



**MAGISTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

TRABAJO DE GRADO II

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y
PLAN DE MEJORAMIENTO ESCOLAR**

Profesora: Carmen Bastidas Briceño

Alumno: Manuel Angel Leyton Romo

Antofagasta – Chile julio 2020

ÍNDICE.

Resumen.....	03
Introducción.....	04
Marco teórico.....	06
- Estructura del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.....	07
- Sinopsis de los dominios del Marco para la Buena Enseñanza.....	07
y los Niveles de Desempeño.....	14
- Ciclo de mejoramiento continuo del Establecimiento Educacional.....	19
Marco contextual.....	22
- Síntesis de antecedentes del entorno.....	22
Diagnóstico institucional.....	29
- Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.....	30
- Análisis de las áreas de proceso.....	31
Análisis de resultados.....	47
- Fortalezas y oportunidades de mejoramiento.....	53
- Conclusiones del diagnóstico institucional.....	56
Plan de mejoramiento.....	58
- Objetivos y Metas Estratégicas.....	58
- Planificación anual de acciones.....	61
Bibliografía.....	66

RESUMEN.

El objetivo de este Plan de Mejoramiento Escolar es ejecutar cambios relevantes en los resultados obtenidos basándose en una investigación realizada en la Escuela Básica “Héroes de la Concepción” E-81. Teniendo un enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo, con un alcance exploratorio y descriptivo, fundamentado a partir de un Diagnóstico Institucional con participación de todos los actores educacionales.

Revisando cambios y/o reformulación del PEI. Focalizándonos en el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes. Demostrando que el PEI de la escuela requiere una estructura e identidad actualizada a los requerimientos actuales que exige el PME. Es determinante que los integrantes de la comunidad educativa tengan una participación colaborativa y participativa, sistematizada en los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME referida a la relación explícita entre ambos instrumentos, los contenidos requieren ajustes consistente y claro en su desarrollo.

Destacando la relevancia en la fase estratégica, planificación anual, implementación y monitoreo, lo que permita concluir que la escuela E-81, trabaje en la dimensión y subdimensión en los objetivos y metas estratégicas, a través de acciones de mejoramientos por un año, alcanzando un nivel óptimo, logrando que los procesos de mejoramiento sostenido en el establecimiento sean eficaces y eficientes.

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de grado, Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Escolar, está basado en la Escuela Básica “Héroes de la Concepción” E-81 comuna de Antofagasta, perteneciente a la Corporación Municipal de Desarrollo Social de dicha comuna. Proyecta ser una contribución a este establecimiento educacional para dar respuesta a varios interrogantes que requieren atención e intervención para lograr establecer prioridades en la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa.

Para obtener esta información fue necesario tener acceso a la documentación acertada del establecimiento (Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de Evaluación, Reglamento de Convivencia, Cuentas Públicas, Reportes del PME, entre otros), como también estadística de los resultados obtenidos académicamente y de mediciones externas, principalmente SIMCE. Se realizaron entrevistas con el grupo directivo de gestión, docentes padres y apoderados, quienes colaboraron en forma abierta a este trabajo, teniendo así una información compendia y veraz de la situación actual de la escuela E-81.

En la ejecución del diagnóstico se utilizó una metodología cualitativa, cuantitativa para tener una visión dinámica de la situación del establecimiento, de esta manera la propuesta de mejora fuera concerniente y afín a las necesidades reales que presenta y pueda lograr que la escuela “Héroes de la Concepción” se establezca como “Misión” que “Potencia en los estudiantes una cultura del buen trato, con un estilo que promueve la sana convivencia escolar, orientándolo en el respeto, favoreciendo la actitud de un ambiente de familia”¹. (Misión, según Proyecto educativo Institucional).

Se utilizó una síntesis de los componentes del PEI, cruzando datos junto a la autoevaluación institucional basándose en preguntas y respuestas en la gestión

e implementación curricular, como convivencia escolar y recursos, reflexionando sobre los resultados obtenidos, aprobados por asignaturas, rendimiento del establecimiento y evaluación SIMCE, tomado en cuenta el FODA del establecimiento (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), concluyendo la autoevaluación institucional para dar paso a la fase estratégica, plan anual, implementación y monitoreo, trabajando las dimensiones y subdimensiones en los objetivos y metas estratégicas, a través de acciones de mejoramientos por un año, los cuales pretenden alcanzar un nivel óptimo, logrando que los procesos de mejoramiento sostenido en el establecimiento, para que estos finalmente sean eficaces y eficientes para todos y todas las estudiantes de la escuela “Héroes de la Concepción” E-81.

¹ Misión Proyecto Educativo Institucional “Héroes de la Concepción” E-81 (2020 – 2024)

MARCO TEÓRICO.

En este Marco Teórico, se desea ahondar en aspectos que tienen directa relación con el diagnóstico de la institución que incurren en la confección del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Enfocándonos en “El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar” que es la base sobre la que se desarrollan varios procesos de aseguramiento de la calidad de la gestión institucional. Estos se enmarcan en la investigación y tesis de diversos documentos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar conocido como (SACGE) a partir del año 2003.

Estas políticas de aseguramiento de la calidad se materializan, en el ámbito docente con la definición de los Marcos para la Buena Enseñanza y de la Buena Dirección para docentes de aula y directivos respectivamente; y en el ámbito de la gestión institucional escolar a través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, que se desarrolla en base a un modelo de calidad, entendiendo que la educación es uno de los factores más relevantes que permite la superación de condiciones de pobreza y exclusión.

Proceso por el cual promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, desarrollando un circuito de mejora continuo a través de un Diagnóstico Institucional en base al Modelo de Calidad, este diagnóstico forma parte de un panel externo de expertos en el modelo de gestión, la planificación y ejecución de los ámbitos relevantes evidenciados en el diagnóstico y vinculación a las decisiones de apoyo y recursos del sostenedor hacia el progreso de la escuela y del propio Ministerio a través de la supervisión y otros recursos.

El modelo de gestión de calidad, expresa a un “conjunto de criterios y elementos estandarizados cuya aplicación y evaluación en un establecimiento buscan facilitar el logro de una gestión de calidad”²

² Universidad Miguel de Cervantes, Magister en educación, mención calidad, 3º Semestre Pag. 272

Estructura del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar:

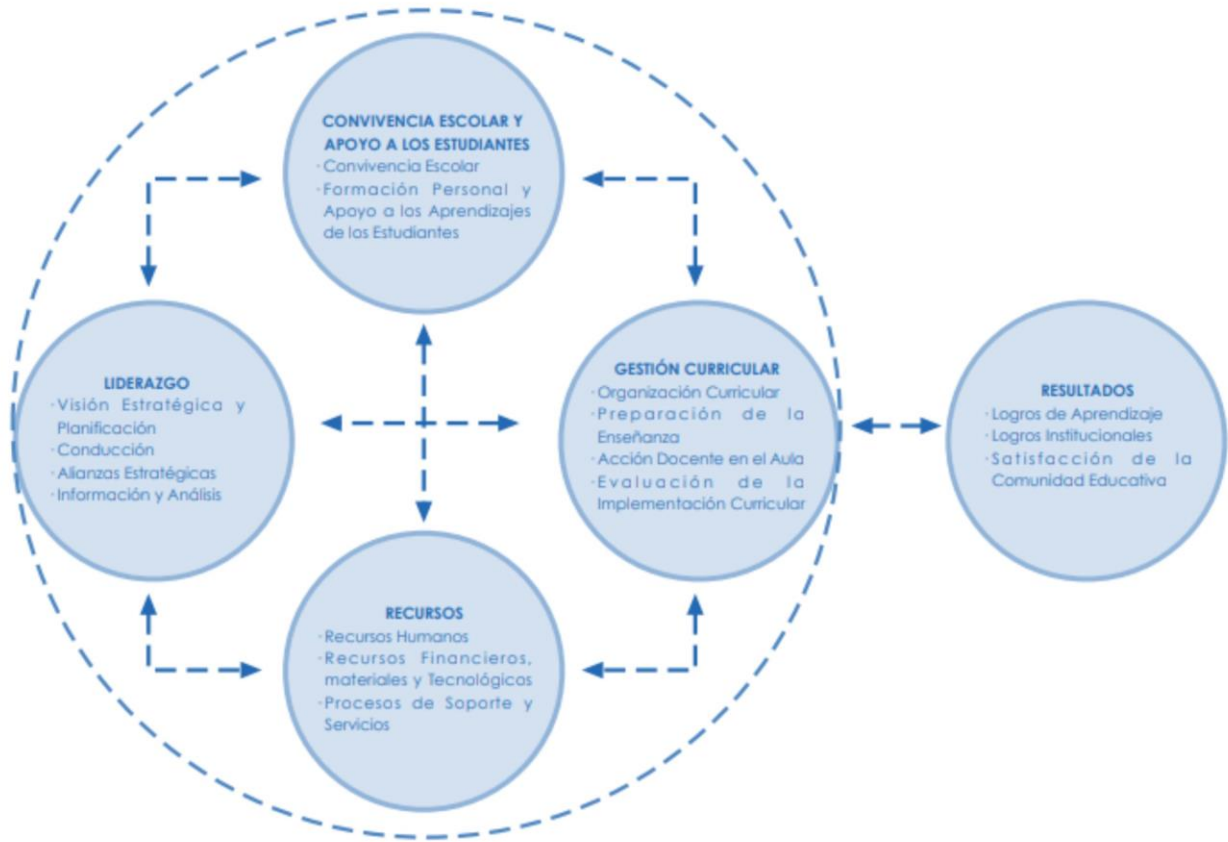


Fig 1 “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”³ 2003 pag. 2

³Fig 1 “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”³ 2003 pag. 2

El Modelo de Gestión Escolar que se espera para lograr una educación de calidad, se compone de Áreas y Dimensiones.

Las Áreas son el ámbito clave de la gestión de un establecimiento educacional. El Modelo de Calidad propone cinco áreas de las cuales cuatro son de proceso y una de resultado:

- Liderazgo.
- Gestión Curricular.
- Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes.
- Recursos.
- Resultados.

Las Áreas de Procesos se dan en las prácticas de gestión para lograr sus metas y objetivos.

El Área de Resultados los datos e informaciones que conserva o crea el establecimiento educacional, que dan cuenta del resultado de los aprendizajes, de los logros institucionales y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa. El modelo está conformado por las siguientes áreas de procesos y resultados:

LIDERAZGO

“comprende los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales”⁴.

Esta área se compone de 4 dimensiones:

1.- Visión Estratégica y Planificación: Prácticas de planificación realizadas en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.

2.- Conducción: Prácticas del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales.

3.- Alianzas Estratégicas: Prácticas que aseguran la articulación del establecimiento educacional con actores u organizaciones de su entorno, contribuyendo al logro de sus metas institucionales.

4.- Información y Análisis: Prácticas realizadas en el establecimiento tendientes a generar y analizar información útil para la evaluación institucional, la toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.

GESTIÓN CURRICULAR

“El área de Gestión Curricular involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)”⁵.

Las cuatro dimensiones de esta área son:

1.- Organización Curricular: Son todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada tanto con el Marco Curricular, como con las Bases Curriculares (Educación Parvularia) atendiendo a las necesidades e intereses de todos los estudiantes.

2.- Preparación de la enseñanza: Acciones realizadas en el establecimiento educacional que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.

3.- Acción Docente en el Aula: Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

4.- Evaluación de la Implementación: Curricular Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el logro que tiene la implementación de la propuesta curricular; así como realizar los ajustes necesarios.

ÁREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES

“En esta área convergen las acciones que se realizan en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales de los actores de la comunidad educativa y promover la convivencia de los mismos favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje”⁶.

Las dos dimensiones que componen esta área son:

1.- Convivencia Escolar: Prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa se dé en un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes.

2.- Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes: Incluye las acciones realizadas en el establecimiento educacional para contribuir al desarrollo y aprendizaje de todos los estudiantes.

ÁREA DE RECURSOS

“El área de Recursos envuelve la totalidad de las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar tanto el desarrollo de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales”⁷.

Esta área se compone de las dos siguientes dimensiones:

1.- Recursos Humanos: Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional que procuran el desarrollo profesional del personal docente y asistente de educación en coherencia con el logro de metas institucionales.

2.- Recursos Financieros: Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar la utilización eficiente tanto de los recursos financieros como de la infraestructura en función del logro de objetivos y metas institucionales.

⁴ <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/liderazgo.php> 2006

⁵ <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/gestion.php> 2006

⁶ <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/clima.php> 2006

⁷ <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/recursos.php> 2006

ÁREA DE RESULTADOS

“El área de Resultados abarca los datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros institucionales”⁸.

Esta área se compone de tres dimensiones, las que corresponden a:

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

2.- Logros Institucionales: Datos del establecimiento referidos al logro de metas institucionales.

3.- Satisfacción de la Comunidad Educativa: Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.

Actualmente nuestros establecimientos educacionales subvencionados municipales atienden y asisten regularmente muchísimos más estudiantes por el crecimiento de cursos paralelos que se ha dado en las últimas décadas, por las nuevas políticas de educación y cambios de reforma educacionales.

Por lo que los establecimientos educacionales, y los docentes tienden su quehacer en circunstancias materiales y profesionales esencialmente distintas, por lo tanto, se hace esperable mejores resultados de los que se obtienen, y para esto, no sólo son necesarias políticas de fomento, sino también la materialización de políticas que avanza en la definición de marcos de calidad, establecidos en procesos de participación, diálogos pedagógicos y reflexiones técnicas profesional para equilibrar con mayor precisión los ámbitos de actuación y responsabilidad que a cada uno de ellos les cabe en la tarea de alcanzar resultados y aprendizajes significativos.

⁸ <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/resultados.php> 2006

De acuerdo con esto desarrollar procesos de evaluación y mejoramiento de las capacidades individuales y colectivas de los docentes, directivos y otros actores para hacer bien su quehacer pedagógico; cada quien en su ámbito, pero con la clara misión de intervenir a través de prácticas de excelencia en el logro de resultados educativos efectivos, eficientes y favorables.

“Sólo cuando la persona que posee autoridad conoce las causas que hacen que la enseñanza sea exitosa y aquellas que no lo hacen, sólo entonces podrá ser considerado como maestro de otros. Será alguien que, al enseñar, conduce y no arrastra; que profundiza y no desalienta; que abre el camino, pero con los esfuerzos del que aprende. Conducir sin arrastrar es lo que produce armonía. Fortalecer sin desalentar permite que el logro sea fácil. Abrir el camino sin dirigirlo a su fin ayuda a pensar al que aprende. Al que estimula este tipo de armonía, el logro fácil y la reflexividad, a ese se le puede pronunciar como un maestro capaz”⁹ Confucio (550-478 AC), Libro XVI, Sobre el Tema de la Educación, Marco para la Buena Enseñanza 2018 CPEIP Pag 5.

En esto radica el “Marco para la Buena Enseñanza”. Estableciendo a los docentes chilenos lo que se debe conocer, saber, hacer y encarecer para determinar cuán bien lo hace en el aula y en la escuela.

Es bueno saber que estándares alcanzan nuestros docentes, que la sociedad, los padres y también los estudiantes sepan el nivel de desempeño alcanzado de cada uno de ellos.

Usaremos este Marco para la Buena Enseñanza para alcanzar la calidad de educación que esperamos construir emplazando mejor nuestra política de fortalecimiento de la profesión docente en Chile.

En el que las universidades que diseñan los programas de formación inicial en las carreras de pedagogías, se verán favorecidos igual por este Marco para Buena Enseñanza, entregando lineamientos técnicos, que van en favor de la calidad educativa que se espera por parte de los estudiantes participantes en

estas carreras y de desarrollo profesional para quienes están hoy en Carrera Profesional Docente alcanzando altos tramos en su evaluación docente y sistema de reconocimiento, encontrarán criterios e indicadores, así como la base técnica para mejorar sus propuestas, y practicas pedagógicas como la realización de un portafolio aterrizado a la realidad de lo que se espera como enseñanza aprendizaje y aterrizado a las realidades de cada Unidad Educativa, utilizando los cuatro dominios que son la base para generar una educación de calidad utilizado en las aulas y practicas pedagógicas, las que se identifican como:

“SINOPSIS DE LOS DOMINIOS DEL MARCO PARA LA BUENA ENSEÑANZA Y LOS NIVELES DE DESEMPEÑO”¹⁰ Marco-para-la-Buena-Enseñanza-2018 CPEIP Pag 14

DOMINIO A: PREPARACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

- Criterio: A1. Demuestra un conocimiento riguroso de la disciplina que enseña incorporando en la preparación de la enseñanza-aprendizaje sus conocimientos centrales y los énfasis en el currículum vigente.
- Criterio: A2. Conoce las características de sus estudiantes y las incorpora en la preparación del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Criterio: A3. Elabora estrategias de enseñanza-aprendizaje variadas y coherentes con el currículum vigente, para el aprendizaje de todos/as sus estudiantes.
- Criterio: A4. Diseña estrategias de evaluación coherentes con los objetivos de aprendizaje y la diversidad de sus estudiantes.

DOMINIO B: CREACIÓN DE UN AMBIENTE PROPICIO PARA EL APRENDIZAJE.

- Criterio: B1. Genera un ambiente de respeto mutuo, colaboración e inclusión.
- Criterio: B2. Genera una cultura de aprendizaje.
- Criterio: B3. Establece normas de convivencia y organiza el aula en función del proceso de enseñanza-aprendizaje.

DOMINIO C: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE TODOS/AS LOS/AS ESTUDIANTES

- Criterio: C1. Favorece el aprendizaje a través de una comunicación clara y comprensible para los/as estudiantes.
- Criterio: C2. Promueve interacciones pedagógicas que facilitan el aprendizaje de los/as estudiantes.
- Criterio: C3. Evalúa el aprendizaje de los/as estudiantes ajustando su práctica a partir de la información que recoge.
- Criterio: C4. Aprovecha de manera óptima el tiempo disponible para el aprendizaje.

DOMINIO D: COMPROMISO CON SUS RESPONSABILIDADES Y DESARROLLO PROFESIONAL

- Criterio: D1. Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica e identifica sus necesidades de aprendizaje.
- Criterio: D2. Construye relaciones de colaboración y demuestra compromiso con su comunidad educativa, su profesión y su rol en la sociedad.
- Criterio: D3. Analiza críticamente los documentos y orientaciones nacionales y locales sobre educación incorporando esta reflexión a su práctica pedagógica.

Quienes participen en los procesos de evaluación del desempeño, encontrarán en este documento las pautas precisas para afinar su mirada y sus juicios sobre la tarea educativa a seguir guiados de los cuatro dominios ya mencionados, que entrega el marco para la buena enseñanza, logrando profesionales que se desempeñan en las aulas, comprometidos con la formación de sus estudiantes.

Pero lo más importante es que todos y cada uno de los docentes individual y colectivamente, podrán analizar sus propias prácticas de enseñanza y educación, diferenciando su auto-análisis con parámetros consensuados por el colectivo de la profesión para así mejorar y perfeccionarse tomando lo mejor de

los diálogos pedagógicos que orientan los talleres técnicos junto a los acompañamientos de aula con sus retroalimentación de mejora.

“Con el Marco para la Buena Enseñanza, ganan los profesores y profesoras. Ganan los aprendizajes de nuestros niños, niñas y jóvenes. Se fortalece la educación y con ello, Chile se enriquece”¹¹ Marco para la Buena Enseñanza 2003 Pag 6.

La Subvención Escolar Preferencial se instaura con la Ley N° 20.248, promulgada el 2 de febrero del 2008.

En su artículo 1° determina: “Créase una subvención educacional denominada preferencial, destinada al mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, que se impetrará por los alumnos prioritarios que estén cursando primer o segundo nivel de transición de la educación parvularia, educación general básica”¹². Con la entrada en vigencia de este cuerpo legal, el Estado de Chile legitima el principio de la calidad de la educación, como propósito central de la Educación, otorgando recursos especiales a los establecimientos subvencionados.

El 16 de diciembre del 2009, se promulga La Ley General de Educación, de carácter orgánica, y que en su artículo 3° “El sistema educativo chileno se construye sobre la base de los derechos garantizados en la Constitución, así como en los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes y, en especial, del derecho a la educación y la libertad de enseñanza”¹³ Ley N° 20.370 Art. 3° D.O. 12.09.2009.

En su letra c dice “Calidad de la educación. La educación debe propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley”¹⁴ Ley 20845 1 N° 1 a) D.O. 08.06.2015

El mismo cuerpo legal en sus artículo 6º y 7º mandata al Ministerio de Educación, al Consejo Nacional de Educación, a la Agencia de Calidad de la Educación y a la Superintendencia de Educación en el ámbito de sus competencias, la administración del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, cuyo propósito central es la evaluación continua y periódica del sistema educativo, a fin de contribuir a mejorar la calidad de la educación.

La Agencia de Calidad es la que debe evaluar sistemáticamente los logros de aprendizaje de los alumnos y el desempeño de los establecimientos educacionales en base a estándares indicativos ya establecidos.

El fundamento de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) es el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación subvencionada del país, determina que un sostenedor puede acceder a recursos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y como consecuencia mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece.

Por primera vez, el sistema de financiamiento no sólo se asocia a la entrega de recursos por prestación del servicio educativo, sino también a los resultados que alcanzan las y los estudiantes.

⁹ Confucio (550-478 AC), Libro XVI, Marco para la Buena Enseñanza 2018 CPEIP Pag 5.

¹⁰ Marco-para-la-Buena-Enseñanza-2018 CPEIP Pag 14

¹¹ Marco para la Buena Enseñanza 2003 Pag 6.

¹² Ley Subvención Escolar Preferencial, Artículo N° 1 (2008)

¹³ Ley N° 20.370 Art. 3º D.O. 12.09.2009. LGE

¹⁴ Ley 20845 I N° 1 a) D.O. 08.06.2015. LGE

Para ello, debe entre otros requisitos, presentar al Ministerio de Educación y ejecutar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) elaborado por el director del establecimiento y la comunidad, que contemple acciones en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos en la escuela, Para efectos de esta ley se entenderá que el Plan de Mejoramiento Educativo es el mismo al que hace referencia la ley que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, sin perjuicio de los requisitos de formulación del plan y los efectos en caso de incumplimiento.

Para ello exige compromisos que involucran y comprometen a toda la comunidad escolar. Los sostenedores voluntariamente adscriben a esta Subvención a los establecimientos bajo su dependencia que decidan y asumen todas las responsabilidades que ella implica.

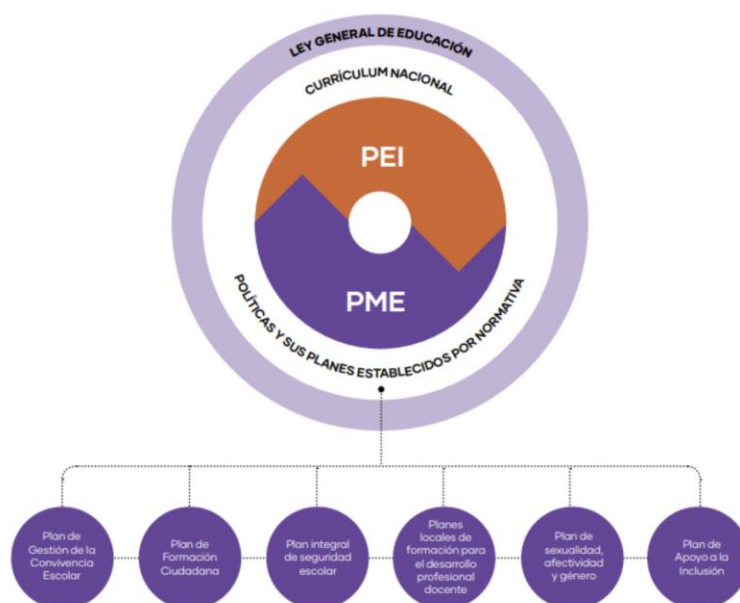
La subvención escolar preferencial está destinada al mejoramiento de la calidad de la educación y, en este contexto, el Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones que se propone para mejorar sus resultados educativos.

Promover la mejora continua de la calidad educativa implica intencionar en los establecimientos educacionales la instalación de un “Ciclo de mejora Continua”, entendido como un conjunto de fases articuladas por las cuales deben transitar permanentemente para mejorar sus prácticas, resultados educativos y de aprendizaje.

El diseño del presente plan de mejoramiento escolar para la escuela “Héroes de la Concepción” E-81 que se define en este trabajo de grado, implica realizar anualmente un Ciclo de Mejora Continua a través de un proceso de diagnóstico de la Gestión Institucional y de los aprendizajes, el diseño de actividades en el contexto del plan de mejoramiento en las áreas de gestión que contempla el modelo de calidad, la ejecución y la evaluación anual de dichas acciones.

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL

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



¹⁵ Fig 2 CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO PME-2020-v2.0 Pag 6

Los 6 planes tienen un enfoque, sentidos y orientaciones particulares para cada realidad de escuela. Siendo estos coincidentes con el propósito de ofrecer a los estudiantes experiencias escolares significativas, que desarrollen su mejora personal y social de forma integral.

El siguiente grafico muestra el ciclo de mejoramiento continuo a 4 años, Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo que sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento.

¹⁵ Fig 2 CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO PME-2020-v2.0 Pag 6

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO A 4 AÑOS

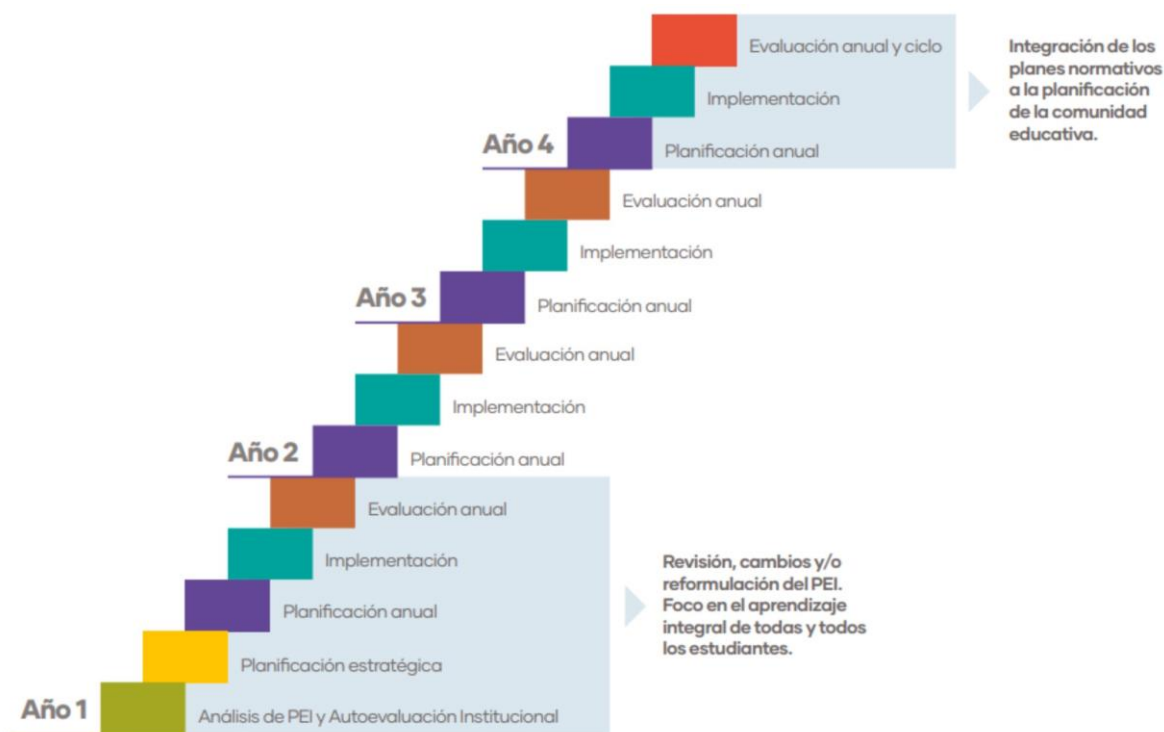


Fig. 3 “CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO A 4 AÑOS”¹⁶

Finalmente le damos sentido a nuestro marco teórico entregando un gráfico de lo que es las Etapas del Ciclo, lo que permitirá asentar las bases que tendrán como resultados los cambios que queremos para mejorar nuestro Plan de Mejoramiento Escolar, por el cual se da un análisis de sus resultados a un año, siendo estos lo que lograra complementar al modelo de gestión de calidad de la Escuela “Héroes de la Concepción” E-81 que espera para subir sus índices de estándares de desempeño.

¹⁶ “CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO A 4 AÑOS”

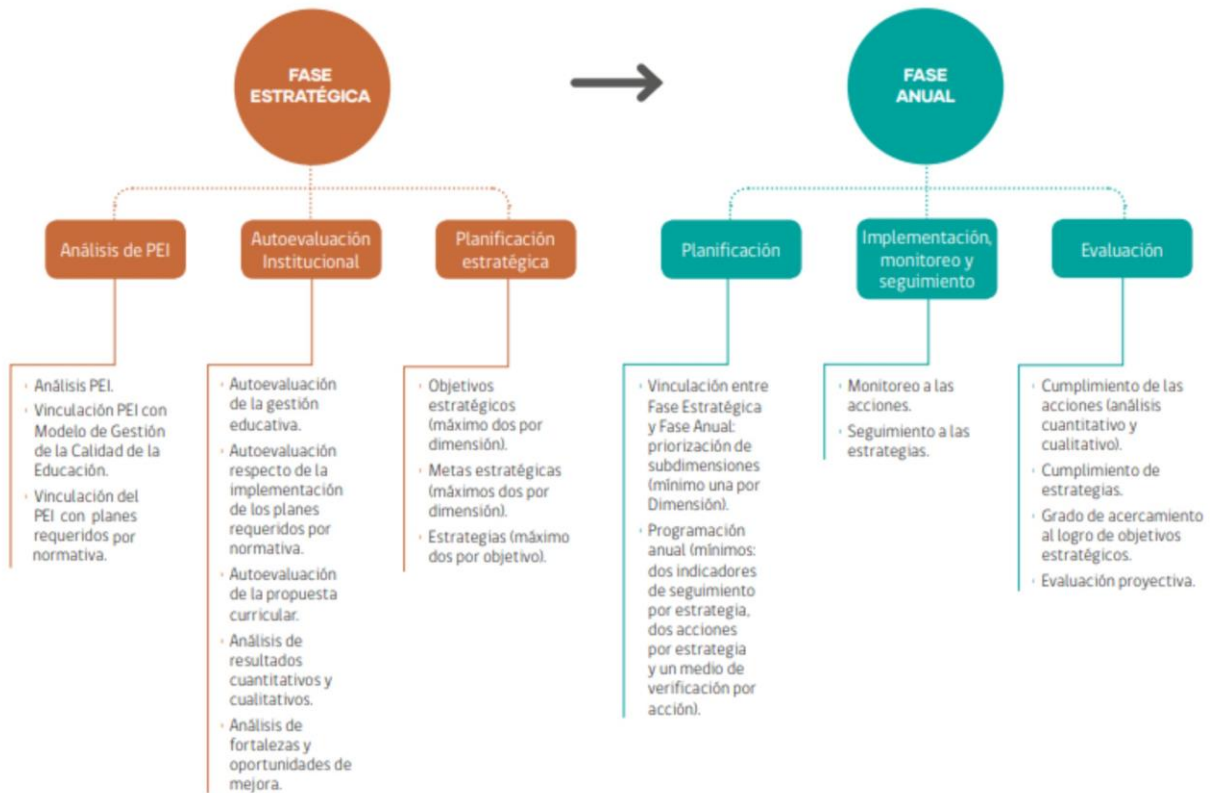


Fig. 4 "ETAPAS DEL CICLO"¹⁷

¹⁷ Fig. 4 ETAPAS DEL CICLO PME-2020-v2.0 Pag 8

MARCO CONTEXTUAL.

SÍNTESIS DE ANTECEDENTES DEL ENTORNO.

El marco contextual donde se realiza nuestra investigación en su entorno, como el Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Escolar, está implementado en La Escuela “Héroes de La Concepción” E – 81, la cual se ubica en el sector Centro Norte de la ciudad de Antofagasta, en calle Calbuco N° 5031 entre las calles Magallanes y Vallenar, en la Población Lautaro. Su estructura es nueva, sólida, segura, con algunas Instituciones cercanas como comisaría de carabineros, consultorio, junta de vecinos, iglesia, casa del adulto mayor.

Hay poblaciones aledañas a la escuela de carácter vulnerables como El Golf, El Olivar, O’Higgins, que tienen un alto índice de vulnerabilidad socio-cultural y económica en la formación de nuestros educandos. También hay un gran número de escolares que provienen de poblaciones lejanas al establecimiento como por ejemplo Chimba Alto, Bonilla, Rubén Infante, además de atender alumnos extranjeros provenientes de Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia y Venezuela. Los estudiantes que se atienden son un grupo heterogéneo, con desniveles en el aspecto social, cultural y económico.

SÍNTESIS DE ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS.

La matrícula aproximada es de 612 alumnos y alumnas, distribuida en 18 cursos desde Transición Menor a Octavo Año, un grupo diferencial para los niños y niñas con NEE. Existe una planta de 42 docentes, 6 docentes directivos, 3 Técnicos, 1 Docente Encargado de Informática, 4 Inspectoras de Patio, 1 Bibliotecaria, 1 Secretaria Administrativa, 2 Auxiliares de Párvulos, Profesionales SEP: 1 Asistente social, 1 Psicóloga, 4 Asistentes de apoyo al aula, profesionales del PIE: 1 fonoaudióloga, 1 Psicólogo y 3 profesional especialistas de base, 6 auxiliares de servicio y 2 serenos.

INDICADORES DE DESEMPEÑO DOCENTE Y EVALUACIÓN DOCENTE

Nivel	Cantidad de Profesores	%
Insatisfactorio	0	0
Básico	6	21,4
Competente	13	46,4
Destacado	1	3,6
Total	20	100

“Gráfico de resultados SIMCE”¹⁸ 2010, 2011 y 2012 REPORT Pag 3

Resultados SIMCE					
Resultado 2° básico					
Prueba SIMCE	Puntaje Año 2012	Tendencia respecto al año anterior		Comparación Nivel Socioeconómico (NSE)	
Comprensión de Lectura	42	No aplica, primer año de evaluación		Resultado menor que el de establecimientos similares	
Resultado 4° básico					
Prueba SIMCE	Puntaje Año 2010	Puntaje Año 2011	Puntaje Año 2012	Tendencia respecto resultado del año anterior	Comparación Nivel Socioeconómico (NSE)
Comprensión de Lectura	242	241	256	Más alto que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado menor que el de establecimientos similares
Matemática	206	239	247	Similar que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado menor que el de establecimientos similares
Historia y Geografía y Ciencias Sociales	226	No existe resultado en dicha medición	252	Más alto que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado menor que el de establecimientos similares
Ciencias Naturales	No existe resultado en dicha medición	246	No existe resultado en dicha medición	No existe resultado en dicha medición	No existe resultado en dicha medición
Resultado 8° básico					
Prueba SIMCE	Puntaje Año 2007	Puntaje Año 2009	Puntaje Año 2011	Tendencia respecto resultado del año anterior	Comparación Nivel Socioeconómico (NSE)
Comprensión de Lectura	234	231	224	Similar que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado menor que el de establecimientos similares
Matemática	226	241	242	Similar que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado menor que el de establecimientos similares
Historia y Geografía y Ciencias Sociales	226	239	242	Similar que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado menor que el de establecimientos similares
Ciencias Naturales	232	242	244	Similar que sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado menor que el de establecimientos similares

¹⁸“Gráfico de resultados SIMCE” 2010, 2011 y 2012 REPORT Pag 3

Los resultados respecto a la evaluación estandarizada del SIMCE se enmarca en resultados relevantes que se han dado en los cuartos básicos del año 2018 alcanzando 26 puntos en su movilidad de resultado, saliendo de la categoría de insuficiente a medio bajo, manteniéndose esta misma categoría hasta hoy, lo que con apoyos de un cambio de estructura orgánica desde la dirección y equipo técnico fue posible implementar en su PME 2017 capacitaciones a los estamentos de liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y recursos, lo que permitieron mejorar óptimamente los resultados alcanzados.

RESEÑA HISTORICA.

En el año 1954 por existir una gran cantidad de niños y niñas en edad escolar en el sector, se hacía prioritario el funcionamiento de una escuela en el sector norte de Antofagasta, situación que tenía preocupada a las autoridades educacionales de la época.

El Director Provincial de Educación de esa entonces Don Raúl Bosques, traslada desde las oficinas salitreras; Vergara y Pedro de Valdivia a la Srta Hilda Pizarro Bravo y a Don Ricardo Antivilo, respectivamente, para que se hicieran cargo de las escuelas N° 13 y N° 11 que iban a empezar a funcionar en un sitio eriazado en la Población Lautaro, tendrían sus salas en un gimnasio de la población. Empezaron con una matrícula baja la cual fue creciendo en forma paulatina.

El 01 de Marzo de 1954 por Decreto N° 1319, se crean dos escuelas N° 11 de Hombres de 2° clase y la Escuela N° 13 de Mujeres de Segunda Clase, del Departamento de Antofagasta.

Ambas escuelas funcionaban en forma alterna en el local fiscal (Gimnasio), ubicado en la Manzana Uno, Sector Quinta de la Población Lautaro, lo que en la actualidad es calle Calbuco # 5031, entre Vallenar y Magallanes.

En el año 1955, el 09 de Febrero por Decreto N° 502 del Ministerio de Educación fueron catalogadas como escuelas urbanas.

El primer Director de la Escuela N° 11 de Hombres fue Don Oscar Manríquez Torres.

La primera Directora de la Escuela N° 13 de Mujeres fue la Sra. María Pinto de Matrás, posteriormente fue reemplazada en su cargo por la Sra. Hortensia Medina de Pinto, quien está en su cargo hasta su jubilación, el 1° de Septiembre de 1966.

Como profesores fundadores figuran la Srta Elsa García Villalobos y el Sr. Humberto Cortés Ayala.

Con fecha 18 de Febrero de 1967, por decreto N° 961, fusionense las escuelas N° 11 y N° 13 de Primera Clase, tomando desde esa fecha el nombre de Escuela Mixta N° 11 de Primera Clase, siendo su Director Don Apolinario Araya, quién permaneció en el cargo hasta septiembre de 1973, fecha en que le sucede en su cargo el Sr. Jorge Araya Campusano el que permaneció como director hasta el mes de julio de 1983, año en que asume la dirección Don Florencio Flores Pizarro, el que se mantuvo a la cabeza de la Escuela hasta el año 1990.

Durante la gestión directiva del Sr. Flores Pizarro y por disposición del Ministerio de Educación en el año 1978 pasa a denominarse “Escuela Héroes de la Concepción E 81”, en homenaje a los 77 jóvenes que dieron su vida en la Batalla de la Concepción”

El año de 1990, la dirección del colegio estuvo a cargo de la Sra Elizabeth Araya Campaña, hasta el año de 1997.

El año 1998 su director fue Don Boris Barrera, posteriormente asume Don Boris García Rosales quien por espacio de algunos años entrega el cargo el año 2011 a Don Domingo Constant Camus.

Actualmente su director es el Sr. Miguel Espinoza Urbina quien asume por la nueva ley 20.501 por alta dirección pública.

SÍNTESIS DE LOS COMPONENTES DEL PEI ESCUELA E-81¹⁹

Visión	“Queremos ser reconocidos como una escuela de calidad formativa y académica, que promueva la educación integral desde un clima de sana convivencia, cultivando un ambiente de buen trato, de promoción humana y de solidaridad, reconociendo la diversidad y favoreciendo la inclusión”.
Misión	“La misión potencia en los estudiantes una cultura del buen trato, con un estilo que promueve la sana convivencia escolar, orientándolo en el respeto, favoreciendo la actitud de un ambiente de familia”.
Sello 1	Aprender a convivir en la diversidad étnica, cultural, social y religiosa.
Sello 2	Aprender a convivir en comunidades educativas y sociales, en un ambiente de buen trato entre todos los integrantes de la escuela.
Sello 3	Aprender a ser un ciudadano inclusivo y respetuoso.
Valores y Competencias	Educación para la responsabilidad Educación para el respeto. Educación para la solidaridad. Capacidad para interactuar con sus pares y con el entorno de manera respetuosa.

¹⁹SÍNTESIS DE LOS COMPONENTES DEL PEI. Reporte Fase Estratégica 03/2020 Pag1

OPORTUNIDADES EDUCATIVAS DE INTERVENCIÓN PROGRAMAS Y PROYECTOS.

Con el plan de avanzar hacia el logro de la misión y la calidad de educación que se espera, la Escuela “Héroes de la Concepción” E-81 ha incorporado oportunidades educativas de intervención, programas y proyectos educativos como:

- Programa de Integración Escolar: Coordinadora PIE, Profesoras diferencial, Psicopedagogas, Psicólogo, Fonoaudióloga, Kinesióloga y Monitoras.
- Programa Psicosocial: Psicóloga y Asisten Social.
- PAE (Programa de alimentación escolar): Coordinadora PAE
- Programa de Salud: Coordinadora de Salud
- Programa de orientación
- Convivencia escolar
- Prevención de drogas y alcohol
- Educación de la sexualidad
- Cuidado del Medio Ambiente
- Promoción de la vida sana
- Actividades de acción social
- Asistentes de Aulas: Asistentes de aula primer ciclo básico.
- Idiomas: Educación Preescolar y Básica - inglés: Nivel básico.
- Infraestructura educativa: Cra Centro de Recurso educativos, Bibliorecreo, Laboratorio de ciencias, Sala de usos múltiples, Sala de computación con

internet, Tecnología en el aula (proyector, computador, telón), Cancha de deportes.

- Conexión a internet: Tipo de Conexión: Fibra Óptica Velocidad de Conexión: Entre 4097 y 6144.
- Incorporación de tecnología educativa: Programa Enlaces Educativo, recursos de impresión (multicopiadoras e impresoras), Notebook, Software Educativos y Pizarras Interactivas.
- Deportes: Fútbol, Baby Fútbol, Atletismo, Vóleybol, Básquetbol, Ajedrez y cheerleaders.
- Actividades extraprogramáticas para alumnos: Taller de manualidades, Taller de música, Taller de ballet-danza, Taller de artes plásticas, karate y batucada.
- Juegos recreativos: Taca taca y mesas de pin pon.
- Programa y actividades para padres y apoderados: Talleres de formación, Actividades de integración, recreación, esparcimiento y Escuela de Padres.
- Medios de comunicación y de participación: Página web / redes sociales, Consejo escolar, Reuniones Informativas Generales, Reuniones periódicas, individuales, Centro de apoderado y Centro de alumnos.

Es importante destacar entre otras cosas que posee gran cantidad de oportunidades educativas de intervención además de sus programas y proyectos educativos, ya que en estos dos últimos años, gracias a recursos SEP, han adquirido más multicopiadoras e impresoras para producción y documentos para sus estudiantes y docentes, textos para el Cra y La Bibliorecreo con variadas temáticas, tanto para alumnos como para los docentes, en un espacio de la pérgola del establecimiento para favorecer, fortalecer el gusto por la lectura, un valioso material didáctico para implementar el Laboratorio de Ciencias, taca tacas,

mesas de pin pon para los alumnos y evitar conflictos en recreos, pizarras interactivas, proyector para clases más atrayentes y motivadoras, para cada curso que atiende el establecimiento.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.

“El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas”²⁰ Guía para el Diagnostico Institucional Formulario 2012 Pag 10.

Generando un proceso de análisis entrevistando directivos, docentes, opiniones de alumnos y apoderados, revisión del PEI de la Escuela “Héroes de la Concepción”, se obtiene el siguiente diagnóstico que es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental, tomando los estándares indicativos de desempeño que se organizan en cuatro áreas de la gestión escolar, las que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares, Liderazgo, Gestión Curricular, Formación y Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

Comenzaremos con un gráfico de escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso, para luego comenzar con el análisis de las áreas y dimensiones de estas. Estos procesos involucran una revisión de las prácticas institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y una evaluación de los resultados educativos que esperamos obtener para el ciclo anual de mejora continua.

²⁰ “Guía para el Diagnostico Institucional Formulario” 2012 Pag 10.

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”.²¹ UMC Universidad Miguel de Cervante

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.

²¹ UMC Universidad Miguel de Cervante

ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE PROCESO²²UMC Universidad Miguel de Cervante

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

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

realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de 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 metodologías o prácticas a mejorar.				X
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			X	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			X	

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden				

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

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.			X	
---	--	--	---	--

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

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

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.			X	
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o			X	

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.		X		
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		X		
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		X		

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro,			X	

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

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

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

intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			X	
--	--	--	---	--

1.3. Dimensión: Participación

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

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

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.			X	
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.		X		
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			X	
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.		X		

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y			X	

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.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			X	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		X		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		X		
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.		X		
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.		X		

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

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

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

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

²²ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE PROCESO UMC Universidad Miguel de Cervante

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En líneas generales las prácticas de gestión de la Escuela “Héroes de la Concepción” se encuentran en Nivel de calidad de la práctica N° 2 es decir, se realizan acciones de manera discontinua, con propósitos claros y explícitos, para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos, pero no se cuenta con reflexión de análisis, evaluación de procesos enseñanza y su perfeccionamiento permanente es bajo o no existe. A continuación se analizan las prácticas de gestión por área y dimensión.

Área de gestión del currículum:

El área está analizada desde tres dimensiones, en ese contexto, las más descendidas corresponden a la dimensión **“enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes”**, que mayoritariamente corresponden a un estado de la práctica de calidad nivel 2, donde incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos, donde las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes, Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades. Necesitan de un análisis de reflexión evaluación y perfeccionamiento permanente.

Esto implica que se deberán instalar acciones con el propósito de mejorar los procesos de logros de la enseñanza, lo cual el establecimiento ha intencionado acciones con el propósito de que los docentes desarrollen ambientes educativos propicios y gradualmente desafiantes para el aprendizaje de todos los estudiantes. Los diseños de enseñanza, aun son poco diversos en cuanto a estrategias de

enseñanza. Se han iniciado procedimientos para observar al docente en el aula, pero aún son asistemáticos.

Las acciones implementadas para evaluar la implementación curricular, analizar los resultados de los planes, proyectos y/o estrategias desarrolladas y asegurar una adecuada cobertura curricular son asistemáticas. Si bien existen procedimientos que se han instalado, falta consolidarlos.

Área Liderazgo Escolar:

El área está analizada desde tres dimensiones, en ese contexto, las más descendidas corresponden a la dimensión de **“liderazgo formativo y académico del director”** y **“planificación y gestión de resultados”**, que mayoritariamente corresponden a un estado de la práctica de calidad nivel 2, donde incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos, donde las estrategias del 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 junto a 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 a un falta incorporar análisis de reflexión en la evaluación de resultados y perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Donde sus debilidades se centran en desplegar un liderazgo directivo, que fortalezca al equipo directivo y de gestión, capaz de instalar espacios para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, brindando responsabilidad para el desarrollo profesional docente y un impacto positivo en el clima laboral para, que a su vez, incida notoriamente en los aprendizajes de los estudiantes.

Área Formación y Convivencia Escolar:

El área está analizada desde tres dimensiones, en ese contexto, la más descendida corresponden a la dimensión de “Participación” por lo que ha mejorado en las demás dimensiones de “Formación y Convivencia Escolar” donde existe un estado de la práctica de calidad nivel 3 con 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 que debe incorporar un análisis de reflexión pedagógica y de evaluación perfeccionando permanentemente sus procesos alcanzados.

Lo que la dimensión de participación en lo que respecta a 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 aun es mucho más bajo con propósitos explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional donde alcanza un nivel de calidad en sus prácticas de nivel 2, cuyos participación es de orden sistémicos, logrando fortalecer el trabajo de articulación de todos los estamentos de la comunidad educativa así como el Psicosocial con el área de Orientación y Encargada de Convivencia Escolar. Además, es imprescindible mejorar la formación ciudadana, desarrollando actividades atingentes, formativas, preventivas y reparadoras de acciones que transgredan el manual de convivencia, es indispensable trabajar tareas de articulación de participación con directivos, docentes, estudiantes padres y apoderados, brindando apoyo constante a los estudiantes vulnerables, como los con necesidades educativa especiales y biopsicosociales.

Área Gestión de Recursos:

El área está analizada desde tres dimensiones, en ese contexto vemos que las mas descendidas en un nivel de calidad en sus prácticas de la **“gestión del recurso humano”** y **“gestión de recursos financieros y administración”**

en cuanto a políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Ya que este cuenta en gran parte con docentes habilitados para ejercer en asignaturas que se requiere de especialistas en determinadas asignaturas, por otro lado nos vemos enfrentados a políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos, si viene cierto se ve un quehacer que incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos, encontrándose en un nivel de calidad de sus prácticas de nivel 2 en ambas dimensiones, por lo que se observa debilidad para optimizar la tramitación de los recursos necesarios para la escuela y los estudiantes desde la comunidad educativa. Sería necesario contar con un encargado de adquisiciones en la unidad educativa que pueda manejar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos, mejorando a su vez un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.

Dentro de sus fortalezas en el área de recursos, concluimos que la **“gestión de recursos educativos”** en el proceso. Las condiciones y procedimientos aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios, en el quehacer incorporando 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.

Por lo que el nivel de calidad de sus prácticas es de nivel 3 lo cual falta en las tres dimensiones analizadas, reflexión pedagógica y evaluación junto a un perfeccionamiento permanente de sus procesos y acciones mejoradas.

A continuación se presenta un cuadro de resultados del análisis del diagnóstico institucional realizado a las cuatro áreas y subdimensiones en base a preguntas para su análisis y respuestas de esta de forma general, tomando varios actores de diferentes estamentos para sus respuestas.

Pregunta para el Análisis	Respuesta
<p>De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos? En un contexto general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No contar con docentes especialistas en algunas asignaturas y trabajar con profesionales habilitados en estos casos. - Dificultad de contar con una alianza efectiva con las familias y participación de estas. - No consensuar un clima escolar positivo con resolución pacífica de conflictos. - Bajas expectativas de los docentes con nuestros alumnos. - Dificultades en la planificación con la coherencia de los objetivos de la clase observada. - Dificultades en el trabajo con actividades de habilidades superiores. - Falta de focalización el trabajo pedagógico en los estudiantes con nivel de aprendizaje insuficiente y elemental para llegar al nivel adecuado en el aprendizaje que se requiere alcanzar.
<p>¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como equipo directivo tenemos que realizar un verdadero acompañamiento de aula y una efectiva retroalimentación a los docentes. - Realizar diálogos pedagógicos y análisis de resultados obtenidos, evaluando y perfeccionando permanentemente sus procesos. - Generar transferencia de buenas prácticas en los espacios de reflexión pedagógica y talleres técnicos pedagógicos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar colaborativamente la evaluación docente, en las horas no lectivas para elevar el desempeño docente y el tramo descendido. - Evaluar el impacto del desarrollo de talleres técnicos pedagógicos y su reflexión.
<p>¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una brecha en los resultados, independiente que se mantiene, una lenta progresión en ellos. - Es necesario reestructurar el acompañamiento efectivo a los docentes observados. - Instalar auto capacitación o instancias de investigación acción. - Trabajar en equipo y colaborativamente participando más en todas las áreas pedagógicas, gestionando el tiempo de horas no lectivas para esta acción y práctica. - Fortalecer los espacios de reflexión pedagógico, conformando reales comunidades de redes y experiencias de otros establecimientos o de buenas prácticas exitosas. - Desarrollar altas expectativas en nuestros alumnos, realizando talleres de investigación acción, para instalar en los estudiantes habilidades superiores en estos.

Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con las capacitaciones, especialmente las referidas a habilidades superiores. - Trabajo de articulación PIE y desarrollo profesional docente efectivo. - Potenciar el ambiente laboral en la unidad educativa y la convivencia, elevada como uno de los factores de mayor incidencia en los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el apoyo a los docentes en el acompañamiento y retroalimentación de las prácticas pedagógicas. - Instalación de espacios de trabajo colaborativo en torno a las prácticas pedagógicas y al desarrollo de la evaluación docente.
		<ul style="list-style-type: none"> - Planificación institucional que pasa por incluir el análisis de acciones previstas por los 	<ul style="list-style-type: none"> - Desplegar un liderazgo directivo, que fortalezca al equipo, capaz de instalar espacios

<p>Liderazgo</p>	<p>Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo</p>	<p>docentes y la elaboración de un plan de acción que complemente al PME.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de observación de clases que permiten realizar transferencia de las buenas prácticas. - Promover el trabajo colaborativo, transformando la evaluación docente de un trabajo aislado y en solitario, a un trabajo que se caracterice por ser una comunidad de aprendizaje. 	<p>para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, brindando responsabilidad para el desarrollo profesional docente y un impacto positivo en el clima laboral para, que a su vez, incida notoriamente en los aprendizajes de los estudiantes.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar una alianza efectiva con la familia, con talleres, charlas y un trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el trabajo de articulación del equipo SEP con el área de

<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional.</p>	<p>testimonial en que se presente la labor conjunta que efectúan las familias con la escuela, para que esto genere mayor compromiso e involucramiento para que tengan un impacto positivo en los estudiantes y en los aprendizajes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo diario preventivo, formativo y de investigación que permite entregar herramientas para que la comunidad sepa abordar el sano clima escolar. 	<p>orientación y encargada de convivencia escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - fortalecer la formación ciudadana, desarrollar actividades atingentes, formativas, preventivas y reparadoras de acciones que transgredan el manual de convivencia. - Fortalecer la tarea del equipo psico-social y de orientación, brindando apoyo a los estudiantes vulnerables y con necesidades biopsicosociales.
	<p>Procedimientos y prácticas dirigidas a</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario fortalecer un sistema más expedito para la 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta optimizar la tramitación de los recursos necesarios para la

<p>Gestión de Recursos</p>	<p>contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos</p>	<p>adquisición de recursos y la contratación de personal. al menos debemos consignar que contamos con los recursos para apoyar efectivamente a nuestros estudiantes.</p>	<p>escuela y los estudiantes desde la comunidad educativa, será necesario contar con un encargado de adquisiciones en la unidad educativa.</p>
-----------------------------------	--	--	--

CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL:

Preguntas	Respuestas
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión Pedagógica?</p>	<p>Evalúan que es necesario profundizar en la ejecución de nuevas acciones y estrategias que fortalezcan lo que se ha mejorado en los indicadores. Se debe proseguir el trabajo abordando la creación de un ambiente laboral y de aula adecuado y acompañamiento de aula efectivo, potenciar la retroalimentación, la transferencia de buenas prácticas, dialogo de reflexión pedagógica y el trabajo en evaluación docente de manera colaborativa y participativa desde las capacidades internas y con apoyo de redes profesionales externas, gestionando el tiempo de horas no lectivas para el trabajo requerido en estas acciones.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las</p>	<p>La dirección debe fomentar un ambiente de respeto a todo nivel, integrar a la comunidad con mayor participación de todos los actores del establecimiento educativo, elaborar</p>

<p>que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?</p>	<p>un plan de desarrollo organizacional que considere el fortalecimiento del ambiente y las iniciativas de los docentes, integrar a la familia de manera efectiva y de fortalecimiento de sus capacidades directivas para apoyar a los docentes entregando confianza y comprometer logro de altos resultados académicos y formativos.</p> <p>El Líder pedagógico debe promover y participar en el desarrollo y aprendizaje de los docentes, liderando conversaciones profesionales, promoviendo desafíos académicos a los docentes, compartiendo reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimentado oportunamente y constructivamente a los docentes.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Convivencia escolar?</p>	<p>Fortalecer el clima de aula y de escuela. Realizar talleres de investigación acción, para determinar cuáles son las prácticas que favorecen el aprendizaje y aquellas que deben ser mejoradas o modificadas. Actualizar y fortalecer decálogo de clima escolar y de rutinas de aula, en conjunto con la consolidación de la cultura del reconocimiento, premio y felicitaciones además, monitorear las prácticas de convivencia desde dirección y de la encargada de la Convivencia Escolar.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión de recursos?</p>	<p>Existe satisfacción con el plan de adquisición de recursos, especialmente aquellos que van en apoyo de la gestión de aula. Es importante continuar focalizando en aquellos factores que permiten mejorar efectivamente los resultados y que se refiere a la capacitación en todos los estamentos del establecimiento y a la adquisición de insumos y recursos educativos necesarios para incidir en el logro de los aprendizajes, entregando con claridad los balances que se ocupen en recursos en general.</p>

PLAN DE MEJORAMIENTO.

Finalizado el proceso de autoevaluación y diagnóstico Institucional, es el momento de iniciar la elaboración del Plan de Mejoramiento, propuesta para el establecimiento educacional, “Héroes de la Concepción” E-81 que consiste en un enfoque del trabajo basado en el Modelo de Gestión Escolar y que se relaciona de manera directa y contribuye a su proceso de mejoramiento continuo.

En cuya primera etapa ingresaremos a construir la Planificación Estratégica donde definiremos los Objetivos y Metas Estratégicas en las cuatro Áreas de Proceso las cuales se llevó su análisis y conclusión de las mismas.

Estos objetivos y metas son los resultados cuantitativos a alcanzar a través de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo y de la instalación y/o consolidación de las prácticas institucionales y pedagógicas. En una segunda etapa corresponde a la definición de los objetivos, los indicadores de seguimiento y la planificación de las acciones anuales que el establecimiento se propone realizar.

Objetivos y Metas Estratégicas:

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
	Fortalecer el acompañamiento de aula mediante la observación de clases con el propósito de retroalimentar la gestión pedagógica, promoviendo un dialogo	El 90% de los docentes serán acompañados durante el año, los docentes que se someterán a la observación y retroalimentación en los

<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>pedagógico, trabajo colaborativo y socialización de prácticas en los espacios de reflexión pedagógica, todo con el fin de alcanzar una efectiva implementación curricular, para mejorar los resultados de aprendizaje de nuestros estudiantes.</p>	<p>espacios de reflexión pedagógica generados en talleres técnicos y espacios de participación de experiencias exitosas de aprendizaje para el trabajo pedagógico colaborativo.</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>Fortalecer el liderazgo del director y del equipo directivo, instalando estrategias de gestión del clima organizacional para alcanzar el óptimo funcionamiento (técnico - pedagógico y administrativo) en un buen ambiente laboral a base del modelo de felicidad gerencial además, será indispensable sistematizar el trabajo, acciones y reuniones con el objetivo de optimizar el trabajo del equipo</p>	<p>90% de la comunidad educativa (docentes, asistentes de la educación, administrativos), sistematizando reuniones de equipo, a lo menos una vez a la semana. Instalando reuniones de pauta que permitan atender lo emergente y generar aprendizaje del quehacer directivo como realizar reuniones técnicas de equipo directivo para fortalecer el conocimiento y capacidades</p>

	directivo restableciendo con claridad los roles y funciones del personal.	reflexionando y evaluando el clima laboral. Una vez al mes.
Convivencia Escolar	<p>Instalar una cultura del buen trato que fomente un ambiente propicio para el aprendizaje, favoreciendo el reconocimiento, la premiación, el estímulo positivo hacia nuestras y nuestros estudiantes. es necesario colocar como foco la resolución pacífica de conflictos, la promoción de una sana convivencia y la adquisición de una ética basada en la pedagogía de la confianza que reporte herramientas a adquirir y desarrollar por parte de todos los estamentos y, especialmente por parte de los docentes</p>	<p>Realizar dos veces al mes talleres de investigación acción respecto a herramientas y estrategias que favorezcan un ambiente propicio en aula. talleres con el 90% de los docentes elaborar un decálogo de buenas prácticas y de buen trato, premiación semanal en acto en patio de alumnos destacados en valores y en lo académico capacitar al 90% del personal de la escuela en pedagogía de la confianza.</p>
	Asegurar el óptimo funcionamiento de los equipos, e instalaciones	95% de los equipos e instalaciones funcionando para facilitar el

Gestión de Recursos	para facilitar el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, docentes y profesionales de educación.	aprendizaje de nuestros alumnos. Para esto es necesario diseñar un plan de adquisición que cubra las necesidades de recursos humanos, financieros y administrativos para contratar personal idóneo para el establecimiento.
----------------------------	--	---

Planificación anual de acciones

Permitirá operativizar las acciones de mejora de la comunidad educativa Escuela “Héroes de la Concepción” en pos del mejoramiento de los aprendizajes, tomando en cuenta el PEI, objetivos estratégicos trazados y estrategias anuales definidas en la fase estratégica.

A continuación se plantean la elaboración de acciones para la mejora escolar tomando los siguientes aspectos como Dimensión, Subdimensión, Objetivo, Meta, Acción y Responsable, por lo que se tomaran estas acciones a un año para la mejora de los aprendizajes tanto en gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y recursos.

Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensión (es)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Curricular • Enseñanza y aprendizaje en el aula

	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Objetivo Estratégico	Fortalecer el acompañamiento de aula mediante la observación de clases con el propósito de retroalimentar la gestión pedagógica, promoviendo un dialogo pedagógico, trabajo colaborativo y socialización de prácticas en los espacios de reflexión pedagógica, todo con el fin de alcanzar una efectiva implementación curricular, para mejorar los resultados de aprendizaje de nuestros estudiantes.
Meta Estratégica	El 90% de los docentes serán acompañados durante el año, los docentes que se someterán a la observación y retroalimentación en los espacios de reflexión pedagógica generados en talleres técnicos y espacios de participación de experiencias exitosas de aprendizaje para el trabajo pedagógico colaborativo.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento y Retroalimentación • Prácticas pedagógicas innovadoras
Responsable (s)	Jefe Técnico
Dimensión	Liderazgo
Subdimensión (es)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del director • Planificación y gestión de resultados
Objetivo Estratégico	Fortalecer el liderazgo del director y del equipo directivo, instalando estrategias de gestión del clima organizacional para alcanzar el óptimo funcionamiento (técnico - pedagógico y administrativo) en un buen ambiente laboral a

	base del modelo de felicidad gerencial además, será indispensable sistematizar el trabajo, acciones y reuniones con el objetivo de optimizar el trabajo del equipo directivo restableciendo con claridad los roles y funciones del personal.
Meta Estratégica	90% de la comunidad educativa (docentes, asistentes de la educación, administrativos), sistematizando reuniones de equipo, a lo menos una vez a la semana. Instalando reuniones de pauta que permitan atender lo emergente y generar aprendizaje del quehacer directivo como realizar reuniones técnicas de equipo directivo para fortalecer el conocimiento y capacidades reflexionando y evaluando el clima laboral. Una vez al mes.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en Liderazgo al Equipo Directivo y Gestión. • Reuniones para reflexionar y evaluar clima laboral.
Responsable (s)	Director
Dimensión	Convivencia Escolar
Subdimensión (es)	<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia escolar • Participación y vida democrática
Objetivo Estratégico	Instalar una cultura del buen trato que fomente un ambiente propicio para el aprendizaje, favoreciendo el reconocimiento, la premiación, el estímulo positivo hacia nuestras y nuestros estudiantes. es necesario colocar como foco la resolución pacífica de conflictos, la promoción de una sana convivencia y la adquisición de una ética basada

	en la pedagogía de la confianza que reporte herramientas a adquirir y desarrollar por parte de todos los estamentos y, especialmente por parte de los docentes.
Meta Estratégica	Realizar dos veces al mes talleres de investigación acción respecto a herramientas y estrategias que favorezcan un ambiente propicio en aula. Talleres con el 90% de los docentes elaborar un decálogo de buenas prácticas y de buen trato, premiación semanal en acto en patio de alumnos destacados en valores y en lo académico capacitar al 90% del personal de la escuela en pedagogía de la confianza.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva de acercamiento de la comunidad escolar al proceso educativo, reconocimientos y premiaciones • Decálogo, talleres sobre convivencia escolar y pedagogía de la confianza
Responsable (s)	Encargado Convivencia Escolar
Dimensión	Gestión de Recursos
Subdimensión (es)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del personal • Gestión de los resultados financieros
Objetivo Estratégico	Asegurar el óptimo funcionamiento de los equipos, e instalaciones para facilitar el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, docentes y profesionales de educación.
Meta Estratégica	95% de los equipos e instalaciones funcionando para facilitar el aprendizaje de nuestros alumnos. Para esto es

	necesario diseñar un plan de adquisición que cubra las necesidades de recursos humanos, financieros y administrativos para contratar personal idóneo para el establecimiento.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas tecnológicas para potenciar procesos educativos • Contratación de coordinador de adquisiciones recurso personal idóneo.
Responsable (s)	Director

BIBLIOGRAFÍA.

Proyecto Educativo Institucional “Héroes de la Concepción” E-81 (2020 – 2024)

Universidad Miguel de Cervantes, Magister en educación, mención calidad, 3° Semestre
Pag. 272

“Modelo de Calidad de la Gestión Escolar” 2003 pag. 2

<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/liderazgo.php>
2006

Confucio (550-478 AC), Libro XVI, Marco para la Buena Enseñanza 2018 CPEIP Pag 5.

Marco-para-la-Buena-Enseñanza-2018 CPEIP Pag 14

Marco para la Buena Enseñanza 2003 Pag 6.

Ley Subvención Escolar Preferencial, Artículo N° 1 (2008)

Ley N° 20.370 Art. 3° D.O. 12.09.2009. LGE

Ley 20845 1 N° 1 a) D.O. 08.06.2015. LGE

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO PME-2020-v2.0 Pag 6

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO A 4 AÑOS PME-2020-v2.0 Pag 7

Ley N. ° 20501, Calidad y Equidad Educación.

DFL N. ° 2, Ley de Subvenciones.

Ley 20248, Ley SEP.

Ley 20845, de Inclusión Escolar.

Marco de la Buena enseñanza.

Leyes y Decretos MINEDUC.

MINEDUC, (2004, 2005, 2006) “Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar”

MINEDUC, (2003 Marcha blanca, 2004, 2005, 2006) “Guía para la autoevaluación de los establecimientos Escolares”

MINEDUC, (2005) “Marco de la Buena Dirección” MINEDUC (2008), “Ley N° 20.248, Subvención Escolar Preferencial”