatro pilares:

1. Aprender a conocer: supone combinar una cultura general amplia con conocimientos específicos, y a su vez, la capacidad de aprender a aprender para aprovechar las oportunidades educativas más allá de la vida escolar.

2. Aprender a hacer: se orienta tanto a la capacidad de aplicación práctica de una determinada calificación profesional y/o técnica, como a hacer frente a numerosas situaciones de la vida en común, como el trabajo en equipo.

3. Aprender a vivir juntos: implica tanto habilidades de comprensión y respeto mutuo, como destrezas para realizar proyectos comunes y resolver los conflictos, contribuyendo al pluralismo y a una vida sin discriminaciones, donde todos tengan iguales oportunidades de desarrollarse a sí mismos.

4. Aprender a ser, que hace hincapié en las destrezas que necesitan los individuos para desarrollar su pleno potencial.

Luego, en febrero de 2007, y en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC) la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la UNESCO (OREALC) publicó el informe, “Una Educación de Calidad para Todos: un asunto de derechos humanos”3. En este informe, la OREALC definió la calidad de la educación a partir de 5 dimensiones que deberían estar presentes en los sistemas educativos de calidad: Eficiencia, Eficacia, Relevancia, Pertinencia y la Equidad.

Eficacia y Eficiencia: son dos atributos básicos de la educación de calidad para todos, que han de representar las preocupaciones centrales de la acción pública en el terreno de la educación. Es preciso identificar entonces, en qué medida se es eficaz en el logro de aspectos que traducen en términos concretos, en el derecho a una educación de calidad para toda la población. Es necesario analizar en qué medida la operación pública es eficiente, respetando el derecho ciudadano a que

su esfuerzo material sea adecuadamente reconocido y retribuido. La eficiencia no es un imperativo economicista, sino una obligación derivada del respeto a la condición y derechos ciudadanos de todas las personas.

Pertinencia: La pertinencia de la educación, alude a la necesidad de que ésta sea significativa para personas de distintos estratos sociales y culturas, y con diferentes capacidades e intereses, de forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura, mundial y local, y constituirse como sujetos, desarrollando su autonomía, autogobierno y su propia identidad. Para que haya pertinencia, la educación tiene que ser flexible y adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes y de los diversos contextos sociales y culturales. Esto exige transitar desde una pedagogía de la homogeneidad hacia una pedagogía de la diversidad, aprovechando ésta como una oportunidad para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, y optimizar el desarrollo personal y social.

Relevancia: La relevancia responde al qué y para qué de la educación. Desde un enfoque de derechos, además de enfrentar la exclusión, hay que preguntarse cuáles son las finalidades de la educación y si éstas representan las aspiraciones del conjunto de la sociedad y no sólo de determinados grupos de poder. Una educación es de calidad si promueve el desarrollo de las competencias necesarias para participar en las diferentes áreas de la vida humana, afrontar los desafíos de la sociedad actual y desarrollar el proyecto de vida en relación con los otros. El desarrollo integral de la personalidad humana es una de las finalidades que se le asignan a la educación, en todos los instrumentos de carácter internacional y en las legislaciones de los países de la región. La educación también es relevante si está orientada hacia las finalidades que son fundamentales en un momento y contexto dados, en tanto proyecto político y social.

Equidad: Finalmente, una educación es de calidad si ofrece los recursos y ayudas necesarias para que todos los estudiantes alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje, de acuerdo con sus capacidades. Es decir, cuando todos

los estudiantes, y no sólo aquellos que pertenecen a las clases y culturas dominantes, desarrollen las competencias necesarias para ejercer la ciudadanía, insertarse en la actual sociedad del conocimiento, acceder a un empleo digno y ejercer su libertad. Desde esta perspectiva, la equidad se convierte en una dimensión esencial para evaluar la calidad de la educación.

5.2.3. El enfoque de Política Pública: concepto de escuela eficaz como medida de calidad.

El enfoque de calidad de Política Pública establece que los resultados esperados del proceso educativo dependen de la interacción de tres factores: el contexto socioeconómico de los alumnos y del establecimiento, los insumos con los que cuenta el establecimiento para impartir enseñanza, y los procesos educativos que se dan al interior del establecimiento escolar.

El factor '*Contexto socioeconómico*' está referido a variables como el capital cultural de los hogares, el nivel educativo de los padres, el nivel socioeconómico del hogar, la pertenencia del alumno a una etnia, y el clima social del entorno en el cual está inserta la escuela.

El factor '*Insumos*' está referido a los recursos financieros, materiales y humanos, que dispone el establecimiento educacional para proveer educación. Entre las variables que se asocian a esta dimensión se encuentra, la infraestructura del establecimiento, la disponibilidad de computadores, la calidad de los docentes y el acceso a servicios básicos.

El factor '*Procesos educativos*' se refiere a las interacciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa, de manera tal, que se construya un clima adecuado y relaciones positivas y fructíferas para mejorar el aprendizaje.

Una escuela “efectiva” es aquella en la que el factor Contexto Socioeconómico de los alumnos y de la escuela, no incide mayormente sobre los resultados educativos de los niños, sino que son los procesos dentro de la escuela y la manera en que se utilizan los insumos, los que tienen un mayor impacto sobre los resultados educativos.

Según datos de la prueba PISA 2012, Chile se encuentra entre los países en los cuales el efecto del Contexto Socioeconómico, incide fuertemente sobre los resultados de aprendizaje los alumnos.

Lo anterior, sostiene la hipótesis de que los establecimientos que obtienen buenos resultados educativos en Chile lo hacen principalmente por el alto nivel socioeconómico de sus alumnos, y no por los procesos escolares que implementan en el aula. En el modelo de ‘*insumo producto’* presentado más arriba, el contexto, más que los procesos escolares y cómo se utilizan los insumos sería el factor que más incidiría sobre los resultados.

5.3. MINEDUC (Ministerio de Educación de Chile)[13].

El *Ministerio de Educación de Chile* (*MINEDUC*) es el órgano rector del Estado en cargado de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles, a tarvés de una educación humanistica democrática, de excelencia y abierta al mundo en todos los niveles de enseñanza; estimular la investigación científica y teconológica y la creación artística, y la protección e incremento del patrimonio cultural de la Nación. Del mismo modo, esta institución es la llamada a velar por los derechos de todos los estudiantes, tanto de establecimientos públicos como privados.

[13] “Misión del MINEDUC”, documento web extraído el 19 de octubre de 2021 desde el sitio web https://www.mineduc.cl/ministerio/mision/

La misión del MINEDUC es asegurar un sistema de educación inclusivo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y el desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación, desde la educación parvularia hasta la educación superior.

Es función del Ministerio de Educación que el sistema integrado por los establecimientos educcionales financiados con recursos públicos provea de una educación gratuita y de calidad, fundada en un proyecto educativo laico, respetuoso y pluralista, que permita el acceso a toda la población y que promueva la inclusión social y la equidad.

Ahora bien, y respecto a su estructura orgánizacional, ésta se configura de la siguiente manera:

a) Ministro de Educación.
b) Secretarias Regionales Ministeriales (SEREMIAS)
c) Subsecretaría de Educación Parvularia.
d) Subsecretaría de Educación Superior.
e) Departamentos Provinciales.

Por último, se ha de considerar también dentro de el anterior modelo articulado al COSOC o Consejo de la Sociedad Civil, el cual cumple un rol de mecanismo consultivo y autónomo a partir de la Ley 20.500, sobre las acciones y participación Ciudadana en la Gestión Pública. Gracias a la actualización hecha el 2015 a la normativa interna de esta ley, los consejeros y consejeras del ministerio son representantes de distintas organizaciones sociales que abarcan las distintas áreas de trabajo de la cartera de educación, y tienen la facultad de incidir e informar sobre las distintas políticas, planes y programas desarrollados por el Ministerio.

Ahora bien, y ya clarificado el concepto y rol asociado al *MINEDUC* o *Ministerio de Educación de Chile*, es momento de profundizar en torno a algunas de las herramientas de gestión más importantes para toda organización institucional: *PME* (*Proyecto Educativo Institucional*), *PME* (*Plan de Mejoramiento Educativo*) y *PIE* (*Proyecto de Integración Escolar*).

5.4. PEI (Proyecto Educativo Institucional).

Para continuar el detalle de este marco teórico, es momento de analizar a profundidad el concepto de *PEI* o *Proyecto Educativo Institucional*, el cual corresponde a la carta de navegación de toda organización educativa. En lo sustancial:

Como se dijo anteriormente, el PEI es la "carta de navegación del proceso educativo de todo establecimiento escolar. Dicho de otra forma:[14]

- ✓ Establece una Visión, un lugar al que se quiere llegar, un "modo de ser institución" al cual se aspira. Los PEI llevan inherente la declaración de valores definidos como prioritarios. Establecer el norte fortalece una identidad de escuela y describe lo que constituirá el "bien común" por el cual se trabaja.

- ✓ Determina la orientación y el sentido de las prácticas de las personas, en la medida que indica lo que se espera de cada quien, otorgando un sentido a la acción de cada quien.

- ✓ Permite que todos trabajen en la misma dirección.

[14] Proyecto Educativo Institucional, documento virtual extraído del sitio web www.educarchile.cl, https://www.educarchile.cl/recursos-para-el-aula/proyecto-educativo-institucional-pei-en-su-dimension-formativa

- ✓ Establece cómo se usará el tiempo, el espacio y otros recursos.
- ✓ Establece también el sistema de relaciones.
- ✓ Propone los sistemas de evaluación.

5.4.1. El PEI en su dimensión formativa.

En la gran mayoría de las escuelas y liceos de nuestro país no existe en los Proyectos Educativos un planteamiento claro y operativo que vislumbre la convivencia y formación socio-afectiva y ética de los estudiantes como una tarea institucional que requiere planificación, implementación y evaluación. El que esto no ocurra explica, en gran parte, que el desarrollo del ámbito formativo quede relegado sólo a las buenas intenciones, acciones aisladas de algunos educadores y estilos personales de los docentes.

Usualmente, la dimensión socio afectiva y ética se encuentra presente sólo en la Visión del PEI, es decir, como una declaración de lo que se quiere lograr, pero no se encuentra presente en la organización ni tampoco en la operacionalización de las acciones estratégicas. Entonces: no “significa” nada, es una declaración que no implica una narrativa en las personas, ni una red de significados compartidos por el equipo de personas de la institución. Es una declaración que no cuenta con las redes para que se vuelva práctica.

5.4.2. Estructura del PIE en su dimensión formativa.

El *PEI* en su *dimensión formativa* implica considerar al menos dos ámbitos:

a) La formación socio afectiva y ética propiamente tal, que considera:

• La declaración acerca de los valores y habilidades socioafectivas que se espera formar a través del tiempo.
• Las líneas básicas de actividades curriculares y extracurriculares para lograr los objetivos.
• Los programas de actividades y sus responsables.
• Las formas de evaluación.

b) **La convivencia al interior de la escuela y de los cursos**, como ambiente para el aprendizaje. Esto refiere a la manera cómo se organizan las relaciones humanas para lograr las metas de la institución, cómo se con-vive para lograr el objetivo de aprendizaje significativo para todos (no a las actividades de recreación, como suele confundirse). El modelo de convivencia que implemente una institución educativa constituirá un modelo y otorgará una experiencia de vida social. En el PEI, esto implica considerar:

• El tipo de convivencia que se desea intencionar para el logro de las metas de la escuela.
• Las normativas para lograr las metas.
• El enfoque disciplinario.
• Las relaciones con la familia.
• Las instancias de convivencia entre docentes para lograr las metas.
• Los cursos como instancias grupales de aprendizaje.

5.4.3. Valores y habilidades.

Valores alude a lo que la institución valora como forma de convivencia y actuación, así como a lo que la institución se propone formar en sus alumnos como valoraciones que guíen su actuación.

Es así como un PEI puede declarar, por ejemplo, “pretendemos ser una institución al servicio del país”, y ahí está hablando del valor del “servicio”, como también puede declarar que “formará a ciudadanos responsables y constructores del bien común”, haciendo alusión al valor de lo “comunitario”, “bien común”, “responsabilidad”.

Los valores declarados no sirven mucho si no se llevan a la práctica, y ello implica desarrollar las habilidades que permiten la práctica de los valores. Se puede valorar mucho ser asertivo, por ejemplo, pero no tener las habilidades comunicacionales que permiten expresarse asertivamente.

Las habilidades socio afectivas aluden a competencias relacionadas a la conciencia de sí mismo (ej. Reconocimiento de emociones, valores, intereses y habilidades personales); conciencia social (ej. habilidades de toma de perspectiva, empatía, búsqueda y uso de recursos para alcanzar sus metas); modulación de emociones y comportamientos (ej. expresión adecuada de emociones, manejo del estrés, control de impulsos, perseverancia para alcanzar metas personales y académicas); habilidades relacionales (para establecer y mantener relaciones sociales positivas, resistir la presión social inapropiada, buscar y dar ayuda, comunicarse efectivamente, negociar, resolver problemas); y toma de decisiones responsable (ej. considerando estándares éticos, normas sociales, el respeto a otros, y también las consecuencias derivadas del actuar).

Normalmente en un PEI los valores y habilidades están señaladas en La Visión y Misión, pero también pueden ser especificadas en documentos que hablen de los grandes objetivos generales y de los objetivos específicos. No importa cómo le llamemos, lo que importa es que el PEI debe saber dónde quiere llegar, y cuál considera el medio apropiado para llegar.

5.4.4. Líneas de acción.

Un PEI implica desarrollar intencionalmente un contexto educativo que permita que construyamos la realidad que deseamos. Significa identificar las prácticas pedagógicas, materiales educativos, espacios formativos y tiempos para tener oportunidades reales de desarrollo. Muchos PEI que no se usan, es porque no contienen las líneas de acción, o éstas son muy generales. No sirven de carta de navegación.

Las líneas estratégicas se formulan en el documento “PEI”, pero además hay que desarrollarlas en documentos que podemos llamar “políticas específicas”. Dentro de las políticas debiera incluirse:

• Una política de normativas, coherente con los principios de participación y, sobre todo, con los valores de la institución educativa.
• Una política de trabajo con los docentes, que les permita desarrollarse profesionalmente para ser agentes formadores.
• Una política y programa de orientación, que permite llevar a la práctica la misión formativa.
• Una política con las familias, tal que permita coordinar la formación en alianza con ella, el principal agente formativo.

5.4.5. Evaluación.

Los programas nuevos deben demostrarse útiles y efectivos. De lo contrario, no se implementan o se dejan de implementar. La evaluación es un medio para mostrar los efectos de las nuevas prácticas. Entre los japoneses se dice que si las personas no advierten “algún” cambio en “alguna” variable antes de dos meses, es preferible dejar de hacer las nuevas prácticas, que siempre son un esfuerzo.

Evaluar e informar los resultados es de suma importancia, y hacerlo durante el proceso más aún, para poder, primero, reforzar los esfuerzos y, segundo, identificar los errores.

Conviene tener mapas de progreso de las prácticas que se quieren implementar, para ir reconociendo los pasos que tenemos que dar. Asimismo, tenemos que tener indicadores para saber cuándo estamos avanzando, y naturalmente, sistemas para evaluar.

El equipo que coordina la convivencia debe ser el encargado de la evaluación. El programa de evaluación de una comunidad educativa es parte de su PEI, e incluye:

• Qué se evaluará y para qué.
• Qué indicadores tomaremos en cuenta para decir cómo va cada aspecto que se quiere evaluar.
• Con qué instrumentos se evaluará.
• Quién y cómo analizará los datos.
• A quién, cuándo y para qué se le comunicarán los resultados.
• Dónde se van almacenando los resultados.
• Quién va haciendo los análisis de progreso, con los resultados de las distintas evaluaciones.

5.4.6. Construcción conjunta del PEI.

El PEI debe ser conocido y legitimado por la gran mayoría de la institución educativa, pues de lo contrario no opera. El PEI se hace vida en la medida que las personas lo realizan. Las personas lo realizan si lo hacen suyo, y esto ocurre en tanto lo conocen y están de acuerdo. Se requiere contar con una red de significados compartidos, con una narrativa común que permita un actuar coordinado para lograr las metas. En la medida que la visión del establecimiento se mantiene, revisa y

renueva en forma participativa, aumentan las posibilidades que los distintos actores trabajen en un mismo sentido.

Hay medidas básicas para lograr la apropiación y la mantención de un compromiso con el PEI por parte de la comunidad:

• Invitar a participar en la construcción o reconstrucción del PEI a más actores de la comunidad educativa.
• Rito de iniciación con los profesores y apoderados y estudiantes nuevos, que les permite apropiarse del PEI en su dimensión formativa.
• Permanente referencia al PEI al explicar el sentido de lo que se hace, en inauguraciones, eventos, encuentros.
• Dar cuentas públicas siempre referidas al PEI.
• Tener las evaluaciones del colegio alineadas con el PEI.
• Tener diarios murales, comunicados y “señaléticas” que estén referidas a los temas y orientaciones y valores centrales del PEI.

El PEI es una herramienta para construir identidad de comunidad. Tener un PEI con dimensión formativa, una necesidad ética del siglo XXI.

Actualmente, ya se dispone de un cúmulo suficiente de investigación que avala el impacto positivo que tiene la gestión de la convivencia y de la formación socio afectiva. El meta análisis de programas de un vasto número de instituciones educativas muestra que el efecto de gestionar la convivencia impacta fundamentalmente en el ambiente de aprendizaje, el aprendizaje y los rendimientos; el clima escolar, y la satisfacción laboral de los profesores y disposición a innovar, así como el apego al colegio por parte de los alumnos; la salud mental y capacidad de resolver sin violencia los conflictos; y el desarrollo socio afectivo propiamente tal, junto con tener un efecto preventivo de consumo y conductas de riesgo en estudiantes.

5.5. Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME).

El *Plan de Mejoramiento Educativo* (PME) es una herramienta que sitúa a los establecimientos en una lógica de trabajo que apunta al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes. Para esto, se debe comprometer a toda la comunidad a participar y trabajar por mejorar los resultados de un establecimiento y sus prácticas institucionales y pedagógicas. Esta herramienta permite a los establecimientos abordar cuatro áreas de proceso que consideran su quehacer habitual: *Gestión del Currículo(Pedagógica)*, *Liderazgo Escolar*, *Convivencia* y *Gestión de Recursos*.

El Plan de Mejoramiento Educativo comienza con una etapa de diagnóstico, donde los establecimientos deben analizar los resultados educativos y autoevaluación de la gestión educacional a través del instrumento que permite el análisis de las prácticas institucionales y pedagógicas en el que se registra el nivel de calidad que se le asignó a tales. Le sigue una etapa de planificación, en la que los establecimientos planifican lo que pretenden en un año para mejorar los resultados y las prácticas institucionales y pedagógica. Esta etapa requiere que los establecimientos fijen metas y objetivos que le permitan establecer hacia dónde quieren llegar por medio de las acciones que deben diseñar. A continuación, le sigue la fase de implementación, que corresponde a todo lo que el establecimiento realiza para ejecutar su planificación. Junto con esto, toma decisiones respecto de ella, es decir, ajusta la planificación inicial y cierra con la etapa de evaluación, la que corresponde al período en el cual el establecimiento ya está cerrando su plan y debe, subsecuentemente, reflexionar respecto de lo lograd durante el año y de aquello que se presenta como un desafío para el año siguiente. El establecimiento evalúa globalmente la gestión e implemntación del Plan de Mejoramiento Educativo. Junto con esto, evalúa además, el logro de las metas educativas, de aprendizajes y

objetivos asociados a los procesos de mejoramiento. Por último, establece brechas entre lo proyectado y lo trazado.[15]

5.5.1. Las cuatro áreas del proceso del quehacer habitual en un Plan de Mejoramiento Educativo.

A lo largo de su etapa de diseño, posterior implementación y evaluación, todo *Plan de Mejoramiento Educativo* (*PME*) ha de poseer cuatro ejes de acción fundamentales que resultan clave para su éxito y perdurabilidad en el tiempo. Tales son:[16]

A) Gestión del Currículo: 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.

B) Liderazgo Escolar: 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.

[15] Plan de Mejoramiento Educativo, documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.duoc.cl, http://www2.duoc.cl/liceopolitecnicoandes/pme

[16] Definiciones conceptuales "Áreas del proceso del PME", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.registroycertificacionate.mineduc.cl, https://registroycertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Difinicion_Areas.pdf

C) 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.

D) 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 base a tres dimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos.

5.5.2. PME en la trayectoria educativa.[17]

De acuerdo a lo establecido en la Ley 20.529 y lo dispuesto en el Decreto Supremo 84 de 2020 del Ministerio de Educación, el *Sistema de Aseguramiento de la Calidad para el nivel de Educación Parvularia* comienza su marcha blanca este año 2021, considerando en su implementación los desafíos que deberán abordar los establecimientos este año.

En la planificación del PME es importante tener a la vista estrategias de continuidad y complementariedad entre niveles educativos, articulando las dimensiones y subdimensiones del PME de cada nivel:

[17] "Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.liderazgoescolar.mineduc.cl, https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2021/02/Orientaciones-PME-2021-en-contexto-de-pandemia.pdf

Figura 1. Estrategias de continuidad y complementariedad entre niveles educativos. MINEDUC, 2021.

5.5.3. PME y Planes Normativos: Necesaria integración.[18]

Integrar los objetivos del PME con cada uno de los planes normativos asociados, es mucho más que ordenarlos en un formato único, sino que tiene como objetivo final que todos los planes y acciones contribuyan al logro de los objetivos de aprendizaje.

Desde un punto de vista estratégico, la integración del PME con los otros planes normativos significa asegurar que los objetivos y sus correspondientes indicadores y metas, identificados en los diferentes procesos de planeamiento estratégico, sean

[18] "Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.liderazgoescolar.mineduc.cl, https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2021/02/Orientaciones-PME-2021-en-contexto-de-pandemia.pdf

coherentes entre sí, no se contrapongan y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos establecidos en el PEI, así como en la planificación del año escolar 2021 con sus particularidades. La integración de planes se alcanza, fundamentalmente, a través de la definición de acciones comunes lo que permite, además, elaborar un PME con un número más acotado de acciones.

Desde el punto de vista de la estructura y la coherencia entre planes específicos, la integración puede producirse en dos niveles:

• A nivel de los objetivos expresados en el PME.

• A nivel de las acciones planificadas en cada plan.

Los planes específicos que los establecimientos educacionales deben desarrollar e implementar en el contexto de distintas normativas y orientaciones técnicas que rigen el sistema educativo se señalan en la Figura 2:

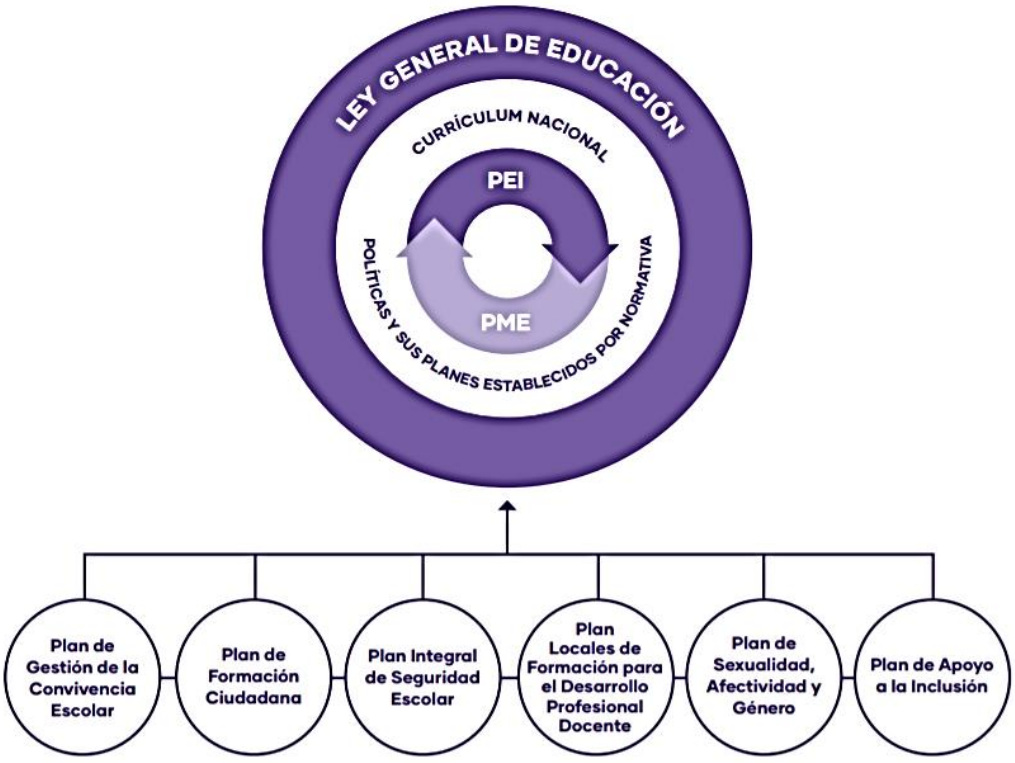


Figura 2. Planes relacionados al PME por normativa u orientaciones técnicas. MINEDUC, 2021.

5.6. Programa de Integración Escolar (PIE – Ley de Inclusión 20.845).[19]

Un establecimiento escolar entrega educación de calidad cuando responde a las necesidades educativas de sus estudiantes, desarrollando las competencias, habilidades y talentos de cada uno, desde el reconocimiento y valoración de sus diferencias.

En el contexto de una *Reforma Educacional* que ha puesto en el centro la inclusión, el *Programa de Integración Escolar* (*PIE*) que se implementa en los establecimientos educacionales regulares, es una estrategia educativa con enfoque inclusivo, en la medida en que su propósito es favorecer la participación y el logro de los objetivos de aprendizaje de todos los estudiantes, aportando recursos y equiparando las oportunidades educativas especialmente para aquellos que presentan mayores necesidades de apoyo para progresar en sus aprendizajes.

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

El PIE contribuye al proceso de inclusión y al mejoramiento continuo de la calidad educación que se imparte en los establecimientos educacionales y en este sentido,

[19] "Programa de Integración Escolar" PIE, Ley de Inclusión 20.845, documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.mineduc.cl, https://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2017/12/Manual-PIE.pdf

se ha orientado que sea potenciado en sus objetivos e implementación a través de su articulación con las líneas estratégicas del PME y particularmente con acciones tendientes a instalar o consolidar prácticas y estrategias que “favorezcan la presencia en la sala de clases, la participación y el logro de los aprendizajes esperados, de todos y cada uno de los estudiantes” , así como, aquellas que estimulan la innovación educativa para responder a la diversidad de formas de aprender, las que se orientan a la provisión de recursos educativos variados y adaptados para potenciar el aprendizaje de todos los estudiantes y, las que favorecen la formación de los docentes e involucración de los padres y la familia, como la capacitación.

5.6.1. Un cambio de enfoque desde el déficit a la eliminación de las barreras.[20]

Se considera que un estudiante presenta Necesidades Educativas Especiales cuando, en razón de sus características o diferencias individuales o de su contexto (familiar, social, cultural u otras), enfrenta en la escuela algunas barreras que le dificultan o impiden avanzar en forma adecuada en su proceso educativo. Por ejemplo, un estudiante con baja visión puede experimentar dificultades mayores que el resto de sus compañeros para acceder y participar en los aprendizajes que le corresponden de acuerdo a su edad o curso, no porque su condición le genere problemas de aprendizaje, sino que sus problemas de aprendizaje se deben a las condiciones del contexto de aula (luz o acústica insuficiente), o de la enseñanza (exigencia de rapidez lectora, evaluación con tiempos muy acotados, etc.). Es así que una escuela que no ha desarrollado las suficientes condiciones para responder a la diversidad de sus estudiantes, incluidos aquellos en situación de discapacidad, requiere implementar apoyos especializados, ya que estas diferencias ante el aprendizaje, se convierten en dificultad o barrera para su progreso educativo.

[20] “Programa de Integración Escolar” PIE, Ley de Inclusión 20.845, documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.mineduc.cl, https://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2017/12/Manual-PIE.pdf

De este modo, las NEE surgen de la interacción entre las dificultades que presenta un estudiante y las barreras del contexto escolar, familiar y social en que se desenvuelve, lo que puede generar problemas de aprendizaje escolar que impiden que el estudiante desarrolle todas sus capacidades o que logre desplegar estrategias adecuadas para compensar sus necesidades educativas.

Desde esta óptica las NEE, como señala la normativa actualmente vigente para los PIE, pueden ser definidas en permanentes y transitorias, en función del período de tiempo de entrega de los apoyos y ayudas adicionales especializadas que requieren algunos estudiantes para participar y progresar en el currículo escolar, apoyos que de no ser proporcionados limitarán sus oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Por ejemplo, un estudiante podrá requerir apoyos especializados y extraordinarios durante toda su vida escolar, los que serán de mayor o menor intensidad, dependiendo no solamente del tipo de dificultad que presenta, sino que también de las fortalezas del estudiante y, de las capacidades y condiciones de su entorno (familiar, escolar, cultural y social) para favorecer su desarrollo y desenvolvimiento autónomo. En este caso se dirá que presenta NEE de tipo permanente, que generalmente se asocian a un determinado tipo de discapacidad (motora, intelectual, sensorial, múltiple).

A su vez, otro estudiante requerirá apoyos especializados sólo durante una etapa de su trayectoria escolar, en este caso hablaremos de NEE de tipo transitoria. Por ejemplo, un estudiante puede presentar severas dificultades para aprender a leer o dificultades de lenguaje en la niñez. Sin embargo, llegará un momento, y es lo esperable, que con las estrategias de aprendizaje adquiridas y con las metodologías y mediaciones que implementen los profesores en la escuela, incluso con la ayuda de sus compañeros, pueda llegar a desenvolverse sin mayores dificultades en el ámbito educativo.

En síntesis, en el marco de la *Ley de Inclusión*, hoy más que nunca el PIE adquiere un enfoque inclusivo, que implica un profundo cambio en la mirada. Es necesario transitar desde una visión centrada solamente en el estudiante individual y su déficit o discapacidad, hacia otra que incluya la identificación y eliminación de las barreras del contexto escolar y de la enseñanza, para educar a la diversidad de estudiantes. En este sentido, la promulgación del *Decreto 83/20153*, es una señal que permite avanzar hacia una mejor educación para todos a través de la diversificación curricular, el trabajo colaborativo y la co-enseñanza.

5.6.2. Un nuevo enfoque de trabajo colaborativo en la Gestión Pedagógica.[21]

La tendencia internacional en el ámbito del mejoramiento educativo, es que la educación sea tarea de todos los miembros de la comunidad educativa, lo que implica la necesidad de que todos aporten desde su mirada, a construir un sistema escolar inclusivo que responde a la diversidad de necesidades de aprendizaje. En este sentido, resulta relevante la constitución de equipos multidisciplinarios integrados que trabajen colaborativamente con los docentes en los establecimientos educativos.

El PIE, al proveer recursos, facilita la participación de un equipo multidisciplinario en la escuela y en el aula, contribuyendo a generar condiciones para el trabajo en equipo y el desarrollo de estrategias de tipo cooperativas. El trabajo colaborativo entre los docentes y asistentes de la educación, también posibilita que los estudiantes se ayuden entre ellos para facilitar los aprendizajes.

[21] "Programa de Integración Escolar" PIE, Ley de Inclusión 20.845, documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.mineduc.cl, https://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2017/12/Manual-PIE.pdf

En marco del trabajo colaborativo, también se puede integrar a los profesionales y técnicos que se han incorporado a los establecimientos en el contexto de otros programas, planes y/o recursos, como es el caso de la SEP, generando así una interacción que favorece y optimiza los apoyos para el aprendizajes de todos los estudiantes.

Esto, constituye una forma de concebir los procesos de enseñanza y aprendizaje, basada en el reconocimiento de que el aprendizaje y el desempeño profesional, es mayor cuando las personas aprenden y solucionan los problemas de manera colaborativa. Implica, además, un equipo de trabajo interdisciplinario que tiene como propósito común, mejorar el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes, especialmente de los que presentan NEE, ya sean de tipo transitoria o permanente.

El Decreto 170 de 2009, es el reglamento que regula actualmente los requisitos que deben cumplir los establecimientos educacionales que desean impartir un Programa de Integración Escolar. Este reglamento especifica los profesionales competentes para realizar la evaluación de NEE a los estudiantes para su ingreso a PIE, así como los procedimientos diagnósticos a emplear. Además, establece en qué ítems se pueden utilizar los recursos que el estado entrega para la atención de los estudiantes y señala con qué personal de apoyo se debe de contar, para trabajar con los estudiantes en su progreso escolar.

En síntesis, el PIE como herramienta inclusiva implica un cambio en la cultura, política y prácticas de la comunidad escolar, favoreciendo la instalación de procesos de cooperación y eliminación de barreras existentes en el contexto educativo y curricular, de modo de facilitar el acceso, participación, progreso y egreso de todos sus estudiantes.

5.6.3. ¿Hacia dónde ha de apuntar el PIE en la actualidad?

Cada comunidad escolar tiene hoy el desafío de seguir avanzando en la construcción de la escuela que el país y las nuevas generaciones necesitan, "*un espacio inclusivo que visibiliza, reconoce y valora a cada uno de sus estudiantes, desde sus diferencias y particularidades, donde todos y todas participan, desde una visión común que orienta el quehacer educativo de una colectividad que dialoga permanentemente con las familias y, sobre todo, desde una comunidad que está siempre aprendiendo, a fin de aportar a la formación de ciudadanos integrales para un país socialmente menos segregado y fragmentado*".

Congruentemente con los ejes fundamentales de la Reforma Educacional, como la construcción de un sistema educativo inclusivo, gratuito, sin selección y sin discriminación, los *Programas de Integración Escolar* aportan a:

• Fortalecer un sistema educativo para la diversidad, generando mayores niveles de inclusión educativa y de experiencias pedagógicas flexibles, diversificadas y pertinentes.

• Promover la colaboración y no la competencia entre los establecimientos educacionales, identificando las barreras y las necesidades de apoyo de los estudiantes para lograr su plena participación, desarrollo y aprendizaje.

• Aumentar el número de establecimientos que, dentro de su *Proyecto Educativo Institucional*, incorporan los PIE como una herramienta efectiva para el mejoramiento de la calidad educativa.

• Difundir prácticas pedagógicas exitosas que apoyan la reflexión y modelan procesos para avanzar hacia escuelas inclusivas.

• Mejorar el acompañamiento técnico a los Programas de Integración Escolar, a través del apoyo provincial, regional y central del Ministerio de Educación.

• Implementar perfeccionamiento docente para la adquisición y/o profundízación de conocimientos y estrategias para la diversificación curricular (*Diseño Universal de Aprendizaje* y otras estrategias), trabajo colaborativo en la sala de clases e implementación de metodologías de enseñanza aprendizaje variadas.

5.6.4. ¿Qué establecimientos educacionales pueden desarrollar un PIE?

Cualquier establecimiento educacional regular, municipal o particular subvencionado (de Educación Parvularia, Básica, Media y Modalidad de Adultos, urbano o rural) puede postular al desarrollo de un PIE, para lo cual el Ministerio de Educación dispone todos los años de una plataforma virtual en la que se realiza la incorporación de los estudiantes. En ella, los establecimientos que participan por primera vez a PIE, deben ingresar y registrar el diagnóstico de los estudiantes previamente evaluados. Los establecimientos que ya cuentan con un PIE deben ingresar a confirmar sus estudiantes y también pueden ingresar nuevos estudiantes.

5.6.5. ¿Quién es el responsable de realizar la incorporación de estudiantes a PIE ante el Ministerio de Educación?

El responsable de realizar este proceso ante el Ministerio de Educación es el Sostenedor del establecimiento educacional.

5.6.6. ¿Cómo se financia un PIE?

Si el PIE es aprobado por el Ministerio de Educación, el estado entrega al sostenedor del establecimiento educacional, por cada estudiante incorporado, Subvención de Educación Especial, que tiene un monto aproximado de tres veces la subvención regular.

5.6.7. Destino y uso de los recursos PIE.

El Ministerio de Educación entrega a los Sostenedores de establecimientos educacionales públicos o particulares subvencionados, que educan a estudiantes con NEE, la subvención de Educación Especial que consiste en un monto de dinero que debe utilizarse en acciones que mejoren las condiciones del establecimiento educacional para entregar apoyos a la diversidad de sus estudiantes, y particularmente a aquellos que más lo requieren.

Los establecimientos educacionales deben planificar la utilización de estos recursos, considerando las NEE de sus estudiantes y las metas establecidas en el Programa de Integración Escolar y en su Plan de Mejoramiento Educativo.

Los recursos que recibe el establecimiento educacional con PIE, reúne el monto de la subvención común, mas la cantidad proporcionada por la subvención de Educación Especial para el PIE.

Una vez concluida la etapa descriptiva de conceptos tales como *PEI* (*Proyecto Educativo Institucional*), *PME* (*Programa de Mejoramiento Educativo*) y *PIE* (*Programa de Inclusión Escolar*), es ahora momento de dar paso a aspectos de vital relevancia para la Gestión Escolar. Este es el caso de *Liderazgo Educativo*, *Escuelas Efectivas* y *Modelo por Competencias* (*Indicadores de Desempeño*).

5.7. Liderazgo Educativo.[22]

El liderazgo educativo se define como "*la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela*" (Leithwood, 2009, p.20) y se reconoce como la práctica del mejoramiento (Elmore,

[22] "Liderazgo Escolar: Reconociendo los tipos de Liderazgo", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.mineduc.cl, https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

en Mineduc, 2015). Desde esta perspectiva de “práctica”, el liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada.

En esta línea, el *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar* (MBDLE, 2015), plantea que un liderazgo efectivo presenta variaciones según el contexto y tipo de establecimiento, como también conforme a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional. De esta forma, el liderazgo efectivo se caracteriza por ser situacional y contingente. El MBDLE señala que liderazgo escolar se constituye en un conocimiento profesional relevante en el ejercicio de la dirección y liderazgo, y respecto de ello declara que “*El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia*.” (Mineduc, 2015, p. 34). Desde una perspectiva amplia y funcional, *Leithwood* (2009) plantea algunas nociones básicas acerca del *liderazgo escolar*:

- ✓ **El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales:** Si bien los líderes son individuos, el liderazgo se enmarca en relaciones y organizaciones sociales. que buscan lograr un fin a nivel colectivo. Es decir, el liderazgo no se personaliza, no es un fenómeno individual.

- ✓ **El liderazgo implica un propósito y una dirección:** Los líderes persiguen metas con claridad y responden por su cumplimiento.

- ✓ **El liderazgo es un proceso de influencia:** Se evidencia tanto en las acciones de los líderes que tienen un efecto directo en las metas del grupo, como en su capacidad para influenciar en los pensamientos y actuar de otras personas, estableciendo condiciones para ser efectivos.

- ✓ **El liderazgo es una función:** El liderazgo conlleva un conjunto de funciones que no necesariamente están vinculadas a una designación formal. Son diversas las personas que pueden ejercer funciones de **liderazgo.**

- ✓ **El liderazgo es contextual y contingente:** El liderazgo se practica de acuerdo a las particularidades de la organización social, las metas establecidas, las personas involucradas, los recursos y, aún más, las características del propio líder, entre otros factores. Por lo tanto, "*ninguna fórmula del liderazgo efectivo es aplicable de manera universal*." (*Leithwood*, 2009, p.19)

5.7.1. El Liderazgo Escolar y la Mejora Educativa.[23]

El *liderazgo educativo* ejerce una influencia importante en el mejoramiento y cambio escolar, puesto que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos escolares, incidiendo en ámbitos como la motivación, habilidades, prácticas, condiciones de trabajo e impactando indirectamente en los aprendizajes del estudiantado. Aunque el liderazgo educativo es ejercido formalmente por los equipos directivos, también puede ser distribuido a otros miembros de la comunidad educativa.

Como se señaló anteriormente, existen suficientes evidencias que muestran el liderazgo escolar como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y, en definitiva, de los logros de aprendizaje de los estudiantes, siendo especialmente significativo en aquellos establecimientos más vulnerables. Sin embargo, si bien el liderazgo puede tener un fuerte efecto positivo en dicho aprendizaje, este sería indirecto, pues se ejerce a través de la incidencia de los directivos en ámbitos como la motivación, habilidades, prácticas y condiciones de

[23] "Liderazgo Escolar: Reconociendo los tipos de Liderazgo", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.mineduc.cl, https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

trabajo en que se desempeñan los docentes (*Leithwood*, 2006; *Valenzuela* y *Horn*, 2012). De esta forma, se hace fundamental que el líder escolar se mantenga informado no solo de aquellas prácticas de mayor impacto, sino también se aproxime a nuevas concepciones de liderazgo que le permitan conocer estrategias actualizadas y con las cuales puedan generar procesos de mejora, considerando siempre el contexto y el momento histórico en que se dirige al establecimiento, entre otros factores.

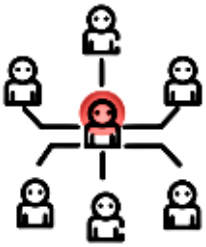
5.7.2. Tipos de Liderazgo Escolar: Características de los Liderazgos Educativos.[24]

Se han estudiado diferentes tipos de liderazgo, identificados históricamente desde la observación del desempeño de directivos escolares, y que es necesario conocer con el propósito de analizar el propio ejercicio del liderazgo y también de reconocer aquellos atributos que son más adecuados para determinados contextos educativos. Las situaciones que emergen en un establecimiento educacional, además de aquellas condiciones más estables, debieran determinar los estilos de liderazgo que ofrecen la mejor respuesta a las necesidades y desafíos de la comunidad, tributando a los objetivos y metas de mejoramiento escolar definidos por cada escuela o liceo. Pese a que puede encontrarse una multiplicidad de tipos de liderazgo, a continuación se detallan los enfoques que han sido más ampliamente estudiados por la investigación teórica y empírica:

[24] "Liderazgo Escolar: Reconociendo los tipos de Liderazgo", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.mineduc.cl, https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva **(CEPPE, 2009)**.

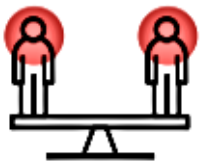


LIDERAZGO DISTRIBUIDO

El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del cento depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes **(Murillo, 2006)**.

LIDERAZGO PEDAGÓGICO O LIDERAZGO INSTRUCCIONAL

El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. Bolívar (en Freire y Miranda, 2014) caracteriza que el liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.



LIDERAZGO PARA LA JUSTICIA SOCIAL

Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades (Murillo & Fernández, en Carrasco & Gonzales, 2017; Theoharis, 2007; Tintoré, 2018). Theoharis (2007) señala que el liderazgo para la justicia social comprende aquellas prácticas directivas orientadas a eliminar las condiciones de marginalización sea en materia de raza, clase, género, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra.

LIDERAZGO EMOCIONAL

Según Goleman (2014), el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. Por lo tanto, una clave del ejercicio de este liderazgo es cómo el líder maneja la inteligencia emocional. En este sentido, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás.

Figura 3. Tipos de liderazgo escolar. MINEDUC, 2021.

Como se ha visto, existe en la actualidad un amplio espectro de tipos de liderazgo que enfatizan diferentes dimensiones y focos del quehacer educativo. Pese a las diferencias conceptuales de cada una de ellas, es importante subrayar lo siguiente:

• Concretar una o más prácticas de un determinado enfoque de liderazgo, se encuentra en estricta relación con el nivel de desarrollo institucional de la organización escolar, las capacidades de los individuos, las contingencias surgidas del contexto, los desafíos, la visión y misión de la escuela.

• De acuerdo con lo anterior, conocer una diversidad de tipos y prácticas de liderazgo contribuye a saber cómo conducir procesos de mejora escolar en entornos cambiantes y contingentes, de manera situada.

• Es importante considerar que uno o algunos tipos de liderazgo pueden ser más enriquecedores para determinados contextos escolares, siempre que la institución se encuentre preparada culturalmente para ello, mientras que otros establecimientos pueden no presentar aún las condiciones para el desarrollo de un determinado tipo de liderazgo.

Como un ejemplo de lo anterior, se puede mencionar lo siguiente:

En un contexto escolar hipotético, se puede observar un nivel de desarrollo institucional en el que los individuos trabajan colaborativamente por una meta común de forma autónoma y constructiva, en una cultura escolar que se caracteriza por el respeto profesional y la motivación en sus equipos de trabajo. En general, se observa buenas relaciones entre docentes, entre el profesorado y el equipo técnico-pedagógico, todos ellos demostrando un alto compromiso con las tareas y responsabilidades que se les han asignado. En este contexto, el equipo directivo se siente confiado para ejercer un liderazgo distributivo: conoce las competencias de

los individuos y las potencia constantemente, confía en las capacidades de los demás, y no teme delegar liderazgos, pues tiene la convicción de que es una forma poderosa para cumplir los objetivos y metas que la institución se ha planteado.

Sin embargo, para otro contexto educativo, no sería posible distribuir el liderazgo: la cultura escolar se encuentra dañada y hay mucha resistencia a los cambios, así como incredulidad y desconfianza hacia el equipo directivo y hacia otros individuos del establecimiento. Las formas de trabajo son mayoritariamente individualistas y existe una política de enseñanza a puerta cerrada, con escasa tolerancia a la crítica. En este contexto hipotético, aún la organización no alcanza un nivel de desarrollo institucional que permita ejercer un liderazgo distribuido, pues se requiere primero crear las condiciones para ello y los líderes escolares deben evaluar cuidadosamente la situación para definir las prácticas que ayuden a lograr cambios y mejoras. Estas mejoras, por su parte, deben ser sostenibles para desarrollarse con el tiempo y así poder distribuir el liderazgo a otros miembros de la organización.

• Es clave enfatizar que pueden coexistir y potenciarse entre sí distintos tipos de liderazgo al interior del equipo directivo y también es posible que estos sean ejercidos por distintas personas, tanto por los recursos personales con los que cuentan, como por la naturaleza de las labores que desempeñan, complementando su participación para alinear esfuerzos en pos de los objetivos y metas perseguidos.

Otros tipos de liderazgo escolar que pueden contribuir al equipo directivo a guiar la mejora escolar y que se recomienda explorar son: *liderazgo sostenible*, *liderazgo sistémico* y *liderazgo ético*.

5.7.3. Ideas fuerza: Resumen de aspectos más relevantes acerca de Liderazgo Escolar.[25]

Para reforzar los contenidos abordados, se presenta una síntesis de las ideas principales presentes en este apartado, alusivas al desarrollo y aprendizaje del Liderazgo Escolar al interior de los equipos directivos:

a) Liderazgo Educativo: El liderazgo educativo se caracteriza por ir más allá de las labores administrativas y es un factor relevante para potenciar los procesos de mejoramiento y cambio escolar.

b) Carcaterísticas del Liderazgo Escolar: El liderazgo escolar es situacional y contingente: se va adaptando a las demandas del contexto y a los entornos cambiantes, así como también a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional.

c) Tipos de Liderazgo Escolar: Existen diversos tipos de liderazgo educativo que pueden coexistir, son pertinentes y potencian en conjunto el trabajo de cada establecimiento educativo. Entre los más estudiados mundialmente, se identifican: el liderazgo transformacional, pedagógico, distribuido, para la justicia social y el liderazgo emocional.

d) Relevancia del Liderazgo Escolar: Es fundamental que los directivos escolares conozcan los diferentes tipos, prácticas y características de los líderes educativos, así como sus valores y estrategias para conducir la mejora escolar.

[25] "Liderazgo Escolar: Reconociendo los tipos de Liderazgo", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.mineduc.cl, https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

5.8. Escuelas Efectivas.

La escuela eficaz es aquella "*que promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica*" (Murillo, 2003, p. 54). Según el mismo autor, las escuelas efectivas se definen por tres principios claves:[26]

• **Equidad:** para ser eficaz se debe favorecer el desarrollo de todos y cada uno de sus alumnos, lo que significa que eficacia y equidad son mutuamente necesarias.

• **Valor agregado:** la escuela es eficaz si los resultados que obtiene con sus estudiantes son mayores que los de escuelas con características similares o, en otras palabras, si sus estudiantes progresan más que lo esperable dada las características socioeconómicas y culturales de su familia.

• **Desarrollo integral del alumno:** la escuela eficaz, además de buenos resultados en lenguaje y matemáticas, se preocupa de su formación en valores, bienestar y satisfacción, desarrolla toda la personalidad de los alumnos.

Congruente con la definición y principios señalados, una escuela eficaz logra tres propósitos:

• educar a los niños en diversas destrezas y conocimientos académicos y cognoscitivos, los que se amplían con la edad, pasando de lo básico a lo más complejo;

[26] "Escuelas Efectivas", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.unicef.cl, https://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf

• educar a los niños en el desarrollo de habilidades personales y sociales para funcionar en la sociedad, el mundo del trabajo y la política;

• contribuir a la igualdad de oportunidades apoyando a los alumnos de entornos sociofamiliares más desfavorables para que puedan doblarle la mano a las condiciones adversas.

5.8.1. ¿Cómo identificar si una escuela es efectiva?[27]

Uno de los temas difíciles que enfrenta la investigación sobre escuelas eficaces es cómo determinar o medir aquella eficacia. La operacionalización de la definición de eficacia escolar o del logro de los tres propósitos señalados no es una tarea trivial. Existe, sin embargo, un núcleo de acuerdo universal en que el primer propósito es básico y fundamental y que, en los últimos años, ha habido un desarrollo fuerte y técnicamente sofisticado de pruebas estandarizadas: en Chile, la prueba SIMCE. Los resultados de aprendizaje que arrojan estas pruebas se constituyen en indicadores para determinar si una escuela es o no eficaz. Se opera bajo el supuesto de que, sin el dominio de las destrezas cognitivas básicas para la edad, es difícil el desarrollo de las habilidades sociales y personales, y sin un adecuado desarrollo personal y social, a su vez, el aprendizaje cognitivo enfrenta dificultades o límites.

El aprendizaje cognitivo se plantea como condición necesaria –si bien no suficiente– para avanzar en el plano de la igualdad de oportunidades. De esta forma, cuando se habla de resultados educativos y eficacia escolar, el acento se ha puesto preferentemente en la dimensión cognoscitiva del aprendizaje: la medición de conocimientos yhabilidades en áreas específicas. En términos generales, existen pocas dudas sobre la preeminencia que posee, en este sentido, la adquisición de

[27] “Escuelas Efectivas”, documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.unicef.cl, https://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf

capacidades avanzadas de lectura, escritura y matemáticas. Si un niño no adquiere estas capacidades en la escuela, es difícil argumentar que ésta haya sido efectiva.

Son pocos los estudios que se han preocupado de la consistencia entre las diversas medidas de resultados de las escuelas. ¿Las escuelas eficaces en lenguaje, lo son también en matemáticas o en comprensión del medio social y natural? ¿Las escuelas eficaces en la dimensión cognitiva, lo son también en cuanto al desarrollo de competencias personales y sociales básicas? Murillo (2003, p. 72) señala que los estudios que entregan evidencia sobre este tema son pocos y han encontrado una mayor consistencia entre mediciones en el plano cognitivo que entre éste y el no cognitivo, y que la correspondencia sería mayor en la enseñanza básica que en la secundaria. El autor concluye que estos hallazgos señalan "del cuidado que hay que tener en el momento de calificar una escuela como eficaz o ineficaz sólo a base del análisis de los resultados de los alumnos en una o dos áreas de conocimiento".

Otro tema clave al calificar una escuela como eficaz o ineficaz alude a la estabilidad de las mediciones en el tiempo. Si los resultados de las pruebas que se aplican no muestran una mínima estabilidad a través del tiempo, no tiene sentido hablar de escuelas efectivas, ya que éstas no serían capaces de mantener sus resultados. Si fuese el caso, "*gran parte del trabajo sobre eficacia escolar se ve puesto en duda*" (Murillo, 2003, p. 72). Pese a todo, los resultados en cuanto a enseñanza efectiva no se invalidarían.

5.8.2. Las escuelas efectivas y la gestión educacional.

Bajo el título gestión institucional, la unidad de análisis es la escuela como colectivo y la mirada se centra en cómo ésta se organiza y administra "*el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa*" (Pozner, 1995).

Las características de la escuela (su misión y enfoque académico, su ambiente más o menos ordenado, abierto ocerrado al cambio y a la iniciativa de los profesores, la relación entre el equipo directivo y los profesores, el funcionamiento de equipos de trabajo, las condiciones laborales, el compromiso de los docentes, etc.) constituyen el entorno del trabajo en la sala de clases. Este entorno, como señala Slavin (1996), presiona hacia una instrucción de mayor o menor calidad, adecuación, incentivo y tiempo, pero no la determina (véase sección siguiente): la clase efectiva depende siempre del profesor en interacción con los alumnos. Sin embargo, en las escuelas efectivas existe congruencia entre los factores que operan a nivel del aula y de la escuela.

Los factores asociados a la gestión institucional que se han identificado como gravitantes en las escuelas eficaces se sintetizan en el siguiente recuadro:

Factores de efectividad escolar a nivel institucional

- **Liderazgo con propósito:** (firme y propositivo, activamente implicado, enterado de las necesidades de la unidad educativa, con capacidad de compartir poder con los docentes y con competencia profesional, en particular en cuanto a enseñanza-aprendizaje).

- **Visión, objetivos y metas compartidas:** (unidad de propósitos, enfoque de enseñanza compartido y consistente entre profesores y prácticas alineadas con propósitos y metas del establecimiento).

- **Concentración en la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos:** los alumnos (cada cual más que como grupo) son el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, predominio de sanciones positivas sobre los castigos y el control, maximización del tiempo de aprendizaje, enseñanza intencional, planificada con objetivos explícitos y prácticas coherentes con éstos.

- **Implicación de los docentes:** (involucrados en las orientaciones y planificación curricular del establecimiento y activos en trabajo colectivo de planificación, preparación y evaluación de prácticas en aula y resultados; oportunidades de desarrollo profesional docente en la escuela).

- **Claridad de derechos y responsabilidades de los agentes educacionales:** (responsabilidad y control del trabajo, criterios acordes de selección y reemplazo de personal).

- **Clima positivo:** ambiente agradable (profesores están a gusto y lo comunican) y favorable al aprendizaje (entorno ordenado y tranquilo, disciplina), normas sobre uso del tiempo.

- **Expectativas elevadas y exigencia a los docentes:** (altas expectativas, reto profesional, reforzamiento positivo).

- **Supervisión - seguimiento al progreso de la unidad educativa:** (evaluación institucional y de docentes regular, retroalimentación).

Figura 4. Factores de efectividad escolar a nivel institucional (Creemers, 1994).

5.8.3. Enseñanza efectiva.

Ciertos contextos institucionales hacen más probable la emergencia de prácticas de enseñanza efectivas a nivel del aula, pero esta dimensión pedagógica posee una densidad propia en la que se basa su autonomía relativa de los contextos externos. Todo esto amerita su identificación como el nivel clave en que se juega la existencia de una escuela efectiva: sin enseñanza eficaz no hay escuela efectiva.

Consecuentemente, todas las síntesis sobre escuelas efectivas incluyen la mención de factores vinculados al aula. A modo de ejemplo, enseñanza intencional, planificada con objetivos explícitos y prácticas coherentes con éstos; tiempo efectivo de aprendizaje; monitorear progresos de los alumnos; disciplina y refuerzos positivos en el aula; altas expectativas del profesor, etc.

Factores que favorecen la eneseñanza efectiva:

Profesores efectivos: enseñan a todo el curso, presentan información de destrezas de modo claro y entretenido, priorizan la enseñanza en la resolución de tareas, tienen altas expectativas para los estudiantes, exigen, dan tareas para la casa, fomentan la creatividad y desafían intelectualmente a los alumnos, enseñan de modo relajado y se sienten confortables con los estudiantes.

Enseñanza estructurada y centrada en los alumnos: preparada y planificada, con objetivos claros que se comunican a los alumnos, organización de los contenidos en unidades secuenciadas, uso de material de ejercicio que requiere respuestas creativas de los estudiantes, inclusión de actividades de estudio independiente, control regular del progreso de los alumnos con retroalimentación inmediata. Atención reducida a pocos temas en cada sesión.

Cobertura del currículum: cobertura total dando prioridad a los elementos centrales y básicos.

Clima en el aula: clima distendido, ordenado, alegre, afectuoso y respetuoso, sin interrupciones, altas expectativas, refuerzos positivos y estímulos para que los estudiantes se comprometan con la tarea.

En un documentado artículo, Slavin desarrolla detalladamente el tema. Para este autor, la interacción profesor-alumno es la dinámica más importante en la educación.

"*Todo otro elemento del sistema educativo sólo proporciona el contexto dentro del cual se realiza dicha interacción. Un análisis sobre reforma escolar debe empezar con una discusión acerca de los comportamientos de la enseñanza y de las características de la escuela que se asocian con un logro académico óptimo del estudiante y luego, a partir de allí, construir un sistema que apoye esos comportamientos y características*" (Slavin, 1996, p.3).

La enseñanza efectiva es más que la calidad de la lección o de la materia transmitida en clase. Implica adaptar la materia a los distintos niveles de conocimiento de los estudiantes, motivarlos para el aprendizaje, controlar sus conductas, decidir sobre si agruparlos o no para la instrucción, tomar pruebas y evaluarlos. Slavin agrupa los aspectos o dimensiones que pueden hacer de una clase una instancia efectiva de aprendizaje en cuatro categorías: calidad, adecuación, incentivo y tiempo (CAIT).

La calidad refiere a la capacidad que tienen los docentes para que la información tenga sentido para los estudiantes, les interese y les sea fácil de recordar. La adecuación tiene que ver con cómo los docentes logran adaptar lo que enseñan a las diferentes necesidades y ritmos de aprendizaje de los alumnos. El incentivo dice

relación con la facilidad que tienen los profesores para despertar la curiosidad de los estudiantes y para mantenerlos atentos siguiendo los contenidos. Finalmente, el tiempo alude al tiempo bien ocupado y adecuado al ritmo de aprendizaje de los alumnos. A nivel de sala de clase, los profesores controlan y deciden continuamente sobre estos aspectos al distribuir a los alumnos en grupos, definir actividades, optar entre técnicas de enseñanza y el uso de materiales, al evaluar a los estudiantes, a la forma y momento en que entrega los resultados obtenidos, al premiar y castigar, etc. El siguiente recuadro define con más detalle cada una de estas categorías.

Elementos en la enseñanza efectiva:

Calidad de la instrucción: Modo en que el profesor presenta la información y destrezas a los alumnos. La instrucción es de calidad alta cuando tiene sentido para el alumno, le interesa, le es fácil recordar, aplicar y relacionar con su vida cotidiana.

Elementos favorables:

• Presentar información organizada y ordenadamente
• Usar lenguaje claro y simple
• Repetir los conceptos esenciales frecuentemente
• Hacer referencia al conocimiento previo de los estudiantes
• Clara especificación de los objetivos de la lección a los estudiantes
• Estar consciente y planificar la transición hacia nuevos temas
• Cobertura total de contenidos, cuidando la rapidez con que se pasan
• Entusiasmo y humor del profesor
• Uso de videos y otras formas visuales de representación de conceptos
• Correspondencia entre lo enseñado y lo evaluado
• Evaluaciones formales e informales frecuentes con comentarios rápidos (inmediatos) acerca de su desempeño (a los alumnos)

Adecuación o nivel apropiado de instrucción: Habilidad del profesor para asegurar que todos los alumnos están preparados para aprender una materia. No

hay, en este caso, elementos que de antemano se pueden definir como favorables. Los elementos dependen de las características particulares de los alumnos y la diversidad e interacción entre ellos. A veces será mejor formar grupos homogéneos por aptitudes, aprendizajes previos u otras características relevantes. Otras veces será mejor trabajar con grupos heterogéneos. En muchas circunstancias son esenciales programas de compensación y apoyo especial. A veces corresponde una educación personalizada. Otras veces una más estandarizada.

Incentivo: Grado en que el profesor asegura que los alumnos estén motivados para trabajar en las actividades que se les exigen y para aprender. El incentivo es alto cuando el nivel de instrucción es apropiado, el alumno se da cuenta que con esfuerzo puede dominar el material y que recibe retribución por este esfuerzo.

Elementos favorables:

• Valor intrínseco del material utilizado (textos, libros, recursos didácticos)
• Incentivos extrínsecos como elogios, calificaciones, estrellas, retroalimentación
• despertar curiosidad en el estudiante
• Trabajo cooperativo: estimularse y ayudarse unos a otros
• Reforzamiento en el hogar a los esfuerzos escolares del alumno

Tiempo: El profesor debe dar tiempo suficiente a los alumnos (a cada uno) para aprender el material que está siendo enseñado.

Elementos favorables:

• Aprovechamiento real del máximo tiempo asignado
• Reconocer los ritmos de aprendizaje de los alumnos y exigir en concordancia (ni demasiado, ni poco).

5.8.4. Escuelas Efectivas, Padres y Apoderados.

Hay otra dimensión que es mencionada como elemento de una escuela efectiva: el compromiso apropiado y productivo de las familias. Los hallazgos de los estudios sobre escuelas efectivas son concluyentes en torno a la importancia de elementos como los siguientes: incorporación de los padres, moderar influencias negativas, alentar interacciones productivas, estimular a los padres a colaborar en la formación de sus hijos y a que visiten la escuela. Como queda claro en estas afirmaciones, los estudios concluyen en orientaciones muy diferentes en cuanto a la incorporación de padres y apoderados: en algunos casos se trata de una aproximación que, simplificadamente, podríamos llamar de contención (limitar efectos negativos), mientras en otros es de colaboración (buscar apoyos para el proceso de aprendizaje de los niños).

De esta forma, la relación de la escuela con los padres y apoderados es una dimensión mucho menos trabajada y elaborada en los estudios que las dimensiones de gestión institucional y pedagógica y trabajo en el aula. Un estudioso del tema señala "*ningún tópico sobre mejoramiento de la escuela ha generado más retórica que el compromiso de los padres*" (*Epstein*, 2001). De una situación a otra varía enormemente lo que se entiende por participación de los padres, el fin que se busca con ésta, las esferas e instancias relevantes que abre el establecimiento y la respuesta de los padres a estas iniciativas. Martiniello (1999) recuerda que "*aunque en el actual debate de reforma educativa existe consenso acerca de la importancia de la participación de los padres en la educación de sus hijos, no siempre es claro en qué consiste esta participación y de qué forma se relaciona con el rendimiento académico de los estudiantes*". Agrega que el término se usa de manera amplia incluyendo una variedad de conductas, prácticas, funciones y roles. El autor delimita cuatro categorías de participación de los padres y plantea la responsabilidad de la escuela en hacer posible cada una de ellas, en particular la segunda y la cuarta, cuando el tema alude a la efectividad escolar. Éstas son:

• **en la crianza - socialización del niño:** crianza, cuidado y protección de sus hijos (salud, nutrición, desarrollo sicosocial) y provisión de las condiciones que permitan que asista a la escuela (inscripción, matrícula, alimentación, vestimenta y pagos asociados).

• **como agente educativo complementario a la escuela:** refuerzo al proceso de aprendizaje de la escuela, supervisión y ayuda en las tareas y deberes escolares.

• **como agente de apoyo instrumental a la escuela:** contribución en dinero, tiempo, trabajo y materiales, lo que incrementa la cantidad de recursos o insumos disponibles para la escuela, posibilitando mejorar sus servicios.

• **como agente que tiene poder de decisión en la escuela:** participación en consejos escolares y directivos, y en las decisiones de políticas para la escuela; puede mejorar la eficiencia en el uso de los recursos e insumos, aumenta la transparencia y estimula procesos de rendición de cuentas; refuerza las exigencias de los padres al establecimiento.

Para este autor no existe casi evidencia de que la participación de los padres en consejos consultivos o directivos mejore el rendimiento de los niños. Ello sólo ocurriría si participan de varias otras maneras a la vez. Los mejores resultados se obtienen cuando los padres están involucrados tanto en el aprendizaje de sus hijos como en funciones de toma de decisión en la escuela. Plantea, adicionalmente, algunos efectos intermedios que tendría la participación de los apoderados en la escuela, mencionando más exigencia a los maestros, ruptura de estereotipos que los profesores tienen de ellos y elevación de expectativas de rendimiento para los hijos de padres y maestros. Concluye que la participación familiar debe formar parte de un repertorio de políticas educativas dirigidas a elevar la calidad de la enseñanza; que estas políticas deben incluir componentes de formación tanto de padres como de maestros para la participación de la familia. Además señala que, en ningún caso, políticas de participación de padres en la escuela pueden compensar una mala calidad de la enseñanza. En este sentido, esta dimensión como característica de

una escuela eficaz es siempre de menor nivel que gestión institucional y aula. Además, como lo recuerda Murillo (2003, p. 81) "*en contraste con otros factores, el apoyo y la implicancia de las familias debería ser visto como una característica sólo parcialmente bajo el control del centro*".

5.8.5. Escuelas Efectivas y entorno.

Las escuelas son parte de un contexto local, regional y nacional y se ven influidas constantemente por situaciones cambiantes, positivas y negativas, de esos entornos: desde las oportunidades que ofrece la política educacional y los cambios que se esfuerza por introducir, hasta modificaciones en el hábitat que rodea la escuela (nuevos desarrollos, nuevos habitantes, tendencias demográficas, competencia de otras escuelas, nuevas actividades económicas o estancamiento de las que hay, oportunidades de empleo para las mujeres, etc.). Las escuelas inevitablemente deben enfrentar estos cambios que desde el entorno las afectan, que pueden ser tanto oportunidades como obstáculos para su efectividad.

Los estudios sobre escuelas efectivas en este ámbito señalan la importancia de tener presente e incorporar el vínculo escuela-entorno, pero no han sido elaboradas propuestas de variables relevantes, quizás porque se trata de aspectos institucionales, históricos, demográficos y sociales que son propios de cada contexto nacional.

La dimensión entorno es muy relevante en América Latina –con sus agudas diferencias territoriales– y, en particular, en países como Chile que han optado por la descentralización de la educación, donde resulta clave fortalecer la capacidad de las unidades escolares para hacer frente a las oportunidades y restricciones cambiantes de los entornos locales.

En síntesis, la prueba final de una escuela eficaz se rinde en el aula, pero los resultados de aprendizaje que se obtienen están enmarcados en la política de la

unidad escolar, la que a su vez se enmarca en la política nacional (y regional cuando ese nivel es relevante). La preocupación de los estudios sobre escuelas efectivas está puesta en cada nivel y en las interacciones entre los niveles.

Resumen de los factores de eficacia escolar encontrados como significativos en América Latina:[28]

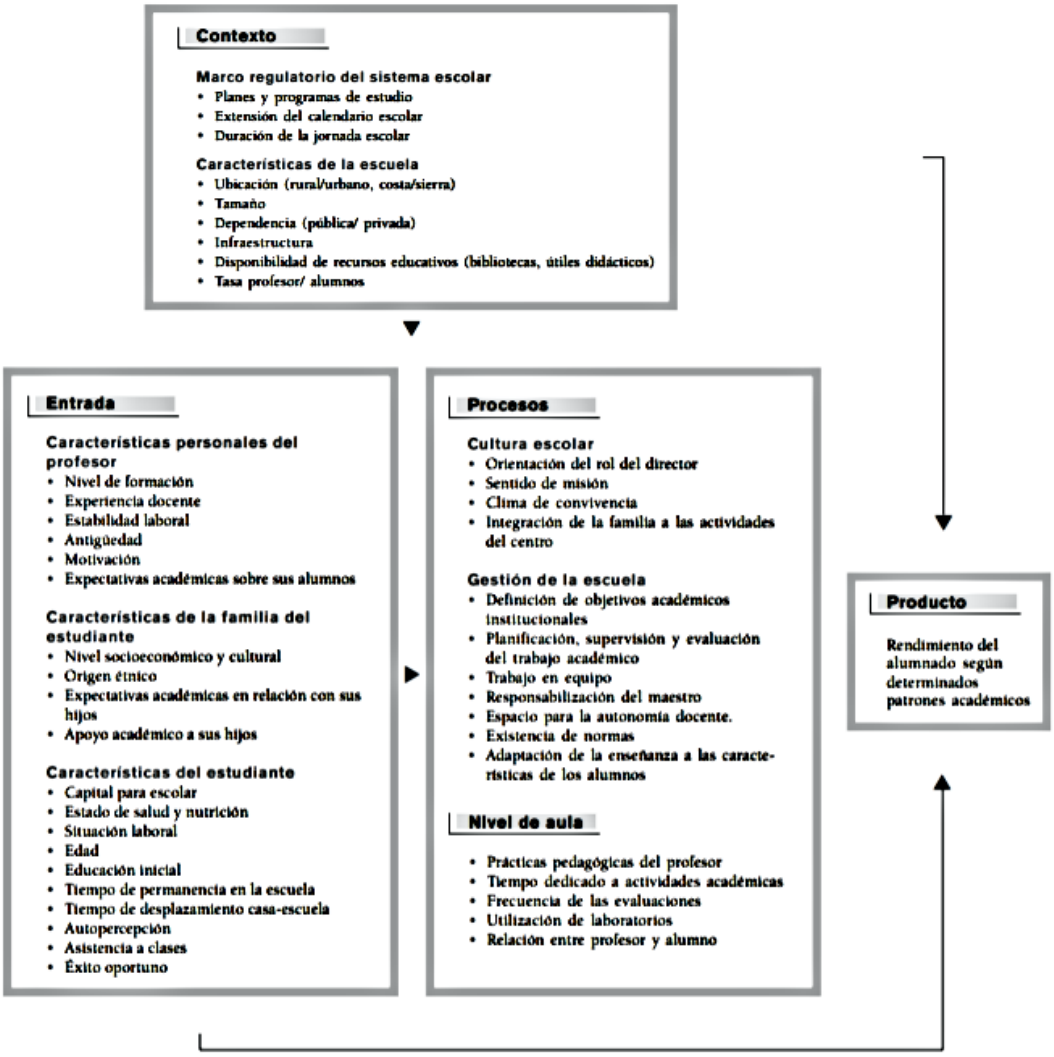


Figura 5. Resumen de los factores de eficacia escolar encontrados como significativos en América Latina. (Unicef, 2016).

[28] "Escuelas Efectivas", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.unicef.cl, https://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf

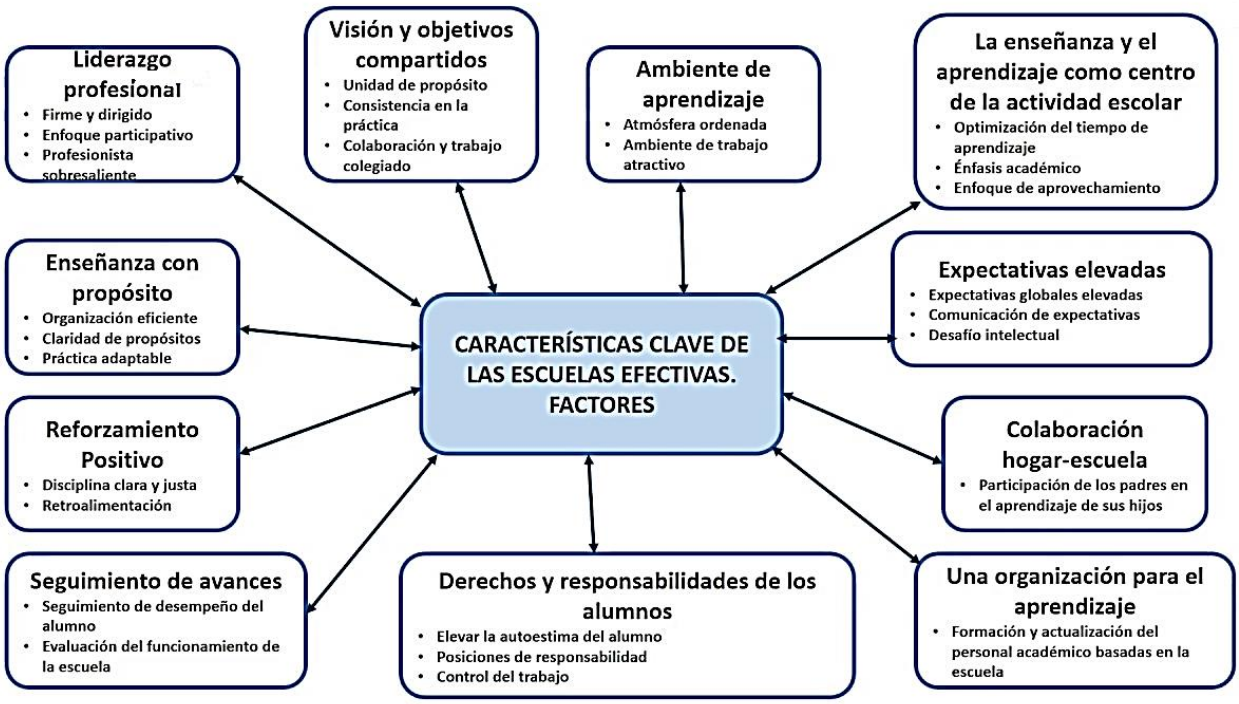


Figura 6. Características claves de las Escuelas Efectivas. (Fuente de elaboración propia).

5.9. Modelo de Gestión por competencias.[29]

El concepto de educación basada en competencias (EBC) es un modelo de aprendizaje que prioriza las competencias que adquieren los alumnos por sobre el tiempo que pasan en clase.

El concepto de EBC no es nuevo, pero en los últimos años ha ganado popularidad. Surgió en la década de 1960 en los Estados Unidos como una reacción ante la inquietud de que a los estudiantes no se les estaban enseñando las habilidades que necesitarían después de graduarse. Hoy en día, las instituciones

[29] "Modelo de Gestión por Competencias", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.desire2learn.com, https://www.d2l.com/es/blog/cinco-razones-para-adoptar-la-ebc/

académicas de todo el mundo buscan mejorar la forma de medir el éxito de los estudiantes y asegurarse de que todos tengan acceso a la educación.

5.9.1. ¿Cómo puede ayudar la EBC?

La fórmula para medir el éxito es muy diferente en los modelos tradicionales de aprendizaje. El tiempo en clase es fijo (un semestre, por ejemplo) y el dominio de una habilidad o disciplina es variable (según una evaluación al final del período, por ejemplo).

En un modelo basado en competencias, esto funciona precisamente al revés. Los estudiantes son evaluados según el dominio que tienen de las habilidades y/o los resultados de aprendizaje que obtienen. Por eso, el ritmo de aprendizaje es mucho más individualizado. Y hasta se puede acelerar considerablemente.

5.9.2. Crear nuevas posibilidades para los alumnos.

La educación basada en competencias ofrece varias ventajas para los alumnos y las instituciones.

- Las instituciones logran satisfacer mejor las necesidades de los estudiantes no tradicionales (por ejemplo, los adultos) y pueden aprender de manera más flexible y económica, y a su propio ritmo.

- Los alumnos están mejor preparados para el mercado laboral porque las competencias aprendidas son muy relevantes para los empleadores y son directamente transferibles al trabajo.

- Los docentes pueden actuar como consejeros, orientadores y mentores, y contribuyen activamente a la persistencia de los alumnos y a demostrar el dominio de las competencias.

No es necesario que la EBC reemplace los modelos de aprendizaje tradicionales. Las instituciones pueden implementar la EBC de la manera que les resulte más adecuada: como una alternativa o como un complemento de su modelo de enseñanza actual.

5.9.3. Un modelo educativo basado en competencias.[30]

Según el *Ministerio de Educación* de Chile (*MINEDUC*, 2014), el currículo a implementar en un nuevo modelo educativo basado en competencias deberá integrar las siguientes competencias para los distintos niveles que comprenderá la educación para la vida y que, por tanto, constituyen los perfiles de egreso del educando:

1. "Competencias para el aprendizaje permanente". Implican la posibilidad de seguir aprendiendo a lo largo de la vida, aprender a aprender, movilizando los distintos saberes: conceptuales, procedimentales, actitudinales y valores en la solución de diversas situaciones. Integrarse a la cultura escrita, hacer un uso adecuado de las tecnologías de la comunicación y la información para comprender la realidad y participar en su mejora.

2. "Competencias para el manejo de la información". Se relaciona con la movilización de saberes para identificar, valorar, seleccionar, sistematizar y utilizar información, así como el conocimiento y manejo de estrategias para el estudio y la construcción del conocimiento en diversas disciplinas y en ámbitos culturales diversos.

[30] "Un modelo educativo basado en competencias", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.redalyc.org, https://www.redalyc.org/pdf/447/44722178014.pdf

3. "Competencias para el manejo de situaciones". Consiste en organizar y animar a los alumnos a diseñar proyectos de vida que incluya diversos ámbitos de desempeño: social, cultural, académico, económico, etc., administrándolo en tiempo y forma. Implica, además, afrontar los cambios que se presentan, tomando decisiones y asumiendo consecuencias de su actuar, enfrentar el riesgo y la incertidumbre en este mundo complejo y cambiante.

4. "Competencias para la convivencia". Implican relacionarse armónicamente con otros y con la naturaleza; trabajar en equipo, en colaboración para el logro de metas o propósitos establecidos. Considera además el manejo de las relaciones personales e interpersonales para la convivencia, valorando la diversidad, interculturalidad y su viable inclusión.

5. "Competencias para la vida en sociedad". Se refieren a la capacidad para decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales. Promover ejes transversales que permitan actuar con respeto a los demás, a la diversidad, combatiendo el racismo y la discriminación, con pleno orgullo de contar con una doble pertenencia: una nacionalidad y el reconocimiento de la tierra como patria.

5.9.4. La importancia de la transdisciplinariedad en el Modelo Educativo por Competencias.[31]

Las nuevas generaciones necesitan conocer la diversidad, condición y esencia de la humanidad. Debería ser prioritario en la educación, la enseñanza de la condición humana, desde las ciencias naturales, sociales y humanísticas. Enseñar la "identidad planetaria" (Sotolongo y Delgado, 2006) es un factor importante del

[31] "Un modelo educativo basado en competencias", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.redalyc.org, https://www.redalyc.org/pdf/447/44722178014.pdf

desarrollo humano. Mostrar y analizar las causas que ocasionaron la crisis que provocadas por la gradual destrucción del planeta, es concientizar a los estudiantes de una historia que no habrá que repetirse, para así comprender que en la nueva era todos tienen una doble pertenencia: una nacionalidad y el reconocimiento de la tierra como patria (Morín, 2002), ya que todos enfrentamos los mismos problemas de vida o de muerte.

Con base en lo anterior, el enfoque por competencias vislumbra una educación orientada hacia las necesidades, centrada en el alumno que aprende, en explotar sus talentos y capacidades y en desarrollar su personalidad, con la intención de mejorar sus condiciones de vida y participación en la transformación de la sociedad de la que forma parte. Por ello, es necesario utilizar una metodología con un enfoque transdisciplinar, que al mismo tiempo nutra y fortalezca el pensamiento complejo, crítico y creativo (SEP, 2010).

La transdisciplinariedad es, ante todo, una disciplina del pensamiento (Morín, 2002), ya que en ella confluyen distintos saberes que pertenecen a diversas ciencias que al fin y al cabo son disciplinas, por lo tanto, habrá de entenderse lo transdisciplinar como algo quesimultáneamente ocurre entre disciplinas, a través de ellas y más allá de toda disciplina. Su unidad es el conocimiento y su finalidad la comprensión del mundo.

Para ello es necesario puntualizar que en la vida real, el conocimiento no viene separado por asignaturas, por lo que habrá que formar a los alumnos en esta nueva escuela, en campos transdisciplinares que aborden el lenguaje y la comunicación, el pensamiento matemático, la exploración y comprensión del mundo natural y social y un pleno desarrollo personal y para la convivencia (SEP, 2009), lo que significa que el educando debe ser percibido como “una persona aplica y usa los conocimientos que aprende de manera natural a lo largo de la vida, aún cuando se

es profesionista en una sola área, tampoco subdivide su proceder en las asignaturas de su quehacer" (Frade, 2009, pág. 180).

Es por lo anterior que la transdisciplinariedad cobra peso como disciplina del pensamiento que globaliza y atiende las diversas situaciones que al alumno se le presentan como habitante del mundo, a través de ciencias como la microfísica, la termodinámica, la cosmología, la biología evolutiva, las neurociencias, las ciencias históricas, Bioética Global, el Holismo Ambientalista, entre otras (Sotolongo y Delgado, 2006). Habrá que entender que la transdisciplinariedad no busca el dominio de muchas disciplinas, sino la apertura de todas aquellas que atraviesen y trasciendan hacia el abordaje de diversas situaciones que necesitan ser atendidas y solucionadas. Es claro, entonces, que ninguna disciplina es más importante que la otra. Con el modelo educativo por competencias, la transdisciplinariedad más que dividir pretende unir, articular e vincular saberes, dado que los problemas que se enfrentan nunca están parcelados. En el método transdisciplinar, el sujeto que aprende necesita participar activamente, pensar articulando el todo con cada una de las partes.

5.10. Indicadores de desempeño en Educación.

Los *Estándares Indicativos de Desempeño* son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el *Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación*, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile. Fueron elaborados por primera vez el año 2014 (DS 73/2014) y actualizados el 2020 (DS 27/2020).

Como se dijo anteriormente, estos estándares están a cargo de la Agencia de la Calidad y abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: *Liderazgo*, *Gestión pedagógica*, *Formación y convivencia*, y *Gestión de recursos*.

Consideraciones finales.

Habiendo ya concluido el detalle del presente *Marco Teórico*, es hora de dar paso al desglose del *Marco Contextual*, el cual presenta los antecedentes históricos del establecimiento escolar en estudio, más sus resultados académicos históricos (según la aplicación de pruebas estandarizadas, entre otras).

6. Marco Contextual.

6.1. Antecedentes generales.

La Escuela Básica “Francisco Forgione” inicia sus actividades el año 2008, para dar continuidad al proceso educativo de estudiantes con *necesidades educativas especiales transitorias*. Se encuentra ubicada en la calle Luis Cruz Martínez N°715 de la ciudad de Iquique, región de Tarapacá.

Este establecimiento educacional imparte enseñanza básica con proyecto de integración en los niveles de 1° y 2° sin JEC y 3° a 8° con JEC.

Posee una matrícula actual de 405 estudiantes distribuidos en 12 cursos, atendidos por 06 directivos docentes, 01 coordinador SEP, 01 evaluador, 13 docentes, 03 profesores diferenciales especialistas en T.E.L., T.E.A. y discapacidad intelectual, 01 fonoaudiólogo, 01 psicopedagoga, 01 psicólogo, 06 asistentes de la educación, 03 inspectores de patio, 03 auxiliares de servicios menores, 01 estafeta, 01 encargado de operaciones y secretaria. La unidad educativa funciona en los horarios de 07.00 a 19.00 horas.

Este año 2021 – y por contingencia covid-19 – es que se impartirá régimen trimestral.

La infraestructura física de esta escuela es una construcción sólida, moderna, bien equipada, ubicada en zona de seguridad, que reúne las condiciones necesarias para entregar el proceso educativo en forma satisfactoria. Cuenta con 01 salas de recursos, laboratorio de computación, laboratorio de ciencias, Biblioteca CRA, sala de música, sala de profesores, sala de reuniones y atención de apoderados, sala de computación para profesores, comedores para los estudiantes P.A.E., oficinas de

dirección, inspectoría, orientación, psicólogo/fonoaudiólogo, administración, secretaría y enfermería.

La unidad educativa cuenta con los siguientes programas: Enlaces, PAE, SEP, PIE, LEO PRIMERO, SENDA y MINSAL.

El establecimiento es centro de prácticas de estudiantes de la carrera de Educación Básica, Educación Especial Diferenciada y Asistente de la Educación de las (Universidad de Tarapacá, entre otras).

Cuenta con un Centro de Padres y Apoderados con personalidad jurídica, bajo el nombre de “Centro Cultural Social y Deportivo Francisco Forgione”. El CEAL, desde su creación, ha de ser elegido en forma totalmente democrática, con sus respectivas listas y sus planes de trabajo, además de ser conformada y validada por el TRICEL.

El nivel de escolaridad de padres y apoderados se centra en educación media incompleta. Los estudiantes provienen en su gran mayoría de distintos tipos de familias, entre ellos nuclear, monoparental, adoptivas, y extendidas. Por consiguiente, se pueden presentar ciertas dificultades en su interacción comunicacional, ya sea afectivas y/o habilidades sociales. En consecuencia, es que se obtiene un alto índice de vulnerabilidad (85% aproximadamente).

El entorno físico que rodea al establecimiento educacional está compuesto por: hospital regional, jardín infantil, iglesia, junta de vecinos, locales comerciales, escuela militar y colegios, entre otros.

6.2. Marco teórico del establecimiento.

Los principios que sustentan nuestro quehacer pedagógico se fundamentan en una sólida formación valórica, potenciando la inclusión, solidaridad, tolerancia, responsabilidad y respeto a la diversidad.

En relación a las prácticas pedagógicas, la metodología apunta al desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, reflejada en una educación integral del estudiante.

Esta concepción humanista de la educación se sustenta en el diálogo fraterno entre educador y estudiante, promoviendo una educación liberadora que modifique su realidad inmediata, transformándose el estudiante en protagonista y el educador en un facilitador del proceso de enseñanza aprendizaje.

6.2.1. Misión.

Entregar una educación sustentada en la dignidad humana, propiciando el desarrollo de las potencialidades, el respeto a las diferencias individuales y ritmos de aprendizaje.

6.2.2. Visión.

La Escuela Básica Francisco Forgione busca trascender a través de una educación integral que potencie la diversidad de sus estudiantes, en función de mejorar su calidad de vida, y transformar positivamente su entorno.

6.2.3. Objetivos generales.

1.- Mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

2.- Promover una buena y sana convivencia escolar entre los distintos miembros de la comunidad educativa.

3.- Fortalecer la participación de padres y apoderados en las diversas actividades de la comunidad educativa.

6.2.4. Objetivos estratégicos.

Gestión Liderazgo:

1.- Fortalecer un buen clima organizacional de la unidad educativa.

2.- Potenciar el trabajo colaborativo entre los distintos miembros de la comunidad educativa.

3.- Potenciar altas expectativas en la comunidad educativa.

Gestión Curricular:

1.- Mejorar la organización de las prácticas docentes.

2.- Elevar los resultados de pruebas estandarizadas en las diferentes asignaturas.

3.- Mejorar la comprensión y el dominio lector en los estudiantes.

4.- Elaborar un plan pedagógico curricular adaptado a la contingencia sanitaria.

6.2.5. Objetivos estratégico - transversales.

1.- Promover los derechos y deberes establecidos dentro de la comunidad educativa.

2.- Generar modelos positivos en las actividades cotidianas.

3.- Generar espacios democráticos de participación de los estudiantes dentro del marco del respeto y la tolerancia.

4.- Promover habilidades y competencias digitales en el uso de diferentes TICS.

5.- Potenciar y fortalecer los programas de contención socioemocional para los distintos estamentos de la comunidad educativa.

6.2.6. Con respecto a padres y apoderados.

1.- Promover la participación de los sub-centros de cada curso.

2.- Generar instancias de participación para fortalecer el rol de padres y apoderados.

3.- Apoyar la gestión del Centro de Padres en las distintas actividades dentro de la escuela.

6.2.7. Con respecto a los directivos, docentes y asistentes de la educación.

1.-Trabajar el concepto de respeto y tolerancia dentro y fuera de la comunidad educativa.

2.-Cuidar nuestro entorno, manteniendo limpio los espacios ocupados por toda la comunidad.

3.-Fomentar el respeto por la diversidad de acuerdo a la ley de inclusión.

4.-Asumir el desafío de educar a niños y niñas de forma integral.

5.-Desarrollar una pedagogía innovadora, recogiendo lo mejor de nuestra trayectoria en avances y materia didáctica.

6.- Promover un trabajo de transversalidad entre los valores universales y los saberes disciplinarios.

7.-Difundir el trabajo artístico cultural de los estudiantes, hacia la comunidad local y nacional.

6.2.8. Principios fundamentales.

Los principios que sustentan nuestro Proyecto Educativo están directamente relacionados con la misión:

1.-Una educación basada en el respeto a los valores universales relacionados a las creencias.

2.-Una educación centrada en un clima afectivo-motivador e inclusivo que promueva una sana convivencia escolar y el respeto por las diferencias individuales.

3.-Una educación que dé respuesta a las distintas necesidades que surgen del proceso educativo.

6.3. Perfil de la comunidad educativa.

Nuestra comunidad educativa tiene como aspiración el siguiente perfil tanto de los docentes, estudiantes, como también de los apoderados.

6.3.1. El docente.

1.-Domina en forma evidente materias relativas a educación y su especialidad.

2.-Utiliza y promueve un lenguaje acorde a su rol de formador.

3.-Crea e innova en sus prácticas pedagógicas.

4-Participa en reuniones, reflexiones pedagógicas y consejos de profesores, aportando ideas, opiniones y críticas de manera constructiva.

5.-Participa en todas las actividades institucionales.

6.-Promueve un trato deferente, afectivo y respetuoso con sus superiores, pares y estudiantes.

7.- Demuestra puntualidad, responsabilidad y respeto frente a los lineamientos pedagógicos y valóricos que entrega la dirección del establecimiento (PEI).

8.-Valora el aporte de otros y es capaz de asumir sus debilidades para superarlas.

9.-Transmite en su trato con sus superiores, pares y estudiantes un trasfondo profesional y valórico permanente, acorde con el modelo de ser un referente para tales.

10.-Mantiene una presentación personal acorde con el perfil institucional.

6.3.2. El estudiante.

1.-Respeta la normativa del Manual de Convivencia y del Reglamento de Evaluación.

2.- Se compromete con la superación de los aprendizajes.

3.-Participa y colabora en las actividades institucionales.

4.-Promueve los valores del PEI.

6.3.3. Apoderados.

1.- Se comprometen con su rol frente al estudiante en relación a la co-responsabilidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2.- Participan y colaboran en las actividades institucionales (asistencia a reuniones, citaciones, actividades de aniversario, actividades extra programáticas, etc.).

3.- Conocen, comprenden y respetan las normativas del Manual de Convivencia, Reglamento de Evaluación, Protocolos de Actuación y Conductos Regulares.

6.4. Metas institucionales.

1.- Incrementar los resultados en diversas pruebas estandarizadas.

2.- Disminuir al mínimo los márgenes de deserción escolar.

3.- Promover la retención escolar.

4.- Promover hábitos de vida saludable que permitan mejorar la calidad de vida y el autocuidado en la comunidad educativa.

5.- Promover el enfoque de equidad de género.

6.5. Conformación del CEAL (Centro de Alumnos del Establecimiento).

1.- Establecer los criterios para la elección del docente asesor que cuente con horas asignadas por contrato.

2.- Establecer los criterios para la elección del CEAL:

- Buen rendimiento, buena asistencia y buena conducta.
- Poseer a lo menos un año de antigüedad en el establecimiento.
- Pertenecer al segundo ciclo (por decreto)

3.- Dar cumplimiento a los protocolos de votación.

4.- Asignar roles y funciones a miembros del CEAL.

6.6. Vinculación con la comunidad.[i]

1.- Generar estrategias de promoción a nivel comunitario que permitan masificar las siguientes actividades (sujetas a modificación de acuerdo a la coyuntura regional y nacional).

* Feria de las pulgas y del libro usado.
* Feria o café artístico - científico - matemático.
* Exposiciones artísticas-tecnológicas – culturales.
* Día del medio ambiente.
* Día Criollo.
* Ruta fraterna.

6.7. Con respecto al Comité de Bienestar.

1.- Elección de los encargados (1 representante por cada estamento interno).

2.- Definir roles y funciones.

3.- Definir el Plan de Trabajo Anual.

4.- Fijar reuniones bimensuales para la rendición de cuentas y planificación de actividades.

Una vez presentados cada uno de los antecedentes pertenecientes al ámbito contextual del establecimiento, será momento de dar paso al detalle y posterior análisis de los resultados historicos obtenidos en pruebas estandarizadas (en este caso, prueba SIMCE) durante el tramo comprendido entre 2009 y 2019.

6.8. Resultados históricos SIMCE

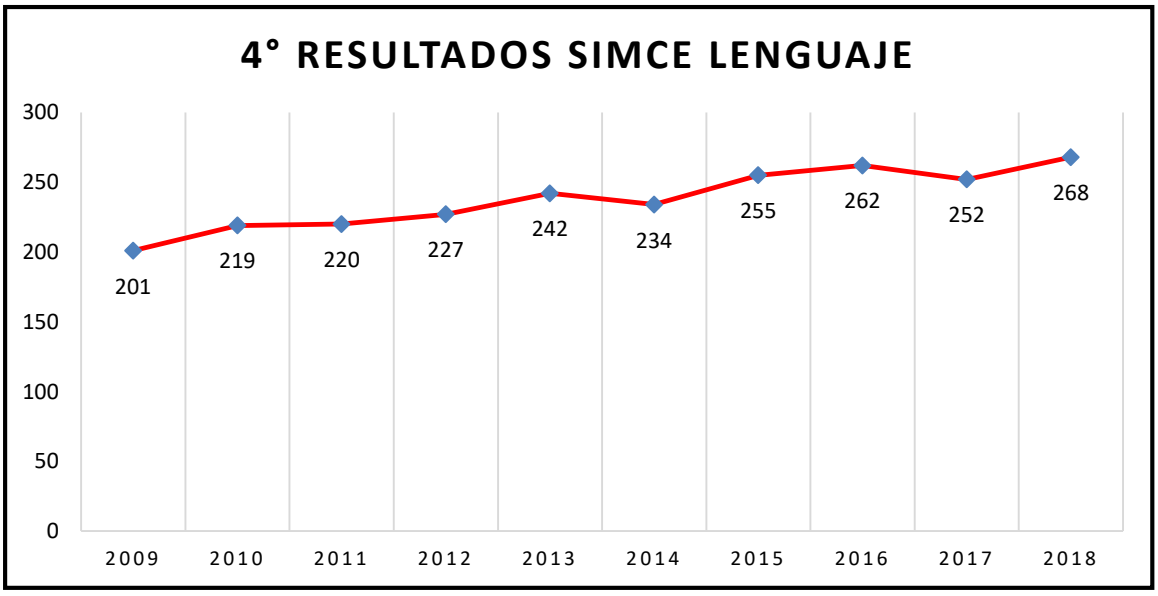
Durante el tramo comprendido 2009 – 2019, la Escuela Básica Fracisco Forgione de Iquique obtuvo los siguientes resultados históricos en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación, Matemáticas, Historia, Geografía y Ciencias Sociales y, por supuesto, Ciencias Naturales (4°, 6° y 8° año básico):

6.8.1. Resultados históricos de Lenguaje y Comunicación.

Durante el tramo 2009 – 2019, se obtuvo los siguientes en la asignatura de Lenguaje y Comunicación.

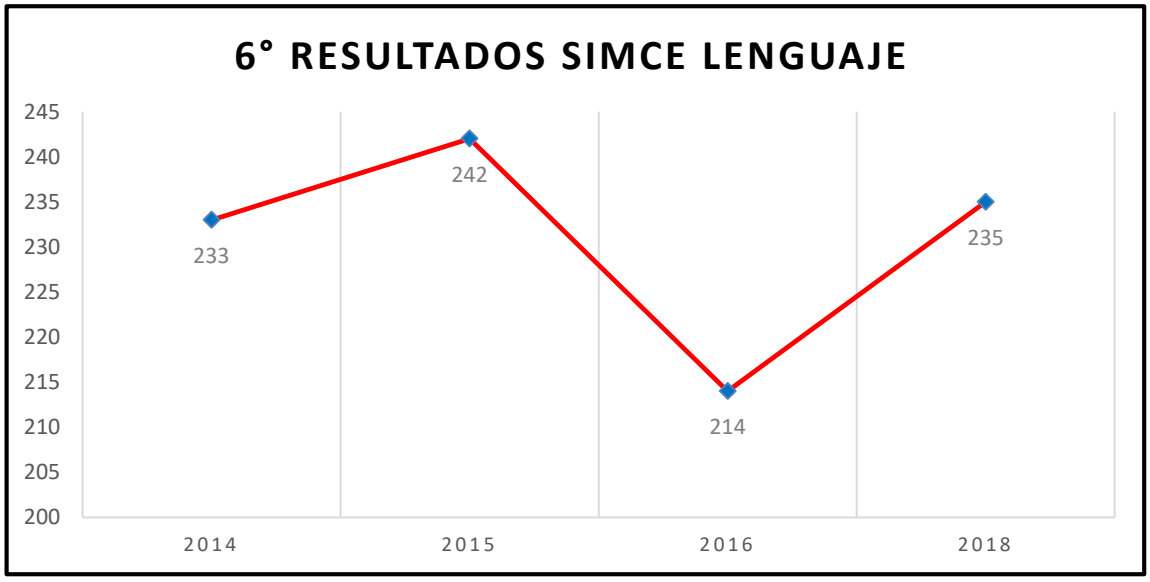
Lenguaje y Comunicación 4° básico:

Resultados Académicos Históricos SIMCE Lenguaje y Comunicación			
Año	**4°**	**6°**	**8°**
2009	201		217
2010	219		
2011	220		184
2012	227		
2013	242		241
2014	234	233	244
2015	255	242	238
2016	262	214	
2017	252		242
2018	268	235	
2019			232



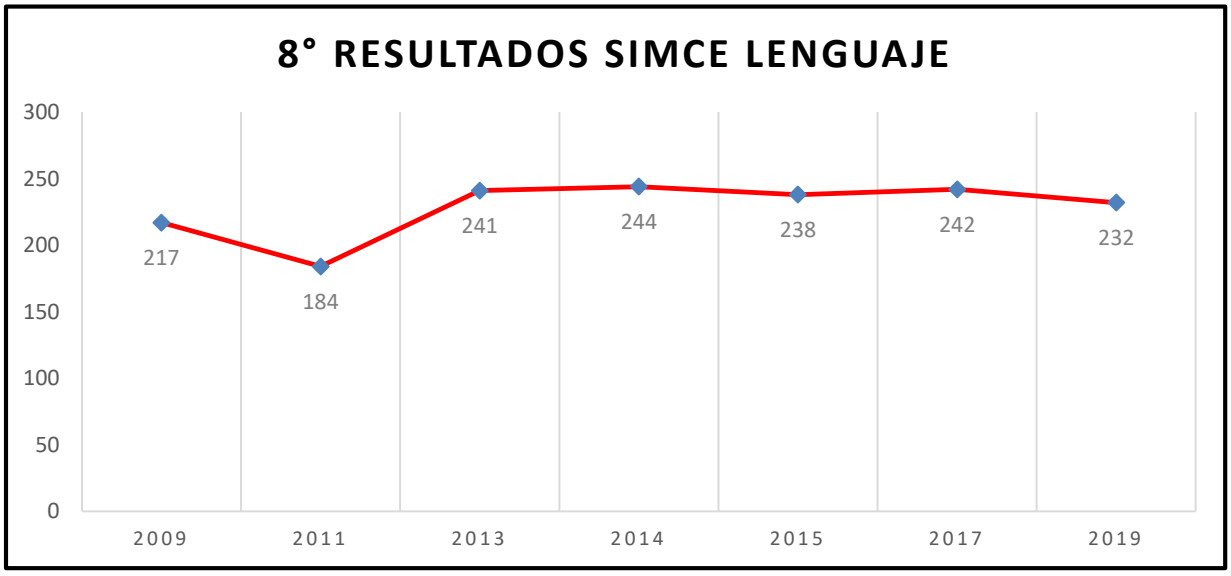
Lenguaje y Comunicación 6° básico:

Resultados Académicos Históricos SIMCE Lenguaje y Comunicación	
Año	**6°**
2014	233
2015	242
2016	214
2018	235



Lenguaje y Comunicación 8° básico:

Resultados Académicos Históricos SIMCE Lenguaje y Comunicación	
Año	**8°**
2009	217
2011	184
2013	241
2014	244
2015	238
2017	242
2019	232



Análisis de logros obtenidos:

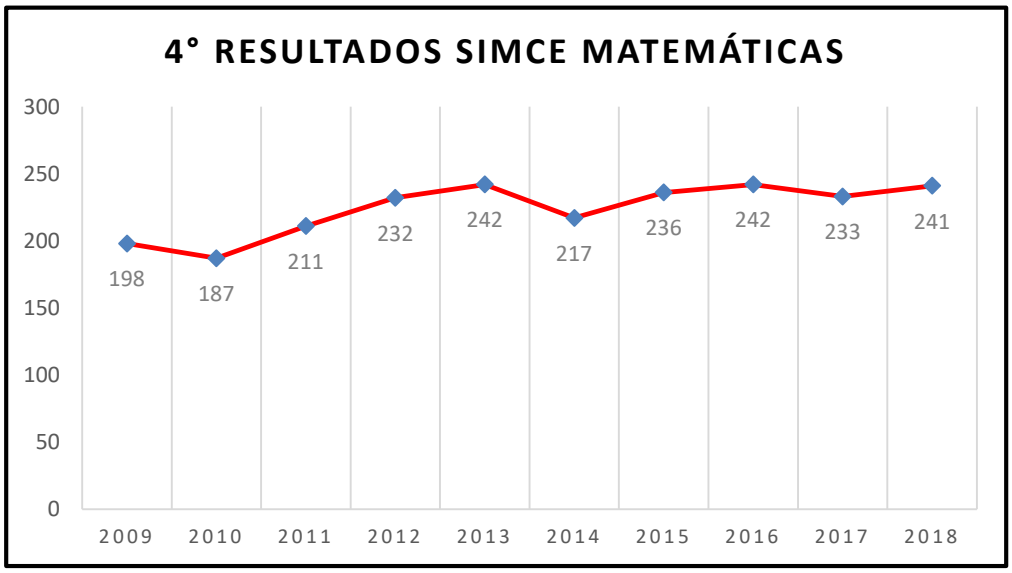
A la luz de los resultados obtenidos, es que se puede observar que a partir del 2013 en adelante (2019), estos se han mantenido relativamente estables. Eso sí, y asumiendo que puntuaciones promedio entre 232 y 242 no significan máximos de real destaque entre sus pares o colegios del mismo perfil y corte (sino más bien, imersos en una media sin muchas aspiraciones académicas).

Por lo tanto, existiría una tarea pendiente aquí: mejorar tanto en el corto como mediano plazo, los máximos históricos obtenidos en la actual asignatura en análisis.

6.8.2. Resultados históricos de Matemáticas.

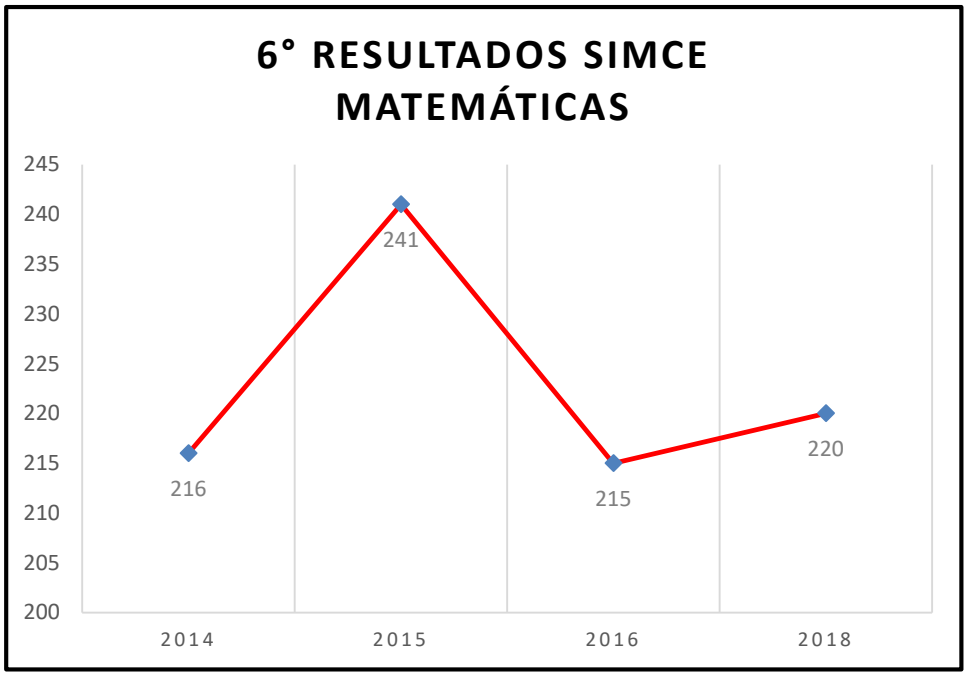
Matemáticas 4° básico:

Resultados Académicos Históricos SIMCE Matemáticas			
Año	**4°**	**6°**	**8°**
2009	198		210
2010	187		
2011	211		202
2012	232		
2013	242		228
2014	217	216	236
2015	236	241	232
2016	242	215	
2017	233		259
2018	241	220	
2019			225



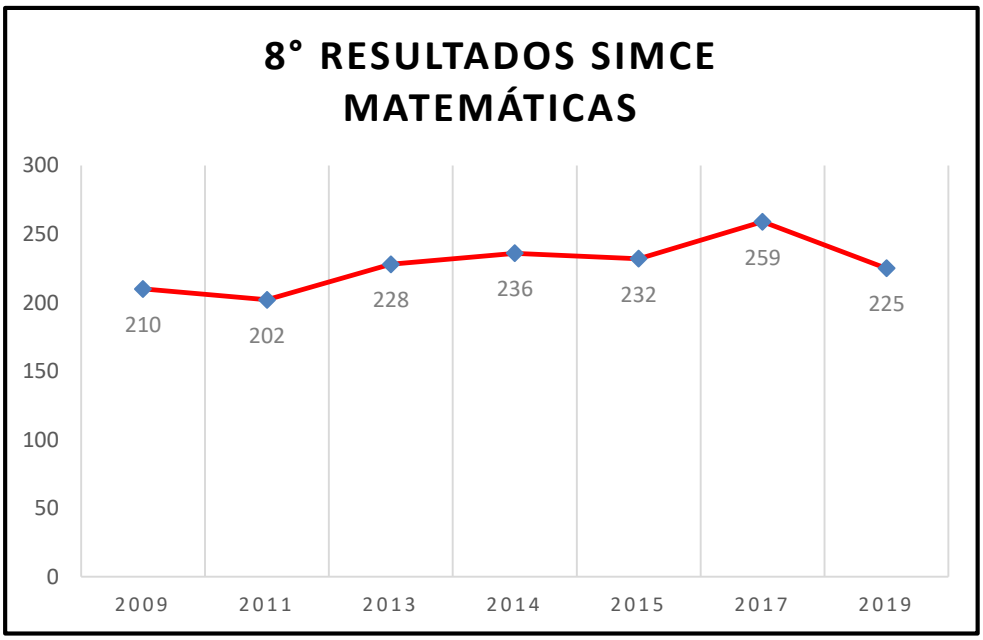
Matemáticas 6° básico:

Resultados Académicos Históricos SIMCE Matemáticas	
Año	**6°**
2014	216
2015	241
2016	215
2018	220



Matemáticas 8° básico:

Resultados Académicos Históricos SIMCE Matemáticas	
Año	**8°**
2009	210
2011	202
2013	228
2014	236
2015	232
2017	259
2019	225



Análisis de logros obtenidos:

Según las máximas obtenidas, se observan tres realidades diametralmente distintas respecto de los resultados SIMCE entre 4°, 6° y 8° año básico. Por ejemplo, en 4° año básico se distingue un comienzo muy negativo en 2009 (198 puntos), para luego mejorar y alcanzar un máximo de 242 (en 2013 y 2016). Sin embargo, y de manera adicional, se pueden identificar constantes alzas y bajas a lo largo del tramo académico en estudio.

Respecto del 6° año básico, la situación es compleja: Un peak de rendimiento obtenido en 2015 (241 puntos), para luego transitar en torno a máximos muy pero muy discretos (215 – 220 puntos). Esto, y muy obviamente, se traduce en una clara urgencia de intervención y cambio de estrategias pedagógicas y concientización del estudiantado a nivel institucional respecto de la importancia de velar por su propio proceso de enseñanza-aprendizaje.

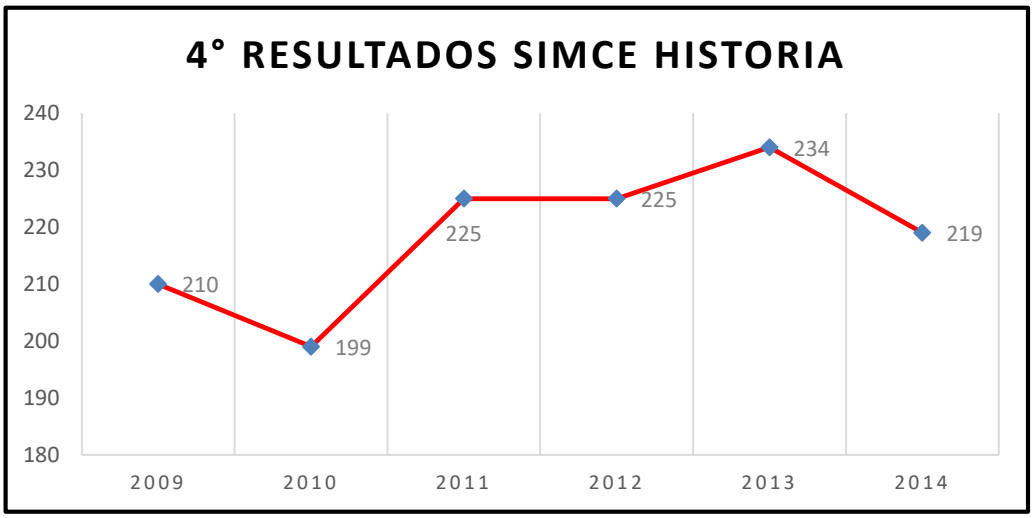
Finalmente, y en torno a los máximos acaecidos en 8° año básico, es que se puede decir que si bien se identifica una cierta tendencia de rendimiento (fluctuante entre 202 y 236 puntos), estos no alcanzan para ser considerados como "destacables". De hecho, el máximo histórico de 2017 (259 puntos) es un verdadero "hito" para esta institución.

Por consiguiente, ¿cómo se podría igualar (o inclusive, mejorar) tales cifras? Básicamente, reformulándose las estrategias y didácticas de enseñanza actualmente en uso y, además, buscando incorporar activamente a las familias de los estudiantes en torno a su propio proceso de aprendizaje.

6.8.3. Resultados históricos de Historía, Geografía y Ciencias Sociales.

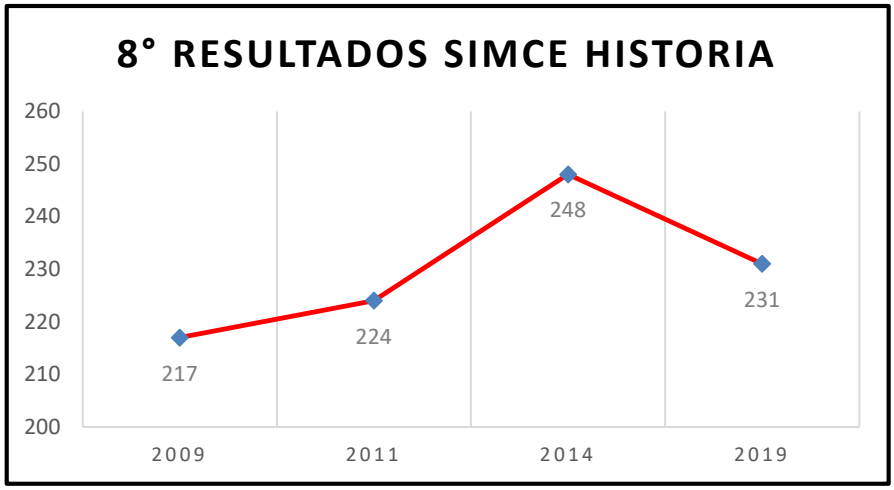
Historía, Geografía y Ciencias Sociales 4° básico:

Resultados Académicos Históricos SIMCE Historia		
Año	**4°**	**8°**
2009	210	217
2010	199	
2011	225	224
2012	225	
2013	234	
2014	219	248



Historía, Geografía y Ciencias Sociales 8° básico:

Resultados Académicos Históricos SIMCE Historia	
Año	**8°**
2009	217
2011	224
2014	248
2019	231



Análisis de logros obtenidos:

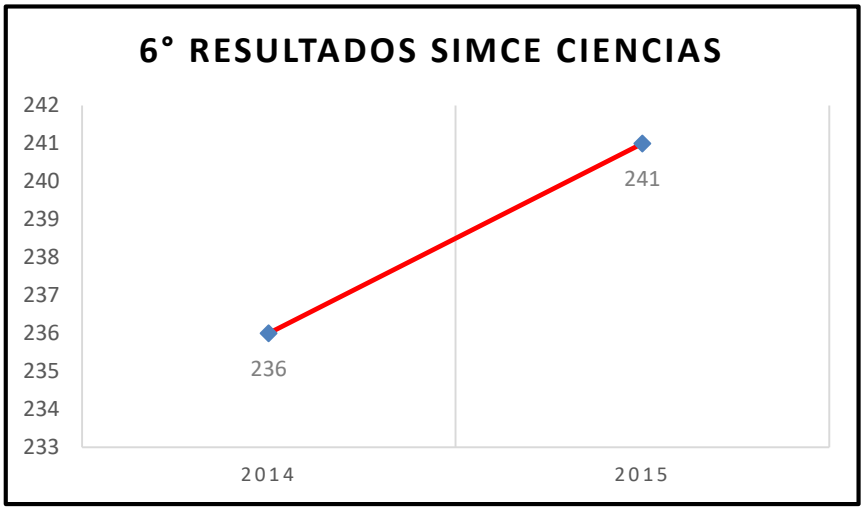
De acuerdo a los valores obtenidos, aquí también es posible visualizar realidades distintas entre cursos. Mientras el 4° año básico presenta una curva de rendimiento con bastantes altibajos (un mínimo muy notorio de 199 puntos en 2010 y una máxima de 234 en 2013), su par de 8° año básico desarrolló una tendencia ascendente hasta 2014 (248 puntos), para luego decaer hasta 231 en 2019.

Lo anterior, conlleva a la misma conclusión: realizar una pronta reestructuración respecto de las estrategias de enseñanza en la asginatura, más la debida incorporación de las familias de los estudiantes a lo largo de sus procesos de aprendizaje.

6.8.4. Resultados históricos de Ciencias Naturales.

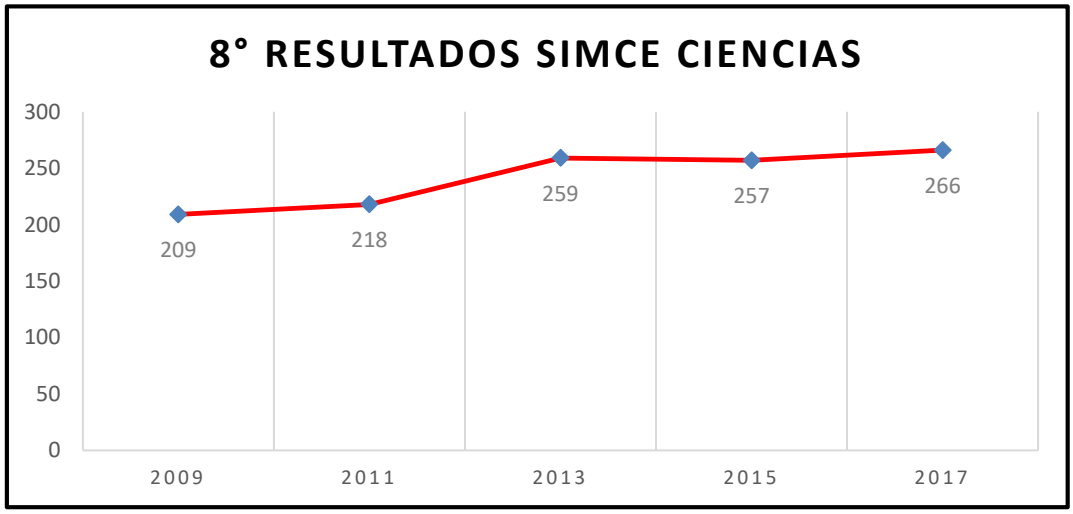
Ciencias Naturales 6° básico:

Resultados Académicos Históricos SIMCE Ciencias	
Año	**6°**
2014	236
2015	241



Ciencias Naturales 8° básico:

Resultados Académicos Históricos SIMCE Ciencias	
Año	**8°**
2009	209
2011	218
2013	259
2015	257
2017	266



Análisis de logros obtenidos:

En este caso, y de acuerdo a las máximas obtenidas, se puede observar una marcada tendencia positiva de rendimiento en 6° año básico (236 a 241 puntos). Ello, y digno de resaltar, se traduce en los mejores resultados a nivel institucional por asignatura.

Por otra parte, y en cuanto al 8° año básico, los resultados han sido más estables en el tiempo: siempre ascendentes (desde 209 puntos en 2009 hasta 266 en 2017). Por lo tanto, la clave aquí sería insistir en cuanto a la puesta en marcha de cada

una de las estrategias pedagógicas utilizadas hasta hoy, más una urgente transversalidad de implementación para con las otros subsectores en estudio.

Reflexión final.

Cada uno de los datos aquí presentes representan una valiosa fuente de información para la institución en análisis. De hecho, son piedra fundamental para un acabado proceso diagnóstico y posterior toma de decisiones. Después de todo, de eso trata un *modelo de gestión de calidad* (sólida y eficiente presencia de un modelo de mejora constante).

A continuación, se llevará a cabo el *proceso de diagnóstico institucional*, el cual consistirá en poder identificar cada una de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a nivel instituicional, con especial atención en cuanto a la *gestión de liderazgo* y *gestión curricular*.

7. Etapa de Diagnóstico Institucional.

Durante esta etapa, se llevará a cabo el *diágnostico* a nivel institucional, en donde se pretende identificar y analizar cada una de falencias o debilidades presentes. Para dicho propósito se procederá a aplicar dos *instrumentos de recogida de datos*: primeramente, una *matriz FODA* con foco en cuanto a las cuatro dimensiones fundamentales de análisis de este proyecto (*área gestión del currículum*, *área liderazgo escolar*, *área convivencia escolar* y *área gestión de recursos*). Acto seguido, se aplicará un *modelo cuestionario diagnóstico* sobre un grupo de cuatro profesionales presentes en la institución en estudio. Tales, han sido previamente clasificados respecto de tres estamentos de índole jerárquica organizacional en ejercicio: directivos (2), docentes (1) y asistentes de aula (1).

De acuerdo a los datos recabados, primeramente se expondrá una síntesis de datos donde se expone un dignóstico por dimensiones del colegio trabajado:

7.1 Análisis Diagnóstico Institucional

Dimensión : Liderazgo	
Sub dimensión	**Observación y/o Comentario**
Liderazgo del sostenedor	Las sostenedoras en conjunto con el encargado de finanzas son quienes están a cargo de distribuir y contribuir al otorgamiento de herramientas y recursos para el desarrollo y funcionamiento de este. El sostenedor en conjunto con el encargado de finanzas está a cargo de administrar los fondos económicos que se requieren para realizar alguna mejora estructural, apoyar a los docentes en capacitaciones, adquirir mobiliario, entre otros. No obstante, se observa lentitud en el proceso de entrega de los recursos acordados. El sostenedor no otorga roles claros respecto a los quehaceres y atribuciones del director del establecimiento y del equipo directivo. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.
Liderazgo del Director	El director del establecimiento gestiona y coordina junto a los directivos correspondientes el accionar de los estamentos del colegio. No se observa con claridad un compromiso del director con el logro de altos resultados académicos y formativos ni ccompromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional. No se aprecia mayor motivación del director hacia los docentes en lo referente al perfeccionamiento y/o capacitación continua, no promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, observándose falta de retroalimentación oportuna y constructivamente a los docentes.

Planificación y gestión de resultados	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. Falta de un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual. Falta de un proceso de recopilación y sistematización de los resultados académicos y formativos de los estudiantes, de los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto para posterior análisis e interpretación y que puedan ser utilizados para la toma de decisiones y la gestión educativa.

Dimensión : Gestión pedagógica	
Sub dimensión:	**Observación y/o Comentario**
Gestión Curricular	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. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular, se asegura que los docentes cuenten con sus planificaciones las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases. El equipo técnico pedagógico procura 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. Falta mayor rigurosidad en la organización de 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. Se observan faltas de instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas que permitan la innovación, mejora, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.

Enseñanza y Aprendizaje En el aula	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. Los profesores deben trabajar en mejorar metodologías y estrategias que permitan enseñar con claridad y rigurosidad. Innovar en sus prácticas y uso de recursos tecnológicos que fomenten la motivación y contribuyan al aprendizaje. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar la atención de los estudiantes y retomar el trabajo sin grandes demoras.
Apoyo al Desarrollo De los estudiantes	Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes, pero estos no son suficientes considerando todas las necesidades de los y las estudiantes Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje. (Adecuación curricular) Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes. Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción socialy/o laboral de los estudiantes, según sea el caso. Faltan prácticas para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.

Dimensión : Formación y convivencia	
Sub dimensión:	**Observación y/o Comentario**
Formación	Se evidencia disciplina y entrega de valores de parte del establecimiento, una amplia preocupación por la presentaciónpersona. 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. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos. El establecimiento no cuenta con un programa sólido de afectividad y sexualidad y prevención con seguimiento a su implementación y evaluación de sus resultados. El monitoreo de los talleres de habilidades sociales se realiza de manera informal y superficial. Ello, no permite evaluar su verdadero impacto en los estudiantes. No se aprecia mayor involucramiento de los padres en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.

Convivencia	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 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. 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. Escaso trabajo preventivo frente a conductas antisociales, quedando estas a criterio de cada docente.
Participación **Y** **Vida democrática**	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. El establecimiento es reconocido por la participación activa en actividades extracurriculares como campeonatos, debates, concursos entre otros. 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. 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. El establecimiento carece de una red de motivación, promoción, involucramiento y apoyo de a la participación de los padres y/o apoderados en las actividades escolares.

.

Dimensión: Gestión de recursos.	
Subdimensión:	**Observación y/o Comentario**
Gestión de personal	El establecimiento cuenta con una cantidad de docentes y asistentes de la educación demasiado justa para la atención del Plan de Estudios y desus alumnos. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto. El establecimiento carece de un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias médicas. El establecimiento carece de estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo. Además de un sistema de reconocimiento que promueven el compromiso profesional. El establecimiento carece de procesos potentes de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas. El establecimiento carece de procedimientos de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente.

Gestión de recursos financieros	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. El establecimiento cuenta con un presupuesto limitado que no permite conciliar correctamente las necesidades de los diferentes estamentos. Se sugiere la creación de alianzas estratégicas para satisfacernecesidades del establecimiento y estar atento a los programas de apoyo que se ofrecen y gestionarlos en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento. 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.
Gestión de recursos educativos	La cantidad de recursos y equipamiento es considerada como deficiente. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes. Se sugiere la creación de sistema de registro de soporte y servicios del colegio a fin de tener la información y registro oportuno y pertinente para cubrir las necesidades del establecimiento.

Verificación aplicación encuesta como método de recogida de información diagnóstica en anexo

8. Análisis de resultados.

Ahora bien, y antes de dar inicio al lógico levantamiento de datos, es que se torna prioritario identificar y comprender de manera correcta el *diseño metodológico* aplicado a lo largo de este proyecto. Y, para ello, daremos un breve vistazo respecto de qué son tanto una *matriz FODA* como un *cuestionario diagnóstico*. En lo práctico:

8.1 Matriz FODA[32].

La sigla *FODA*, es un acróstico de *Fortalezas* (factores críticos positivos con los que se cuenta), *Oportunidades*, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), *Debilidades*, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y *Amenazas*, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

También, se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como "*Matriz de Análisis DAFO*", o bien "*SWOT Matrix*" en inglés.

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

SWOT Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.

La *matriz FODA* es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

[32] "Matriz FODA", documento virtual extraído el 20 de noviembre de 2021 desde el sitio web Matriz FODA https://www.matrizfoda.com/dafo/

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra *formulación estratégica* (PME o Plan de Mejoramiento Educativo, en este caso). Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa (organización educativa) hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y sólo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Figura 7. Modelo FODA. (Fuente de elaboración propia).

MATRIZ DOFA

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Figura 8. Matriz FODA o DOFA, según ordenamiento de variables (internas como externas) (Fuente de elaboración propia).

8.2. Cuestionario diagnóstico[33].

Un cuestionario se define como un instrumento de investigación que consiste en un conjunto de preguntas u otros tipos de indicaciones con el objetivo de recopilar información de un encuestado. Éstas son típicamente una mezcla de preguntas cerradas y abiertas. Esta herramienta se utiliza con fines de investigación que pueden ser tanto cualitativas como cuantitativas.

[33] "Cuestionario diagnóstico", documento virtual extraído el 20 de noviembre de 2021 desde el sitio web ¿Qué es un cuestionario? https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-cuestionario/

Características de un cuestionario:

El diseño del cuestionario depende del tipo de información que se requiere recopilar. Los cuestionarios cualitativos se utilizan cuando hay necesidad de obtener información exploratoria o de probar una hipótesis. Los cuestionarios cuantitativos se utilizan para validar o probar cualquier hipótesis generada previamente. Algunas características básicas de un cuestionario son:

Uniformidad: Los cuestionarios son muy útiles para recoger información demográfica, opiniones personales, hechos o actitudes de los encuestados. Una de sus mayores características es que son estandarizados y uniformes. Todos los encuestados ven las mismas preguntas. Esto ayuda en la recolección de datos y en su análisis estadístico.

Exploratorio: Para recopilar datos cualitativos, el cuestionario podría ser de naturaleza exploratoria. No hay restricción de las preguntas que se pueden hacer en este cuestionario ni del objetivo específico que éste recoge.

Secuencia de preguntas: El cuestionario suele seguir un flujo estructurado de preguntas para aumentar el número de respuestas.

Tipos de cuestionarios.

Como se ha mencionado, los cuestionarios pueden ser estructurados o de flujo libre. Para explicar esto un poco mejor:

Cuestionarios estructurados: Los cuestionarios estructurados recogen datos cuantitativos. La estructura de un cuestionario está planeada y diseñada para recoger información muy específica. También inicia una investigación formal,

complementa y comprueba los datos acumulados previamente, además, ayuda a validar cualquier hipótesis previa.

Cuestionarios no estructurados: Los cuestionarios no estructurados recogen datos cualitativos. El cuestionario, en este caso, tiene una estructura básica y algunas preguntas ramificadas, pero nada que limite las respuestas de un encuestado. Las preguntas son más abiertas.

Tipos de preguntas en un cuestionario.

Puede haber varios tipos de preguntas en un cuestionario. Los más utilizados son:

Preguntas abiertas: Las preguntas abiertas ayudan a recopilar datos cualitativos en un cuestionario en el que el encuestado puede responder de forma gratuita con pocas o ninguna restricción.

Preguntas dicotómicas: La pregunta dicotómica es generalmente una pregunta cerrada de “sí/no”. Se utiliza generalmente en caso de necesidad de una validación básica. Es la forma más fácil de un cuestionario.

Preguntas de opción múltiple: Las preguntas de opción múltiple son un tipo de pregunta cerrada en la que el encuestado tiene que seleccionar una sola o muchas preguntas de selección múltiple de una lista dada de opciones. La pregunta de opción múltiple consiste en una respuesta o respuestas correctas, respuestas incorrectas, alternativas cerradas y distractores. No todas las preguntas tendrían todo lo anterior y estas pautas pueden ser utilizadas como se considere conveniente o mejor se adapten al resultado esperado de la pregunta.

Preguntas de escala: Estas preguntas se basan en los principios de las 4 escalas de medición: nominal, ordinal, intervalo y relación. Algunos tipos de preguntas que utilizan las propiedades fundamentales de estas escalas son las preguntas de orden de rango, las preguntas de escala de Likert, las preguntas de escala diferencial semántica y las preguntas de escala de Stapel.

Preguntas de imagen: Este tipo de pregunta es el segundo tipo más fácil de una pregunta de cuestionario. A los encuestados se les da la opción de ciertas imágenes, limitando su respuesta a las opciones ofrecidas pero aumentando el número de respuestas.

Ahora bien, y habiendo ya clarificado qué son tanto matriz FODA como cuestionario diagnóstico, es momento de dar paso a la etapa de recogida de información.

8.3. Recogida de información.

A lo largo de esta instancia, se organizan cada uno de sus pasos de la siguiente manera: presentación de los instrumentos en formato matriz, recogida de información, tabulación y análisis, discusión teórica y, finalmente, definición de los lineamientos de utilidad para el diseño del PME o Plan de Mejoramiento Educativo.

Una vez ya aplicada la encuesta a la población la cual hace a los diversos estamentos que componen la unidad educativa del establecimientoEscuela Básica Francisco Forgione, y adicionalmente una vez obtenidos los resultados, fue posible recabar información relevante con datos duros y concretos respecto a la realidad que se vive dentro de la unidad educativa. A continuación, se dará a conocer los mecanismos e instrumentos utilizados para recopilación y posterior exposición de los resultados.

8.3.1 Pauta para el diagnóstico institucional

Niveles de evaluación de las áreas de procesos

Los niveles de Evaluación se expresan en una escala que representa niveles específicos de la calidad de la práctica o de la ausencia de una práctica escolar. Se expresa en valores (0 al 5) con sus respectivas descripciones:

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.

8.4 Análisis de las áreas de proceso

8.4.1 Área de gestión del currículum - 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 clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.		**X**		
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				**X**

aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
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 pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.		**X**		
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**		

8.4.2 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**		

8.4.3 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**		

8.5 Área Liderazgo Escolar

8.5.1 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**		

8.5.2 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**		

8.5.3 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			**X**	

del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
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**			

8.6 Área Convivencia Escolar

8.6.1. 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**		

8.6.2 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**	

8.6.3 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 educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			**X**	
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**

8.7 Área Gestión de Recursos

8.7.1 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**		

8.7.2. 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**		

8.7.3. 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**		

8.8 Presentación de matriz FODA.

A continuación, se expone la matriz FODA que se utilizada con fines de recogida de datos respecto de las actuales prácticas de gestión de calidad educacional al interior de la Escuela Básica Francisco Forgione de Iquique, región de Tarapacá. Esto es:

Matriz FODA

Objeto u organización en estudio: _____

Objetivo: _____

Dimensión: Área Liderazgo	
Fortalezas:	**Oportunidades:**
Debilidades:	**Amenazas:**
Dimensión: Área de Gestión del Currículum	
Fortalezas:	**Oportunidades:**
Debilidades:	**Amenazas:**
Dimensión: Área Convivencia Escolar	
Fortalezas:	**Oportunidades:**
Debilidades:	**Amenazas:**

Dimensión: Área Gestión de Recursos	
Fortalezas:	**Oportunidades:**
Debilidades:	**Amenazas:**

8.8.1. Datos recogidos por medio de aplicación de matriz FODA.

En esta etapa, se da a conocer la información obtenida por medio de la aplicación de una matriz FODA en profesionales pertenecientes a la Escuela Básica Francisco Forgione de Iquique, región de Tarapacá.

Objeto u organización en estudio: Escuela Básica Francisco Forgione de Iquique, región de Tarapacá, Chile.

Objetivo: Analizar las actuales prácticas de gestión de calidad educativa al interior de la Escuela Básica Francisco Forgione de Iquique, a fin de proceder al diseño de una propuesta mejorativa o PME (Plan de Mejoramiento Educativo).

Dimensión: Área Liderazgo	
Fortalezas:	**Oportunidades:**
- Equipo directivo con capacidad de escucha. - Presencia directiva permanente y prolongada en el establecimiento. - Generación de espacios para la definición y actualización del Proyecto Educativo Institucional,	- Existencia de Instituciones y Organismos colaboradores con los cuales se podría vincular la escuela (Hospital, JUNAEB, Junta de Vecinos, ZOFRI, Universidades, etc.).

del Reglamento Interno, del Reglamento de Evaluación, del Manual de Convivencia Escolar, de forma grupal entre los diversos estamentos de la escuela. - Permanente información y actualización de Facebook institucional. - Aseguramiento de los espacios para la planificación, reflexión y análisis del proceso pedagógico.	- Programación de planes de perfeccionamiento docente de carácter anual. - Recopilación de información de ex alumnos posicionados en educación superior, como muestra de una cultura de altas expectativas. - Establecimiento de redes de apoyo con establecimientos educacionales vecinos (Red de inglés, Ciencias - Explora, deportes, artísticos, etc.). - Presencia de espacios físicos naturales comunales que pueden ser aprovechados como escenarios educativos (Playas, bordes costeros, desierto, oasis). - Postulación a Programas de Reforzamiento Educativo. - Aporte de recursos SEP. - Convenios con instituciones educativas de nivel superior. - Asesoría externa MINEDUC, DAEM, ATE. - Redes de apoyo públicas y privadas.
Debilidades:	**Amenazas:**
- El sistema de monitoreo del PME no ha levantado información oportuna en relación al impacto que tienen las acciones propuestas, lo que limita su utilidad en el proceso de mejora. - El establecimiento carece de instancias formales para evaluar el desempeño de los directivos.	- Ausencia de recursos económicos para realizar acciones de mejoramiento educativo. - Inexistencia de avances o mejoras en el proceso de evaluación de las actividades diseñadas y planificadas.

- La mayor parte de los directivos (sobre el 70%) no se capacitan ni actualizan sus conocimientos y competencias en las áreas en las cuales se desenvuelven. - El equipo directivo no maneja herramientas de gestión actuales, formales y confiables, además carece de programas administrativos digitales.	- Inexistencia de avances en cuanto a la categoría de desempeño (Media Baja). - No se ha logrado generar grupos y funciones de trabajo estables en el tiempo. - Muestras de fortalecimiento de competencias de gestión por parte de las escuelas vecinas, lo cual conllevaría a la existencia de potenciales conflictos con foco en el estudiantado objetivo.
Dimensión: Área de Gestión del Currículum	
Fortalezas:	**Oportunidades:**
- Compromiso y colaboración para con los diversos logros obtenidos por los docentes pertenecientes a la comunidad educativa. - Generación de espacios de participación y toma de decisiones en aspectos pedagógicos claves del proceso educativo. - Realización de talleres de capacitación permanente en materias pedagógicas (planificación, evaluación, estrategias pedagógicas). - Facilitación de material diverso para el desarrollo del trabajo de los docentes (guías, rúbricas, listas de cotejo, videos, planificaciones, fichas, etc.). - Amplia accesibilidad a ámbitos tales como la comunicación de ideas y propuestas pedagógicas por parte de los integrantes de la comunidad educativa. - Establecimiento de procesos de planificación, desarrollo y evaluación de la Enseñanza-	- Inscripción en el proceso de Evaluación Docente. - Obtención de recursos SEP para perfeccionamiento docente continuo. - Incentivos a los buenos desempeños y logros profesionales docentes y no docentes. - Capacitaciones y ponencias de expertos en diversas temáticas educativas.

Aprendizaje, en forma sistematizada y con formatos pre establecidos. - Establecimiento de lineamientos acordes con Estándares de aprendizaje. - Existencia de un Programa de Integración Escolar (PIE) - Apoyo y acompañamiento en cuanto a la elaboración de material para reuniones de apoderados. - Realización de entrevistas a las familias de estudiantes con desempeño académico descendido (direccionado). - Profesores comprometidos con el proceso pedagógico. - Profesores abiertos a la discusión pedagógica, la que se realiza - a lo menos - una vez por semana. - Presencia de Equipo Multidisciplinario que identifica y trabaja con estudiantes que presentan rezago educativo u otras dificultades de aprendizaje y, que además, apoya a docentes respecto de la adecuación de estrategias e instrumentos pedagógicos en uso.	
Debilidades:	**Amenazas:**
- Falta de acompañamiento pedagógico en el aula. - Carencia de herramientas administrativas digitales. - Vulnerabilidad de la aplicación del proyecto escuela debido a la inestabilidad laboral de personal y profesionales a contrata - Contexto familiar de alta vulnerabilidad por parte de educandos.	- Bajo nivel educacional de los padres. - Bajo nivel socioeconómico de apoderados. - Escaso apoyo de padres a sus hijos. - Constante cambio de modelos pedagógicos debido a la subscripción a múltiples programas de enseñanza impartidos por

- Falta de compromiso por parte de padres y apoderados en cuanto a apoyo a la gestión pedagógica y formación personal de sus hijos/hijas. - Existencia de lineamientos comunes en cuanto a planificaciones, elaboración de evaluaciones, observaciones de aula. Sin embargo, estas perderían efectividad, al carecer de sistematicidad y monitoreo en el tiempo. - Estrategias pedagógicas implementadas en las clases no orientadas al desarrollo de habilidades cognitivas de nivel superior. - Si bien existen instancias de reunión entre el personal en ejercicio, no se ha promovido de manera sistemática la generación de espacios de reflexión basados en el quehacer educativo que permitan desarrollar comunidades de aprendizaje, articular el trabajo entre los diferentes niveles y departamentos y, subsecuentemente, compartir experiencias de calidad. - Escasa articulación formal entre ciclos y sub - ciclos de enseñanza y entre profesores de distintos cursos. - Ausencia de un Programa de Orientación Vocacional. - Presencia de una baja autoestima académica y desmotivación escolar en algunos estudiantes. - Escaso material pedagógico actualizado para el trabajo en las aulas.	parte de la entidad reguladora a nivel educacional. - Escasas mejoras respecto de la adquisición de material pedagógico.

Dimensión: Área Convivencia Escolar	
Fortalezas:	**Oportunidades:**
- La comunidad se siente orgullosa de pertenecer al establecimiento, lo que da cuenta de la construcción de un claro sello identitario. - El establecimiento ha logrado establecer un clima de respeto y buen trato, propicio para el aprendizaje. - Existencia de un Plan de Acción de Convivencia Escolar en plena concordancia con PEI. - Presencia de un Manual de Convivencia Escolar actualizado todos los años. - Presencia de Consejo escolar, Consejo de profesores, Centro de padres y Centro de Estudiantes. - Implementación de talleres formativos y de prevención de conductas de riesgo. - Altos niveles de Satisfacción de apoderados, reflejados en encuestas realizadas. - Bajos niveles de accidentabilidad escolar. - Desarrollo de alianzas con organizaciones de apoyo en el área socioemocional de los estudiantes de la escuela. - Desarrollo de alianzas con organizaciones de apoyo en el área de salud de los estudiantes de la escuela. - Alto reconocimiento del CEE por parte de la comunidad de la escuela Francisco Forgione.	- Existencia de redes de apoyo a disposición (centros de salud pública, red SENAME, JUNAEB, MINEDUC, etc.). - Énfasis en cuanto al área de la Convivencia Escolar, desde el Ministerio de Educación, dado sus aportes a los aprendizajes. Por lo cual, existen múltiples materiales y actividades asociadas a esta área. - Definición de orientaciones técnicas específicas para el área de Convivencia Escolar, por parte del Ministerio de Educación de Chile. - Planificación de actividades y acciones solidarias para con la comunidad externa al establecimiento.

Debilidades:	**Amenazas:**
- El monitoreo de los talleres de habilidades sociales se realiza de manera informal y superficial. Ello, no permite evaluar su verdadero impacto en los estudiantes. - Escaso trabajo preventivo frente a conductas antisociales, quedando estas a criterio de cada docente. - Débil promoción de espacios de participación para los estudiantes y apoderados, aun cuando existen las instancias para hacerlo, como directivas de curso y centro de estudiantes. - Necesidad de reforzamiento de actividades para fomentar la alianza efectiva familia-escuela.	- Falta de compromiso por parte de padres y apoderados en el ámbito académico y formativo. - Existencia de un rol poco claro de los padres en cuanto a la educación de sus hijos, pues se enfatiza y asegura los derechos, pero no así las responsabilidades existentes. - Exposición de los niños al tabaco, alcohol y otras drogas que dificultan la promoción de hábitos saludables.
Dimensión: Área Gestión de Recursos	
Fortalezas:	**Oportunidades:**
- Presencia de un equipo de apoyo profesional multifuncional (educadora diferencial, psicopedagoga y fonoaudióloga en PIE) - En el caso del primer ciclo de enseñanza, se cuenta con asistentes de la educación en aula para cada curso presente. - El establecimiento ha generado un perfil del profesional con que quiere contar, priorizando el trabajo pedagógico. - El establecimiento ha conseguido mantener en el tiempo la matrícula a través de estrategias específicas.	- Implementación de Ley SEP. - Beneficios de alimentación JUNAEB para estudiantes prioritarios y preferentes. - Elaboración del PME asociado a acciones de mejora del proceso pedagógico.

- Adquisición de dispositivos móviles o tabletas para los estudiantes que se encuentran participando de manera remota. - Adquisición y uso de computadoras por cada sala de clases.	
Debilidades:	**Amenazas:**
- Presencia de una alta rotación de profesionales y no profesionales de la educación. - Existencia de una alta rotación en cuanto a las funciones de profesionales y no profesionales de la educación. - No reconocimiento de la capacitación individual por parte de los funcionarios. - La Corporación no cuenta con recursos financieros para capacitaciones, lo que lógicamente limitaría las oportunidades de crecimiento profesional de los funcionarios del establecimiento. - Al interior de la escuela no se ha generado un sistema de promoción sistemática para la utilización de recursos didácticos, aun cuando cuentan con una cantidad suficiente de estos, lo que podría reducir las experiencias de aprendizaje en estudiantes. - Del mismo modo, tampoco se promueve la utilización del espacio de biblioteca (siendo que esta cuenta con materiales que responden a los intereses y necesidades de los estudiantes), lo que limitaría su uso como recurso efectivo para el proceso de aprendizaje de los estudiantes.	- Existencia de algunas limitaciones para poder adquirir recursos que vayan en pos del mejor funcionamiento del establecimiento. - Tardanza en los procesos de entrega de recursos y toma de decisiones. - Falta de claridad y de gestión en cuanto a la administración interna.

- Escaso monitoreo y retroalimentación respecto del desempeño profesional del recurso humano (colaboradores).	

8.8.2. Tabulación y análisis de la información recogida por medio de matriz FODA.

A lo largo de esta etapa, se llevará a cabo la tabulación y posterior análisis de la información recogida, prestando especial énfasis respecto de los hitos negativos o deficientes presentes. Lo anterior, no con malas intenciones o bajo un tono peyorativo, sino más bien, con fines constructivos o mejorativos (diseño de una propuesta de PME o Plan de Mejoramiento Educativo).

Aspectos deficitarios según dimensión en estudio.

Dimensión N°1: Área Liderazgo.

Respecto de la dimensión *Liderazgo*, es posible identificar variados aspectos a resaltar. Algunos, bastante positivos, como la presencia de un equipo directivo empático y, sobre todo, llano a poder escuchar e interactuar para con su grupo de colaboradores. También, resulta especialmente destacable el hecho de este mismo grupo en cuestión (cuerpo directivo) establezca un trabajo mancomunado para con el resto de la organización en cuanto a la toma de decisiones y posterior establecimiento de cada uno de los lineamientos presentes en la documentación institucional (PEI, PME, Reglamento Interno, Reglamento de Evaluación, Reglamento de Covivencia Escolar, entre otros).

Sin embargo, y especialmente importante para el posterior diseño de la propuesta mejorativa o PME, es que se pondrá atención a cada uno de los aspectos deficitarios. Dicho de otra forma, focalizarse en torno a aquellos que impiden que la

organización en estudio sea capaz de poder avanzar hacia un futuro más próspero tanto en lo académico e institucional.

En esto, entonces, sería bueno comenzar respecto de las debilidades identificadas por medio de esta matriz : la falta de capacitación permanente y/o perfeccionamiento profesional por parte de los entes directivos, más su subsecuente “analfabetismo digital” e inefectividad frente a la lógica incorporación efectiva dentro de una actual comunidad escolar fuerte, digital y globalizada, hace que la Escuela Básica Francisco Forgione se quede “estancada” dentro de un viejo paradigma que hace ya bastantes años dejó de ser la máxima que regía el funcionamiento de las distintas organizaciones educativas a nivel nacional (bases de datos en interminables cantidades de papel físico, archivadores y más archivadores, entre otros). Esto, contradice claramente lo planteado por el Ministerio de Educación de nuestro país en cuanto a sistematización y digitalización de cada uno de los procesos organizacionales que cohabitan al interior de cada comunidad educativa y, que lógicamente, toman forma a través del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Esto, también afectaría la gestión estratégica, toma de decisiones y poyecciones hacia una “cultura de la mejora continua” por parte de la institución en comento.

Dimensión N° 2: Área Gestión Pedagógica

Respecto a la dimensión *Gestión Pedagógica* se puede evidenciar que existe una gran cantidad de aspectos resaltables tales como un alto nivel de compromiso por parte de los involucrados. No obstante; y como se señaló anteriormente existen problemas evidentes que impiden el desarrollo exitoso de las prácticas pedagógicas. Es en este punto donde se enfocarán los esfuerzos, con la finalidad de minimizar las débilidades.

Uno de los aspectos débiles encontrados en esta dimensión son la falta de acompañamiento pedagógico en el aula, la carencia de herramientas administrativas digitales, vulnerabilidad de la aplicación del proyecto escuela debido a la inestabilidad laboral de personal y profesionales a contrata, contexto familiar de

alta vulnerabilidad por parte de educandos, falta de compromiso por parte de padres y apoderados en cuanto a apoyo a la gestión pedagógica y formación personal de sus hijos/hijas, existencia de lineamientos comunes en cuanto a planificaciones, elaboración de evaluaciones, observaciones de aula. Todos estos aspectos señalados influyen en el proceso de enseñanza- aprendizaje. Por ende, se tratará de plantear algunas propuestas de mejoras para subsanar en parte algunos de estos aspectos.

Dimensión N° 3: Área Convivencia Escolar

Convivir en la escuela es una experiencia de aprendizaje, ya que la escuela y el liceo son el lugar en el que se aprende a convivir con otros y otras fuera del espacio familiar. Por ello, el que existan buenos climas de convivencia no solo mejora los aprendizajes, sino que desarrolla en todos los actores de la comunidad educativa la capacidad de vivir y participar en comunidad. La convivencia es, por tanto, un aprendizaje para la vida.

Ahora bien; respecto a los resultados obtenidos en la aplicación del FODA, se pueden desprender que existe un gran sentido de pertenencia dentro de la comunidad educativa con la institución, así como también un clima afable y de respeto lo cual es un plus para un buen clima de trabajo y aprendizaje. No obstante; existen falencias que se deben subsanar para ir progresando en pos de la mejora continua. Por ejemplo, se evidencia que el monitoreo de los talleres de habilidades sociales se realiza de manera informal y superficial. Lo cual no permite evaluar su verdadero impacto en los estudiantes, Además, existe escaso trabajo preventivo frente a conductas antisociales, quedando estas a criterio de cada docente, débil promoción de espacios de participación para los estudiantes y apoderados y necesidad de reforzamiento de actividades para fomentar la alianza efectiva familia-escuela.

Por tal razón y dada la importancia de la convivencia, se tomarán algunos de estos aspectos débiles para intentar dar solución y ayudar a mejorarlos.

Dimensión N° 4: Área Gestión de Recursos.

Como sabemos, la Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. Por tal razón resulta importante reflexionar acerca de las prácticas asociadas a la gestión de recursos de los establecimientos y diseñar una propuesta de prácticas efectivas asociadas a la gestión que favorezca los aprendizajes de los estudiantes.

En base a lo expuesto, y de acuerdo a los datos obtenidos en el FODA, se puede destacar que existe una inversión clara en pos de favorecer los aprendizajes dentro de las cuales se pueden destacar la contratación de un equipo de apoyo profesional multifuncional (educadora diferencial, psicopedagoga y fonoaudióloga en PIE) y asistentes de la educación en aula para cada curso presente.

Adquisición de dispositivos móviles o tabletas para los estudiantes que se encuentran participando de manera remota e implementación de las aulas con la adquisición y uso de computadoras por cada sala de clases.

No obstante; al igual que en otras áreas se pueden observar aspectos débiles. Si bien la institución ha priorizado con sus recursos el favorecimiento de los aprendizajes, los recursos financieros son escasos. Por lo tanto; es necesario darle un mejor uso a los que ya existen en el colegio. Existen espacios implementados que podrían explotarse aún más en favor de los aprendizajes. Por ende, se hace necesario gestionar los recursos de manera efectiva.

9. Plan de mejoramiento

9.1 Plan de mejoramiento general.

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Consolidar las prácticas pedagógicas con un enfoque en el desarrollo de habilidades de orden superior, entregando apoyo oportuno a los estudiantes y capacitación acorde a la realidad y requerimientos actuales además de espacios de colaboración a los docentes e instancias para reflexionar sobre su labor.	Potenciar los espacios de colaboración y pedagógico mediante compartir de prácticas exitosas y talleres para la reflexión sobre la práctica docente y así enfocar las prácticas pedagógicas en mejorar la movilidad de los niveles de aprendizaje de los estudiantes.
Liderazgo	Fortalecer las capacidades de los funcionarios que ejercen liderazgo mediante capacitaciones constantes respecto al rol del líder de una institución y capacitación acordes a la realidad actual para que lideren procesos de mejora escolar continua y de calidad para así lograr las metas institucionales y contribuir a la formación integral y permanente de todos los estudiantes mediante el desarrollo de procesos formativos innovadores.	Capacitar a los directivos para mejorar sus prácticas de modo que puedan motivar a los integrantes de la comunidad educativa y ejecutar acciones alineadas con la visión de la organización, los objetivos y la estrategia. Alcanzar en todos quienes ejerce las labores de liderazgo en la comunidad escolar un nivel de dominio adecuado de las herramientas tecnológicas acorde a las exigencias actuales en pos de favorecer el aprendizaje de los estudiantes.

Convivencia escolar	Fortalecer y promover las relaciones interpersonales positivas y el sentido de equipo para un trabajo sinérgico que logre los objetivos pedagógicos y al mismo tiempo vele por erradicar conductas de riesgo. Además de involucrar a los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos.	Llevar a cabo talleres mensuales dirigidos a profesores, alumnos y sus padres en función de fortalecer el involucramiento en el proceso educativo y así potenciar el proceso educativo con todos los actores correspondientes. Generar estrategias que permitan pesquisar situaciones de riesgos y crear instrumentos que permitan generar seguimiento de cada uno de los casos.
Gestión de recursos	Gestionar de manera efectiva los recursos humanos, técnicos y educativos en pos de fortalecer los aprendizajes de todos los estudiantes y generar instancias de capacitación y crecimiento profesional de los funcionarios del establecimiento.	1. Gestionar y Potenciar el uso de recursos didácticos, audiovisuales y TICs que favorezcan y brinden una mejor experiencia de aprendizaje. 2. Que el 100% de los profesores cuenten con capacitación en uso de tecnologías y otras áreas estratégicas para seguir desarrollando adecuaciones metodológicas que fortalezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje.

9.2 Plan de acción para el año escolar lectivo.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes. Enseñanza y aprendizaje en el aula	Consolidar las prácticas pedagógicas con un enfoque en el desarrollo de habilidades de orden superior, entregando apoyo oportuno a los estudiantes y capacitación acorde a la realidad y requerimientos actuales además de espacios de colaboración a los docentes e instancias para reflexionar sobre su labor	Potenciar los espacios de colaboración y pedagógico mediante compartir de prácticas exitosas y talleres para la reflexión sobre la práctica docente y así enfocar las prácticas pedagógicas en mejorar la movilidad de los niveles de aprendizaje de los estudiantes.	Apoyo sistémico y oportuno para los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o que requieren reforzamiento. Instancias de reflexión sobre el quehacer pedagógico. Generación de espacios de intercambio de experiencias pedagógicas. Capacitaciones enfocadas en la mejora continua y uso de recursos didácticos y tecnológicos.	Equipo técnico pedagógico Docentes Director
Liderazgo	Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados	Fortalecer las capacidades de los funcionarios que ejercen liderazgo mediante capacitaciones constantes respecto al rol del líder de una	Capacitar a los directivos para mejorar sus prácticas de modo que puedan motivar a los integrantes de la comunidad educativa y ejecutar acciones alineadas con la visión de la organización, los objetivos y la estrategia. Alcanzar en todos quienes ejerce	Capacitación para directivos respecto al quehacer de cada uno de los roles para un mejor funcionamiento del establecimiento. Capacitaciones a funcionarios sobre herramientas de gestión	Director Equipo de gestión

		institución y capacitación acordes a la realidad actual para que lideren procesos de mejora escolar continua y de calidad para así lograr las metas institucionales y contribuir a la formación integral y permanente de todos los estudiantes mediante el desarrollo de procesos formativos innovadores.	las labores de liderazgo en la comunidad escolar un nivel de dominio adecuado de las herramientas tecnológicas acorde a las exigencias actuales en pos de favorecer el aprendizaje de los estudiantes.	eficientes. Capacitaciones a docentes sobre nuevas tecnologías que permitan entregar procesos innovadores a los estudiantes. Conducción estratégica de equipos de trabajo en función de las prioridades contingentes realizando encuentros periódicos para coordinar tareas.	
Convivencia escolar	Convivencia escolar Participación y vida democrática	Fortalecer y promover las relaciones interpersonales positivas y el sentido de equipo para un trabajo sinérgico que logre los objetivos pedagógicos y al mismo tiempo vele por erradicar conductas de riesgo. Además de	Llevar a cabo talleres mensuales dirigidos a profesores, alumnos y sus padres en función de fortalecer el involucramiento en el proceso educativo y así potenciar el proceso educativo con todos los actores correspondientes. Generar estrategias que permitan pesquisar situaciones de riesgos y	Trabajo colaborativo con el departamento de Convivencia Escolar. Fortalecimiento de talleres formativos y de prevención de conductas de riesgo. Crear herramientas de trabajo que permitan un trabajo	Encargado de convivencia

		involucrar a los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos.	crear instrumentos que permitan generar seguimiento de cada uno de los casos.	focalizado y de seguimiento a estudiantes que se encuentren en situación de riesgo o que manifiesten conductas violentas. Talleres para padres y actividades de involucramiento de éstos en las actividades escolares de los estudiantes.	
Gestión de recursos	Gestión del personal Gestión de los recursos educativos	Gestionar de manera efectiva los recursos humanos, técnicos y educativos en pos de fortalecer los aprendizajes de todos los estudiantes	Gestionar y Potenciar el uso de recursos didácticos, audiovisuales y TICs que favorezcan y brinden una mejor experiencia de aprendizaje. Que el 100% de los profesores cuenten con capacitación en uso de tecnologías y otras áreas estratégicas para seguir desarrollando adecuaciones metodológicas que fortalezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Desarrollo profesional docente. Implementar las aulas con mayores recursos didácticos y tecnológicos para potenciar el aprendizaje. Evaluación periódica del uso y pertinencia de los recursos empleados según metas del PME	Director Encargado de Recursos

10. Bibliografía

“Los desafíos de la educación en el siglo XXI”, documento web extraído el 12 de octubre de 2021 desde el sitio web https://www.educarchile.cl/los-desafios-de-la-educacion-en-el-siglo-xxi

“Misión del MINEDUC”, documento web extraído el 19 de octubre de 2021 desde el sitio web https://www.mineduc.cl/ministerio/mision/
Conceptos de Calidad en Educación”, documento web extraído el 19 de octubre de 2021 desde el sitio web https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/23430/1/BCN%20Conceptos%20de%20calidad%20de%20educaci%C3%B3n_final.pdf

Conformación, Desarrollo yConsolidación del trabajo en equipo en la escuela. Ministerio de Educación, Santiago, Chile.

Cuestionario diagnóstico”, documento virtual extraído el 20 de noviembre de 2021 desde el sitio web ¿Qué es un cuestionario? https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-cuestionario/

Definiciones conceptuales “Áreas del proceso del PME”, documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.registroycertificacionate.mineduc.cl

Duran, J. A. (1996) @ El Proyecto Educativo Itistitucional. Una alternativapara el desarrollo pedagógico-cultura ¡Cooperativa Editorial Magisterio,Colombia!
Escuelas Efectivas”, documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.unicef.cl, https://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf

Guía para el Diagnóstico Institucional, material elaborado por el Ministerio de Educación, 2013.

http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Presentacion_SilviaPavez.pdf
https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2021/02/Orientaciones-PME-2021-en-contexto-de-pandemia.pdf

https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1.-El-diagnostico-institucional.pdf

https://registroycertificacionate.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/94/2018/03/Difinicion_Areas.pdf

Juan Enrique Pestalozzi y sus aportes a la educación", archivo web extraído el 16 de octubre de 2021 desde el sitio web "Material Educativo MK", https://www.materialeducativomk.com/juan-enrique-pestalozzi/

La educación tradicional frente a la educación progresista, Dewey, J., Experiencia y educación, Buenos Aires: Losada

Las ideas, experiencias y recursos para promover la educación, de conformidad con la naturaleza humana", Pestalozzi, J., 1806, págs. 185.
Liderazgo Escolar: Reconociendo los tipos de Liderazgo", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.mineduc.cl,

Matriz FODA", documento virtual extraído el 20 de noviembre de 2021 desde el sitio web Matriz FODA https://www.matrizfoda.com/dafo/

MINEDUC. (2016). Plan de Mejoramiento Educativo en el marco de la reforma educacional: Más oportunidades para todas y todos los estudiantes. (D. d. General, Ed.) Santiago, Chile. Recuperado el 30 de agosto de 2021 de http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2016/Plan de Mejoramiento Educativo en el marco de la reforma escolar - mas oportunidades para todas y todos los estudiantes.pdf

Pedagogía contemporánea", Sucholdski, B., Editorial Moderna,

Plan de Mejoramiento Educativo, documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.duoc.cl, http://www2.duoc.cl/liceopolitecnicoandes/pme

Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.liderazgoescolar.mineduc.cl

Programa de Integración Escolar" PIE, Ley de Inclusión 20.845, documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.mineduc.cl, https://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2017/12/Manual-PIE.pdf

Proyecto Educativo Institucional, documento virtual extraído del sitio web www.educarchile.cl, https://www.educarchile.cl/recursos-para-el-aula/proyecto-educativo-institucional-pei-en-su-dimension-formativa

Pulido, M. C. (1997). El Proyecto Educativo. Elementos para la construcción colectiva de una institución de calidad. Cooperativa Editorial Magisterio,

Colombia. Triguero J.; Labra, J. (1993). El ProyectoEducativo. Metodología para su evaluación. FIDE Secundaria. Santiagode Chile.

Un modelo educativo basado en competencias", documento virtual extraído el 23 de octubre de 2021 desde el sitio web www.redalyc.org, https://www.redalyc.org/pdf/447/44722178014.pdf

11. Anexos

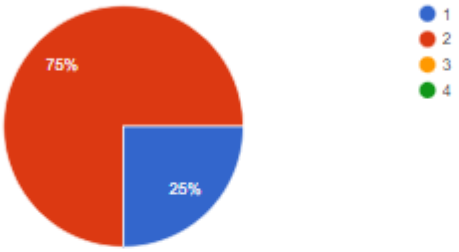
Cuestionario aplicado para la obtención de datos

Área Gestión Del Currículum

Análisis de las áreas de proceso:

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.

4 respuestas

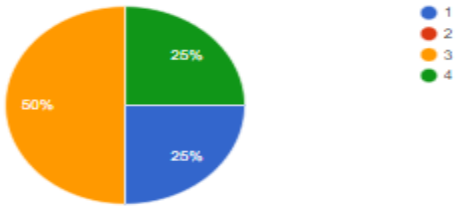


2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)

4 respuestas

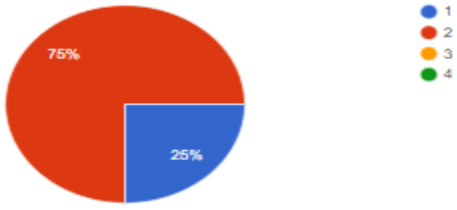
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.

4 respuestas



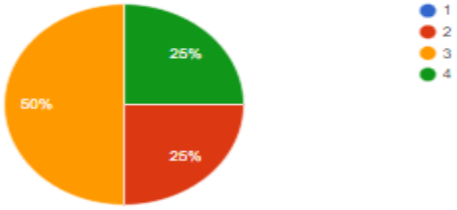
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.

4 respuestas



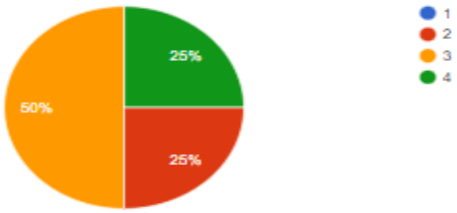
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.

4 respuestas



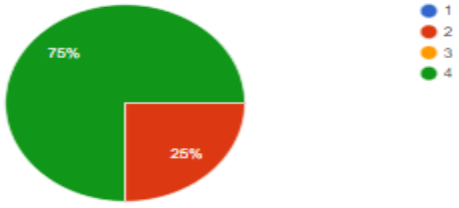
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.

4 respuestas



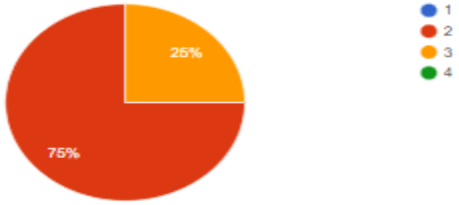
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.

4 respuestas



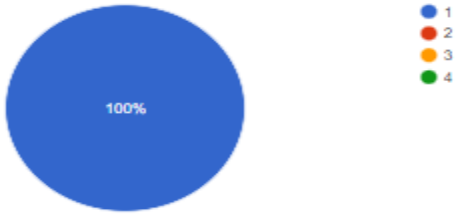
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.

4 respuestas



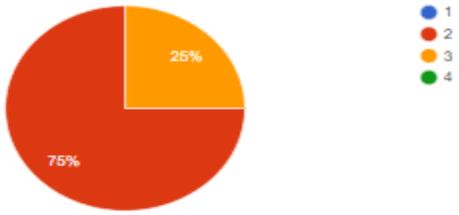
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.

4 respuestas



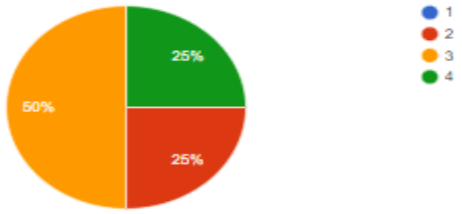
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.

4 respuestas



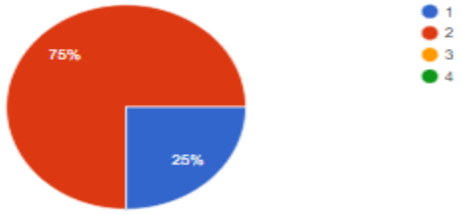
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.

4 respuestas



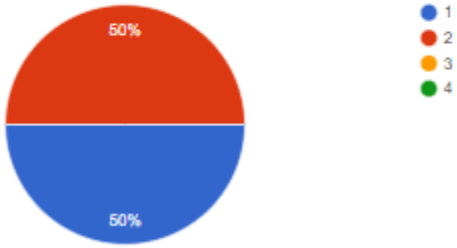
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.

4 respuestas



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.

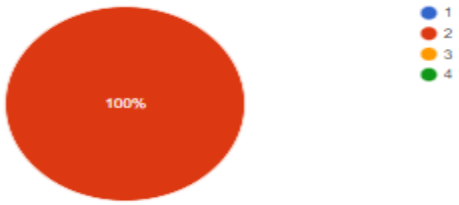
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

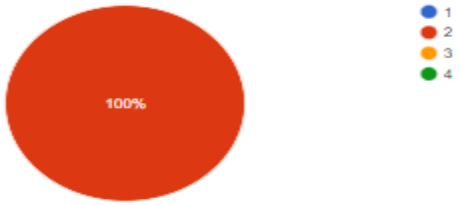
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.

4 respuestas



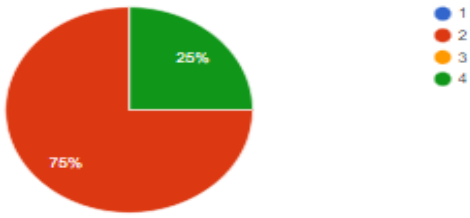
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.

4 respuestas



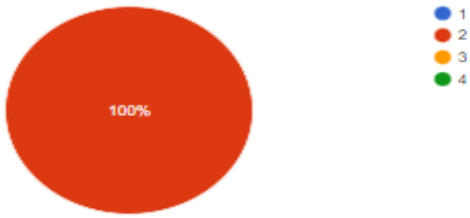
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.

4 respuestas



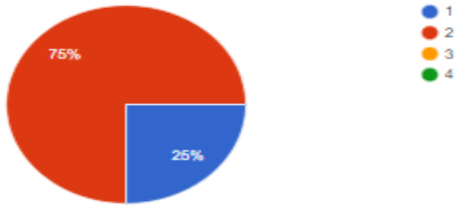
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.

4 respuestas



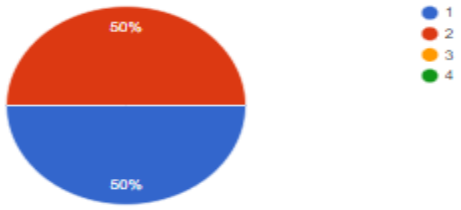
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.

4 respuestas



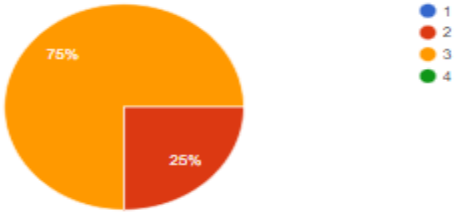
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).

4 respuestas



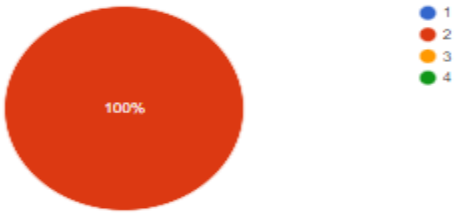
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.

4 respuestas



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.

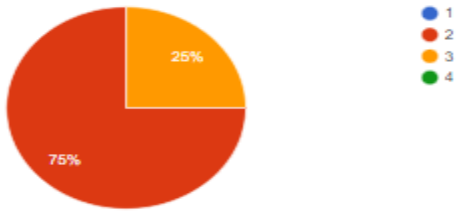
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

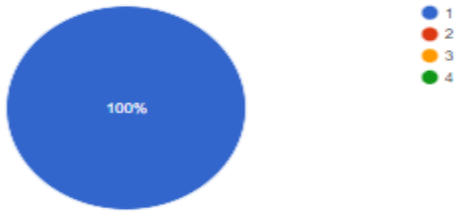
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.

4 respuestas



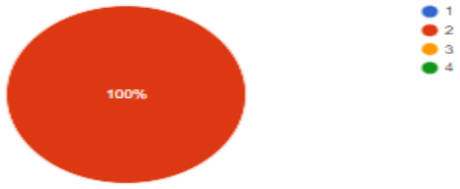
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.

4 respuestas



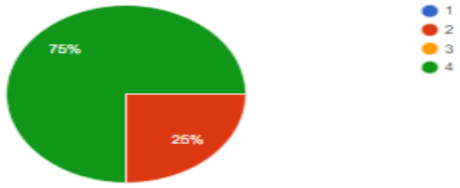
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.

4 respuestas



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.

4 respuestas

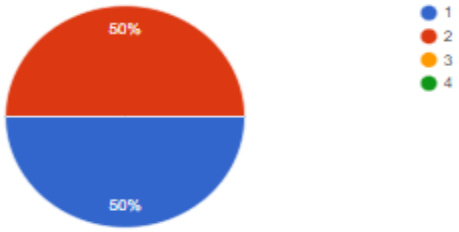


5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

4 respuestas

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.

4 respuestas

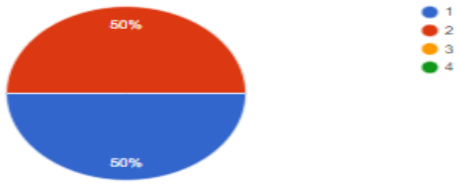


Área Liderazgo Escolar

Análisis de las áreas de proceso:

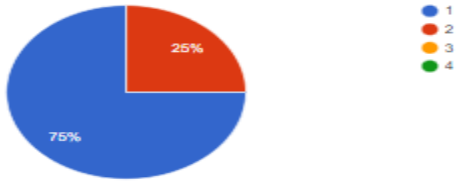
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.

4 respuestas



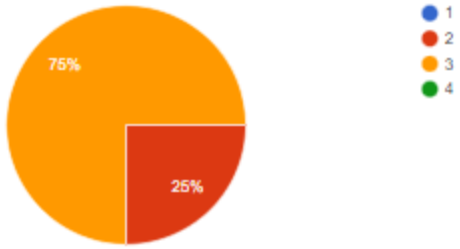
2. El sostenedor establece metas claras al director.

4 respuestas



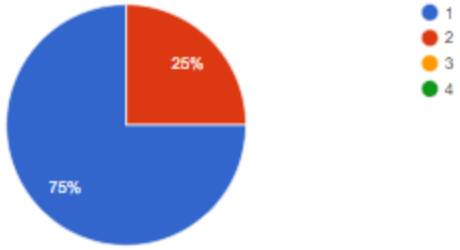
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.

4 respuestas



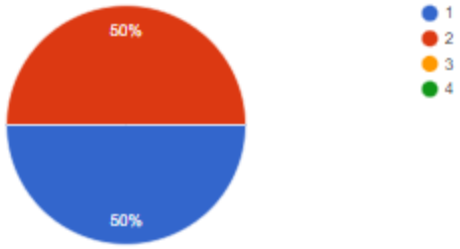
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.

4 respuestas



5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.

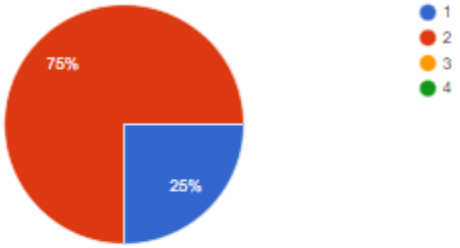
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

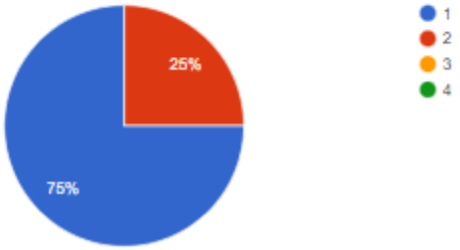
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.

4 respuestas



2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.

4 respuestas



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.

4 respuestas

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.

4 respuestas

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.

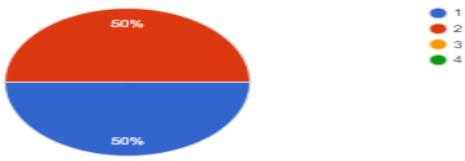
4 respuestas

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.

4 respuestas

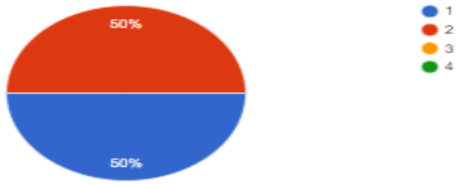
7. El director promueve una ética de trabajo.

4 respuestas



5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.

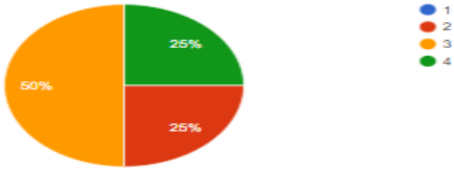
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

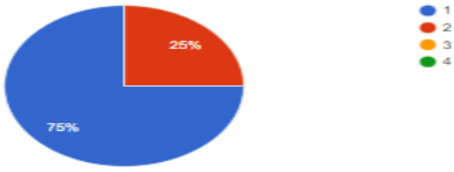
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

4 respuestas



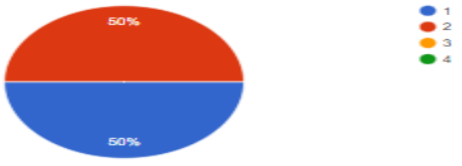
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.

4 respuestas



3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.

4 respuestas

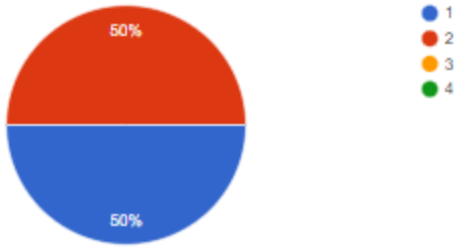


4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.

4 respuestas

5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.

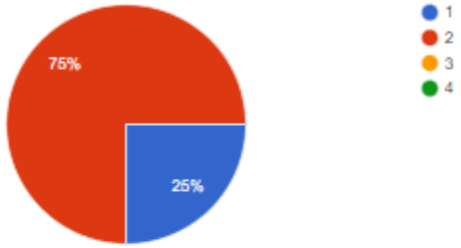
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

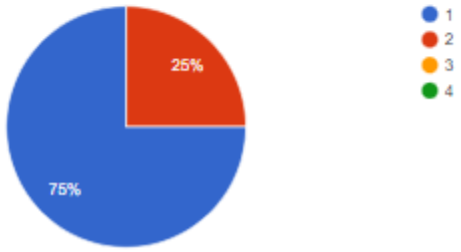
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.

4 respuestas



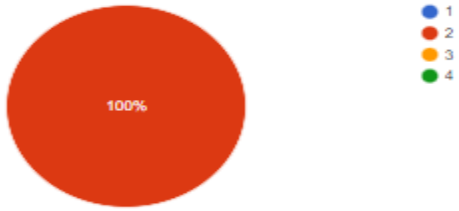
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.

4 respuestas



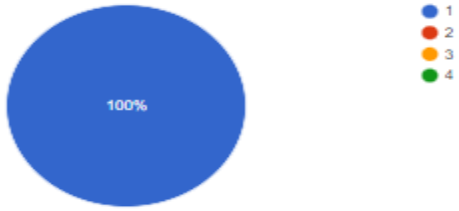
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.

4 respuestas



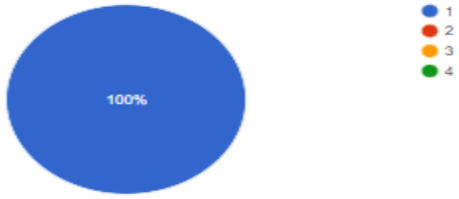
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.

4 respuestas



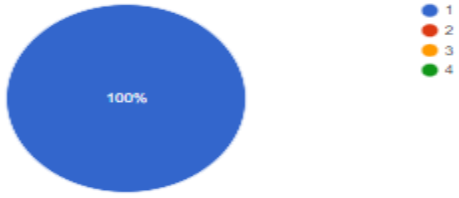
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.

4 respuestas



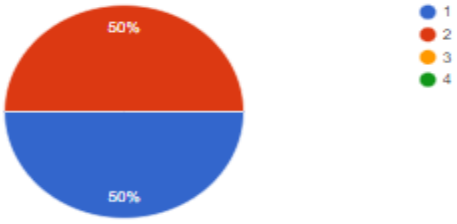
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.

4 respuestas



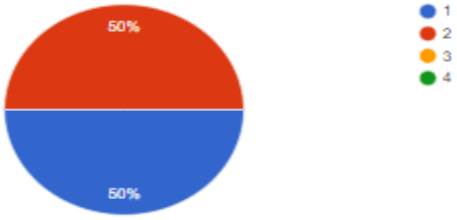
7. El director promueve una ética de trabajo.

4 respuestas



7. El director promueve una ética de trabajo.

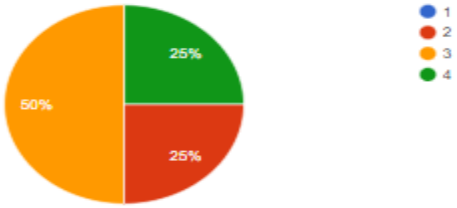
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

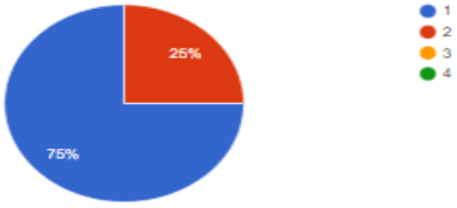
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

4 respuestas



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.

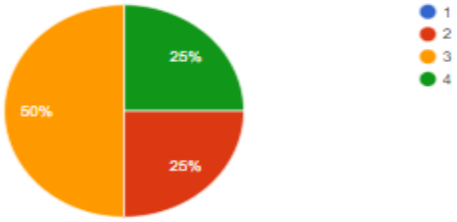
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

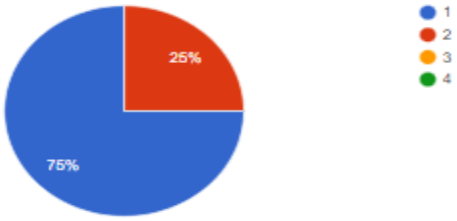
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

4 respuestas



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.

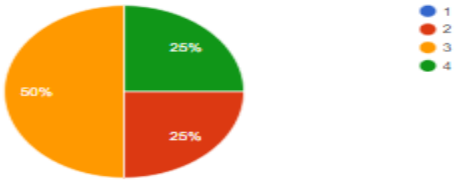
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

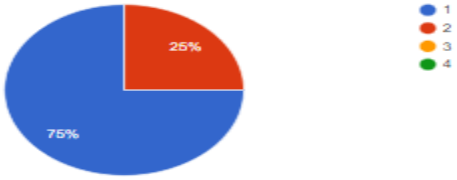
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

4 respuestas



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.

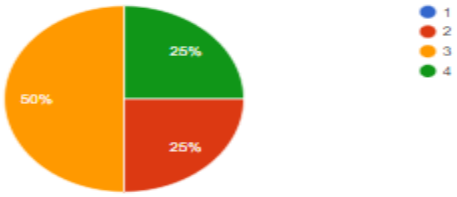
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

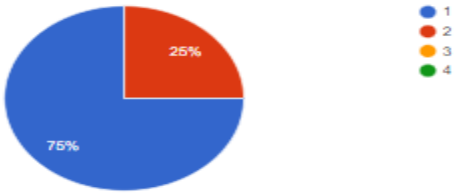
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

4 respuestas



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.

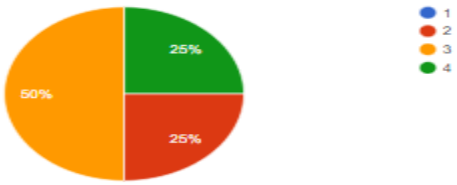
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

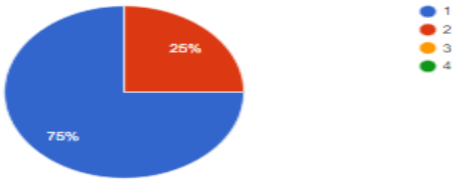
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

4 respuestas



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.

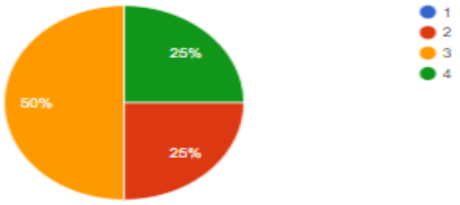
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

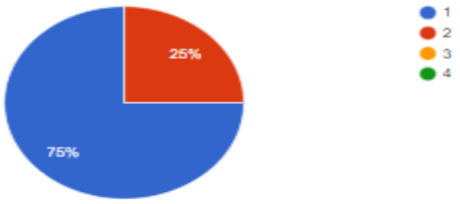
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

4 respuestas



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.

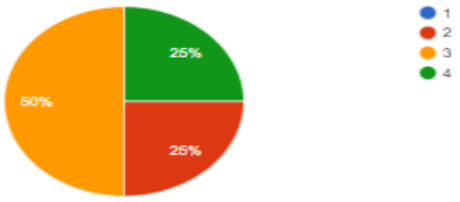
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

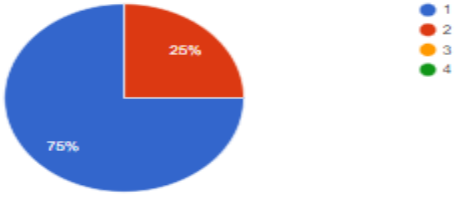
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

4 respuestas



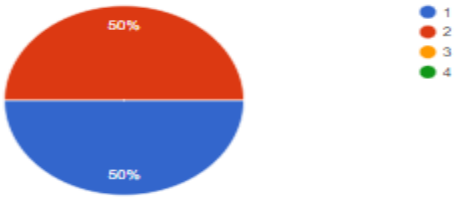
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.

4 respuestas



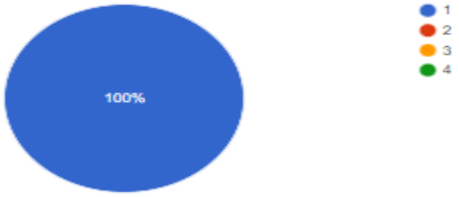
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.

4 respuestas



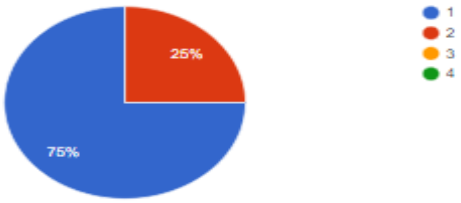
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.

4 respuestas



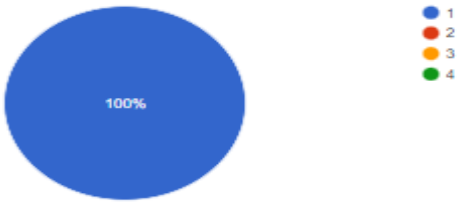
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.

4 respuestas



6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.

4 respuestas

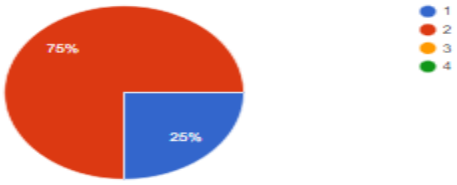


Área Convivencia Escolar

Análisis de las áreas de proceso:

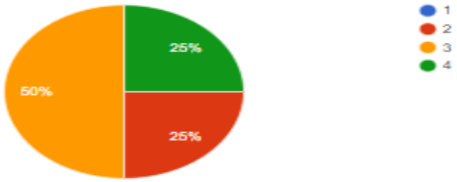
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).

4 respuestas



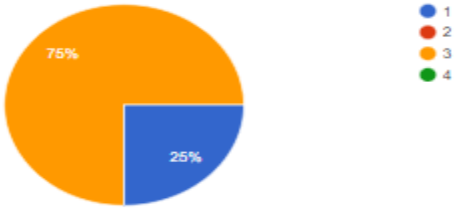
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.

4 respuestas



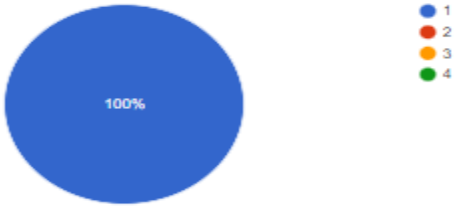
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.

4 respuestas



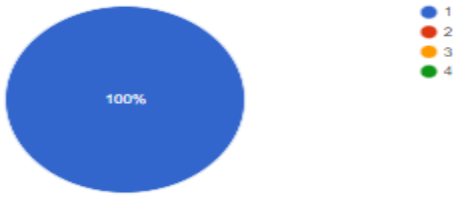
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.

4 respuestas



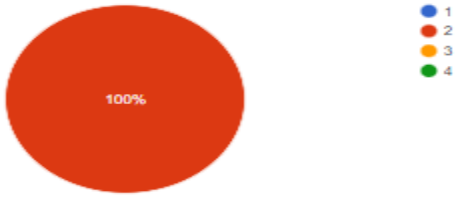
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.

4 respuestas



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.

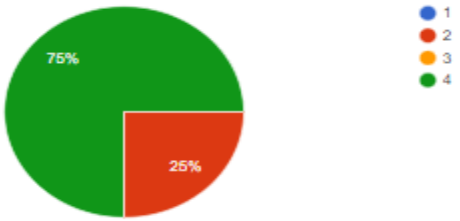
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

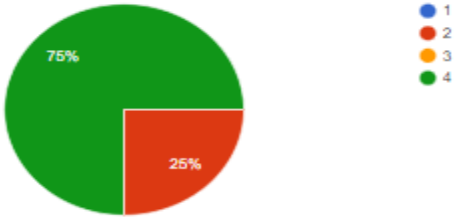
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).

4 respuestas



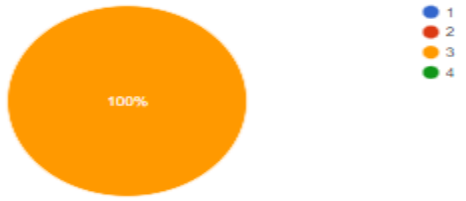
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.

4 respuestas



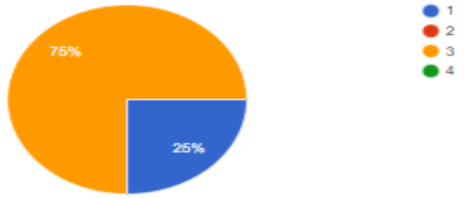
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.

4 respuestas



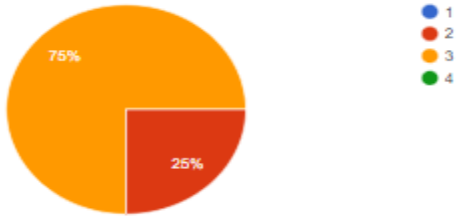
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.

4 respuestas



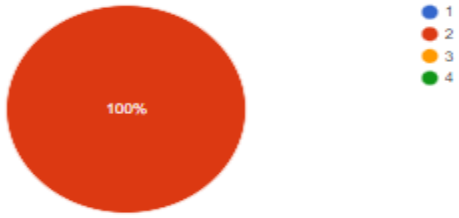
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).

4 respuestas



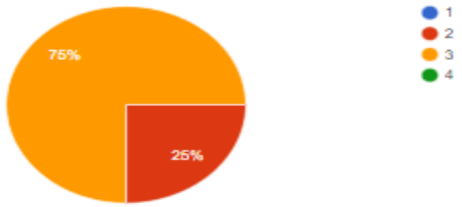
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.

4 respuestas



7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

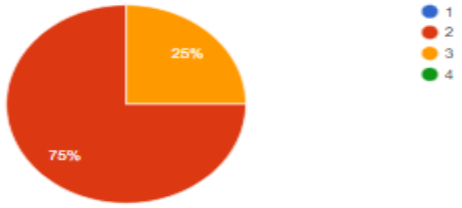
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

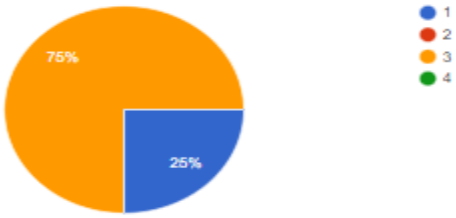
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.

4 respuestas



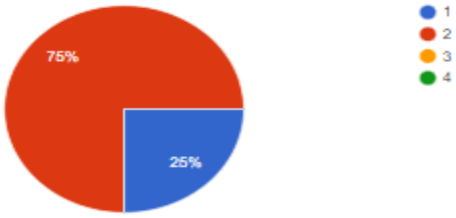
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.

4 respuestas



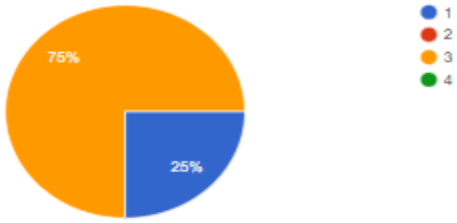
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.

4 respuestas



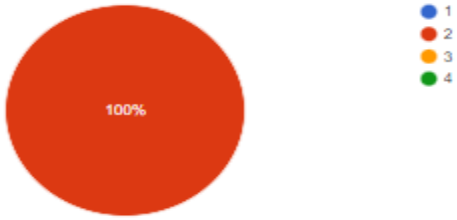
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.

4 respuestas



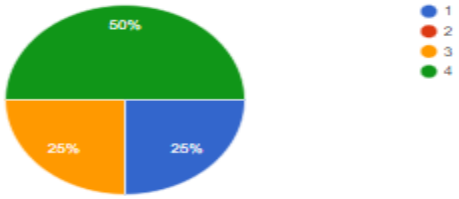
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.

4 respuestas



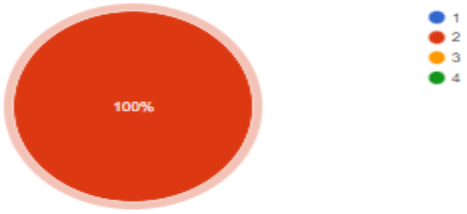
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.

4 respuestas



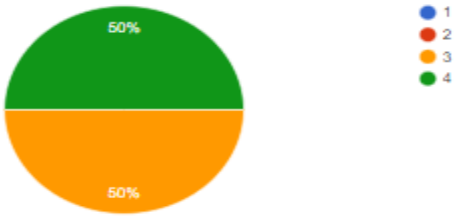
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.

4 respuestas



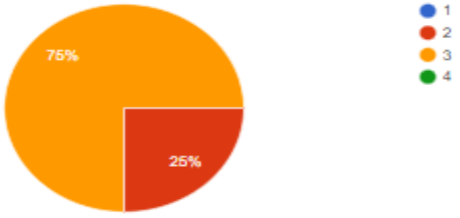
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.

4 respuestas



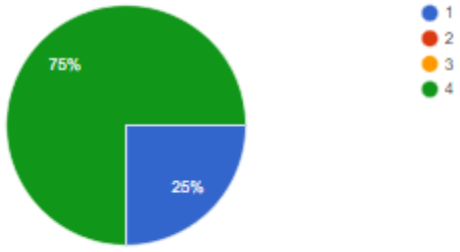
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.

4 respuestas



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.

4 respuestas

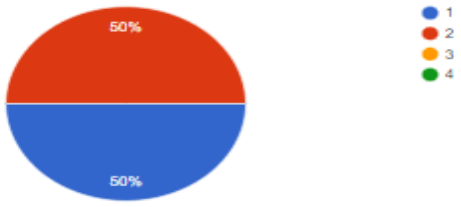


Área Gestión de Recursos

Análisis de las áreas de proceso:

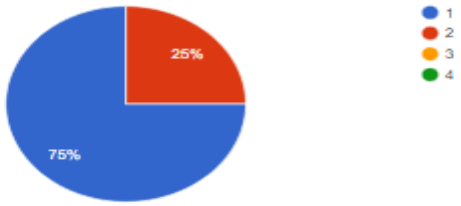
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.

4 respuestas



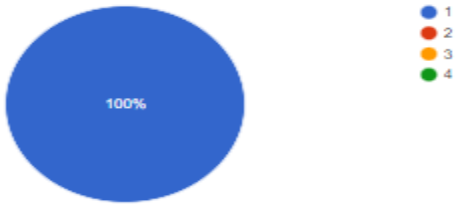
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.

4 respuestas



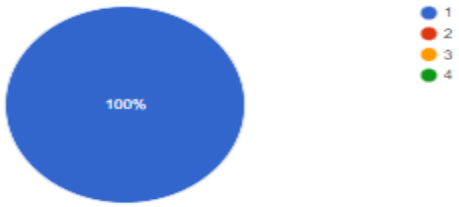
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.

4 respuestas



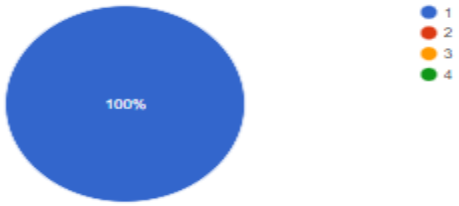
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.

4 respuestas



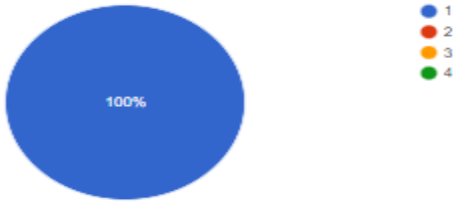
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.

4 respuestas



6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.

4 respuestas

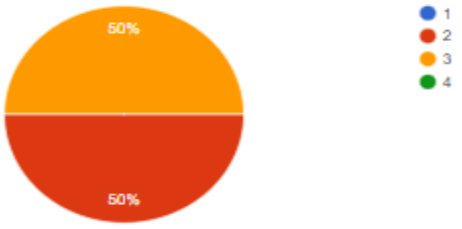


7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.

4 respuestas

8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

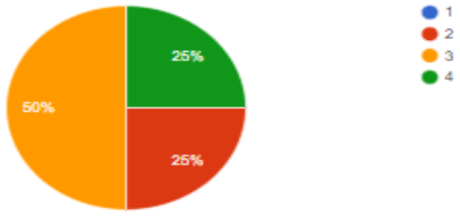
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

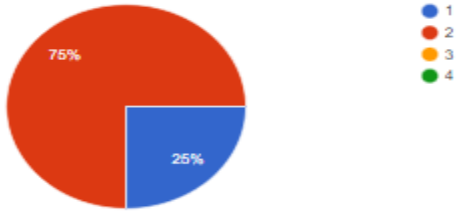
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.

4 respuestas



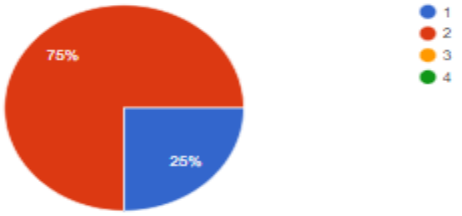
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.

4 respuestas



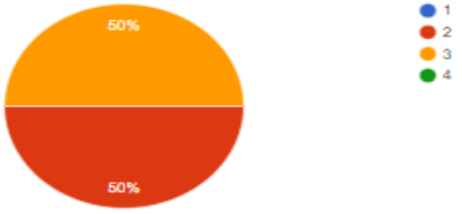
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.

4 respuestas



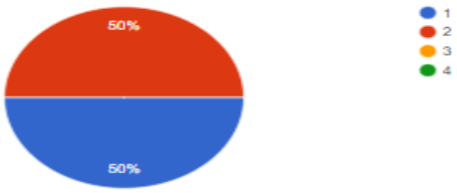
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.

4 respuestas



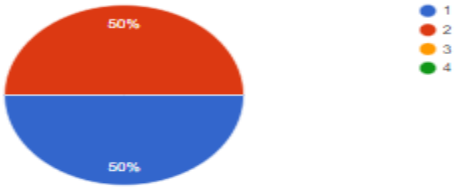
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.

4 respuestas



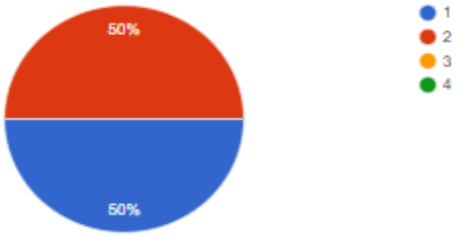
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.

4 respuestas



7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.

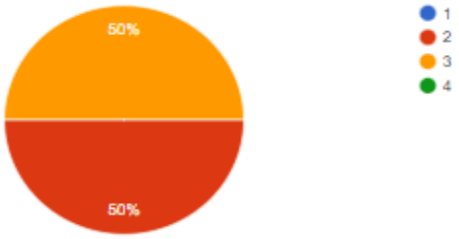
4 respuestas



Análisis de las áreas de proceso:

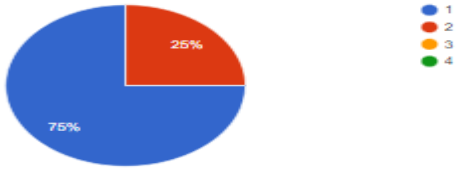
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

4 respuestas



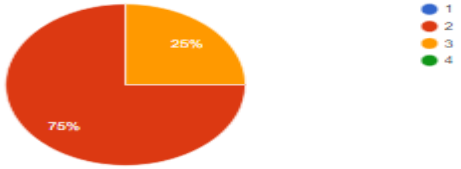
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.

4 respuestas



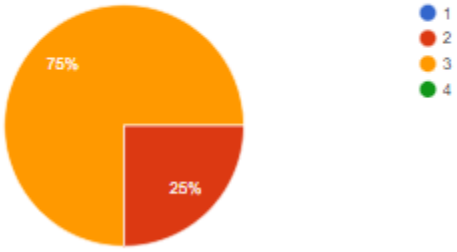
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.

4 respuestas



4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.

4 respuestas



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.

4 respuestas