



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Magister en Educación

Mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento de
Colegio Bernardo O'Higgins de Coquimbo**

Tutor Disciplinario: Amely Vivas

Tutor Metodológico: Oscar Rojas

Alumno: Jahir Santander Collado

La Serena – Chile, agosto de 2022

INDICE

- **Resumen..... Pág. 3**
- **Introducción..... Pág. 3**
- **Marco teórico..... Pág. 4**
- **Marco contextual..... Pág. 6**
- **Diagnóstico Institucional..... Pág. 10**
- **Análisis de Resultado..... Pág. 31**
- **Plan de mejoramiento..... Pág. 36**
- **Bibliografía..... Pág. 41**

RESUMEN

El siguiente documento contiene una propuesta de plan de mejoramiento educativo aplicable a una determinada realidad escolar la cual es el Colegio Bernardo O'Higgins de la comuna de Coquimbo. Este plan consiste en una serie de actividades a realizarse en el plazo de un año. Fue diseñado mediante un proceso previo de diagnóstico institucional en el cual, a través de la observación directa y la aplicación de una rúbrica basada en los Estándares Indicativos de Desempeño, bajo un método cualitativo, se han analizado las fortalezas y debilidades, a la luz del marco legal actual y la literatura existente. Llegando así a entender las principales debilidades de la institución, las cuales se relacionan con la consideración de las necesidades de toda la comunidad Escolar, el liderazgo directivo e Instancias de trabajo colaborativo y reflexivo que generen cambios favorables y profundos en la cultura escolar. Estas debilidades afectan en gran medida la motivación de los docentes y el rendimiento académico de los estudiantes. Básicamente las recomendaciones propuestas tienen énfasis en la mejora de la cultura de la institución, mejorando los procesos que se generan.

INTRODUCCIÓN

Sin duda una organización requiere de una ejecución de procesos eficientes y sistemáticos que le permitan lograr las metas propuestas. Generar un plan considerando cada paso hacia el logro de los objetivos propuestos. En el caso de las instituciones educativas en Chile, el marco legal pone a disposición el Plan de Mejoramiento Educativo el cual integra el modelo de gestión considerando cuatro dimensiones, las cuales son Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos.

¿Hacia dónde queremos llegar? ¿Dónde estamos? ¿Cuál es la brecha que existe entre donde estamos y dónde queremos estar? ¿Qué tan bien está hecho el trabajo? Son cuestionamientos que una institución educativa con un fuerte compromiso con el mejoramiento continuo debe realizar. A través de este

documento pretendemos dar respuestas a estas interrogantes y otras más, identificar claramente las debilidades de la institución y entregar soluciones que respondan a las necesidades educativas de la comunidad escolar y al marco de la ley.

Este documento se organiza de la siguiente manera: Primeramente, se aborda información relevante sobre el contexto de la institución, datos históricos, sus resultados académicos, infraestructura, recursos humanos, visión y misión, entre otros datos que nos entregan un marco bajo el cual comprender las características del colegio. En segundo lugar, se evidencia la aplicación del diagnóstico institucional, analizando descriptivamente sus fortalezas y debilidades. Finalmente se plantea el Plan de Mejoramiento Educativo, expresado en acciones a realizar en las áreas débiles a la luz del modelo de gestión y que promueven una mejora continua en el establecimiento.

MARCO TEÓRICO

La Ley General de Educación establece, en su artículo 2, que la educación “es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país. Por tanto es imperativo que cada institución educativa vea a sus niños y niñas como personas en vías de un desarrollo integral y por ende cada institución debe velar para que este proceso sea con la mayor calidad posible.” La imperativa propuesta por la LGE busca generar un cambio radical en la educación, expresando puntualmente cambios

sistémicos en pos de una calidad mayor en los procesos educativos promoviendo la inclusión y el desarrollo integral de cada niño y niña. Es por esto que elementos tales como la formación, una sana convivencia, la comunidad escolar, el desarrollo socioemocional son clave en este cometido. No obstante, el concepto de calidad de la educación puede tener distintos significados para distintos actores sociales. Para Albornoz el contexto los procesos escolares tienen una relevancia considerable, ya que no se trata solo de asegurar la eficacia educativa, sino de preguntarse acerca del sentido y relevancia de la misma, como así también la adecuación de los objetivos propuestos con los logros obtenidos, reconociéndose de éste modo el carácter complejo y multidimensional del concepto calidad educativa, entendiendo de esta manera lo complejo que llega a ser el concepto de calidad de la educación y el error que cometemos al tratar de definirlo superficialmente.

Albornoz continúa enunciando una serie de factores, elementos, variables y dimensiones que pueden ayudar a identificar la calidad educativa de una institución "el clima escolar; la respuesta de la escuela a las demandas comunitarias y sociales; el estímulo a la actividad del alumno ; la participación democrática de todos los actores, la cualificación y formación docente; los recursos educativos ; la función directiva; la innovación educativa; el grado de compromiso de los distintos actores con la cultura institucional; la colaboración y coparticipación en la planificación y toma de decisiones, y obviamente el trabajo en equipo"

Basta con reflexionar al respecto para darnos cuenta de que la "mera" asistencia de un estudiante a su establecimiento escolar no es la condicionante que garantiza un proceso de aprendizaje de calidad. La UNESCO, a través del informe publicado el año 2007 por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe proponen 5 dimensiones que deberían estar presentes en los sistemas educativos de calidad: Eficiencia y eficacia, Pertinencia, Relevancia y Equidad. Es por esta razón la importancia de realizar un proceso de evaluación y diagnóstico apropiado al sistema educativo y a los establecimientos educacionales

del país, teniendo claridad en los conceptos a ser evaluados y considerados para determinar procesos educativos de calidad.

Por otro lado un factor determinante para mejorar la calidad de los procesos educativos dentro de una institución es evaluar los distintos indicadores que enmarcan un desempeño óptimo del liderazgo. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación (Pont, Nusche y Moorman, 2008, pp. 9-19). Para Leithwood el liderazgo pedagógico se entiende como la capacidad de ejercer influencia sobre otros a tal punto que éstos tomen los lineamientos propuestos, más allá de la autoridad formal, sino más bien, alcanzando consenso y movilizándolo a toda la organización a alcanzar metas comunes.

MARCO CONTEXTUAL

El Colegio Bernardo O'Higgins, Coquimbo es manejado por la Sociedad Educacional y Cultural Bernardo O'Higgins Limitada, que actúa como Sostenedora y en el año 2017 se constituye como Corporación Educacional Bernardo O'Higgins. Nació legalmente como institución educativa, el 7 de septiembre de 1982; según se deja constancia en la escritura pública realizada ante el notario señor Humberto Santelices Norducci de la ciudad de La Serena.

Esta unidad educacional tiene una superficie construida superior a los 3.500 metros cuadrados, la que se distribuye del siguiente modo:

Cincuenta y ocho aulas de clases, cuatro laboratorios – taller una biblioteca central y otra anexa para la Enseñanza Pre Básica y Básica (primer ciclo), un Salón Cultural con capacidad para 200 personas, bodegas de almacenaje, diez salas para servicios higiénicos, quince salas para desarrollar labores de apoyo a la gestión docente y administrativa, un centro de reprografía, dos canchas multipropósito: una con gradas con capacidad para aproximadamente 700 personas y otra abierta para diferentes prácticas deportivas y recreativas, dos

estacionamientos vehiculares y tres patios techados para actividades recreativas y de esparcimiento, tres comedores: dos en la casa central, uno para estudiante y otro más pequeño para docentes y demás personal que labora en la institución y otro comedor en el sector anexo para estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.

En la actualidad atiende a una población escolar superior a los 1900 estudiantes desde Pre Kínder a Cuarto Año de Enseñanza Media, impartiendo enseñanza científico humanista y técnico – profesional, contando con las carreras de Administración y Dibujo Técnico. En la actualidad, más del 60% de estos estudiantes obtiene su título profesional y los demás continúan estudios en Centros de Formación Técnica e Institutos profesionales de la región. También, desde el año 2018 se imparte la modalidad de Educación para Jóvenes y Adultos Humanista Científica en tercera jornada.

En estos momentos, su planta funcionaria asciende a más 170 personas, las que se desempeñan en diversas actividades, todas ellas relacionadas con el deber ser de educar. Agrupados en directivos, docentes de aula, profesionales de apoyo a la gestión educativa, asistentes de la educación y personal auxiliar y de servicios menores.

Reseña histórica

El Colegio Bernardo O'Higgins, Coquimbo se funda el 19 de agosto de 1982, cuando un grupo emprendedores docentes del Liceo Industrial José Tomás de Urmeneta García de la misma comuna, amparados en el marco legal vigente, deciden dar origen a este Colegio Particular Subvencionado que se ofrece a la comunidad local como una nueva alternativa a las ya existentes en nuestra ciudad – puerto.

El propósito principal fue instaurar una institución educativa que posibilitase desarrollar procesos de enseñanza – aprendizajes de calidad, en un ambiente pluralista e inclusivo desde el punto de vista ideológico, ecuménico y espiritual, integrador y sin discriminación de ningún tipo, excepto de alguna que atentase contra el clima de sana convivencia y de buenas maneras y costumbres que se pretendía desarrollar.

Comenzó a funcionar en una vetusta y tradicional vivienda, tomada en arrendamiento, atendiendo a una matrícula de 290 estudiantes damas y varones, distribuidos en 10 cursos de Séptimo a Tercer Año Medio. En los años sucesivos a su fundación, su población escolar ha ido en sostenido aumento, llegando en la actualidad a los 1. 900 estudiantes.

El presente año 2022 se cumplen 40 años de prestigiosa existencia, donde más de treinta promociones de estudiantes han egresado de nuestras aulas ingresando a diversas instituciones de educación terciaria e incorporándose al mercado laboral y haciendo su aporte al desarrollo comunal, provincial, regional y nacional en diversos ámbitos laborales y profesionales.

Nuestros estudiantes damas y varones se han destacado en el ámbito deportivo y cultural, obteniendo siempre lugares de vanguardia (campeones comunales y regionales) en el fútbol y básquetbol comunal. Igualmente en competencias y torneos culturales. Finalistas de la Región en Torneo de Historia del Instituto O'Higginiano. Tres destacadas estudiantes nuestras, integrantes del taller literario del colegio formaron parte de la ANTOLOGÍA “Martes Literarios Benjamín Morgado Chaparro.

En básquetbol en la década del 80, 1987 para ser más precisos, estudiantes damas del colegio obtienen un subcampeonato nacional en categoría intermedia.

En lo referente a nuestros egresados, un importante número se ha destacado en el ámbito profesional: médicos, jueces de la república, destacados abogados que ejercen su profesión en reparticiones públicas o de modo liberal,

destacados ingenieros, empresarios y emprendedores, arquitectos y en otras profesiones. Un significativo número de nuestros estudiantes egresados, en la actualidad son docentes de básica y media que se destacan en distintas unidades educativas de la región y el país.

Síntesis de antecedentes del entorno

Nuestro colegio, está ubicado en Calle Matta 90, en el sector Centro de Coquimbo y atiende a estudiantes provenientes de los diversos sectores de nuestra ciudad – puerto; tanto en el ámbito urbano, como suburbano y rural.

El nivel socio – económico - cultural de las familias, padres y apoderados de esta unidad educativa, es heterogéneo, con tendencia a las familias de ingreso medio bajo. Lo que implica un esfuerzo sostenido y proactivo para implementar y desarrollar programas y estrategias que posibiliten a homogenizar los logros de esta población escolar de características variadas.

En la actualidad se atiende a una matrícula superior a los 1900 estudiantes, de los cuales el ingreso familiar promedio bordea los 300. 000 pesos mensuales. Lo que evidencia un significativo número de familias en condición de vulnerabilidad. Igualmente, una no despreciable cantidad de nuestros padres y apoderados no cuenta con estudios básicos y medios terminados. La mayoría trabaja en ámbitos como la minería, la pesca, la agricultura y el comercio formal e informal. Una tasa no superior al 25% tiene estudios superiores y una profesión. De esta manera, respondiendo a esta necesidad, se ha incorporado la educación para jóvenes y adultos en tercera jornada para nuestros apoderados y extender nuestra propuesta para la comunidad en general. Nuestra población escolar, proviene en un 89% de la ciudad de Coquimbo y la población restante de Totalillo, Guanaqueros, Tongoy, Puerto Aldea, Andacollo, Vicuña, Paihuano, Ovalle y otros lugares cercanos a la comuna. Actualmente nuestra tasa de vulnerabilidad se acerca al 70%

Una no despreciable cifra de nuestros estudiantes tiene bajas expectativas y cuesta mucho que se proyecten hacia la educación superior. En su mayoría, sobre todo los varones, prefiere estudiar carreras cortas (4 semestres) en Centros De Formación Técnica en Coquimbo o la vecina ciudad de La Serena.

Nuestro colegio pretende fomentar una comunidad educativa inclusiva, por lo que se apoya de modo personalizado a todos nuestros estudiantes, y especialmente a aquellos/as con NEE. Es una Escuela Inclusiva con diferentes Programas de Integración Escolar. Respeta la diversidad, y acoge cada año a estudiantes con necesidades educativas especiales y diversas: TDA. Retraso Mental Leve, Asperguer, Hipoacusia, por nombrar algunos.

El ser Escuela Inclusiva afianza nuestra convicción de considerar al sujeto educando como una persona única e irrepetible con dignidad propia e igual en derechos a gozar y deberes que cumplir.

Nuestra valoración hacia la diversidad se refrenda a través del desarrollo de los Programas de Integración, la Atención de alumnos vulnerables (ley SEP), el Convenio de Igualdad de Oportunidades y otros.

Visión de la institución

Ser una escuela que genere las instancias adecuadas para que todos nuestros alumnos y alumnas desarrollen una formación espiritual, afectiva y

adquieran aprendizajes de calidad a través de una marcada conciencia ambiental y las diversas disciplinas artísticas y deportivas, formando así alumnos creativos, críticos, reflexivos, capaces de influir en el contexto social, cultural y ambiental. Además de construir relaciones sanas y marcadas por la ética y moral

Misión de la institución

El compromiso que hemos asumido es formar de manera integral a cada alumno y alumna, fomentando en ellos valores, principios y hábitos que aporten en su crecimiento personal, permitiéndoles desarrollarse en su contexto social de manera efectiva. Pondremos un especial énfasis en buscar estrategias que permitan entregar una educación de calidad para todos y todas las y los estudiantes alcanzando sus potenciales en los diferentes ámbitos tales como el físico, cognoscitivo y psicosocial usando como principal medio el arte, el deporte, la ciencia y la dimensión axiológica.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A continuación se presenta los instrumentos de diagnóstico aplicados en el establecimiento educativo, abordando las 4 dimensiones de Los Estándares Indicativos de Desempeño y sus respectivas sub dimensiones

Análisis de las áreas de proceso

1. Dimensión gestión pedagógica

1.1. Subdimensión: Gestión Curricular

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y

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

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

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.	X			
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.		X		

1.2. Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			X	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.		X		
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes			X	

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.			X	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.		X		
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			X	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.		X		

1.3. Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la
------------------	-------------------------------

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

2. Dimensión Liderazgo Escolar

2.1. Subdimensión: Liderazgo del sostenedor

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

2.2. Subdimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

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

2.3. Subdimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.			X	
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		X		
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los		X		

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.		X		

3. Dimensión Convivencia Escolar

3.1. Subdimensión: Formación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			X	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se			X	

responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		X		
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			X	

1.2. Subdimensión: Convivencia

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				X

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.			X	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				X
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				X
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				X

3.3. Subdimensión: Participación y vida democrática

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que

implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	X			
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.		X		
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.			X	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		X		
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	X			
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			X	
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.			X	
8. El establecimiento promueve la participación de		X		

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.		X		
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.		X		

4. Dimensión Gestión de Recursos

4.1. Subdimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.			X	
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para	X			

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.	X			
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	X			
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		X		
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			X	
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.		X		

4.2. Subdimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
-----------	---------------------------------

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

4.3. Subdimensión: Gestión de recursos educativos

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

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

Fortalezas y debilidades

Tabla 1

Fortalezas y Debilidades de la institución

Dimensión	Subdimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión pedagógica	Gestión Curricular	Existe un trabajo organizado de parte del Equipo Técnico Pedagógico en cuanto a la organización y planificación de los procesos	La evaluación y monitoreo de los procesos no es profunda y significativa, por lo que no hay una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	En general los docentes logran estructurar eficientemente sus clases aplicando estrategias que favorecen el logro de los objetivos planteados	Al introducir nuevos conceptos, sobre todos aquellos mas abstractos, hay poca claridad y en ocasiones no son entregados de forma graduada a los alumnos
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	El trabajo con los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales es sistemático, brindando apoyos académicos, adecuaciones curriculares y seguimiento.	El establecimiento no ha implementado estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades diversas en áreas como el arte, la música, teatro, etc.
Liderazgo Escolar	Liderazgo del sostenedor	Se observa un liderazgo de parte del sostenedor presente, con un rol claro	

		y definido, con metas claras y apoyo constantes en la entrega de los recursos requeridos	
	Liderazgo formativo y académico del director	El director genera instancias en las que coordina y delega responsabilidades y al detectar diversas problemáticas busca los mecanismos para solucionarlos	El liderazgo del director no siempre promueve una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes y el mejoramiento de las prácticas.
	Planificación y gestión de resultados	Se organizan y gestionan los lineamientos generales del establecimiento, definiendo metas, estrategias, plazos, responsables y recursos	No siempre se monitorea el cumplimiento de las metas, por lo que los datos y evidencia para la toma de decisiones no es precisa u oportuna.
Convivencia Escolar	Formación	Líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento promueven la formación social, ética y emocional de los estudiantes.	El establecimiento no cuenta con un programa de afectividad y sexualidad que funciones de forma regular.
	Convivencia	El establecimiento promueve procedimientos y prácticas para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.	
	Participación y vida democrática	El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad y entorno	El establecimiento no siempre genera sentido de pertenencia en los estudiantes. La participación de la

			comunidad escolar es baja en torno al mejoramiento del Proyecto Educativo Institucional.
Gestión de Recursos	Gestión del recurso humano	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	El establecimiento no genera procedimientos y prácticas significativas para contar con un cuerpo docente comprometido y motivado con su labor
	Gestión de recursos financieros y administración	Se realizan procedimientos que aseguran una gestión ordenada, actualizada y relativamente eficiente de los recursos.	
	Gestión de recursos educativos	Se asegura en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para los diversos procesos	

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Para desarrollar el análisis de los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento de observación tendremos que considerar el contexto del establecimiento, lo cual está descrito más extensamente en el apartado de “Marco Contextual”. Sin embargo, para causa de una mejor claridad, es necesario considerar los siguientes datos:

- En la actualidad la institución atiende a una población escolar superior a los 1900 estudiantes desde Pre Kínder a Cuarto Año de Enseñanza Media
- En estos momentos, su planta funcionaria asciende a más 170 personas, de entre los cuales 90 realizan funciones de docencia en aula, 8 se desempeñan como directivos y los demás funcionarios asistentes de la educación y mantenimiento.
- Está ubicado en Calle Matta 90, en el sector Centro de Coquimbo y atiende a estudiantes provenientes de los diversos sectores de nuestra ciudad; tanto en el ámbito urbano, como suburbano y rural. Por lo tanto, esto alienta una población estudiantil variada en cuanto a la procedencia geográfica
- El nivel socio – económico - cultural de las familias, padres y apoderados de esta unidad educativa, es heterogéneo, con tendencia a un ingreso promedio de 300.000 pesos mensuales
- Una tasa no superior al 25% tiene estudios superiores y una profesión, mayormente las familias reciben sus ingresos del sector agropecuario, acuicultura, trabajos menores o esporádicos. Se observan una basta cantidad de oficios como Panaderos, jornaleros, choferes, garzonearía, cocineros, etc.
- Actualmente la tasa de vulnerabilidad se acerca al 70%
- Es una Escuela Inclusiva con diferentes Programas de Integración Escolar. Respeto la diversidad, y acoge cada año a estudiantes con necesidades

educativas especiales y diversas: TDA. Retraso Mental Leve, Asperguer, Hipoacusia, por nombrar algunos.

Por lo tanto, la institución tiene una fuerte tendencia a prestar servicios educacionales a familias con un descendido nivel cultural, con recursos reducidos. Además atiende un variado universo de estudiantes, no tan solo por los diferentes puntos geográficos a los cuales pertenecen sino también por las cantidad de alumnos con necesidades educativas especial que actualmente atienden, los cuales presentan diversos diagnósticos.

1. Área de Gestión de Currículum

1.1 Fortalezas

En cuanto a las fortalezas de la institución en el área de la gestión del currículum podemos nombrar las siguientes:

- Por parte del equipo de unidad Técnico Pedagógica hay un monitoreo constante en la cobertura curricular y de que cada docente cuente con planificaciones pertinentes de sus clases detallando estrategias didácticas, actividades que respondan a la diversidad de los alumnos, además se evidencia que organizan la distribución de profesores por cursos, asignando a profesores más experimentados a cursos con mayores problemáticas conductuales y/o de rendimiento. La carga horaria está distribuida de forma equilibrada en función del sello institucional y las metas expresadas por el equipo de técnico pedagógico
- Por parte de los profesores se observa disposición a que los alumnos logren desarrollar procesos pedagógicos en donde adquieran los aprendizajes. Los docentes comunican claramente lo que esperan de parte del alumnado explicitando las metas de las clases, se puede apreciar cómo los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza y recursos didácticos, respondiendo al contexto divergente de alumnos que posee la institución. Se observa que, en su mayoría, los alumnos son motivados a

participar en las clases a través de opiniones, preguntas, realizar las tareas asignadas, etc.

- Por otro lado, el equipo técnico junto a los profesores que ejercen jefatura pesquisan a los alumnos que mantienen situaciones riesgosas en cuanto a su rendimiento escolar. La modalidad trimestral con la que cuenta la institución les permite realizar 3 momentos para evaluar el proceso general de los alumnos desde el punto de vista académico, en conjunto con las familias.
- El trabajo desarrollado por el equipo de integración escolar permite desarrollar un plan de trabajo individual con los alumnos con necesidades educativas especiales, el cual consiste en un trabajo colaborativo con profesores Jefes, de asignatura y las familias de los alumnos, en donde se toman decisiones con respecto a adecuaciones curriculares, apoyo académico extra, innovación en metodología y didáctica de los procesos educativos.

1.2 Debilidades

- La Evidencia muestra que a pesar de existir algunas instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas estas no son constantes y no alcanzan la profundidad necesaria como para el desarrollo de una cultura de trabajo de reflexiones sistematizadas y mejoramiento continuo. Si bien existe un registro de planteamientos pedagógicos de parte de los docentes estos no son desarrollados en profundidad ya que no existe un proceso sistematizado. Esto termina generando el desánimo de los docentes, los cuales van perdiendo el interés por participar más activamente en las reflexiones y realizar aportes significativos
- La planta de profesores en general es reticente al cambio, por lo tanto, las nuevas estrategias didácticas planteadas por el equipo técnico pedagógico tienden a no ser aplicadas de forma plena por algunos grupos de docentes, lo cual genera que el tiempo de aplicación de procesos de innovaciones se ralenticen

- La gran cantidad de estudiantes del establecimiento genera que exista una gran variedad de intereses, los cuales no son respondidos a través de estrategias. No hay un desarrollo constante de talleres literarios, música, danza, teatro o deportes.

2. Área de Liderazgo Escolar

2.1 Fortalezas

- Se observa un equipo de gestión con roles muy bien definidos y tareas específicas para cada participante, las cuales están expresadas por parte del sostenedor y monitoreadas a través de reuniones periódicas donde se evalúa el avance de las metas y las estrategias planteadas.

2.1 Debilidades

- El director de la institución expresa un compromiso con una mejora en los resultados académicos, pero no hay evidencia que demuestre un real compromiso, no promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar. Sus aportes y decisiones en las instancias de reflexiones pedagógicas son mínimas y no demuestra un apoyo explícito a las decisiones y aportes realizados por los docentes. Se observa que el equipo de gestión desarrolla un trabajo autónomo con respecto al director de la institución.
- Por otro lado, se logró identificar que los procesos para la elaboración de PME no cuentan con un monitoreo periódico.

3. Área de Convivencia Escolar

3.1 Fortalezas

- La institución ha elaborado un programa propio llamado “Taller de crecimiento y autoafirmación personal” en el cual tratan temáticas transversales, afines a las etapas de desarrollo socioemocional de los alumnos, aportando a la formación de cada estudiante, lo cual está en

directa relación al sello valórico expresado en su Proyecto Educativo Institucional. En este taller se promueve un ambiente de respeto y buen trato entre los miembros de la comunidad.

2.1 Debilidades

- El establecimiento aún no ha desarrollado profundamente un programa de afectividad y sexualidad acorde a las necesidades de los alumnos, las actividades realizadas en esta índole solo son en función de situaciones emergentes, por lo que carecen de seguimiento y una evaluación para la mejora.
- La participación de profesores, apoderados y en especial alumnos es descendida, el colegio promueve pocas instancias para el desarrollo efectivo del Concejo Escolar, de igual forma en el proceso de reelaboración del Proyecto Educativo Institucional la comunidad educativa no ejerce gran influencia, por otro lado, el alumnado expresa un bajo índice de sentido de pertenencia a la institución

4. Área de Gestión de recursos

4.1 Fortalezas

- El establecimiento ha invertido en herramientas tecnológicas como Pantallas interactivas y laboratorios de realidad aumentada lo cual potencia el desarrollo de las clases de los docentes

4.1 Debilidades

- El establecimiento no cuenta con un sistema estratégico para atraer y retener a los mejores profesores.
- El establecimiento no cuenta con un procedimiento de diagnóstico de falencias de los profesores sobre las cuales trabajar a través de perfeccionamiento profesional lo cual sea valorado por los docentes.

Tampoco cuenta con un sistema eficiente de evaluación docente, donde se retroalimente el desempeño y esté enfocado al mejoramiento continuo.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Tabla 2

Objetivos y metas de Plan de Mejoramiento Educativo

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Asegurar un sistema eficiente que permita y fomente el trabajo colaborativo y reflexivo entre los docentes, contribuyendo al mejoramiento continuo de la preparación de la enseñanza y el aprendizaje de cada alumno	El equipo directivo logra que los docentes generen e implementen metodologías pertinentes a través de la reflexión y el trabajo colaborativo, para contribuir al mejoramiento continuo de la preparación de la enseñanza y el aprendizaje de cada alumno
Liderazgo	Generar un sistema de control de procesos eficiente, que genere información de forma oportuna al equipo directivo para la toma de decisiones	Sistematizar de forma eficiente los procesos de gestión generando información relevante para tomar decisiones asertivas en un tiempo menor
Convivencia escolar	Implementar contextos de sana convivencia en donde se facilite e incentive la participación de la comunidad educativa, en un marco Respetuoso, seguro y organizado.	Generar espacios de reflexión con todos los integrantes de la comunidad educativa de forma periódica, detectando y satisfaciendo las necesidades sociales, emocionales, físicas y espirituales que surjan.
Gestión de recurso	Asegurar la implementación de un sistema eficiente de perfeccionamiento docente y administrativo orientado hacia el mejoramiento continuo	Evaluar periódicamente al cuerpo docente, asistentes de la educación y administrativos, detectando áreas de perfeccionamiento y retroalimentando constantemente el avance alcanzado.

Tabla 3

Acciones para la mejora educativa

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Gestión Curricular	Asegurar un sistema eficiente que permita y fomente el trabajo colaborativo y reflexivo entre los docentes, contribuyendo al mejoramiento continuo de la preparación de la enseñanza y el aprendizaje de cada alumno	El equipo directivo logra que los docentes generen e implementen metodologías pertinentes a través de la reflexión y el trabajo colaborativo, para contribuir al mejoramiento continuo de la preparación de la enseñanza y el aprendizaje de cada alumno	Cada semana los profesores realizan Planificaciones en conjunto, compartiendo experiencias y reflexionando al respecto creando acuerdos institucionalizados	Unidad Técnico-Pedagógica
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Asegurar un sistema eficiente que permita y fomente el trabajo colaborativo y reflexivo entre los docentes, contribuyendo al mejoramiento continuo de la preparación de la enseñanza y el aprendizaje de cada alumno	El equipo directivo logra que los docentes generen e implementen metodologías pertinentes a través de la reflexión y el trabajo colaborativo, para contribuir al mejoramiento continuo de la preparación de la enseñanza y el aprendizaje de cada alumno	Se recopila información sobre los resultados trimestrales entregados por los profesores jefes, identificando a los estudiantes con baja asistencia y bajo rendimiento académico, creando un plan de reforzamiento que se adapte a las necesidades de cada estudiante	Coordinadores por nivel
				se incorporan actividades que apuntan al desarrollo socioemocional de los estudiantes, como recreos guiados, conversatorios, talleres deportivos y artístico culturales	Coordinador de talleres y actividades extraprogramáticas

Liderazgo	Liderazgo formativo y académico del director	Generar un sistema de control de procesos eficiente, que genere información de forma oportuna al equipo directivo para la toma de decisiones	Sistematizar de forma eficiente los procesos de gestión generando información relevante para tomar decisiones asertivas en un tiempo menor	El director promueve y modela el trabajo colaborativo y la generación de comunidades profesionales de aprendizaje entre los docentes, generando instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares para compartir desafíos pedagógicos, conocimientos, materiales y prácticas.	Director
				El director informa mensualmente al sostenedor de los desafíos y avances de las metas del plan de mejoramiento y a su vez el equipo de gestión realiza una evaluación trimestral aportando información oportuna al director para la toma de decisiones	Director
Convivencia escolar	Participación y vida democrática	Implementar contextos de sana convivencia en donde se facilite e incentive la participación de la comunidad educativa, en un marco Respetuoso, seguro y organizado.	Generar espacios de reflexión con todos los integrantes de la comunidad educativa de forma periódica, detectando y satisfaciendo las necesidades sociales, emocionales, físicas y espirituales que surjan.	Se implementarán estrategias sistemáticas para promover el autocuidado y prevenir conductas de riesgo entre los estudiantes, en temas de afectividad, sexualidad y consumo de tabaco, alcohol y drogas, a través de talleres deportivos (Karate, danza, fútbol, basquetbol, voleibol, teatro, taller de ciencias, entre otros). Todo esto para promover el desarrollo integral y socioemocional de los estudiantes.	Equipo de convivencia escolar
				Se implementarán acciones para mantener informados a las familias y los apoderados sobre las actividades y los resultados formativos y académicos de los	Orientador e Inspectoría General

				estudiantes, específicamente de aquellos que tienen rezago en su aprendizaje y dificultades socioemocionales, con el fin de que se involucren y apoyen el proceso educativo. Como la organización de escuelas para padres, citación a apoderados para acordar el proceso del estudiante, prestamos de materiales educativos y modelar su uso, acordar compromisos mutuos, Instancias reflexivas y de aportes al Proyecto Educativo Institucional.	
				Realizar una Consejo anual donde se reflexione frente al Proyecto educativo Institucional y se recogen todas las sugerencias de la comunidad educativa (alumnos, apoderados y docentes)	Equipo de Gestión
Gestión de recurso	Gestión del recurso humano	Asegurar la implementación de un sistema eficiente de perfeccionamiento docente y administrativo orientado hacia el mejoramiento continuo	Evaluar periódicamente al cuerpo docente, asistentes de la educación y administrativos, detectando áreas de perfeccionamiento y retroalimentando constantemente el avance alcanzado.	Se realiza perfeccionamientos y/o capacitaciones que se implementarán para mejorar los aspectos de los docentes y asistentes de la educación los cuales sean identificados a través de la evaluación y reflexión.	Unidad Técnica Pedagógica
				Creación de Instrumento de evaluación docentes actualizados con los estándares nacionales y sistematización del proceso de evaluación, considerando, Reflexión docente, evaluación, retroalimentación para la mejora continua.	Unidad Técnica Pedagógica
				A los docentes más destacados se le reconocerá a través de	Equipo Directivo

				instancias públicas, además se les entregará materiales como notebook y Tablet para facilitar el desarrollo laboral, también se les brindará oportunidades de liderazgo y capacitación externa en diplomados afines a las necesidades de la institución.	
--	--	--	--	--	--

Bibliografía

- Albornoz, ME (s/f). *Calidad educativa* . Idoneos.com. Recuperado el 15 de julio de 2022, de <https://mayeuticaeducativa.idoneos.com/347332/>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Liderazgo escolar exitoso. Qué es y cómo influye en el aprendizaje de los alumnos* .
- *Ley general de educación. Artículo 2 de la Ley 20.370* (s/f). Iura.cl. Recuperado el 15 de julio de 2022, de <http://iura.cl/20370/2.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos : documento de discusión sobre políticas educativas* . OREALC UNESCO.
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Mejorando el liderazgo escolar: Volumen 1: Política y práctica* . Organización para la cooperación económica y el desarrollo.