



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación,
mención en Gestión de Calidad**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO COLEGIO AJIAL DE LA COMUNA DE RETIRO,
REGIÓN DEL MAULE**

Nombre del candidato/a a magíster: Sofía Macarena Pacheco Donoso

Nombre tutor guía: Genaro Alejandro Moyano Arcos

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Agosto 2023

Índice

Contenido

Resumen	5
INTRODUCCION	6
Marco teórico	8
Marco contextual	31
Diagnóstico institucional	35
Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.....	35
Análisis de las áreas de proceso	36
Área de gestión del currículum	36
1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula	39
1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	40
2. Área Liderazgo Escolar	41
2.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor	41
2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director	42
2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados.....	43
3. Área Convivencia Escolar	44
3.1. Dimensión: Formación	44
3.2. Dimensión: Convivencia escolar.....	45
3.3. Dimensión: Participación	46
4. Área Gestión de Recursos	48
4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano.....	48
4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.....	49
4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos	50
Análisis de resultados	51
1. Área currículum.....	51
2. Área de Liderazgo Escolar	53
3. AREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR	56
4. AREA DE GESTION DE RECURSOS.....	59
Plan de mejoramiento	61
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	70

Resumen

El Trabajo de Graduación expone el Diagnostico Institucional y Plan de mejoramiento Educativo del Colegio Ajjal , de la comuna de Retiro

Para lo cual se realizó una entrevista a 10 miembros de la comunidad educativa mediante un instrumento que evalúa las áreas de Gestión Escolar; Liderazgo; Convivencia Escolar y Gestión de recursos.

La investigación se basa en el paradigma Interpretativo de tipo Cualitativo, en donde se investiga para conocer e identificar las características del director, equipos de gestión y docentes del establecimiento. Los entrevistados fueron elegidos de manera aleatoria.

El estudio es de carácter Descriptivo.

Resultados esperados:

Es realizar un diagnóstico institucional y del Plan de Mejoramiento Educativo.

Establecer los roles según los ámbitos de acción, de los equipos directivos, identificando las principales fortalezas y debilidades del centro y de quienes componen la comunidad educativa.

Observar los rangos de satisfacción, en relación, al desempeño del equipo directivo y practicas docentes del establecimiento.

Confeccionar un Plan de Mejoramiento Educativo acorde a los resultados obtenidos.

INTRODUCCION

La investigación se basa en el diagnóstico institucional y su plan de mejoramiento educativo, para lo cual se realizó una revisión de literatura relativa a los componentes de los Planes de mejoramiento Educativo, su fundamentación y relevancia en los resultados como estrategia para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, la función de liderazgo de los diferentes entes de la comunidad educativa.

La revolución pingüino, puso en el tapete las demandas de muchos jóvenes por una educación digna y de calidad. Ella trajo consigo la derogación de la Ley Orgánica General de educación (LOCE) y con ello la creación de una nueva Ley que plasmara las demandas estudiantiles, es así como nació la Ley General de Educación del año 2006, la cual trajo consigo muchos cambios educativos, dentro de los cuales podemos citar, unas nuevas Bases curriculares que incorporaron implícitamente nuevos elementos en el currículum, se refiere a las habilidades y actitudes, favoreciendo así el desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes). Por otra parte, organizó la gestión educativa en cuatro componentes: Gestión pedagógica, Liderazgo, Convivencia escolar y Gestión de recursos. Es así como todas aquellas unidades educativas que reciben financiamiento del estado pudieron acceder a un financiamiento especial a través del convenio de igualdad de oportunidades y excelencia educativa. Este convenio en el componente de igualdad inyecta a las unidades educativas recursos adicionales asociados a la vulnerabilidad de sus estudiantes, los que se identificaron como prioritarios, para así conferir mayores posibilidades de igualdad a los estudiantes de menores recursos.

El componente de excelencia se resguarda mediante la obligatoriedad de formular un Plan de Mejoramiento Educativo, en el cual a partir de una fase estratégica se deberá desarrollar el diagnóstico y análisis de cada establecimiento a la luz de prácticas estandarizadas y organizadas en los cuatro componentes de gestión la unidad educativa deberá formular este plan el cual involucra acciones que se desarrollarán en virtud de la necesidad de la comunidad educativa y el estándar de desempeño asociado.

Es por ello que se hace fundamental el poder realizar un análisis exhaustivo referente a el rol que desempeñan los diferentes entes que componen la comunidad educativa así como también sus planes de mejoramiento, en este caso específico , del Colegio Ajjal de la comuna de Retiro, en donde mediante la aplicación de una entrevista que cuenta con aseveraciones en las cuatro áreas antes mencionadas , dará luces de las mayores fortalezas y también de sus debilidades, asi como también el desempeño de los diferentes actores quienes componen los equipos de gestión , docentes y sostenedor.

Marco teórico

“Enseñar no es tan solo transferir conocimiento, sino crear las posibilidades para su producción o construcción. Quien enseña aprende al enseñar y quien enseña aprende a aprender” (Paulo Freire)

Durante las últimas décadas la Educación en Chile ha ido variando significativamente tanto en sus objetivos, cobertura, subvenciones, etc, determinadas por la orientación política el gobierno que está en el poder.

Al hacer un breve análisis, considerando las últimas décadas, a contar desde la del año 1980, en donde se municipalizo la educación, se podía observar que el sistema educativo era rígido, muy marcado por un régimen militar, centrado en aumentar la cobertura de los establecimientos, dejando de lado la calidad, pertinencia y equidad.

Durante este periodo se modifica el sistema de financiamiento y la gestión de la educación, se descentraliza dando paso a la educación municipal, pero a su vez, comienzan a privatizarse las escuelas con una mirada de mercado, con un tipo de financiamiento distinto, en donde se subvenciona al sostenedor, municipal o particular, por la asistencia del alumno a clase, lo que va generando la necesidad de aumentar las matrículas de los establecimientos, los que se tornan más competitivos y personalistas.(COX, 2008)

A diferencia de la década anterior, los noventa se caracteriza por un cambio de paradigma y esquemas de actores e intereses; de una intensa actividad estatal en el área educativa y de un crecimiento sustancial del gasto gubernamental, en que se apela tanto a los mecanismos de controles como al apoyo público, desdramatizando la división entre lo público y lo privado, apuntando claramente hacia el mejoramiento de la calidad y la equidad (Brunner, Cox, 1995, citado en Cox, 2008).

Además de la inversión sustancial en educación, también se determinan leyes importantes que regulan la profesión docente, el mejoramiento del sistema escolar

con una reforma curricular que es transversal a todos los niveles de educación, desde los niveles parvularios hasta la enseñanza media.

En la década del 90, cuando asume la presidencia Patricio Aylwin Azocar, da comienzo a una serie de políticas educacionales que van dirigidas a mejorar la calidad y equidad de la Educación en Chile, lo cual se ha mantenido a través del tiempo, buscando la integración social y el logro de los aprendizajes, pese a las modificaciones en el cumplimiento de metas en lo pedagógico, el modelo de financiamiento se ha mantenido.

Es en esta década donde se comienza a realizar diferentes tipos de intervenciones en los establecimientos con más bajos resultados en sus rendimientos académicos, de manera compensatoria, como es claro ejemplo del programa de las 900 escuelas, se mantuvo el patrón de distribución del gasto entre niveles del sistema establecido en la década anterior (COX, (2008).

Existe una nueva conciencia social y una reformulación de los objetivos de la educación, buscando la justicia social y la identidad del país.

“El principal resultado de las políticas, programas y reformas públicas seguidas durante los últimos 25 años ha sido incrementar significativamente la cobertura escolar y su capacidad de retención de los alumnos de menores recursos”(POLITEIA Soluciones Publicas , 2008)

Pero pese a todos estos esfuerzos, en la inversión tanto en recursos económicos como humanos, realizados por los diferentes gobiernos, las mediciones, tanto internas como externas, respecto a los resultados académicos, fueron deficientes,

En el siguiente cuadro se observa algunos logros educativos entre las décadas del 70 al 90.

Tabla N°1: Tabla basada en Logros Educativos año 1990.

Año	Matrícula escolar total		Cobertura		Promedio Años de Escolaridad 15 años y más	Porcentaje Población Alfabetizada
	Básica	Media	Básica	Media		
1970	2,200,160	306,064	93.3	49.7	4.3	89.0
1982	2,116,397	565,745	95.2	65.0	7.7	91.1
1990	2,022,924	719,819	91.3	77.0	8.6	94.6

Fuente: Ministerio de Educación 1991,1995, 2001 (a)

Este cuadro refleja las prioridades existentes en dichos periodos, los que apuntan a dar mayor cobertura, a incrementar los promedios de escolarización y aumentar la alfabetización a nivel país, lo que no se traduce en un avance significativo en la mejora de los resultados académicos.

En este sentido los escasos avances en materia de calidad de la educación han sido motivo de mucha frustración para las autoridades, estudiantes y sus familias; además de una fuente de crítica del sistema político y los medios de comunicación. Pese al significativo aumento de la inversión pública y privada por alumno y a los programas y reformas aplicados, no sólo se aprecian escasos progresos en las mediciones del rendimiento de la población escolar a lo largo del tiempo, sino que los estudios internacionales indican que el desempeño de los estudiantes chilenos se ubica por debajo de lo que correspondería al nivel de desarrollo del país y la inversión de recursos por alumno. (POLIETIA, 2008).

Donoso y Cols. (2011), señalan:

La reforma del sistema de financiamiento de la educación pública aplicada a partir del año 1981 fue una de las transformaciones más eficaces impulsadas en el sector educación en los últimos 40 años, por cuanto no solamente incidió en los criterios, orientaciones y mecanismos de financiamiento, sino que también tuvo y tiene aún impactos relevantes en la gestión pedagógica del centro escolar, de forma que se

trató, finalmente, de una reforma educacional impulsada desde las políticas de financiamiento del sector.(p. 109)

Esto deja en evidencia el marcado interés de Estado, por ir mejorando el sistema educativo dando respuesta a las necesidades sociales y brindando mayor igualdad entre los diferentes niveles socioeconómicos, las dificultades de acceso y equidad son ejemplos de cómo los esfuerzos de las políticas de Chile deben concentrarse en otras reformas. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo [OCDE], 2009).

En Chile se reconoce la necesidad de encontrar un equilibrio exitoso entre dos objetivos: calidad y equidad. Esto implica que el sistema educativo público debe esforzarse por ofrecer una educación de alta calidad que esté al alcance de todos los estudiantes, sin importar sus circunstancias personales o socioeconómicas. Lograr este equilibrio puede ser un desafío complejo, ya que a menudo hay tensiones entre invertir en mejoras de calidad y garantizar la equidad en el acceso y los resultados educativos.

Es importante abordar tanto la calidad como la equidad de manera integral para construir un sistema educativo que beneficie a todos los y las estudiantes y que contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad.

Esta búsqueda se concreta con promulgación de la Ley 20.529, que define un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar, esta ley tiene como objetivo principal asegurar la calidad de la educación impartida en las escuelas, estableciendo mecanismos de evaluación y regulación que garanticen estándares adecuados de aprendizaje y desempeño tanto para los estudiantes como para los establecimientos educativos y sus sostenedores. Aquí se explican algunos aspectos clave de esta ley:

Sistema de Aseguramiento de la Calidad: La Ley 20.529 establece la creación de un sistema que busca asegurar y mejorar la calidad de la educación en las escuelas. Este sistema incluye mecanismos de evaluación, seguimiento y regulación que se

aplican tanto a nivel de los estudiantes como a nivel de los establecimientos educativos en su conjunto.

Estándares de Aprendizaje: La ley se refiere a los estándares de aprendizaje de los alumnos, que están relacionados con los objetivos generales de la educación establecidos en la legislación y los currículos escolares. Estos estándares definen lo que se espera que los estudiantes aprendan en términos de conocimientos, habilidades y competencias.

Indicadores de Calidad Educativa: Además de los estándares de aprendizaje, la ley considera otros indicadores de calidad educativa. Estos indicadores pueden abarcar diversos aspectos, como el ambiente escolar, la infraestructura, la formación de los docentes y la participación de los padres, entre otros.

Estándares Indicativos de Desempeño: La ley también establece estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Estos estándares se refieren al funcionamiento y la gestión de las escuelas, asegurando que cumplan con ciertas condiciones y requisitos para ofrecer una educación de calidad.

Evaluación y Regulación: El sistema de aseguramiento de la calidad incluye procesos de evaluación y regulación periódicos. Las escuelas y sus sostenedores deben someterse a evaluaciones que consideren los estándares de aprendizaje, los indicadores de calidad y los estándares indicativos de desempeño.

La implementación de la Ley 20.529 busca mejorar la calidad y la equidad en la educación escolar chilena al establecer estándares claros, mecanismos de evaluación y regulación, y al fomentar una cultura de mejora continua en los establecimientos educativos. Esta ley es un esfuerzo importante para lograr el equilibrio entre la calidad y la equidad en el sistema educativo del país.

Los estudios abalan que los centros educativos que ofrecen una enseñanza de mayor calidad presentan una serie de rasgos o características que afectan tanto a la organización administrativa y de dirección como a la organización académica y social. Así, por ejemplo, son establecimientos en los que existe una estructura de

dirección y un liderazgo pedagógico asumido y compatible con el funcionamiento de mecanismos colegiados y participativos de gestión y de decisión; en los que se da un alto grado de estabilidad del profesorado (Bolívar, 1997), esto sumado a un buen clima organizacional y a un proyecto educativo institucional, el compromiso de toda la comunidad educativa hacen que exista un sentimiento de pertinencia, lo que a la larga se traduce en cambios positivos para los centros educativos y en definitiva en logros académicos para los alumnos.

La ley 20.248 o Ley SEP, apunta derechamente al mejoramiento de la equidad y calidad de la educación, estableciendo mejoras a través de la creación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de cada uno de los establecimientos educacionales que perciben dicho beneficio, mediante la concreción de acciones que se distribuyen en cuatro áreas: Gestión del Currículum; Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP) que implemento el Ministerio de Educación de Chile, pone énfasis en el proceso de elaboración e implementación de Planes de Mejoramiento Educativo (PME). Una mayor calidad y equidad en la educación, supone una cultura organizacional que posibilite no sólo el aprendizaje de los estudiantes, sino también de la organización. Por otro lado, se ha señalado que para el logro de un mejoramiento educativo no basta con un asesoramiento externo, sino que además se requieren condiciones asociadas a un liderazgo distribuido. Ahumada (2010)

Según lo planteado por Ahumada en su publicación “Liderazgo Distribuido y Aprendizaje Organizacional: Tensiones y Contradicciones De La Ley De Subvención Escolar Preferencial En Un Contexto Rural” , hace mención que la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), implementada a partir del año 2009, señala expresamente que el establecimiento deberá elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que contemple acciones en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar o gestión de recursos en la escuela. Este plan de mejoramiento deberá contener un diagnóstico del establecimiento, un conjunto de metas de resultados educativos a ser logrados en

el transcurso de la ejecución del Plan, así como establecer actividades docentes complementarias a los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos prioritarios, para mejorar su rendimiento escolar. El Plan debe también coordinar y articular acciones con las instituciones y redes de servicios sociales competentes para detectar, derivar y tratar problemas psicológicos, sociales y necesidades educativas especiales de los alumnos prioritarios. Siendo objetivos primordiales el mejoramiento de la gestión institucional y pedagógica para tener un mayor impacto en los resultados de los aprendizajes y eficacia interna; además mejorar las capacidades técnicas pedagógica del establecimiento y apoyar la promoción de los estudiantes, brindándoles igualdad de oportunidades.

En este contexto, el propósito principal de la Ley SEP, es que cada centro escolar adscrito a ella, incremente la calidad de su servicio y sus resultados educativos. Para lograr dicho objetivo, las escuelas se comprometen – ante el Ministerio de Educación – a invertir los recursos SEP en la elaboración e implementación de un instrumento de gestión escolar, denominado Plan de Mejoramiento Educativo (PME). De este modo, la lógica de la ley SEP supera la dinámica de la descentralización operativa impuesta con la reforma de 1981, puesto que incorpora una lógica de descentralización de tipo política en la provisión de educación escolar.

En este sentido, los procesos de descentralización operativa sólo aluden a la operación de decisiones o políticas que han sido adoptadas previamente por un gobierno central, mientras que la dimensión política incluye descentralizar el poder de decisión acerca de cómo y con qué recursos se producirá parte del servicio, aspecto que en este caso se formaliza a través de la elaboración de los PME. Consecuentemente, la descentralización política funciona bajo el axioma de que la capacidad y autonomía local son indispensables para propender hacia un desarrollo permanente y sustentable, a la vez que supone un mayor ajuste entre las preferencias de la demanda y la oferta de la entidad.

Cambiar una cultura es generar cambios en la forma de interpretar lo que se hace, promoviendo el surgimiento de nuevos roles y patrones de relaciones entre sus integrantes y el rediseño de las estructuras organizativas.

Antes de proponer cambiar la cultura es importante conocerla, considerando que cambiar supone conservar lo bueno y para eso hace falta lograr una profunda comprensión. En este sentido hay una serie de factores que pueden ser fundamentales a la hora de promover cambios hacia climas institucionales favorables (Baquero, 2007; Gairín, 2006; Frigerio, 1992; Schvarstein, 2004):

- La capacitación de los recursos humanos a través de acciones de formación permanente.
- El establecimiento de planificaciones y proyectos de trabajo, como instrumentos de mejora de la calidad.
- La comunicación, promoviendo espacios y canales por los cuales pueda circular la información en forma pertinente y oportuna.
- La participación y el grado de incidencia que tienen los actores institucionales en los objetivos y actividades de los centros.
 - Liderazgos operativos, donde en función de las necesidades organizacionales, los actores institucionales puedan poner en movimiento los conocimientos y las diferentes capacidades presentes e instaladas en la organización.

Los estudios abalan que los centros educativos que ofrecen una enseñanza de mayor calidad presentan una serie de rasgos o características que afectan tanto a la organización administrativa y de gobierno como a la organización académica y social. Así, por ejemplo, son centros en los que existe una estructura de gobierno y un liderazgo pedagógico asumido y compatible con el funcionamiento de mecanismos colegiados y participativos de gestión y de decisión; en los que se da un alto grado de estabilidad del profesorado (Bolívar, 1997), esto sumado a un buen clima organizacional y a un proyecto educativo institucional, el compromiso de toda la comunidad educativa hacen que exista un sentimiento de pertinencia, lo que a la larga se traduce en cambios positivos para los centros educativos y en definitiva en logros académicos para los alumnos.

El liderazgo es un punto central en las escuelas eficaces, ya que apoya a los docentes en metodologías, articulando el currículo y activando su trabajo, además

de tener una visión clara de las metas y objetivos que están implícitos en la visión y la misión del Proyecto Educativo Institucional, guiando a todos para lograrlos.

Mientras que la cultura es entendida como la plataforma sobre la cual se desarrollan las prácticas colectivas, el clima se refiere a la interacción de esas prácticas. Ambos conceptos son dinámicos y complejos de separar.

Podemos definir el clima como “el elemento que representa la personalidad de un centro en tanto que es original y específico de la misma institución con un carácter relativamente permanente en el tiempo” (Fernández Díaz, 1994, p. 4).

Según Hoy y Clover (1986) el clima escolar:

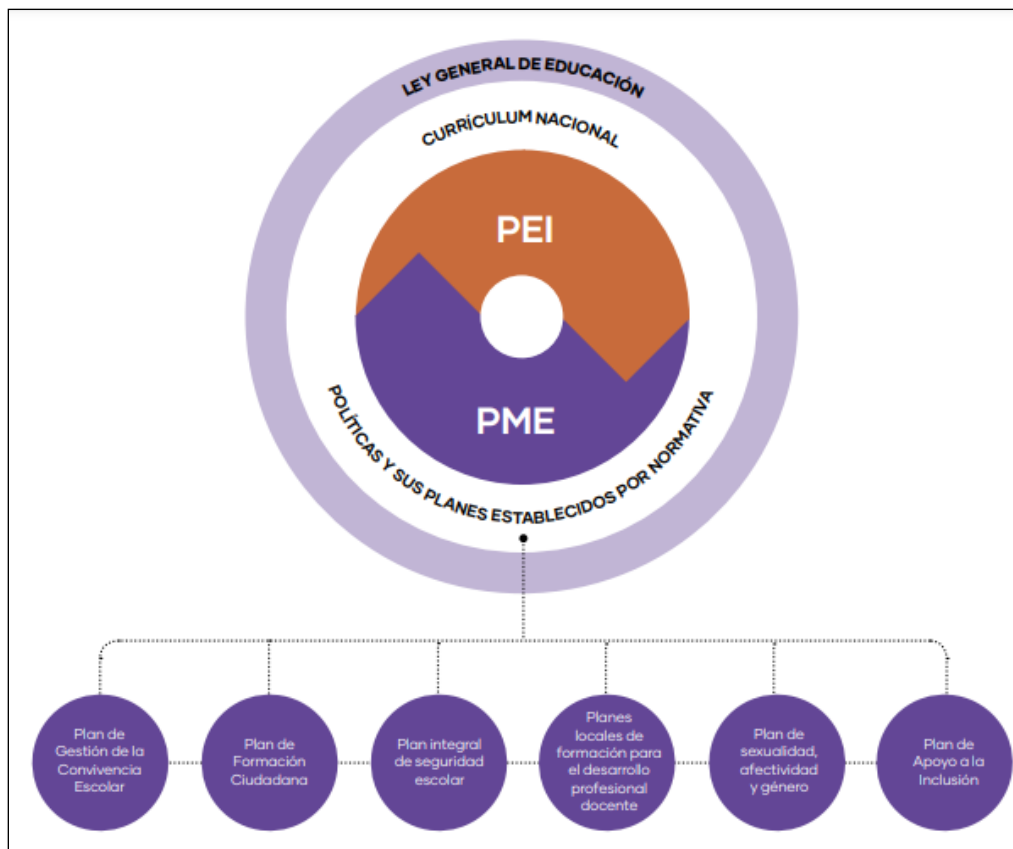
- Es una cualidad relativamente persistente del ambiente escolar.
- Se ve afectada por diversos elementos de la estructura y el funcionamiento de la organización, como, por ejemplo, por el estilo de liderazgo que se ejerza en esa organización.
- Está basada en concepciones colectivas.
- Influye en la conducta de los miembros de la organización.

Según Cherobim (2004) el concepto de clima se refiere a una caracterización del ambiente, el cual está formado por componentes físicos y humanos y, a su vez, define una especie de ecosistema peculiar, es decir, una marca o condicionamiento del contexto de vida y de trabajo.

El uso de recursos económicos así también estratégicos, como es el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), siendo este un instrumento de planificación que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistemática, coherente y articulada los objetivos, metas y acciones para el incremento de los aprendizajes de todos los y las estudiantes, en función de lo declarado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Según lo indicado por el MINEDUC, la gráfica siguiente muestra como la herramienta de gestión, PME, permite a los establecimientos educacionales

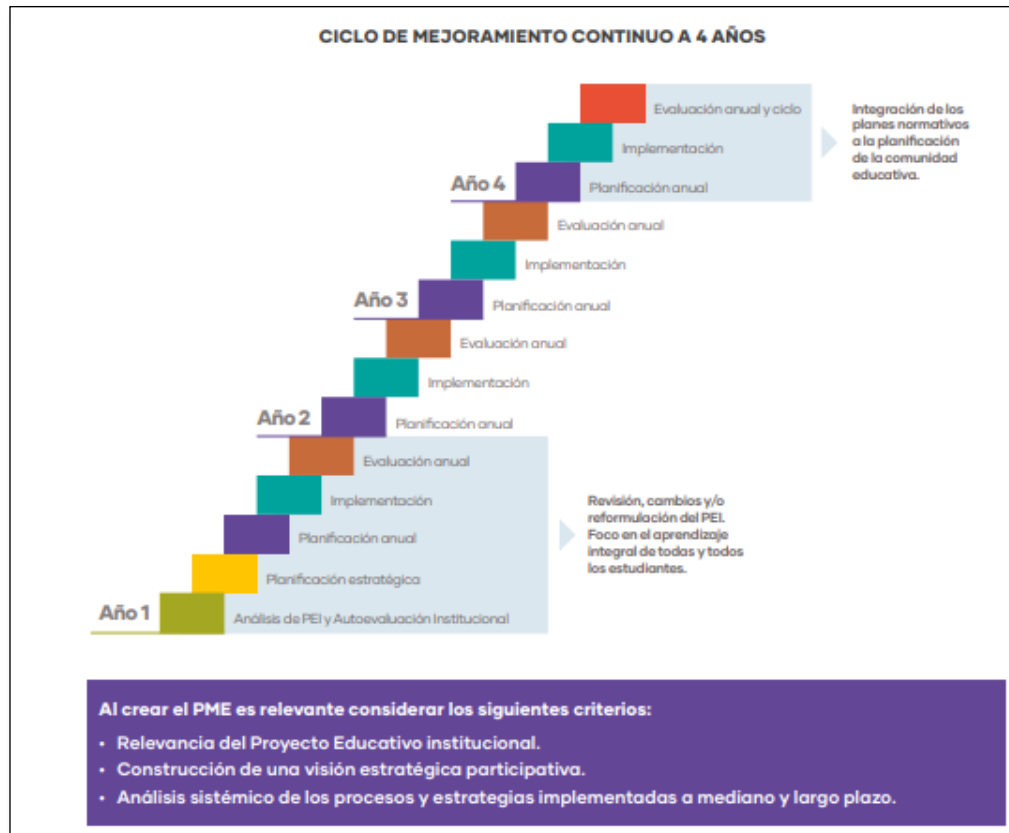
articular de manera sistémica la normativa, el currículum nacional, el PEI y cada uno de los 6 planes establecidos por normativa con foco en la trayectoria de mejora escolar.



Los 6 planes se han establecido por normativa y cada uno tiene enfoques, sentidos y orientaciones particulares para las escuelas. Sin embargo, todos son coincidentes con el propósito de brindar a los estudiantes experiencias escolares significativas, que potencien su desarrollo personal y social de forma integral. (MINEDUC, 2020)

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento (MINEDUC, 2020)

Para la gestión y administración cada PME se cuenta con 4 años para su aplicación, presentando en diferentes fases que están establecidas por el MINEDUC, es así como se muestra en la siguiente gráfica. (Orientaciones MINEDUC, 2020)



La primera fase de un Plan de mejoramiento Educativo (PME) es la estratégica, la que corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo. Se releva como una instancia participativa en la que los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años). Las etapas de esta fase son:

1.1 Análisis del PEI

1.2 Autoevaluación institucional

1.3 Planificación estratégica

1.1 Análisis y Reflexión:

En esta etapa inicial, se insta a las comunidades educativas a reunirse y examinar detenidamente su PEI, y vincular la visión, misión y sellos educativos de su Proyecto educativo con el PME , en donde pueden discutir cómo puede ser utilizado para mejorar el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Esto implica el analizar cómo se alinea con los objetivos educativos, si es adecuado para las características de los estudiantes y cómo puede integrarse de manera efectiva en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Una vez que la comunidad educativa ha comprendido el potencial del PME, se les anima a establecer una política de servicio educativo. Esto implica determinar cómo será implementado de manera consistente y efectiva en el plan de estudios. Además, se hace hincapié en que esta política debe estar en consonancia con un modelo de gestión de calidad, lo que sugiere que la implementación y supervisión deben seguir estándares y prácticas que garanticen resultados positivos en términos de aprendizaje.

Dentro del análisis del PEI de los establecimientos se deben visualizar y vincular los sellos educativos que priman en él y como se relacionarán con este nuevo Plan de mejoramiento educativo.

A lo largo del proceso, se promueven tres momentos reflexivos y de registro. Estos momentos pueden ser oportunidades formales para que las comunidades educativas evalúen el progreso y los resultados de la implementación del PME:

Primer Momento Reflexivo y de Registro: Después de un período inicial de implementación, se alienta a las comunidades a reflexionar sobre los resultados iniciales. ¿Se han observado mejoras en el aprendizaje de los estudiantes? ¿Qué desafíos se han enfrentado? Esta reflexión ayudará a ajustar las estrategias y enfoques según sea necesario.

Segundo Momento Reflexivo y de Registro: En un punto intermedio, se realiza una segunda evaluación. ¿Las mejoras en el aprendizaje continúan? ¿Se han superado los desafíos anteriores? Se busca comprender cómo la implementación ha evolucionado y qué impacto continuado ha tenido.

Tercer Momento Reflexivo y de Registro: Al final del proceso, se lleva a cabo una evaluación final. ¿Se lograron los objetivos establecidos? ¿Cómo ha influido esta implementación en la calidad educativa en general? Se busca una comprensión completa de los resultados y lecciones aprendidas.

1.2 Autoevaluación institucional

El éxito del PME, comienza con una comprensión clara y precisa de la situación actual. Esto implica analizar datos relevantes sobre el rendimiento académico, las necesidades de los estudiantes, los recursos disponibles y otros factores que influyen en la calidad de la educación. Un diagnóstico sólido proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas.

Proceso de elaboración del diagnóstico: Una vez que se recopilan y analizan los datos, es crucial tener un proceso estructurado y bien definido para elaborar el diagnóstico. Esto implica analizar y sintetizar la información para identificar áreas problemáticas, fortalezas y oportunidades de mejora. La claridad en este proceso contribuye a una comprensión compartida de los desafíos y objetivos. La estructura en que se sustenta el modelo de gestión es la misma que está a la base de los

estándares indicativos de desempeño, en donde encontramos el Liderazgo, la Gestión pedagógica ; Formación y convivencia y la Gestión de Recursos. Como se observa en la siguiente gráfica .

Liderazgo	Gestión pedagógica	Formación y convivencia	Gestión de recursos
Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal
Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos

(Orientaciones Mineduc, 2020).

El Plan de Mejoramiento Educativo, debe considerar en su diagnóstico las diversas áreas y dimensiones que se deben evaluar, y poder evidenciar cuales son las prácticas institucionales que están establecidas y aquellas que se deben instalar, es lo que propone como “Estándares Indicativos de Desempeño” Ministerio de Educación de Chile 2014.

La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. Según varias investigaciones después de la enseñanza en el aula, el liderazgo es el factor de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, es por ello que es una de las principales variables que afectan la calidad de la educación impartida por un establecimiento.

La misión de los directivos y sus equipos de gestión, es fundamental en la organización, coordinación y gestión eficaz de los lineamientos propuestos, realizando una adecuada sinergia entre los diferentes estamentos que componen la comunidad educativa.

Unos de los factores que se ha considerado como fundamental y de manera transversal, a todos los entes de la comunidad educativa, es la de una dirección eficaz, en donde existe un amplio consenso en identificar los aspectos relativos a la dirección escolar como factor clave ante cualquier proceso de innovación (Fullan, 2002), de mejora de los resultados académicos (Pont, 2008), de dinamización y perfeccionamiento de los equipos docentes (Drago-Serverson y Pinto, 2006) o para convertir las escuelas en verdaderas comunidades de aprendizaje (Elmore, 2000).

La tarea directiva es cada vez más compleja y difícil (Hopkins, 2009), debido a las presiones a las que las somete el actual contexto, compleja por las múltiples responsabilidades que debe atender. Estas responsabilidades se plantean, en el tiempo, en forma acumulativa, es decir, a las tradicionales funciones como la administración de los recursos o la gestión económica, se van añadiendo otras como el liderazgo pedagógico, trabajar como agente promotor de cambio, favorecer el desarrollo y la transformación de las personas que conforman la comunidad escolar o actuar como un líder comunitario (Navarro, 2009).

Los docentes que ejercen cargos directivos deben contar con ciertas competencias tanto funcionales como conductuales como: Fundación Chile (2010)

- Gestión Institucional: gestionar los procesos a su cargo; Gestionar el crecimiento de la escuela; Gestionar desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de la educación; Gestionar recursos Humanos.
- Gestión Curricular: generar condiciones para la gestión de contenidos curriculares; Asesorar a los docentes en su proceso de enseñanza aprendizaje; desarrollar estrategias educativas; gestionar un mejoramiento continuo de los procesos y resultados de los aprendizajes, orientar a los estudiantes y familias; orientar a los alumnos hacia su desarrollo futuro.

- Gestión de la Convivencia Escolar: Gestionar la interacción y convivencia escolar; prevenir situaciones de riesgo psicosocial; gestionar redes de apoyo.
- Competencias Conductuales: Liderazgo efectivo; Gestión de la innovación; Compromiso social; Comunicación para la Interacción; Trabajo en equipo, descrito por Gairín y Castro (2011)

El rol de la dirección o del equipo directivo en una institución educativa resulta clave, en términos de su liderazgo, para favorecer un clima institucional centrado en la generación de procesos de enseñanza y aprendizaje eficaces, incidiendo de manera “catalítica” en el desarrollo del liderazgo pedagógico (Bolívar, 2007). Aquellos climas institucionales donde la confianza opera como valor de base, favorecen el respeto por la reflexión y la producción individual y colectiva. Estos componentes no visibles otorgan a los miembros de la organización, al decir de Bolívar (1993):

(...) un marco referencial para interpretar los eventos y conductas, y para actuar de modo apropiado y aceptable a la situación” (Bolívar, 1993, p.63).

En este sentido, surge la necesidad de un liderazgo compartido, que permita el protagonismo de todos los actores institucionales, dependiendo de las funciones y tareas a realizar. Tradicionalmente se definía el liderazgo como una cualidad personal.

La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades. La gestión pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento, ya que este tiene por objetivo central lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes.

Los estudios más relevantes indican que los profesores son los actores con mayor poder de acción en el desarrollo educacional de un estudiante (véase, por ejemplo,

Rivkin, Hanushek y Kain, 2001 y Wenglinsky, 2002 y Tokman, 2004). En Chile la labor de los profesores ha sido constantemente cuestionada. Arancibia (1994) indica que la percepción de la población es que los dos escollos más importantes para lograr una educación de calidad se relacionan con ellos: i) la poca motivación y el incumplimiento de la jornada laboral, y ii) la poca exigencia de los profesores hacia los alumnos.

Habermas, habla de conceptos fundamentales como es el interés, definiéndolo como el "...placer que asociamos a la existencia de un objeto o acción". Lo cual se relaciona con que la especie humana se orienta básicamente hacia el placer, pero con una raíz en la racionalidad, libertad y verdad, menciona tres tipos de intereses: el técnico, el práctico y el emancipador, el primero se define como el más básico el de supervivencia, tanto en el ambiente como en la sociedad, segundo a la comprensión de lo que sucede alrededor y el tercero a una liberación y autonomía en el actuar, si esto se lleva al campo educativo chileno, específicamente al comportamiento docente, solo responden a este interés práctico en donde su función limita a lo básico.

La dimensión Formación y convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas. Dado que la escuela es el segundo espacio después de la familia donde los niños aprenden a relacionarse consigo mismos y con el entorno, las experiencias e interacciones que ahí se viven son esenciales para su desarrollo personal y social. Por este motivo resulta necesario que el establecimiento, según su orientación, intencione la formación de los estudiantes proporcionándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con los demás y con el medio en general. Estos aprendizajes son fundamentalmente experienciales, por lo que el ambiente y las

relaciones cotidianas entre todos los miembros de la comunidad educativa son la principal herramienta de enseñanza, lo que hace necesario propiciar una convivencia donde prime el respeto, el buen trato y la participación de los estudiantes y demás miembros de la comunidad. Todo lo anterior, además de permitir el adecuado despliegue de los procesos educativos, favorece en los educandos el desarrollo de una autoestima positiva y de habilidades para relacionarse con los demás y para participar constructivamente en la sociedad.

La dimensión Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa.

Dado que los profesores son el factor dependiente de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el establecimiento gestione las acciones necesarias para contar con un equipo de trabajo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el perfeccionamiento profesional. También se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales y potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo. Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones.

Organización en el tiempo y recursos: La implementación de un programa de mejora educativa requiere planificación y gestión cuidadosas del tiempo y los recursos disponibles. Es importante establecer plazos realistas y asignar recursos de manera

eficiente para garantizar que las acciones propuestas puedan llevarse a cabo de manera efectiva.

Participación y adhesión: El éxito del plan también depende de la colaboración y el compromiso de todas las partes interesadas. La participación activa de docentes, directores, padres, estudiantes y otros actores clave es esencial para garantizar que el plan sea implementado con éxito. Cuanto mayor sea la adhesión de estas partes interesadas, mayor será la probabilidad de lograr los objetivos del plan.

Evaluación de resultados y ajustes: Una vez que se implementa el plan, es fundamental realizar un seguimiento constante y evaluar los resultados obtenidos. Esto implica medir el impacto del plan en el rendimiento académico, la calidad de la enseñanza y otros indicadores relevantes. La detección de brechas y oportunidades de mejora permite realizar ajustes y adaptaciones según sea necesario para asegurar el logro de los objetivos.

La fase estratégica que tiene como propósito priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos

planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año (MINEDUC, 2020, p. 23).

La planificación participativa implica que todas las partes interesadas, incluidos docentes, alumnos, personal administrativo, padres y otros actores relevantes, que están involucrados en el proceso de diseñar y desarrollar planes de mejora. En lugar de ser un proceso aislado, la planificación se convierte en una actividad colaborativa y consensuada.

Se debe abordar las necesidades de cada Estamento: al involucrar a diferentes estamentos de la comunidad educativa, se asegura que las necesidades y perspectivas de todos sean tomadas en cuenta. Esto significa que las soluciones

propuestas no solo se basan en la visión de la dirección o del personal docente, sino que consideran una variedad de perspectivas y necesidades.

Consejo de Profesores y Consejo Escolar: Estas son dos instancias clave en el proceso de toma de decisiones y planificación en una institución educativa.

Consejo de Profesores: Suele estar compuesto por los docentes de la institución. Estos profesionales son quienes están en contacto directo con los estudiantes y tienen una comprensión profunda de sus necesidades y desafíos. Su participación en la planificación garantiza que las estrategias estén adaptadas a la realidad del aula.

Consejo Escolar: Es una instancia más amplia que incluye a diversos actores de la comunidad educativa, como docentes, estudiantes, padres y representantes del personal administrativo. Esta instancia brinda una perspectiva más holística y diversa en la toma de decisiones y planificación.

En definitiva, la planificación diseñada de manera participativa se centra en involucrar a todos los estamentos de la comunidad educativa en el proceso de mejora. Esto asegura que las soluciones sean más integrales, contextualizadas y efectivas, y que reflejen las necesidades y aspiraciones de todos los involucrados. Los consejos de profesores y escolares son canales valiosos para llevar a cabo este proceso colaborativo y lograr una implementación exitosa de las estrategias de mejora.

Metas estratégicas

- Expresan los resultados que se quieren alcanzar a cuatro años para cada uno de los Objetivos

Estratégicos definidos. Se relacionan con las dimensiones del modelo de gestión escolar.

- Se formulan en términos de logros o resultados a alcanzar y se expresan cuantitativamente.

Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

Estrategias:

Las estrategias se definen como líneas de acción genéricas para un periodo anual, permitiendo

acercarse de manera progresiva al logro de los objetivos y metas. Las estrategias dan sentido al periodo anual en la medida que su diseño e implementación mediante las acciones anuales, permitan cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones.

La definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los periodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

En definitiva, un enfoque integral y estratégico en la formulación y ejecución de un Plan de Mejoramiento Educativo, es esencial para lograr un impacto positivo en la calidad de la educación. Cada uno de los elementos mencionados contribuye de manera significativa a la efectividad y éxito general del plan.

Fase Anual

El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

Las etapas de esta fase son:

Planificación anual: es la etapa en que se deben establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa, considerando lo analizado con respecto a su PEI y la interpretación de los datos trabajados durante la fase estratégica. Dicha fase cuenta a su vez con dos momentos: el primero es la vinculación de las estrategias y la propuesta anual de mejoramiento y el segundo momento es la Planificación de las acciones en donde se operativizan las acciones de mejora de la comunidad educativa en pos del mejoramiento de los aprendizajes, teniendo en cuenta el PEI, objetivos estratégicos trazados y estrategias anuales definidas en la fase estratégica.

Implementación, monitoreo y seguimiento

Junto con la ejecución de las acciones, la etapa de Implementación contempla procesos de monitoreo y seguimiento que permiten estimar, durante la ejecución del PME, el impacto de las acciones planificadas y realizar ajustes que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento.

La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución según lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para esto se requieren procesos de monitoreo y seguimiento que permitan realizar las adecuaciones necesarias de manera oportuna.

El sistema de monitoreo y seguimiento permitirá: Visibilizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución de las acciones.

- Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se está implementando.
- Analizar la coherencia y factibilidad de las acciones para tomar decisiones.

- Analizar el grado de compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento

Monitoreo de las acciones

El Monitoreo es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones, teniendo como referentes los objetivos y las metas estratégicas definidas a mediano plazo.

Evaluación: Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada periodo. Aquí, el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo.

Dicho proceso debe ser monitoreado, para verificar y/o modificar las acciones y estrategias propuestas acorde al impacto que ellas estén generando en los aprendizajes de los y las estudiantes, siendo la evaluación final al cumplir los 4 años desde su implementación.

Marco contextual

El Colegio Ajjal de Retiro, es un establecimiento Municipalizado colaborador de la función Educacional del Estado y reconocido oficialmente por el Ministerio de Educación mediante el Decreto 3081/ 19 de junio 1981, cuyo sostenedor es el Departamento de Educación y su representante legal es la Señor Alcalde de la Ilustre Municipalidad de Retiro. Está ubicado en el sector rural de la comuna de Retiro, específicamente en la población el Ajjal, sin número camino a Bullileo. 14 Km al Sur Este de la Comuna de Retiro, es un establecimiento Educacional que imparte enseñanza: Educación Parvularia, Básica y Enseñanza Media completa.

Comenzó sus actividades en el actual local Escolar en el año 1950, nace de la fusión de dos Escuelas anteriores que existían en dicho lugar: La Escuela No 17 y la Escuela No 34, quedando por decreto supremo No 1462 del primero de marzo de 1958 con el No 34. Con la nueva clasificación de las escuelas recibe la nominación de Escuela F-613 Ajjal. En el año 2006 se denomina Colegio "Ajjal". Por su gran antigüedad es considerada pionera en la Comuna en la Educación básica y Mixta. Ya desde sus inicios entregó una educación integral, apuntando las necesidades propias de la Comunidad de ese tiempo, siendo Escuela piloto del plan PASE, tendiente a la incorporación de los huertos escolares en las Escuelas. Posteriormente se incorpora un área técnica denominada Técnico Manual y Huertos Escolares. Más adelante a una innovación en Fruticultura y Educación Tecnológica, que complementaba los programas de estudios otorgando capacitación tanto para la continuidad de estudios en dichas áreas o para ingresar en mejor forma al mundo del trabajo.

Desde el año 2001 nuestro Colegio ingresa a la JECD desde 1o a 8o Año, en el año 2006 ingresa 1o , 2o y 3o EM, en el 2007 desde 1o EB a 4o EM

Atendiendo a los desafíos de la Reforma Educacional Chilena en el sentido de otorgar 12 años de educación para todos, formando personas capaces de integrarse al desarrollo productivo, nuestra Unidad Educativa decide presentar a las autoridades pertinentes, en el año 2003, un Proyecto para la creación de Enseñanza Media. Con la aprobación de este Proyecto se da inicio en este Colegio, en el año

2004, con el 1o EM continuando cada año con la creación de un nuevo curso, para en el año 2007 contar con EM completa.

Desde 2009 nuestro Colegio recibe SEP, por lo cual contamos con un Plan de Mejoramiento Educativo.

En septiembre de 2012 hubo cambios en la Dirección; jubila el Director Sr. Germán Orlando Baeza Gutiérrez quien dirigió este Colegio durante 22 años. Asume la dirección la Sra. Nelly Patricia Martínez Contreras, quién fue la Directora del Colegio hasta el 28 de febrero del 2021. Luego asume como Directora reemplazante la Srta. María Norambuena Ortega.

Síntesis de antecedentes del entorno

El Colegio Ajial busca promover a través de la educación la formación de personas de bien, integrales, autónomas y capaces de asumir una actitud positiva ante la vida; con valores de los derechos humanos, basándose en el respeto, la tolerancia, la inclusión y la honestidad; Centrados en el diálogo como forma de conocimiento interpersonal e individual, promoviendo así el desarrollo de la autonomía, preparándose para enfrentar el futuro de manera asertiva y eficaz que les permita concretar su proyecto de vida. Nuestro establecimiento tiene el propósito de asegurar la igualdad de oportunidades a aquellos niños (as) que presentan necesidades educativas especiales permanentes o transitoria, promoviendo a la vez una orientación a las familias para optimizar los niveles de logros de estos (as) alumnos (as) Creemos fuertemente en la aceptación y valoración de las diferencias individuales. (Etnia, religión, género), Consideramos a los niños/as como personas capaces de aprender, y ser partícipes de su propio aprendizaje estimulándolos a aumentar su autonomía. Creemos en nuestros docentes tanto a nivel personal como profesional; ya que son ellos los que directamente transmiten a los alumnos los valores de la institución y quienes los estimulan permanentemente para lograr las metas institucionales establecidas. Visualizamos el compromiso de consolidar un Colegio de excelencia pedagógica, incorporando como sello distintivo la formación integral.

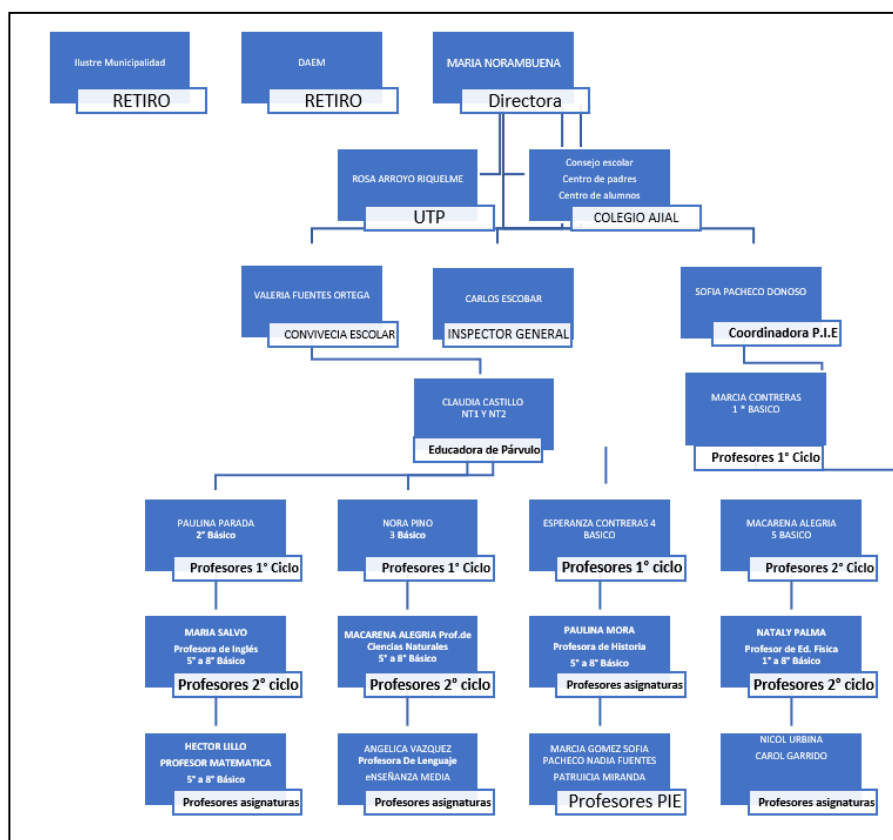
Reconocemos el valor de entregar una educación de calidad por lo que fomentamos que cada uno de los miembros de esta institución esté comprometido con la implementación de un nuevo sello institucional. El que nos conducirá a:

- Identificar y vincular los sellos institucionales con la formación ciudadana, dentro del colegio.
- Promover una identidad propia dentro de la comunidad educativa, potenciando a través de las actividades de formación ciudadana la triada educacional.
- Conocer y asimilar el sentido general de los procesos institucionales mediante los cuales una comunidad democrática adopta sus decisiones
- Conocer los rasgos generales del entorno histórico y económico en el que se desenvuelve la vida política.
- Desarrollar una disposición hacia las diversas formas de participación civil que reconoce una sociedad democrática, especialmente la capacidad para involucrarse en proyectos colectivos
- Desarrollar una conciencia de los derechos y de los deberes correlativos que suponen la condición de miembro pleno de una sociedad democrática.
- Desarrollar la capacidad de niños y jóvenes para poseer puntos de vista firmes acerca de los asuntos comunes, pero al mismo tiempo la capacidad de modificarlos y admitir otros a la luz de la discusión y la evidencia.
- Potenciar la disposición para aceptar las diferencias y resolverlas de manera pacífica, comprendiendo que la diferencia es fruto de la pluralidad.

Síntesis de antecedentes pedagógicos

Identificación Establecimiento	Nombre del Colegio Ajjal
R.B.D.	003444-2
Decreto Cooperador	3081/ 19 de junio 1981
RUT Municipal	69130800-6
RUT Escuela	6937336-2
Dependencia Municipal Área	Rural
Tipos de Enseñanza	Pre-básica y Básica y Enseñanza Media
Dirección postal	Población Ajjal S/N
E-mail	colegioajjal@daemretiro.com

Organigrama



Diagnóstico institucional

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

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

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

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

Análisis de las áreas de proceso

Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	0%	20%	50%	30%
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)	0%	20%	30%	50%
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.	0%	0%	60%	40%

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.	0%	0%	60%	40%
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	0%	70%	20%	10%
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.	0%	0%	20%	80%
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.	0%	0%	0%	100%
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	40%	60%	0%	0%
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.	80%	0%	10%	10%

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.	60%	30%	10%	0%
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.	50%	40%	10%	0%
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.	50%	50%	0%	0%
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.	100%	0%	0%	0%

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	0%	0%	30%	70%
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	0%	0%	30%	70%
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.	0%	0%	0%	100%
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	0%	0%	90%	10%
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.	0%	0%	30%	70%
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.	0%	0%	0%	100%

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	0%	0%	0%	100%
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	0%	0%	0%	100%

2. Área Liderazgo Escolar

2.1. 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.	0%	0%	80%	20%
2. El sostenedor establece metas claras al director.	0%	10%	50%	40%
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	0%	10%	80%	10%
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	100%	0%	0%	0%
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	100%	0%	0%	0%

2.2. 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.	0%	0%	0%	100%
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	0%	30%	50%	20%
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.	0%	30%	20%	50%
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.	30%	30%	30%	10%
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.	50%	20%	30%	0%
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.	60%	20%	20%	0%
7. El director promueve una ética de trabajo.	0%	30%	50%	20%

2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	0%	0%	0%	100%
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	20%	30%	50%	0%
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.	40%	30%	30%	0%
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	0%	0%	60%	40%

3. Área Convivencia Escolar

3.1. 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).	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	60%	20%	20%	0%
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.	0%	0%	100%	0%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%

3.2. 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).	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	0%	0%	0%	100%
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).	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	0%	0%	0%	100%

3.3. 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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	0%	0%	0%	100%
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a				

los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%

4. Área Gestión de Recursos

4.1. 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.	0%	0%	60%	40%
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	10%	30%	30%	30%
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	40%	60%	0%
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	0%	60%	40%	0%
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	100 %	0%	0%	0%
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	0%	50%	50%	0%

4.2. 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.	0%	0%	0%	100%
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	50%	30%	20%	0%
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	0%	0%	70%	30%
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.	0%	40%	60%	0%
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	0%	0%	0%	100%

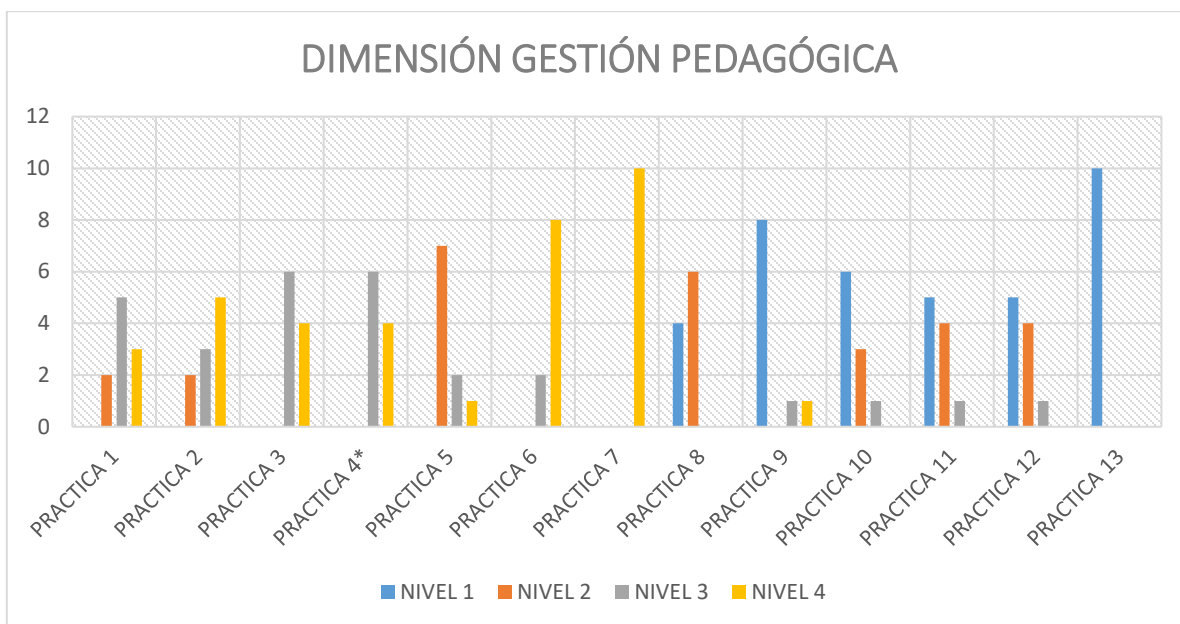
4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

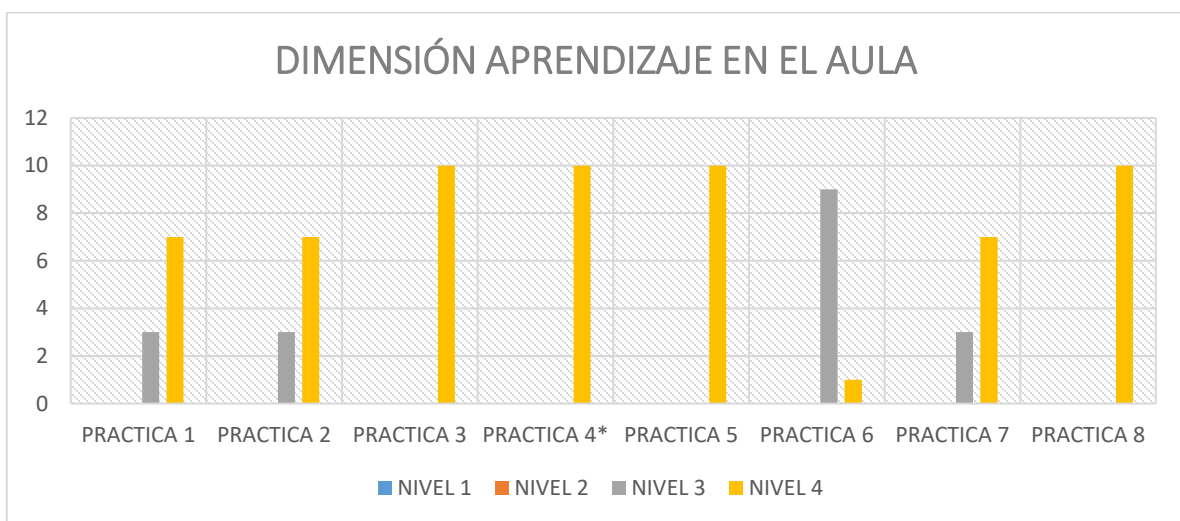
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	0%	0%	0%	100%
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	0%	0%	0%	100%
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	0%	0%	0%	100%
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.	0%	0%	80%	209/ %

Análisis de resultados

1. Área curriculum



Según los entrevistados la gestión pedagógica se centra en el cumplimiento de entrega de documentación, practica n*7, no así en las prácticas institucionales adecuadas que apunten a la mejora o retroalimentación de los instrumentos utilizados practica n*9 y n*13.



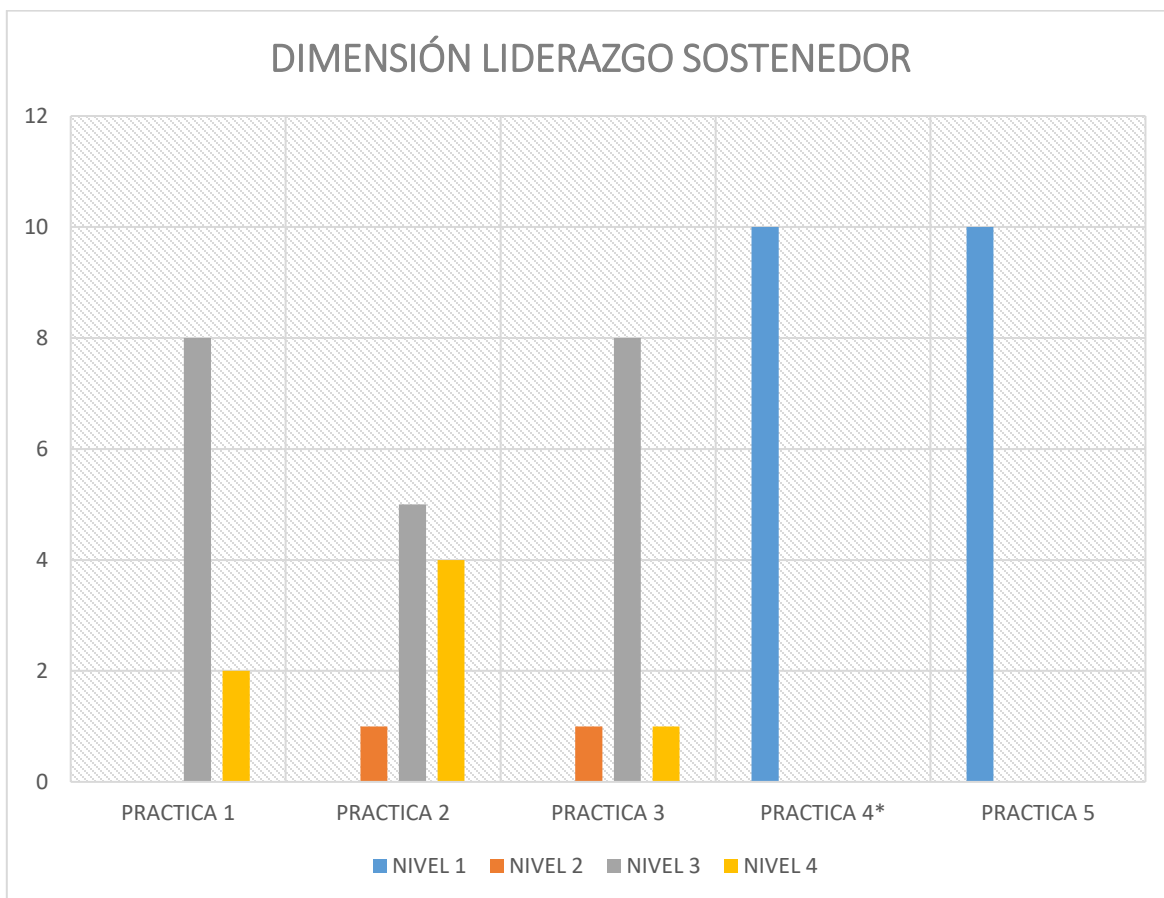
En lo referente a la dimensión de aprendizaje en el aula, la mayoría de los entrevistados concuerda que los docentes aplican estrategias variadas, motivan a los estudiantes, utilizan variados recursos didácticos para desarrollar los aprendizajes.



En la dimensión para el apoyo del desarrollo de los estudiantes, todos los entrevistados concuerdan que el establecimiento cuenta con las estrategias y medidas adecuadas para darle el apoyo necesario a los estudiantes que tienen dificultades de aprendizaje o pueden desertar del sistema.

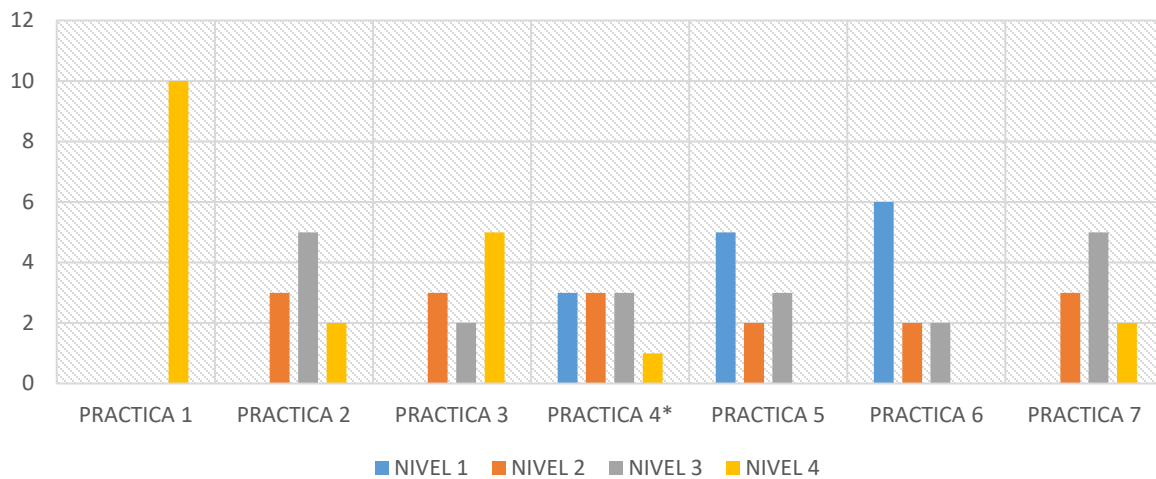
Es evidente que el área de gestión de currículum en el Colegio Ajial, juega un papel crucial en la administración y desarrollo educativo de la institución. Esta área se ocupa de varios aspectos clave que contribuyen a la eficacia y mejora continua de la educación que se brinda, algunos puntos clave sobre la importancia del área de gestión de currículum es la Construcción de Saberes Teóricos y Prácticos, sobre todo en la planificación y diseño de los contenidos educativos tanto teóricos como prácticos. Esto asegura que los estudiantes reciban una educación completa y equilibrada que abarque todos los aspectos relevantes para su formación.

2. Área de Liderazgo Escolar



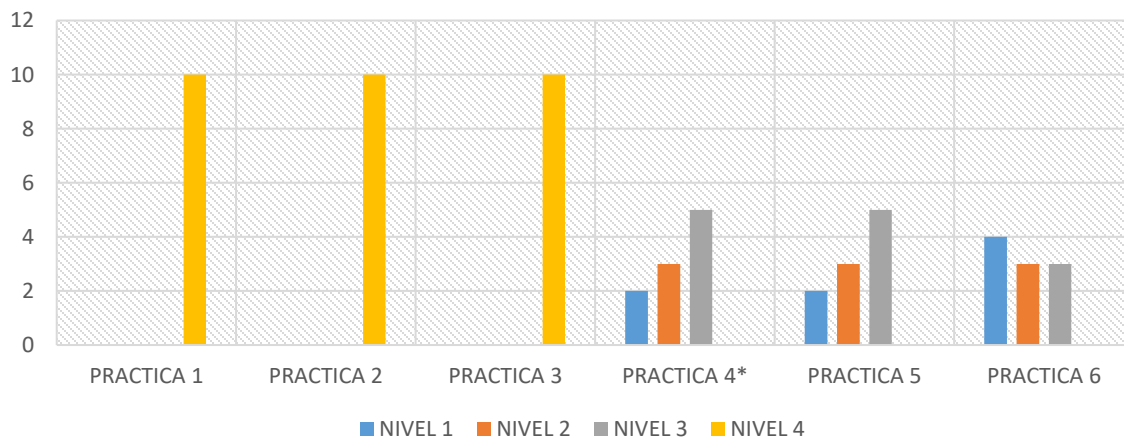
Referente a la dimensión del liderazgo del sostenedor la mayoría de los entrevistados coincide en que el sostenedor no entrega los recursos en los plazos establecidos, así como también en los montos, pero si existe un lineamiento claro de los objetivos.

DIMENSIÓN LIDERAZGO FORMATIVO Y ACADEMICO DEL DIRECTOR



Referente al liderazgo del Director, la totalidad de los entrevistados concuerda que no evidencian un compromiso con los altos resultados académicos y formativos, pero si orienta y gestiona los tiempos adecuados para la reflexión de los docentes.

DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN GESTIÓN Y RESULTADOS



El total de los entrevistados concuerda que se cuenta con un PEI, se cumplen las etapas de monitoreo, reflexión y evaluación de este, pero no hay una sistematización de los procesos de recopilación y retroalimentación.

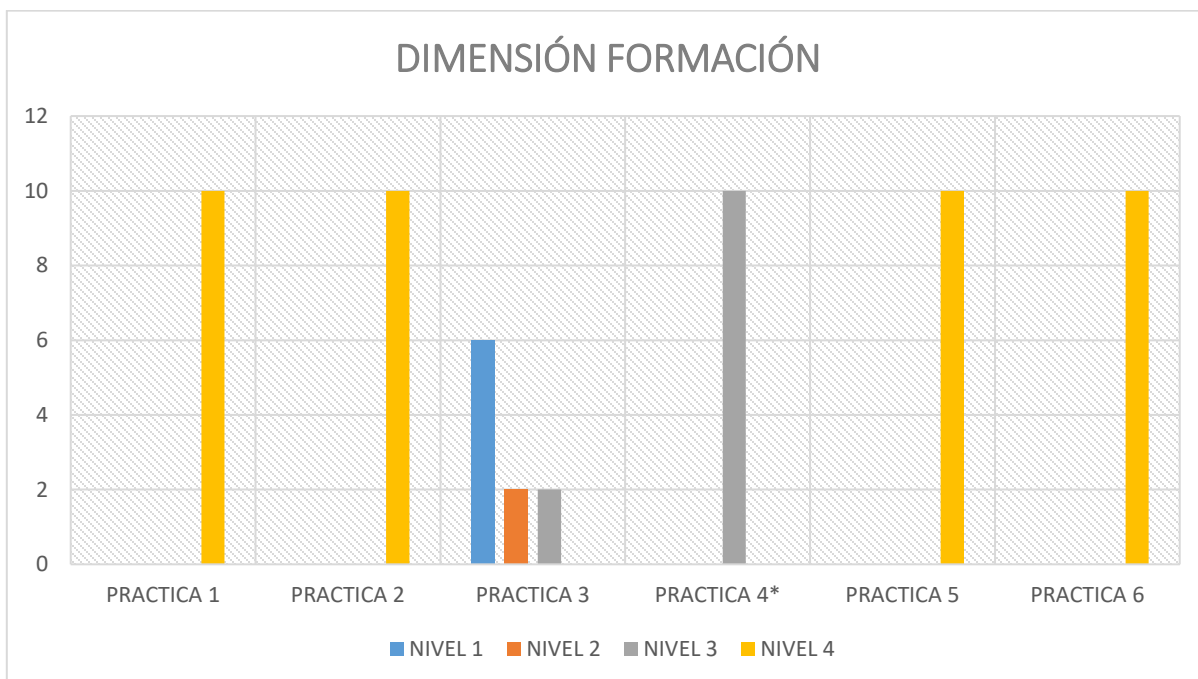
El liderazgo escolar desempeña un papel esencial en la dirección y el éxito de una institución educativa. Los líderes escolares efectivos son fundamentales para crear un entorno propicio para el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo tanto de los estudiantes como del personal docente y administrativo. Los directivos deben situar su actuar dentro de un contexto particular, en el cual su ejercicio del liderazgo es contextual, de ahí la importancia para los líderes de comprender profundamente la cultura en que trabajan, un liderazgo efectivo requiere una cultura organizativa de base (Bolívar, 1997)

La función del Director como líder, debe considerar los diversos tipos de gestiones que debe realizar dentro del establecimiento, como por ejemplo: Gestión Institucional, Curricular, de Convivencia Escolar, teniendo una visión globalizada y objetiva de cada una de las metas planteadas en su Plan de Mejoramiento, además de las competencias personales que debe tener así como Competencias Conductuales: Liderazgo efectivo; Gestión de la innovación; Compromiso social; Comunicación para la Interacción; Trabajo en equipo, descrito por Gairín y Castro (2011)

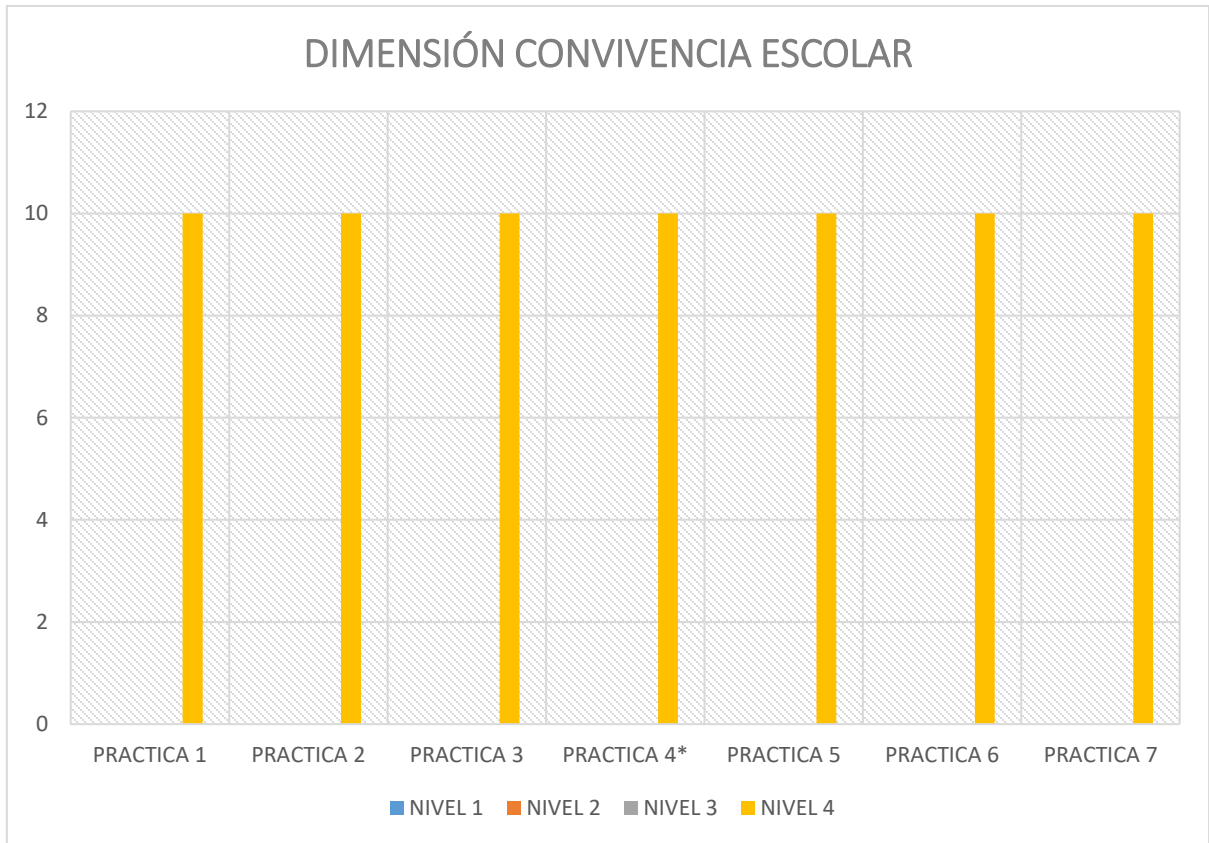
Es por ello que la dirección de los centros en la actualidad debe establecerse de forma participativa. Este es un principio muy extendido y desarrollado en la literatura especializada actual (Fullan, 2002; Pont, 2008; Woods, 2004; etc.); Miranda, (2002) “El liderazgo debe ser concebido como una función que puede ser desempeñada por diferentes personas que, con una función de servicio a los demás, deciden trabajar para que los centros escolares alcancen más altos niveles de satisfacción y de desarrollo”.

De acuerdo con los entrevistados, en el establecimiento, existe un liderazgo claro en la planificación y gestión de los resultados por parte de la directora, no así en la convicción de los logros que se puedan alcanzar, además existe una dificultad en la autonomía de la utilización y gestión de los recursos, debido a que se depende de la administración pública o alcalde de turno.

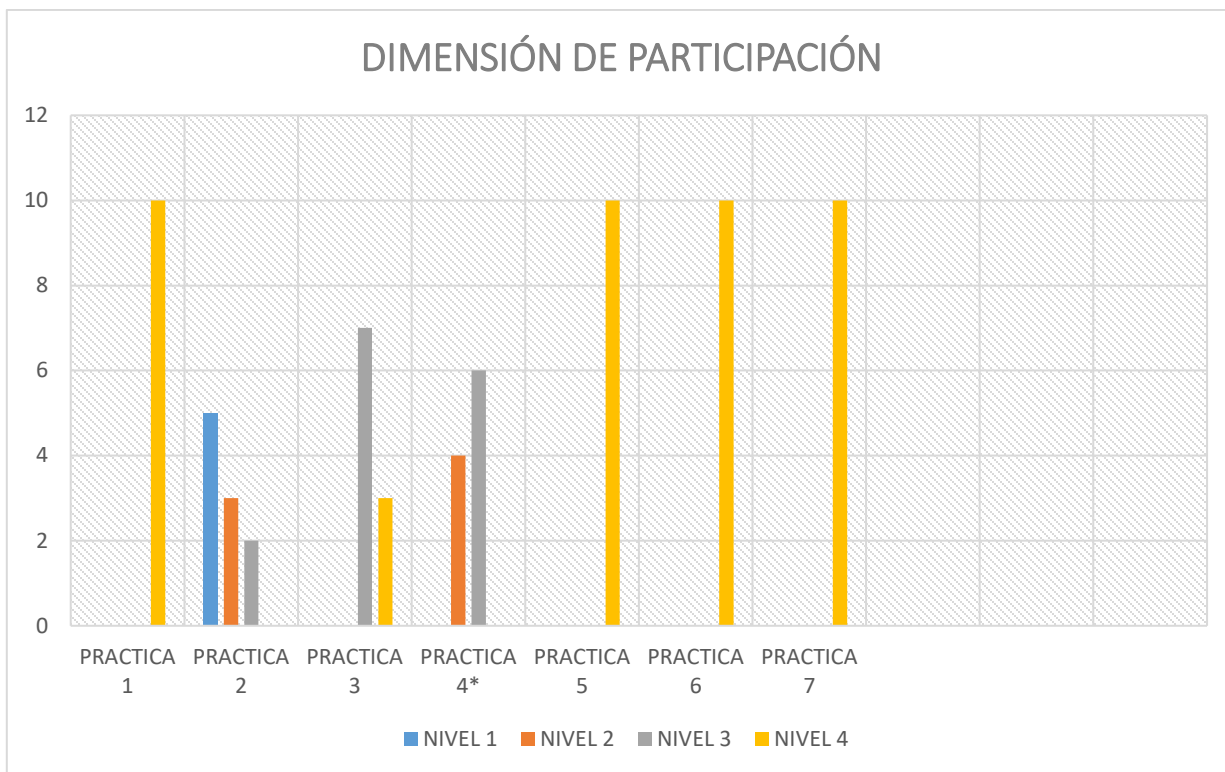
3. AREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR



La mayoría de los entrevistados concuerda con que el programa de convivencia escolar se realiza de manera adecuada , solo falta poder realizar la reflexión y análisis de los programas de sexualidad.



El total de los entrevistados concuerda con que las políticas, procedimientos y prácticas se llevan a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.



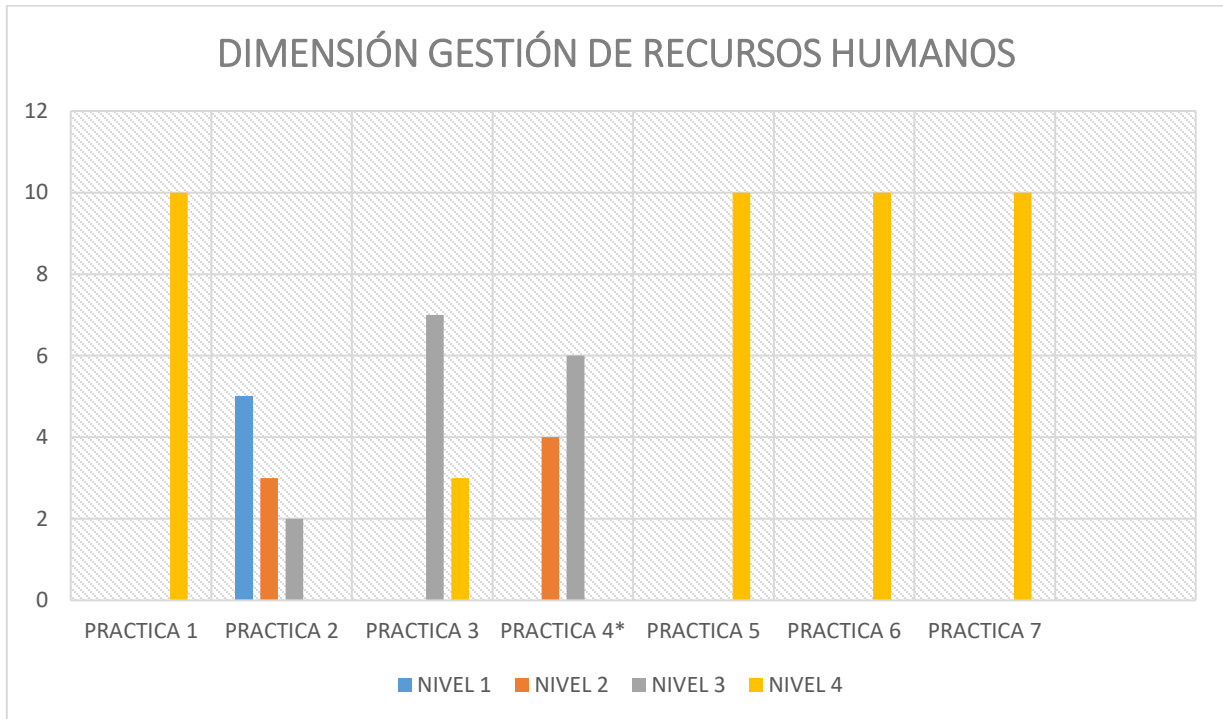
La mayoría de los entrevistados concuerda con que los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, conduce a la participación de todos sus miembros, solo falta un mayor compromiso por parte de los estudiantes con su entorno.

El establecimiento cuenta con una encargada de Convivencia Escolar, apoyada de una dupla psicosocial, quienes se encargan de llevar a cabo la planificación anual, a través de los diferentes talleres, charlas, visitas a centros de estudio, entre otras.

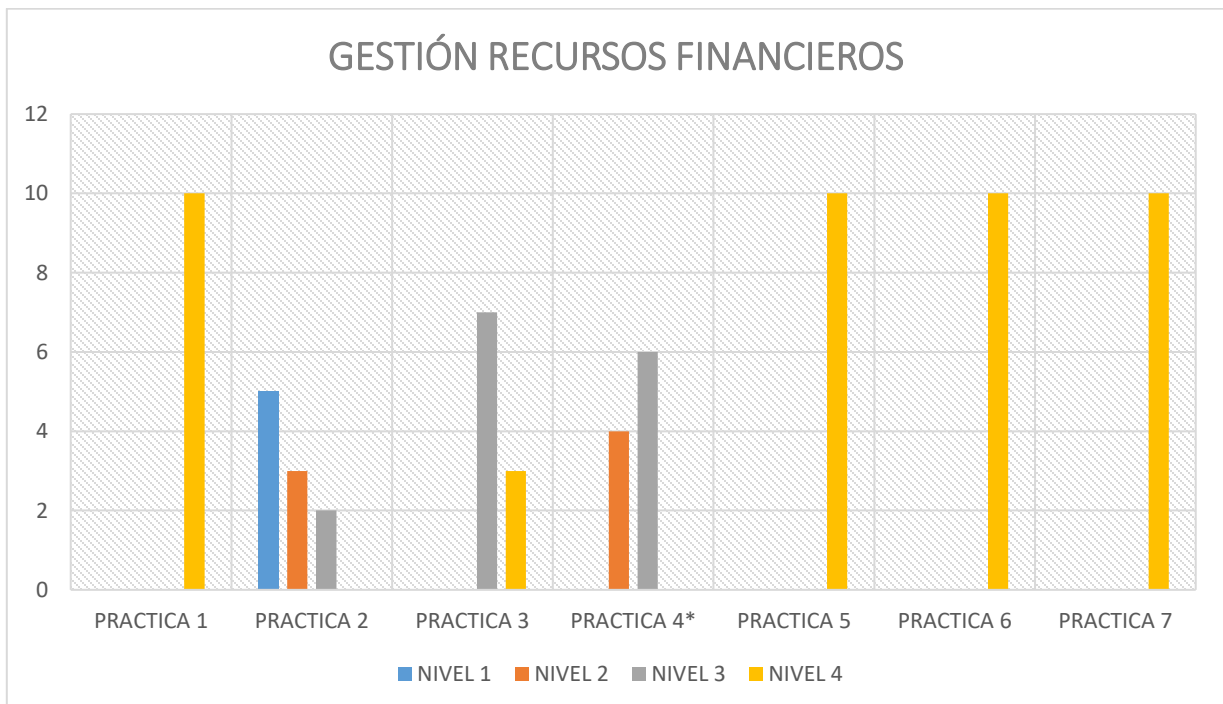
Todas las acciones planteadas van en concordancia del PEI del establecimiento y sus sellos.

Una de las áreas mejor evaluadas en el establecimiento es la de Convivencia Escolar.

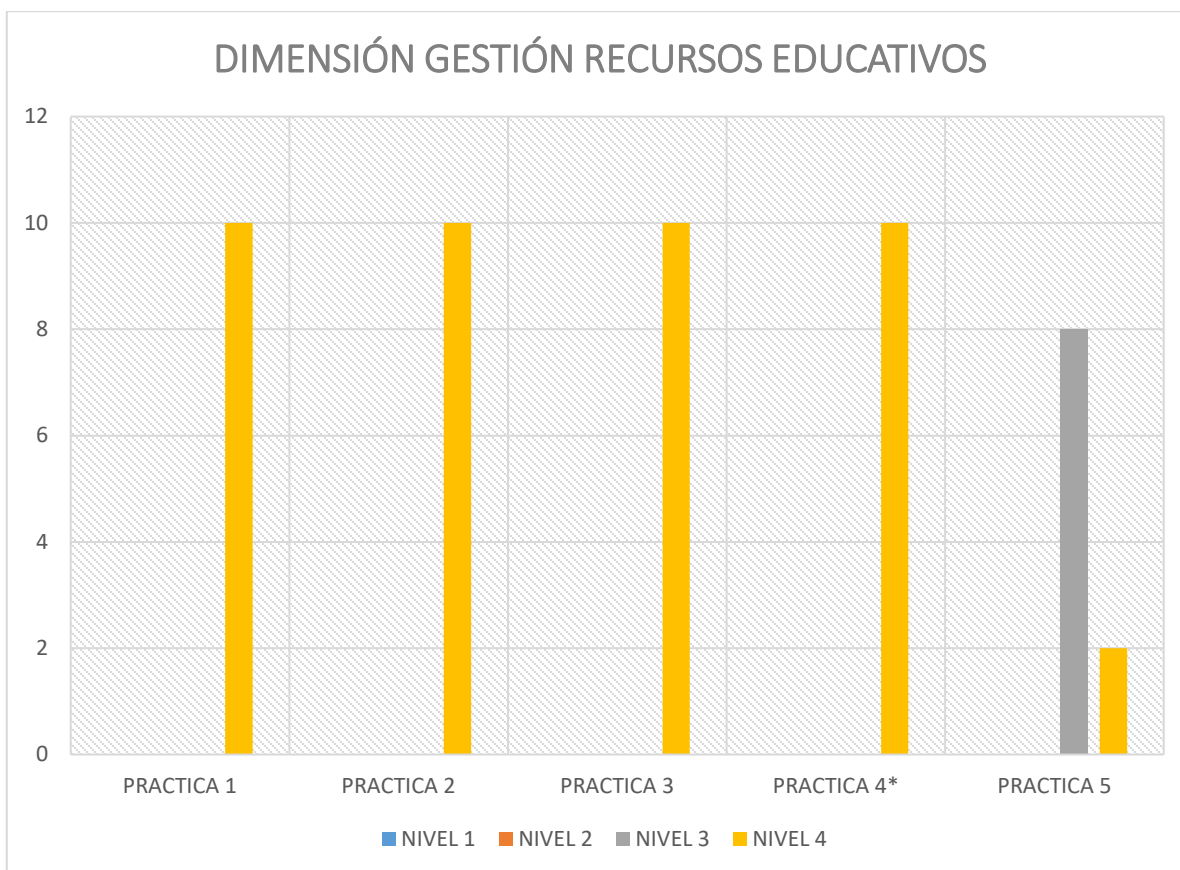
4. AREA DE GESTION DE RECURSOS



La mayoría de los entrevistados concuerda que las políticas, procedimientos y prácticas cuentan con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, se aprecia una falencia en la retención de docentes destacados en el establecimiento, así como también la falta de retroalimentación acerca del desempeño docente.



La mayoría de los entrevistados considera que se cumplen con las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos, pero consideran que hay dificultades en el presupuesto y orden de las finanzas .



La mayoría de los entrevistados concuerda que las condiciones y procedimientos aseguran al establecimiento de la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios, pero considera que el establecimiento no cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.

La gestión de recursos en un establecimiento educativo es una función crítica que garantiza la eficiencia y la efectividad de las operaciones. Esta gestión abarca diversos aspectos, como el personal, los recursos educativos y financieros. Uno de los aspectos importantes de esta gestión es la identificación y abordaje de las necesidades de perfeccionamiento docente.

En el establecimiento se cuenta con el personal docente idóneo, se gestionan prácticas educativas adecuadas e inclusivas, pero aún falta mayor autonomía en la gestión de los recursos financieros.

Plan de mejoramiento

Dimensiones	Objetivo	Meta
Gestión Pedagógica	Fortalecer el Plan de Perfeccionamiento y monitoreo a la Gestión Docente para la adecuada implementación de los objetivos de aprendizaje en todos los niveles y asignaturas, con el fin de lo que los estudiantes ejerciten, adquieran habilidades y competencias para su desarrollo personal a través del sello deportivo y vida saludable.	El 100% de los docentes participan de actividades y cursos de perfeccionamiento entre pares y/o externos. - El 100% de los docentes realizan planificaciones orientadas al desarrollo de habilidades y competencias, basado en las diferencias individuales y los ritmos de aprendizajes.
Gestión Pedagógica	Desarrollar estrategias que permitan continuar y/o mejorar los objetivos de aprendizaje en todos los aspectos educativos, a través de acciones como: acompañamiento de aula, retroalimentación, optimización de las horas no lectivas, uso de las TIC en el aula, lo que contribuirá al desarrollo profesional docente y al fortalecimiento de los aprendizajes para nuestros estudiantes a través de los sellos insertos en nuestro PEI.	El 100% de los docentes son acompañados en sus clases y retroalimentados al menos una vez en el semestre por el equipo directivo. - 100% de los docentes mantiene un registro del uso de las horas no lectivas.
Liderazgo	Fortalecer la gestión del equipo directivo en el cumplimiento de metas, normas y objetivos del establecimiento con foco en lo pedagógico, con el fin de promover un desarrollo óptimo en las prácticas docentes con el propósito de favorecer la convivencia escolar y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestro establecimiento.	El 100% de los docentes participa en reuniones de trabajo con el equipo directivo. El 100% de los estamentos son monitoreados y retroalimentados en el ejercicio de sus funciones.
Liderazgo	Liderar y gestionar acciones de desarrollo profesional docente que, mediante el trabajo colaborativo, favorezcan estrategias de enseñanza innovadoras y contextualizada a las características de nuestros estudiantes.	El 100% de los profesores promuevan acciones del Plan de desarrollo profesional docente. Generar instancias de trabajo y/o reflexión que contribuyan al desarrollo profesional docente

Convivencia Escolar	Mantener entre los integrantes de la comunidad educativa un clima de respeto y tolerancia en todas las instancias sean estas formativas y/o de esparcimiento, ejerciendo de manera efectiva el Manual de Convivencia del Colegio que establece normas, procedimientos y rutinas de comportamiento, valorando la diversidad entre el grupo humano y desarrollando actividades deportivas y de vida saludable como sello institucional.	Generar una tendencia al alza en los resultados de la aplicación del instrumento de satisfacción diseñada para tal efecto (Encuesta de satisfacción sobre el ambiente de trabajo) - Generar una tendencia a la baja de la agresividad y alza en conducta positiva mediante actividades. - Conocer y respetar en su totalidad el protocolo de comportamiento en clases virtuales y/o reuniones.
Convivencia Escolar	Promover ambientes de sana convivencia escolar entre los miembros de la comunidad educativa, promoviendo los cuatro modos de convivir: Trato respetuoso, Convivencia Inclusiva, Participación democrática	El 100% del Equipo Directivo y Docente es apoyado por el Equipo de Convivencia Escolar para implementar estrategias que promuevan los cuatro modos de convivir.
Gestión de Recursos	Gestionar material pedagógico, recurso humano, así como también insumos de higiene y protección personal contra el COVID 19 y Virus Sincial, con la finalidad de un desarrollo óptimo del establecimiento.	El 100% de los recursos y/o material son utilizados en beneficio y seguridad de toda la comunidad educativa.

Dimensión	Sub-dimensión	Objetivo	Metas	Acción	Responsables
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes	<p>Desarrollar estrategias que permitan continuar y/o mejorar los objetivos de aprendizaje en todos los aspectos educativos, a través de acciones como: acompañamiento de aula, retroalimentación, optimización de las horas no lectivas, uso de las TIC en el aula, lo que contribuirá al desarrollo profesional docente y al fortalecimiento de los aprendizajes para nuestros estudiantes a través de los sellos identitarios insertos en nuestro PEI.</p> <p>Fortalecer el Plan de Perfeccionamiento y monitoreo a la Gestión Docente para la adecuada implementación de los objetivos de aprendizaje en todos los niveles y asignaturas, con el fin de lo que los estudiantes ejerciten, adquieran habilidades y competencias para su desarrollo personal a través del sello deportivo y vida saludable.</p>	<p>- El 100% de los docentes son acompañados en sus clases y retroalimentados al menos una vez en el semestre por el equipo directivo.</p> <p>- 100% de los docentes mantiene un registro del uso de las horas no lectivas.</p> <p>- El 100% de los docentes participan de actividades y cursos de perfeccionamiento entre pares y/o externos. – El</p> <p>- 100% de los docentes realizan planificaciones orientadas al desarrollo de habilidades y competencias, basado en las diferencias individuales y los ritmos de aprendizajes.</p>	<p>Desarrollar estrategias, que permitan mejorar el desarrollo de las horas no lectivas asignada a los docentes.</p> <p>Continuar con el acompañamiento de aula a los profesores con la finalidad de enriquecer y retroalimentar las prácticas docentes en todas las asignaturas</p> <p>Ejecutar instancias de capacitación ya sean externas como entre pares, donde se reflexione sobre temáticas relevantes para el desarrollo óptimo de la función docente.</p>	Dirección (Directora y UTP)

<p>Liderazgo</p>	<p>Liderazgo del sostenedor</p> <p>Liderazgo del director</p> <p>Planificación y gestión de resultados</p>	<p>Liderar y gestionar acciones de desarrollo profesional docente que, mediante el trabajo colaborativo, favorezcan estrategias de enseñanza innovadoras y contextualizada a las características de nuestros estudiantes.</p> <p>Fortalecer la gestión del equipo directivo en el cumplimiento de metas, normas y objetivos del establecimiento con foco en lo pedagógico, con el fin de promover un desarrollo óptimo en las prácticas docentes con el propósito de favorecer la convivencia escolar y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestro establecimiento.</p>	<p>-El 100% de los profesores promuevan acciones del Plan de desarrollo profesional docente.</p> <p>- Generar instancias de trabajo y/o reflexión que contribuyan al desarrollo profesional docente</p> <p>- El 100% de los docentes participa en reuniones de trabajo con el equipo directivo.</p> <p>- El 100% de los estamentos son monitoreados y retroalimentados en el ejercicio de sus funciones</p>	<p>Promover acciones del Plan de Desarrollo Profesional Docente, generando instancias de trabajo y/o reflexión que contribuyan a éste.</p> <p>Potenciar y monitorear el desarrollo e implementación de los diversos planes con los que cuenta el establecimiento educacional</p>	<p>DAEM</p>
------------------	--	---	---	--	-------------

Formación y Convivencia	Formación Convivencia Participación y vida democrática	<p>Promover ambientes de sana convivencia escolar entre los miembros de la comunidad educativa, promoviendo los cuatro modos de convivir: Trato respetuoso, Convivencia Inclusiva, Participación democrática</p> <p>Mantener entre los integrantes de la comunidad educativa un clima de respeto y tolerancia en todas las instancias sean estas formativas y/o de esparcimiento, ejerciendo de manera efectiva el Manual de Convivencia del Colegio que establece normas, procedimientos y rutinas de comportamiento, valorando la diversidad entre el grupo humano y desarrollando actividades deportivas y de vida saludable como sello institucional.</p>	<p>El 100% del Equipo Directivo y Docente es apoyado por el Equipo de Convivencia Escolar para implementar estrategias que promuevan los cuatro modos de convivir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar una tendencia al alza en los resultados de la aplicación del instrumento de satisfacción diseñada para tal efecto (Encuesta de satisfacción sobre el ambiente de trabajo) - Generar una tendencia a la baja de la agresividad y alza en conducta positiva mediante actividades. -Conocer y respetar en su totalidad el protocolo de comportamiento en clases virtuales y/o reuniones. 	<p>Potenciar la sana convivencia Escolar, a través del trabajo en base a los cuatro modos de convivir</p> <p>Realización de jornadas, (charlas, talleres de autocuidado entre otras) pertinentes a cada uno de los estamentos de la comunidad escolar.</p>	Encargada Convivencia Escolar Dupla psicosocial
-------------------------	--	---	--	--	---

<p>Gestión de recursos</p>	<p>Gestión de personal</p> <p>Gestión de recursos financieros</p> <p>Gestión de recursos educativos</p>	<p>Gestionar material pedagógico, recurso humano, así como también insumos de higiene y protección personal contra el COVID 19 y Virus Sincial, con la finalidad de un desarrollo óptimo del establecimiento.</p> <p>Gestionar los recursos necesarios para la implementación de los distintos planes normativos del colegio, con la finalidad de entregar aprendizajes significativos para todos los estudiantes</p> <p>Gestionar los recursos necesarios para la implementación de los distintos planes normativos del colegio, con la finalidad de entregar aprendizajes significativos para todos los estudiantes</p>	<p>- El 100% de los recursos y/o material son utilizados en beneficio y seguridad de toda la comunidad educativa</p> <p>Se requiere adquirir material audiovisual, tecnológico, pedagógico, de oficina y lo que sea necesario para el desarrollo del aprendizaje de nuestros estudiantes.</p> <p>Apoyo a nuestros estudiantes, a través de la entrega de guías impresas, material pedagógico entre otros</p>	<p>Gestionar los recursos necesarios para la implementación de los distintos planes normativos del colegio, con la finalidad de entregar aprendizajes significativos para todos los estudiantes</p> <p>Adquisición de material y/o implementación</p> <p>Apoyo Pedagógico</p>	<p>Dirección</p> <p>Consejo de profesores</p> <p>Prevencionista de riesgos</p>
----------------------------	---	---	--	---	--

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Calidad (2019) Estudio calidad en escuelas pequeñas “Evaluación bajo el currículum Te Marautanga o Aotearoa” Pág 19-20.
- Arias, Fidas (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.) Caracas – Venezuela: Episteme. (p.53).
- Bellei, C. (2009). ¿Ha tenido impacto la reforma educativa chilena? En C. Cox (Ed.), Políticas educacionales en el cambio del siglo. La reforma del sistema escolar de Chile (pp.125-209) Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Bermeosolo, J. (2009). Cómo aprenden los seres Humanos, Mecanismos Psicológicos del aprendizaje (p. 78). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera Edición). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Boix (2014), Una aproximación a las actividades escolares y los recursos didácticos desde la perspectiva del profesorado. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa (7), 29-43.
- Boix y Jiménez (2014). La enseñanza en las aulas multigrado: Una aproximación a las actividades escolares y los recursos didácticos desde la perspectiva del profesorado; Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 7(3), 29-43.
- Boix, R., & Bustos, A. (2014) Una aproximación a las actividades escolares y los recursos didácticos desde la perspectiva del profesorado. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa (7), 29-43.
- Boix, R., (1995). La escuela rural: funcionamiento y necesidades. Barcelona, España: (p.7).
- Bolaños, D., & Rodríguez, C. (2016). Factores que afectan a la equidad educativa en escuelas rurales de México. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana, 53(2).
- Carniglia, E. (2015). Comunicación rural y desarrollo: los derechos como una clave emergente del acceso a las TIC en un territorio pampeano. Cronía, 11 (2), 120-121.
- Colbert, V y Arboleda, J. (2016). Gender differences in educational outcomes: study on measures taken and the current situation in Europe, Bruselas: Education, Audio-Visual and Culture Executive Agency.
- Coll, C. (2016) La construcción de esquemas de conocimiento en el proceso de enseñanza – aprendizaje. (pp.67, 70,200, 213). Madrid, España: Editorial Siglo XXI..

- Díaz, F. y Hernández, G. (2010). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. Edición McGraw-Hill/Interamericana. México.
- Donoso (2004), Ensayo; Reforma y Política Educacional en Chile 1990-2004: el Neoliberalismo en Crisis” Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional, Universidad de Talca.” Estudios Pedagógicos XXXI, N 1: 113-135, 2005
- Gairín, J. y Castro, D. (2011). (3° ed.) Competencias para el Ejercicio de la Dirección de las Instituciones Educativas. Santiago de Chile: Editorial Santillana.
- Gajardo, M. (2015). Educación y desarrollo rural en América Latina. Reinstalando un campo olvidado de las políticas educativas. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 7(3).
- García-Huidobro, J. E. y C. Cox (1999). Capítulo I: La Reforma Educacional Chilena 1990 -1998. Visión de Conjunto. En: J. E. García-Huidobro (editor). La Reforma Educacional Chilena. Madrid: Editorial Popular. Pp. 7-46.
- Gutiérrez, A. (2012). Planeación diaria de la clase. Guía para el docente. Editorial Trillas. México. (p. 19).
- Hernández Rafael M.(2014). La investigación Cualitativa a Través de Entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. Universidad Internacional de la Rioja (España).
- Hernández, I., Recalde, J., Luna, J. (2015). Estrategia *didáctica*: una competencia docente en la formación para el mundo laboral. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 11(1), 73-94.
- Hernández, O. (2012). Estadística Elemental para Ciencias Sociales. (Tercera Edición). San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica. Pág. 10 – 11.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill. (p. 17).
- Hernández, Roberto (1998). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial Mc Graw – Hill. México. (p. 354).
- INEE (2017). Proyecto Nacional de Evaluación y Mejora Educativa de Escuelas Multigrado. Ciudad de México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- Jiménez, C. (2011) Pedagogía de la creatividad y de la didáctica (p.80). Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial del Magisterio.
- Jung L. A. y Guskey T. R. (2013). Answers to Essential Questions About Standards, Assessments, Grading, and Reporting.

- Kolouris, P. y Sotiriou, S. (2006), Exploring teacher's innovative leadership roles in small rural schools. The Commonwealth Council for Educational Administration and Management (CCEAM) Conference 2006, Nicosia, Cyprus, October 12-17.
- Kuhn, T. (2004). La Estructura de las Revoluciones Científicas. México: Fondo de Cultura Económica. Latina. Algunas de sus implicancias en el acceso a la educación. Buenos Aires: IIEP.
- Leyton, T. (2013). Las políticas de educación rural en Chile: cambio y continuidad. Comunicación presentada en el Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología.
- Lissi, L. Alcalay y N. Milicic I. Mena; M. R (2012) Chile Libro Educación y diversidad (Eds.).
- López, N., Pereyra, A., Sourrouille, F. (2012). Disparidades urbanas y rurales en América Metodología. Lima: GTZ-KFW-Ministerio de Educación.
- Maturana, H (2006) Realidad: La Búsqueda de la Objetividad o del Argumento que obliga. (p.54). Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Ministerio de Educación de Chile, Bases Curriculares (2013), Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile, Marco para la Buena Enseñanza (2009), Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile, resultados Pisa (2012) Programme for International student assessment, Santiago de Chile.
- Monje A. C. (2011) Metodología Cuantitativa y Cualitativa; Guía Didáctica (metodología de la investigación).
- Moreno, C. (2007). Las escuelas rurales en Chile: la municipalización y sus fortalezas y debilidades. Revista Digital Rural, educación, cultura y desarrollo rural, Año 4 (8), 1-6.
- Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y DeLyser, 2006).
- Quintana A. (2006) Metodología de Investigación Científica Cualitativa Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). Psicología: Tópicos de actualidad. Lima: UNMSM. Pág 57.

ANEXOS

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
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)				
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. 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.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
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.				
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.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
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.				
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.				
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.				
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.				
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.				

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
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. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
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.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
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.				
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.				

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
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.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
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. 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.				
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.				
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.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
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.				
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. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				

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

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
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.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				

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.				
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.				
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.				

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
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.				
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. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
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).				
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.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

1.3. Dimensión: Participación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
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.				
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. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
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.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
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.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
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.

--	--	--	--

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

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

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

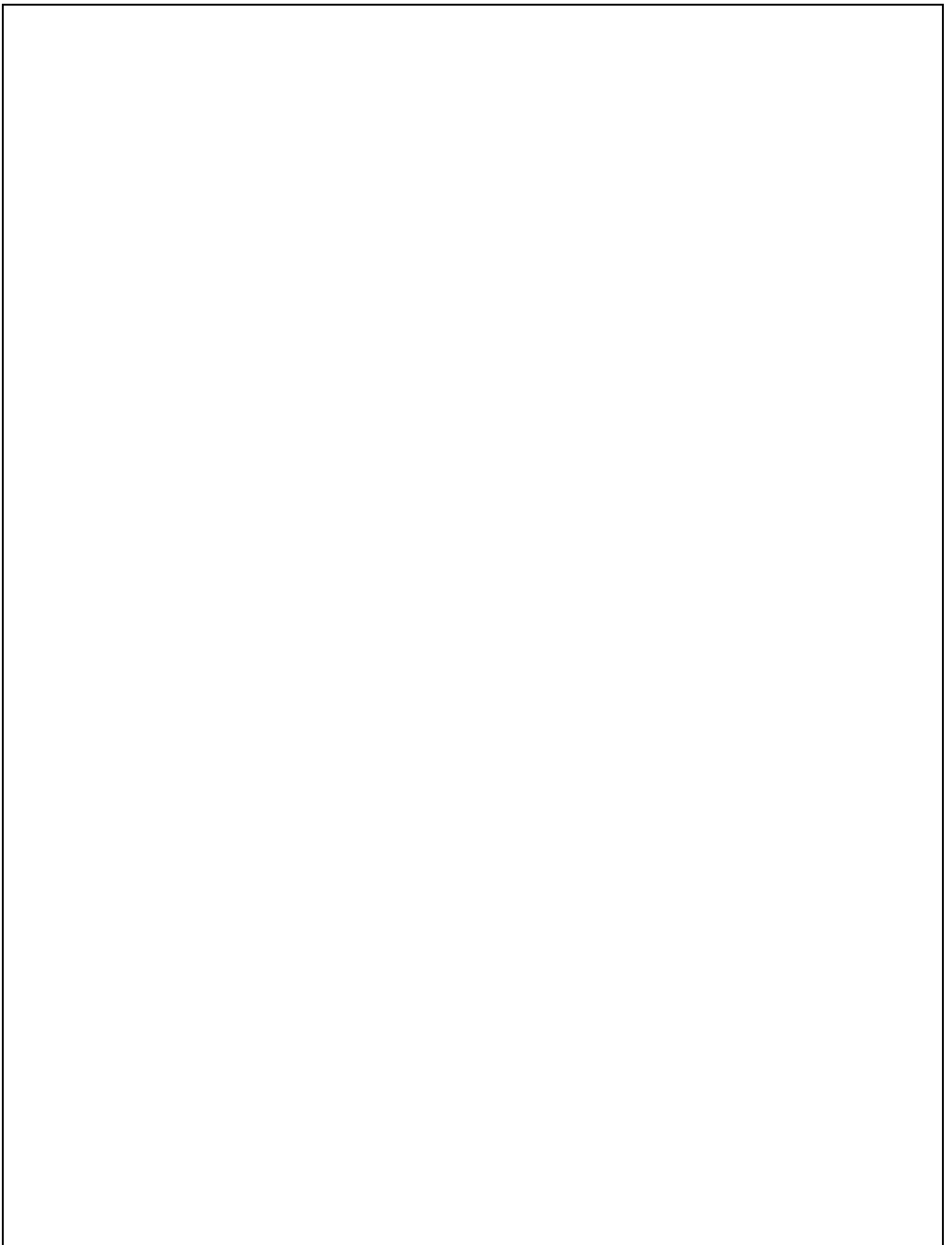
Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
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.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
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.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
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.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
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.				



DIMENSION GESTION PEDAGOGICA											
NIVEL CALIDAD	PRACTICA 1	PRACTICA 2	PRACTICA 3	PRACTICA 4*	PRACTICA 5	PRACTICA 6	PRACTICA 7	PRACTICA 8	PRACTICA 9	PRACTICA 10	PRACTICA 11
NIVEL 1	0	0	0	0	0	0	0	4	8	6	5
NIVEL 2	2	2	0	0	7	0	0	6	0	3	4
NIVEL 3	5	3	6	6	2	2	0	0	1	1	1
NIVEL 4	3	5	4	4	1	8	10	0	1	0	0

DIMENSIÓN APRENDIZAJE EN EL AULA								
NIVEL CALIDAD	PRACTICA 1	PRACTICA 2	PRACTICA 3	PRACTICA 4*	PRACTICA 5	PRACTICA 6	PRACTICA 7	PRACTICA 8
NIVEL 1	0	0	0	0	0	0	0	0
NIVEL 2	0	0	0	0	0	0	0	0
NIVEL 3	3	3	0	0	0	9	3	0
NIVEL 4	7	7	10	10	10	1	7	10

DIMENSIÓN APOYO DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES					
NIVEL CALIDAD	PRACTICA 1	PRACTICA 2	PRACTICA 3	PRACTICA 4*	PRACTICA 5
NIVEL 1	0	0	0	0	0
NIVEL 2	0	0	0	0	0
NIVEL 3	0	0	0	0	0
NIVEL 4	10	10	10	10	10

DIMENSIÓN LIDERAZGO SOSTENEDOR					
NIVEL CALIDAD	PRACTICA 1	PRACTICA 2	PRACTICA 3	PRACTICA 4*	PRACTICA 5
NIVEL 1	0	0	0	10	10
NIVEL 2	0	1	1	0	0
NIVEL 3	8	5	8	0	0
NIVEL 4	2	4	1	0	0

DIMENSIÓN LIDERAZGO FORMATIVO Y ACADEMICO DEL DIRECTOR							
NIVEL CALIDAD	PRACTICA 1	PRACTICA 2	PRACTICA 3	PRACTICA 4*	PRACTICA 5	PRACTICA 6	PRACTICA 7
NIVEL 1	0	0	0	3	5	6	0
NIVEL 2	0	3	3	3	2	2	3
NIVEL 3	0	5	2	3	3	2	5
NIVEL 4	10	2	5	1	0	0	2

DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN GESTIÓN Y RESULTADOS						
NIVEL CALIDAD	PRACTICA 1	PRACTICA 2	PRACTICA 3	PRACTICA 4*	PRACTICA 5	PRACTICA 6
NIVEL 1	0	0	0	2	2	4
NIVEL 2	0	0	0	3	3	3
NIVEL 3	0	0	0	5	5	3
NIVEL 4	10	10	10	0	0	0

DIMENSIÓN FORMACIÓN

PRACTICA 1	PRACTICA 2	PRACTICA 3	PRACTICA 4*	PRACTICA 5	PRACTICA 6
0	0	6	0	0	0
0	0	2	0	0	0
0	0	2	10	0	0
10	10	0	0	10	10

DIMENSIÓN GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

PRACTICA 1	PRACTICA 2	PRACTICA 3	PRACTICA 4*	PRACTICA 5	PRACTICA 6	PRACTICA 7
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
10	10	10	10	10	10	10

DIMENSIÓN GESTIÓN RECURSOS FINANCIEROS

PRACTICA 1	PRACTICA 2	PRACTICA 3	PRACTICA 4*	PRACTICA 5	PRACTICA 6	PRACTICA 7
0	5	0	0	0	0	0
0	3	0	4	0	0	0
0	2	7	6	0	0	0
10	0	3	0	10	10	10

DIMENSIÓN GESTIÓN RECURSOS EDUCATIVO

PRACTICA 1	PRACTICA 2	PRACTICA 3	PRACTICA 4*	PRACTICA 5
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	8
10	10	10	10	2