



**Magíster En Educación Mención
Gestión De Calidad**

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

Y

Plan De Mejoramiento Educativo

Escuela Especial de Lenguaje

Y

Colegio Kimalú

Profesor guía:

María Regina González Díaz

Alumno:

Javiera Andrea Torrico Sanhueza

Concepción – Chile, Octubre de 2019

Índice

1.-Abstract.....	3
2.-Introducción.....	3
3.-Marco teórico.....	5
4.-Dimensionamiento del Establecimiento.....	19
5.-Análisis del diagnóstico situacional (áreas y dimensiones)	81
6.-Desarrollo de los descriptores (evidencias y niveles)	87
7.- Análisis de los resultados.....	98
8.-Plan de mejoramiento.....	103
9.-Bibliografía	114

1.- Abstract

Este trabajo expone el diagnóstico y análisis de la gestión institucional de la Escuela especial de lenguaje y colegio Kimalú, ubicado en la comuna de Penco, Concepción. Las áreas de gestión revisadas son liderazgo, gestión curricular, área de Convivencia escolar y área de gestión de recursos. Junto con ello se analizan otros datos y evaluaciones realizadas. Cabe destacar que en el diagnóstico y análisis participaron los distintos estamentos de la comunidad educativa. Involucrar a los miembros de la escuela es elemental para el adecuado seguimiento y compromiso con las acciones que el plan declara. Posterior al análisis se expone el plan de mejora. De esta manera el Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, es una herramienta de apoyo al Proyecto Educativo Institucional, en adelante PEI, para lograr el mejoramiento de la calidad educativa.

Palabras clave: Plan de Mejoramiento Educativo (PME), Proyecto Educativo Institucional (PEI), Áreas de gestión, estándares de desempeño.

2.- Introducción

El presente trabajo es la elaboración de un “Plan de mejoramiento educativo” sustentado en un “Diagnóstico institucional” de la Escuela especial de lenguaje y Colegio Kimalú, aquí se investiga la realidad escolar y se profundiza en conocimientos, fortaleciendo competencias necesarias para el ejercicio de la gestión educativa.

La escuela especial de lenguaje y colegio Kimalú comenzará en el año 2020 un nuevo ciclo de mejora, por lo que el diagnóstico y el análisis a partir de los datos, con la participación de todos los estamentos, en diferentes instancias de reunión, aseguran el correcto autodiagnóstico y evidencian la percepción de desempeño en las distintas áreas de gestión institucional, esto apoya la construcción

participativa del PME, lo que significará un mayor compromiso y seguimiento de las acciones del plan el próximo año.

Se realiza la evaluación del desempeño, su análisis y la posterior construcción del plan de mejora, teniendo como base el Proyecto Educativo Institucional de la escuela, ya que el plan de mejoramiento debe ser articulado con el PEI, que es la principal herramienta de gestión, en base al cual se guían todos los proyectos, planes y lineamientos de la escuela.

Para el autodiagnóstico institucional se utilizará el texto “Estándares Indicativos de desempeño para los Establecimientos Educativos y sus sostenedores” y “guía metodológica para el uso de datos”, instrumentos dados por el MINEDUC a todos los establecimientos del país. Además, se utilizará la metodología de evaluación FODA, para conocer la percepción general de los docentes, estudiantes y asistentes de la educación respecto al área de gestión pedagógica y de formación en convivencia.

Tras el análisis de estas evaluaciones, los datos históricos que el colegio posee, el proyecto educativo y la cultura institucional que lo caracteriza, se determinan los objetivos estratégicos, metas, estrategias, indicadores de seguimiento, acciones y medios de verificación.

El plan de mejora debe ser construido a partir de la evaluación comunitaria y compartido por el Director con los miembros de la escuela, quienes se comprometerán con su cumplimiento y seguimiento para el propósito de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y lograr una educación de calidad. Así mismo el sostenedor, aprueba este plan de mejora y es quien facilitará los recursos necesarios para su cumplimiento.

3.- Marco Teórico

En una sociedad determinada, la calidad de la educación se define a través de sus ajustes con las demandas de la sociedad. La educación es un sistema complejo pues existe diversidad en el sistema social. Podríamos decir que un sistema educativo es de calidad si cumple con la función de integración social.

Realizar cambios favorables o innovar es un factor fundamental en las organizaciones educativas, donde el uso de las TIC y las redes profesionales son elementos vitales en los procesos innovadores en la Sociedad del conocimiento.

Los problemas para provocar cambios son: resistencia del personal, miedo a los cambios, individualismo en el trabajo, ausencia de liderazgo de quienes promueven los cambios, falta de reconocimiento de los esfuerzos por el cambio, conflictos institucionales, escasa recompensa, falta de tiempo, escasos recursos y apoyos institucionales, falta de preparación, actualización y conocimiento de otros centros inmersos en estos procesos, además de la escasa valoración de la innovación como factor de calidad.

En cambio las condiciones que favorecen las innovaciones son las siguientes: insatisfacción con el status quo, disponibilidad de tiempo., recursos, conocimientos y estrategias, reconocimientos e incentivos, participación, compromiso visible de apoyo de los líderes, liderazgo.

Para Gensel y otros (2000), la dirección de la escuela tiene el deber de motivar y animar a los profesores para que se desarrollen profesionalmente, participen en la toma de decisiones y reduzcan sus sentimientos de incertidumbre.

Es importante citar el estudio "Escuela Efectivas en sectores de pobreza ¿Quién dice que no se puede?", en este estudio cualitativo de 14 escuelas básicas con concentración de alumnos de bajo nivel socioeconómico y que muestran excepcionales resultados educativos, escuelas que son llamadas efectivas o eficaces, donde " se promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y

cada uno de sus alumnos, más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta sus rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2003). En estas escuelas se ocupan del desarrollo integral, además de los buenos resultados de aprendizaje, forman en valores, están pendientes del bienestar y satisfacción y desarrollo de la personalidad de los alumnos.

Cabe mencionar que en estas escuelas no se hace distinción entre gestión institucional - administrativa y gestión pedagógica y que se identifican 10 características comunes en todas ellas:

1. Poseen una cultura escolar positiva, esto significa que los docentes tienen altas expectativas del logro de sus estudiantes, por ello son responsables y están a gusto en su trabajo, donde participan en las decisiones, se les reconoce y son abiertos al acompañamiento y retroalimentación por parte de sus directivos.
2. Objetivos superiores, claros y concretos, apuntando a la formación integral, que son capaces de concretar con sus prácticas institucionales y pedagógicas.
3. Buenos líderes institucionales y pedagógicos, percibidos por la comunidad escolar con la experiencia necesaria, así los docentes están guiados por un liderazgo pedagógico, por otro lado, un líder institucional, motiva, delega y aliviana la carga, siendo cercano a sus profesores.
4. Nada queda al azar y al mismo tiempo entregan autonomía a sus profesores, se tienen orientaciones generales, planifican organizadamente y tienen metas concretas evaluándose responsablemente, los profesores valoran aprender de sus errores y aprovechan las buenas prácticas internas.
5. Han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos, con estrategias institucionales y pedagógicas diseñadas para la diversidad, que parten de la evaluación inicial y la planificación con su posterior evaluación constante de las actividades para la toma de decisiones.

6. Reglas claras y manejo explícito de la disciplina: ambiente tranquilo, de orden y de limpieza, se cumplen los horarios, el uso de uniforme, filas para entrar a clases y otros reglamentos comunes.
7. Buscan y aprovechan muy bien a su recurso humano: pesquisando fortalezas y debilidades en los docentes, buena gestión del desarrollo profesional interno y externo y un sistema de evaluación a sus profesores.
8. Aprovechan y gestionan el apoyo externo y los recursos materiales con los que se cuenta, no hay recursos que no se utilicen, se evidencia la utilización de los recursos.
9. Sostenedor posibilita trabajo efectivo, donde se permite incidir en la selección de docentes, se comparten visiones y objetivos.
10. Se desarrollan acciones hacia los padres y apoderados, construyendo un vínculo con la familia, con un trato respetuoso y de acogida, ayuda la política “puertas abiertas”.

La gestión educativa se sustenta en una cultura investigativa y colaborativa en la que los profesionales que conforman la comunidad educativa son capaces de identificar objetivos comunes respecto de los aprendizajes de los estudiantes, definir estrategias para sustentarlos y coordinarse para su implementación. Esto da cuenta de una visión tecnocrática enmarcada en el paradigma de las escuelas efectivas (Goddard, Sweetland & Hoy, 2000).

El uso de datos se ha posicionado como una difundida estrategia de mejora de la gestión de las instituciones escolares en múltiples políticas educativas alrededor del mundo, debido a los impactos positivos vinculados con la generación de conocimiento y aprendizaje institucional, y a los cambios en las prácticas docentes y mejora en los aprendizajes de los estudiantes (Datnow, Park & Wohlstetter, 2007; Petrides & Nodine, 2005).

Sabemos que la evaluación por sí sola no mejora los aprendizajes. Todo depende de cómo utilicemos estos resultados y cómo trabajemos los datos. La Guía

Metodológica para el Uso de Datos, es una herramienta entregada por la agencia de calidad pensada en función de la mejora escolar, promoviendo una cultura de uso de datos que apunte al mejoramiento continuo, donde los actores escolares toman decisiones desde su rol y campo de acción, de manera colaborativa y participativa.

Los establecimientos cuentan con gran cantidad de información tanto interna como externa, por lo que esta herramienta apunta a conjugar los datos provistos por el sistema como, por ejemplo, resultados Simce, resultados de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, resultados en comprensión de lectura a partir de Evaluación Progresiva, entre otros, con aquella información producida por los propios establecimientos o actores involucrados. En este sentido, esta guía busca orientar a las escuelas sobre el uso de datos educativos para que estos sean transformados en conocimiento útil para la toma de decisiones.

Los datos que se utilizan están en relación con el problema que se busca resolver (Datnow y Park, 2015; Coburn y Turner, 2011), lo cual implica que no es posible que a priori se realice una descripción exhaustiva de la totalidad de aquellos que están disponibles, sino que emergen de la necesidad de uso y se enmarcan en las condiciones y dinámicas organizacionales.

El investigador procura desarrollar o mejorar las acciones, las formas de comprensión y las situaciones por medio de acciones participativas. Esta manera de percibir la gente investigada revela un interés en lograr su emancipación respecto a los obstáculos de irracionalidad, injusticia, opresión y sufrimiento que desfiguran sus vidas, y desarrollar en ellos el sentido de que, siendo producto de la historia, pero también forjadores de esta, comparten circunstancias antes las cuales pueden actuar conjuntamente para retarlas y cambiarlas. Stephen Kemmis (1993).

Los centros escolares, y su organización, constituyen un campo de trabajo y de estudio complejo. Con esto queremos decir que se trata de un mundo dinámico,

abierto y cambiante, en el que se ponen de manifiesto intereses y tensiones personales y colectivas, a veces de tipo ideológico y político. Pero también es, quizás por todo lo que acabamos de decir, un mundo atractivo y estimulante. Los centros educativos organizan y gestionan contenidos educativos, bienes materiales, relaciones sociales y, sobre todo, personas. Y en cuanto a las personas, estas son también de tipo muy diverso: alumnos, padres y madres, profesorado, entorno social. Como todas las instituciones, las escuelas por lo tanto son, diversas y dinámicas.

La organización está definida como un sistema de actividades estructuradas alrededor de unas finalidades (metas, objetivos) explícitas, que forman a un gran número de individuos que tienen diversos estatutos y roles establecidos dentro de una estructura clara, con funciones de gestión y coordinación de la actividad. Para que las metas establecidas y la organización sea eficiente, es necesario que los miembros de la organización conozcan y acepten las metas.

¿Cómo se pueden transmitir estos objetivos a los miembros de la organización? La modalidad más importante es la decodificación o la traducción de los objetivos generales al ámbito de las unidades estructurales de la organización (departamentos, unidades, etc.) y al ámbito individual. Se impone la creación de unos objetivos específicos para cada nivel organizativo. Ch. Barnard (1993) habla del aspecto cooperador de las metas organizativas.

Por esta razón, otro aspecto importante en el proceso de articular los objetivos organizativos, esto se refiere a la necesidad de la integración de los objetivos personales de los miembros en la meta general de la organización. Así se explica la eficiencia de una práctica participativa cuando se formulan los objetivos.

Una categoría especial de organizaciones está representada por lo que se llama organizaciones que aprenden. Se considera a la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base

fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en las que trabajan (Gairín, 2000).

La idea de la organización de aprendizaje se ha convertido en una idea poderosa. Senge (1990) incorpora la convicción de que, en un mundo cambiante, para que las organizaciones mantengan una buena sensibilidad ante su ambiente, necesitan adaptarse continuamente. En otras palabras, necesitan aprender, tanto de sus propios errores como de sus éxitos, pero deben ser conscientes de que el éxito de hoy puede ser el fracaso de mañana.

El Ministerio de Educación (MINEDUC) promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos. Dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus Acciones y a los resultados educativos y de Gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos los estudiantes.

En este marco, la Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) indica que todos los establecimientos deben contar con un Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME.

Por otra parte, el propósito establecido por el MINEDUC para la implementación del PME es lograr en cuatro años, la generación de Sistemas de Trabajo que permitan la articulación entre Prácticas, Dimensiones y/o Áreas de la Gestión de los establecimientos. Para lograr este propósito es necesario establecer Metas, y una planificación constituida, principalmente por Objetivos, Indicadores de

Seguimiento y Acciones que le permitan al establecimiento avanzar en el aprendizaje de todos sus estudiantes.

El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico.

El Modelo de Gestión Escolar 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: **Gestión Curricular**, que es el área central del Modelo ya que aquí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional, el área de **Liderazgo**, que impulsa, conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa, el área de **Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**, y el área de **Recursos**, que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos y un área de **Resultados**, que acusa el impacto de las áreas ya mencionadas.

La **dimensión Liderazgo** comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. La investigación indica que, después de la enseñanza en el aula, el liderazgo es el factor de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, de manera que es una de las principales variables que afectan la calidad de la educación impartida por un establecimiento. Para que esta influencia sea positiva, es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento, lo que hace posible una gestión institucional coordinada y eficaz. A su vez, el director debe propiciar que los distintos actores educativos incluido él se identifiquen con la orientación y

objetivos del establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de la comunidad educativa. La traducción de la orientación y objetivos del establecimiento en acciones concretas requiere que estos se encuentren claramente definidos y sean compartidos, por lo que un liderazgo efectivo implica también llevar a cabo procesos de planificación institucional sobre la base de datos actualizados, con participación de los diferentes estamentos. Considerando lo anterior, la dimensión Liderazgo se organiza en los subdimensiones Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, y Planificación y gestión de resultados.

La subdimensión LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.

La subdimensión LIDERAZGO DEL DIRECTOR describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.

La subdimensión PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico

de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

La **dimensión Gestión pedagógica** comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades. La gestión pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento, ya que este tiene por objetivo central lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes. Para ello, es necesario que los profesores, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa. La principal labor de estos últimos es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo. Por su parte, la responsabilidad primordial de los profesores es llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: la consideración de las características particulares de los educandos. En este sentido, el establecimiento debe hacerse cargo de responder a la diversidad de necesidades de sus estudiantes, en miras de superar las dificultades que pudieran entorpecer su desarrollo, así como de favorecer el despliegue de sus potencialidades. Considerando lo anterior, la dimensión Gestión pedagógica se organiza en las subdimensiones Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

La subdimensión GESTIÓN CURRICULAR describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el

proceso de enseñanza-aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

La subdimensión ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA describe los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

La subdimensión APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES describe las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. Los estándares establecen la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

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

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

La subdimensión FORMACIÓN describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares

La subdimensión CONVIVENCIA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.

La subdimensión PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos

compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

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

La subdimensión GESTIÓN DE PERSONAL describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo

Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.

La subdimensión GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

La subdimensión GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.

Todos los indicadores de las subdimensiones son evaluados a través de una rubrica que señala el desempeño según se tenga un desarrollo débil, incipiente, satisfactorio o avanzado. El nivel de desarrollo nos indicará si el objetivo del proceso a desarrollar en el plan de mejora será instalar, mejorar, consolidar o articular prácticas de mejora. Así a cada área de gestión debe formular como máximo dos objetivos estratégicos que abarquen las subdimensiones que comprende, deben existir máximo 2 metas por objetivo, máximo dos estrategias anuales y mínimo dos indicadores por estrategia.

En cuanto a los objetivos anuales deberán existir máximo dos por dimensión, este debe abarcar todas las subdimensiones, las estrategias anuales deben ser máximo dos, los indicadores deberán ser mínimo dos por estrategia, al igual que

las acciones por estrategia, mientras que deberá existir a lo menos un medio de verificación por acción.

El estudio FODA permite determinar a través de un análisis interno: fortalezas y debilidades y con un análisis externo las oportunidades y amenazas, de una institución.

Es importante contextualizar este plan de mejora en el Proyecto Educativo Institucional, por lo cual se tienen presente la misión, visión y sellos educativos.

Visión:

“Ser una Escuela que alcanza aprendizajes significativos en nuestros estudiantes, formando personas integrales, capaces de integrarse a la sociedad con su saber conocer, saber hacer y saber convivir”.

Misión:

“Entregar una educación de calidad, destacándose en el aprecio por nuestra cultura y el aprendizaje con metodologías lúdicas, de carácter inclusivas, que responda a las necesidades de nuestros educandos, ofreciendo participación a toda la comunidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje, con un trato personalizado y respetuoso”.

Sellos educativos

Aprendizaje lúdico: El desafío de la escuela es asegurar el aprendizaje significativo de todos sus estudiantes, en un ambiente de diversidad, inclusión y respeto a las diferencias, asegurando en los estudiantes una sólida formación académica y valórica.

Valoración a la cultura mapuche: Rescatar la esencia de nuestros ancestros, como su amor al medio ambiente, la lucha por su tierra y tradiciones, el respeto a los ancianos y a la gente mayor, entre otros.

Valores

Respeto: Valorar a los demás como así mismo, generando un clima escolar propicio para el aprendizaje.

Responsabilidad: Capacidad de cumplir de buena forma una tarea específica.

Solidaridad: Compartir con los demás sin esperar recompensas.

4.- Dimensionamiento del Establecimiento

Identificación del establecimiento	
Corporación Educacional Kimalú Rut: 65.145.956-7	
Director	Javiera Andrea Torrico Sanhueza
Dirección del establecimiento	Calle Principal 208, sector Cosmito, Penco
R.B.D.	18203-6
Fono	41-2128720, 41-2128721
Email	Escuela.kimalu@gmail.com

La escuela comienza su funcionamiento el año 2009, iniciándose como escuela especial de lenguaje y funcionado bajo esa modalidad, luego de algunos años se creó la modalidad de educación de párvulos regular, que finalmente se discontinuó el año 2017, sin embargo, la modalidad de educación básica regular se inicia el año 2015 y continúa hasta la fecha, hay existe el primer ciclo básico de 1ro a 4to básico y el 5to básico. Por limitación de espacio físico y falta de recursos financieros, el Proyecto Educativo sólo llega a este nivel educativo.

Se cuenta con los recursos otorgado por las diferentes subvenciones del estado que recibe (subvención general, subvención del programa de integración y subvención escolar preferencial SEP), tiene una matrícula general menor a 200 estudiantes, distribuida desde el nivel medio mayor al quinto básico, la escuela está ubicada en sector Cosmito, comuna de Penco, a 20.5 km de Concepción. Imparte dos tipos de enseñanza, la educación diferencial y la educación básica. El tipo de enseñanza del nivel parvulario, a través de la modalidad escuela especial

de lenguaje, atiende a menores desde los 3 hasta los 5 años de edad, con trastornos específicos de lenguaje, en cursos de máximo 15 vacantes. La modalidad de educación básica atiende desde primero a quinto año básico, un curso por nivel y vacantes limitadas a 25 estudiantes, esta modalidad cuenta con Programa de Integración Escolar (PIE) en todos sus cursos y cuenta con Jornada Escolar Completa (JEC) en los cursos tercero, cuarto y quinto básico.

El establecimiento da acogida principalmente a niños y niñas de Cosmito y cercanos a Cosmito tanto de la comuna de Penco como del gran Concepción, la escuela presenta un índice de vulnerabilidad de un 94.06 %, además los niños y niñas preferentes o prioritarios alcanzan un 75,9% este año 2019.

El personal de la escuela está conformado por los administrativos del establecimiento, Directora, la jefe de unidad técnico pedagógica (UTP), los docentes de educación diferencial, los docentes de educación básica, el docente de educación física, los asistentes profesionales de la educación como lo son la fonoaudióloga y la psicóloga, los asistentes técnicos de la educación como lo son asistentes de aula e inspectoras, los asistentes de la educación para tareas menores como lo son el aseo y nochero.

La obtención de datos de las distintas áreas de gestión y otros datos que complementan el análisis institucional para detectar problemas y encontrar soluciones en el plan de mejora, se realiza mediante la búsqueda de la información y reuniones de distintos estamentos de la comunidad educativa y se presentan a continuación.

De la evaluación Estándares Indicativos de Desempeño se extrae lo siguiente:

Área o Dimensión Liderazgo

--

Subdimensión Liderazgo del sostenedor

ESTÁNDAR 1.1 El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El sostenedor asume la responsabilidad por los resultados del establecimiento y da cuenta anual a la comunidad educativa sobre el logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, y sobre el grado de cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa educacional vigente.

El sostenedor supervisa sistemáticamente el desempeño del establecimiento, lo cual se refleja en que maneja la información de los siguientes aspectos básicos:

- Los resultados de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad.
- Indicadores de eficiencia interna (matrícula, asistencia, retención y repitencia).
- El grado de cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional.
- El grado de cumplimiento de la normativa educacional vigente.
- Los resultados de las evaluaciones de la planta docente.
- El estado financiero del establecimiento y el nivel de cumplimiento del presupuesto.
- El grado de cumplimiento del plan de mejoramiento

El sostenedor o alguno de su equipo, visita el establecimiento frecuentemente (al menos una vez al mes).

ESTÁNDAR 1.2 El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El sostenedor define, por escrito y de acuerdo con la normativa educacional vigente, el procedimiento y a los encargados de elaborar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional, y revisa y aprueba este proyecto una vez elaborado o actualizado.

El sostenedor define, por escrito y de acuerdo con la normativa educacional vigente, el procedimiento y a los encargados de elaborar y revisar el plan de mejoramiento, y revisa y aprueba este plan una vez elaborado.

El sostenedor define por escrito el procedimiento y a los encargados de elaborar el presupuesto anual, y lo revisa y aprueba oportunamente.

El sostenedor asegura que se respeten los procedimientos definidos y que los encargados conozcan y cumplan sus responsabilidades.

ESTÁNDAR 1.3 El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El sostenedor, en acuerdo con el director, define por escrito las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente respecto de los siguientes ámbitos:

- Gestión de personal.
- Perfeccionamiento.
- Gestión pedagógica.
- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
- Adquisición de material educativo.
- Gestión financiera.

- **Mantenición de infraestructura.**

El sostenedor define con anticipación y por escrito los recursos financieros que se compromete a delegar al equipo directivo.

El sostenedor comunica oportuna y claramente al equipo directivo y administrativo las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que les delegará.

El sostenedor cumple a tiempo con el apoyo comprometido y entrega en los plazos convenidos los recursos financieros delegados.

ESTÁNDAR 1.4 El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El sostenedor comunica altas expectativas al director en relación con el logro de las metas académicas y formativas, el funcionamiento del establecimiento y el desempeño de los miembros de la comunidad educativa: motiva al director a asumir desafíos, analiza frecuentemente con él los aspectos a mejorar y fijan en conjunto metas desafiantes y alcanzables.

El sostenedor define por escrito los roles y las atribuciones del director en las áreas de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos. Asimismo, logra que el director tenga claridad sobre sus roles y atribuciones.

El sostenedor, en acuerdo con el director, establece por escrito las metas que el director debe cumplir en determinados plazos en las áreas de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos.

El sostenedor evalúa formalmente el desempeño del director y le entrega retroalimentación oportuna al menos dos veces al año.

ESTÁNDAR 1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El sostenedor introduce oportunamente cambios estructurales para garantizar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento, por ejemplo:

- Cambios en la planta directiva o en el equipo administrativo.
- Cambios en el tipo de educación ofrecida (por ejemplo, incorporación de educación pre escolar, básica o media; en la modalidad de enseñanza media; de especialidad técnico-profesional; entre otros.
- Cambios en la política de cobro (por ejemplo, de financiamiento compartido a gratuidad).
- Cambios en el tamaño del establecimiento o de los cursos.
- Fusiones entre establecimientos.

El sostenedor consulta la opinión del Consejo Escolar y del Centro de Padres y Apoderados durante el proceso de formulación de los cambios estructurales del establecimiento.

El sostenedor informa y explica a la comunidad educativa los cambios estructurales implementados.

ESTÁNDAR 1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El sostenedor lleva a cabo las acciones necesarias para mantener una comunicación fluida con el director: se reúne con él al menos una vez al mes, atiende sus llamados, contesta sus correos y lo mantiene informado sobre temas pertinentes cuando corresponde.

El sostenedor define, en acuerdo con el director, el plan de comunicación con la comunidad educativa y respeta lo estipulado: ambos establecen qué información comunicará cada uno, quién atenderá a las distintas consultas o estamentos, los protocolos a seguir ante consultas o quejas, entre otros.

El sostenedor está disponible para responder oportunamente ante situaciones de crisis y para atender denuncias en última instancia.

Subdimensión liderazgo del director

ESTÁNDAR 2.1 El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento y destina parte sustancial de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El director tiene presencia activa en el establecimiento: recorre los distintos momentos de la rutina escolar, conversa con estudiantes y docentes, observa clases, participa en las actividades relevantes, entre otro.

El director se responsabiliza por los resultados del establecimiento y rinde cuentas semestralmente al sostenedor respecto del logro de los objetivos de

aprendizaje del currículum vigente, de los Otros Indicadores de Calidad, de los objetivos de formación establecidos en el Proyecto Educativo Institucional y del cumplimiento de la normativa educacional vigente.

ESTÁNDAR 2.2 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El director articula y sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento de acuerdo a las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos Generales de la Educación, los objetivos de aprendizaje del currículum vigente y el plan de mejoramiento.

El director logra que los miembros de la comunidad educativa compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento, y los ayuda a generar una mirada compartida.

ESTÁNDAR 2.3 El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El director y el equipo directivo ocasionalmente implementan medidas para promover una cultura de altas expectativas en el establecimiento.

En el establecimiento prima una cultura de altas expectativas, pero existe pesimismo en ciertos ámbitos, circunstancias o grupos. Por ejemplo, el director y el equipo directivo no confían en las capacidades de los apoderados para apoyar a los estudiantes; la comunidad educativa se desanima ante un mal resultado o un incidente negativo; los docentes se proponen metas ambiciosas en Matemática, pero se resignan ante la falta de hábitos de vida saludable en los estudiantes; entre otros.

ESTÁNDAR 2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento: establece plazos para imponer ritmo, define tareas, delega responsabilidades, diseña procedimientos, afianza lo que está funcionando bien, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, establece acuerdos, entre otros.

El director comunica al personal las actitudes, conductas y desempeño que se espera de este en el día a día, y le entrega constantemente retroalimentación constructiva y apoyo.

El director toma decisiones de forma expedita y oportuna, dándole fluidez a la administración del establecimiento.

ESTÁNDAR 2.5 El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El director está atento y detecta aspectos del establecimiento que se pueden perfeccionar o mejorar, es autocrítico y está abierto a la crítica constructiva.

El director aborda las dificultades que enfrenta el establecimiento como oportunidades de mejora, con un espíritu constructivo y comprometido en la búsqueda de soluciones.

El director promueve que el equipo directivo y docente identifique aspectos que deben mejorarse y que aborde las dificultades como oportunidades de mejora. Además, asume un rol activo para revertir eventuales actitudes defensivas del personal, tales como minimizar los problemas, eludir responsabilidades, apegarse a lo conocido, entre otras.

ESTÁNDAR 2.6 El director instauro un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El director instauro un ambiente laboral de compromiso y responsabilidad que se refleja en la prevalencia de una ética de trabajo alta: personal dedicado, cumplidor, perseverante, esforzado, con iniciativa, entre otros.

El director instauro un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal, que se caracteriza por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo ante los desafíos educativos.

El director logra conciliar el desarrollo de un ambiente de trabajo desafiante y exigente con un clima laboral armónico.

El director frena y aclara tempranamente los rumores que surgen entre el personal y enfrenta conflictos interpersonales importantes para que no se agraven.

ESTÁNDAR 2.7 El director instauro un ambiente cultural y académicamente estimulante.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El director promueve el amor por el conocimiento y logra que la cultura tenga presencia dentro del establecimiento mediante, por ejemplo:

- Publicación de un diario escolar.
- Diarios murales de actualidad.
- Uso habitual de la biblioteca.
- Exposiciones de los trabajos de los estudiantes de arte, ciencia y literatura.
- Talleres o campeonatos deportivos.
- Concursos de poesía o cuentos.
- Teatro escolar, coro o grupo de debate.
- Especialistas invitados.
- Participación en ferias, concursos científicos u olimpiadas de matemática.
- Asistencia a eventos culturales, exposiciones, conciertos y visitas al patrimonio nacional.

El director enriquece constantemente los intercambios cotidianos con los docentes y estudiantes, comentando temas de actualidad, sugiriendo lecturas y sitios web, planteando interrogantes, cuestionando argumentos, entre otros. El director gestiona, difunde y participa junto con los docentes en actividades de actualización profesional, tales como seminarios, cursos, charlas, entre otros.

Subdimensión planificación y gestión de resultados

ESTÁNDAR 3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye los antecedentes de la institución, la definición de las características del establecimiento (niveles de enseñanza, tamaño, modalidad, especialidades en el caso de educación técnico-profesional, régimen, financiamiento, entre otros), la finalidad educativa y la descripción concreta del perfil de estudiante que busca formar.

El establecimiento difunde el Proyecto Educativo Institucional y promueve que la comunidad educativa lo conozca y adhiera a él. Por ejemplo, lo da a conocer mediante folletos, página web, charlas, libreta de comunicaciones y diarios murales.

Los encargados de elaborar y revisar el Proyecto Educativo Institucional lo actualizan al menos cada cuatro años, y en el proceso consultan al Consejo Escolar.

ESTÁNDAR 3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El establecimiento conduce un proceso de autoevaluación anual incompleto, pues solo considera parte de sus resultados y procesos relevantes.

El proceso de autoevaluación recoge la visión de los distintos miembros de la comunidad educativa de manera informal y poco sistemática; o bien recoge la visión de solo ciertos estamentos, por ejemplo, no considera a los estudiantes.

El establecimiento elabora un informe diagnóstico, pero este no incluye conclusiones sobre sus principales fortalezas y debilidades, o carece de datos y evidencias que respaldan estas conclusiones.

ESTÁNDAR 3.3 El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que es revisado y actualizado anualmente y que se hace cargo de las debilidades consignadas en el proceso de autoevaluación.

El plan de mejoramiento incluye las siguientes definiciones:

- Metas concretas y medibles.
- Acciones para alcanzar las metas.
- Responsables de la ejecución de las acciones.
- Plazos.
- Presupuesto

El establecimiento involucra formal y sistemáticamente a los directivos, docentes y al Consejo Escolar en la elaboración del plan de mejoramiento.

ESTÁNDAR 3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El establecimiento cuenta con un sistema poco riguroso para monitorear el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año, debido a una o más de estas situaciones:

- Analiza los avances de acuerdo a impresiones.
- No cuenta con encargados definidos para supervisar la implementación de las acciones y el grado de cumplimiento de las metas.
- Solo se supervisa la implementación de algunas acciones o el cumplimiento de algunas metas.

Los encargados de supervisar el estado de avance del plan de mejoramiento entregan al sostenedor y al director informes poco rigurosos (reportes verbales basados en impresiones o incompletos), o lo hacen con una periodicidad mayor a la estipulada.

ESTÁNDAR 3.5 El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.

Evaluación: DESARROLLO DÉBIL.

Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El establecimiento no cuenta con los datos sobre el establecimiento y su contexto, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la

satisfacción de apoderados, ya sea porque no se ha recopilado o porque no se ha actualizado la mayoría de ellos.

El establecimiento no organiza los datos que recopila en un sistema centralizado o en unidades claramente identificadas: la mayoría de los datos se encuentra dispersa o es muy difícil de encontrar.

ESTÁNDAR 3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El sostenedor y/o el equipo directivo comprenden parcialmente la métrica de los principales indicadores utilizados en educación, ya que solo manejan la información básica que estos entregan o solo entienden los de un área en particular.

El sostenedor y/o el equipo directivo analizan de manera superficial los datos recopilados, ya que se limitan a evaluar la tendencia y a efectuar comparaciones básicas, y no profundizan en el análisis detallado de los datos, ni establecen relaciones y causas.

El sostenedor y/o el equipo directivo no utilizan sistemáticamente los datos recopilados para monitorear los distintos ámbitos de gestión: solo los usan para tomar decisiones en ciertas áreas o tareas específicas, o los usan de forma poco consistente en diversas áreas

Dimensión o Área Gestión pedagógica
--

Subdimensión gestión curricular
--

ESTÁNDAR 4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.
--

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.
--

El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio ² del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución.
--

El director y el equipo técnico-pedagógico organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos primando criterios pedagógicos, como la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana (idealmente no más de dos horas seguidas de una asignatura), la experiencia de los profesores en sus respectivas áreas, entre otros.
--

El director y el equipo técnico-pedagógico resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y al aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, calendarizan las actividades anuales en función de su relevancia educativa, cuentan con procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, evitan reuniones innecesarias, entre otros.
--

ESTÁNDAR 4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con las docentes políticas comunes para solo unas pocas asignaturas, niveles o grupos de profesores.

El director y el equipo técnico-pedagógico solo acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos en algunas asignaturas, o bien les sugieren estrategias didácticas a los profesores de manera ocasional o poco concreta.

El director y el equipo técnico-pedagógico seleccionan y gestionan ocasionalmente la adquisición de recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas del establecimiento, o bien no lo hacen en coordinación con los docentes.

ESTÁNDAR 4.3 Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

Los profesores conocen parcialmente las Bases Curriculares y los programas de estudio, o bien solo algunos profesores las conocen.

Los profesores elaboran planificaciones anuales para la mayoría de las asignaturas por curso, pero quedan algunas asignaturas o cursos sin cubrir.

Los profesores elaboran planificaciones por tema o unidad, pero estas no establecen alguno de los elementos necesarios, o bien no se cuenta con estas planificaciones en algunas asignaturas por curso.

El director y el equipo técnico-pedagógico solo analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones de algunas asignaturas o cursos, o bien solo revisan y comentan aspectos del formato, sin detenerse en la efectividad pedagógica de las actividades propuestas.

ESTÁNDAR 4.4 El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases regularmente (al menos una vez al semestre a cada profesor o una observación semanal por directivo), con el fin de reflexionar con los docentes sobre la manera de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

El director y el equipo técnico-pedagógico analizan constantemente con los docentes el trabajo de los estudiantes (cuadernos, pruebas, trabajos de investigación, entre otros)

El director o miembros del equipo técnico pedagógico se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, al menos una vez al mes, para reflexionar sobre las clases observadas, los trabajos revisados y los desafíos pedagógicos enfrentados, y según esto elaboran estrategias que permitan superar los problemas encontrados.

ESTÁNDAR 4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, elaboran un Reglamento de Evaluación, pero este es incompleto, o bien solo calendarizan las evaluaciones más importantes de Matemática y Lenguaje.

El director y el equipo técnico-pedagógico revisan con los docentes solo algunas de las principales evaluaciones de cada asignatura o curso, o bien revisan las evaluaciones más importantes de algunas asignaturas o cursos.

El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes no son sistemáticos en la corrección y entrega de retroalimentación de las evaluaciones: en ocasiones no corrigen las evaluaciones a tiempo o no entregan retroalimentación a los estudiantes.

ESTÁNDAR 4.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El director y el equipo técnico-pedagógico hacen un seguimiento de la implementación curricular solo en algunos cursos y asignaturas, o bien el seguimiento curricular se basa solo en el reporte de los profesores.

El director y el equipo técnico-pedagógico solo organizan con los profesores instancias de análisis de los resultados al final de cada semestre, o bien efectúan un análisis de los resultados limitado a ciertos aspectos. Por ejemplo, identifican los cursos con bajo rendimiento, pero no analizan el impacto de las metodologías y prácticas implementadas.

El director y el equipo técnico-pedagógico definen e implementan con los docentes estrategias remediales solo ante situaciones o casos extremos. Por ejemplo, se detecta que a mitad del año escolar solo se ha alcanzado a cubrir un 20% de lo planificado.

ESTÁNDAR 4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El director y el equipo técnico-pedagógico ocasionalmente logran que las reuniones de profesores sean instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares, o bien solo logran que algunos docentes participen activamente.

El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes esporádicamente comparten lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que presentan y ocasionalmente investigan para resolver sus dudas profesionales, o bien solo unos pocos realizan estas prácticas.

El director y el equipo técnico-pedagógico solo gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de algunos recursos educativos,

por ejemplo, los de ciertas asignaturas, los desarrollados por algunos docentes, o solo las pruebas finales.

Subdimensión enseñanza y aprendizaje en el aula.

ESTÁNDAR 5.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

Los profesores imparten clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares: las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum.

En los establecimientos de educación técnico-profesional, los profesores imparten clases y talleres alineados con los Objetivos de Aprendizaje genéricos y de especialidad estipulados en las Bases Curriculares: las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las competencias establecidas en el currículum y estas se encuentran actualizadas respecto de las prácticas productivas relacionadas con la especialidad.

ESTÁNDAR 5.2 Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

Los profesores enseñan de manera clara: en sus explicaciones, demostraciones, instrucciones, ejemplos, diagramas y preguntas utilizan un lenguaje adecuado para la edad, con la cantidad de información justa y bien parcelada, con los énfasis necesarios y en un orden que facilita la comprensión de conocimientos y la ejecución de habilidades.

Los profesores muestran dominio de los contenidos y las habilidades de las asignaturas que imparten y los enseñan con rigurosidad.

Los profesores conducen las clases de manera dinámica: imponen un ritmo de clases productivo, introducen pequeñas controversias y preguntas desafiantes para mantener el interés, utilizan el movimiento corporal, cambian de estrategias de enseñanza cuando detectan que no están siendo efectivas, entre otros.

Los profesores expresan interés por la asignatura y actividades desarrolladas en clases. Por ejemplo, muestran entusiasmo con los contenidos, cuentan anécdotas relacionadas, establecen conexiones con la contingencia, comentan novedades y avances, entre otros.

ESTÁNDAR 5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

Los profesores, al iniciar las clases, conversan con los estudiantes sobre qué aprenderán, las actividades que se llevarán a cabo para lograrlo y su relación con las clases anteriores.

Los profesores exponen a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes mediante estrategias efectivas y variadas, tales como: explicar, narrar, modelar, dramatizar, ilustrar, ejemplificar, esquematizar,

utilizar material concreto, mostrar y analizar videos, compartir anécdotas, y hacer que los alumnos lean, investiguen, observen, entrevisten, entre otros.

Los profesores promueven, mediante estrategias efectivas, que los estudiantes elaboren la información: solicitan que identifiquen diferencias y similitudes, generen analogías, relacionen con otros conocimientos, hagan esquemas, representen de forma no verbal, respondan y pregunten, resuman y repasen, tomen apuntes, discutan, expliquen a otros, trabajen en forma colaborativa, entre otras.

Los profesores promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades aprendidas, tanto de manera guiada como autónoma, mediante ejercitación abundante, graduada, variada (aplicada a distintas situaciones) y distribuida en el tiempo.

Los profesores concluyen las clases con una breve síntesis de lo aprendido o indicando cómo se continuará en la clase siguiente.

ESTÁNDAR 5.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

Los profesores manifiestan interés y preocupación por los estudiantes, pero en algunas ocasiones se muestran poco receptivos o desatentos.

Los profesores son poco sistemáticos en el monitoreo de la comprensión y el desempeño de los estudiantes: a veces chequean y a veces no, o bien solo se focalizan en aquellos alumnos que presentan mayores dificultades.

Los profesores son poco sistemáticos en la retroalimentación sobre el desempeño de los estudiantes, o bien solo se focalizan en aquellos alumnos que presentan mayores dificultades.

Los profesores felicitan a los estudiantes, pero sin relación directa con sus logros o esfuerzos, o bien tienden a destacar solo los logros, sin reconocer a los estudiantes que han invertido un esfuerzo considerable a pesar de no alcanzar buenos resultados.

ESTÁNDAR 5.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

Los profesores tienen un buen manejo de clases, lo que permite que la mayor parte del tiempo lectivo se destine a las actividades de enseñanza-aprendizaje.

En este sentido:

- Son asertivos y demuestran liderazgo y control del curso.
- Generan un ambiente organizado, en el que se exige el cumplimiento de las normas de comportamiento acordadas.
 - Consiguen volver a captar la atención de los estudiantes o que estos retomen las actividades que estaban haciendo en los casos en que se producen interrupciones.
- Implementan rutinas y procedimientos que reducen la pérdida de tiempo al mínimo: aplican estrategias para pasar lista, repartir materiales, revisar tareas, hacer la transición entre actividades, entre otras; y enseñan a los estudiantes a seguir instrucciones colectivas.

- Logran iniciar las clases puntualmente, demoran menos de diez minutos en las actividades previas al comienzo de la lección (pasar lista, captar la atención de los estudiantes, entre otras) y las terminan cuando finaliza la hora.
- Reúnen con anticipación todos los materiales necesarios para desarrollar las clases y evitan las interrupciones.

ESTÁNDAR 5.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

Los profesores logran que una parte importante de los estudiantes trabaje dedicadamente durante las clases, pero varios alumnos no atienden ni participan; o bien los profesores solo logran que los estudiantes trabajen con dedicación durante algunos períodos de las clases, pero en otros momentos se distraen.

Los profesores son poco sistemáticos en promover que los estudiantes desarrollen una ética de trabajo alta: no mantienen el nivel de exigencia a lo largo del año, toleran faltas menores o aceptan descuidos en algunos trabajos.

Los profesores promueven débilmente que los estudiantes desarrollen la capacidad de trabajar y estudiar de manera independiente en clases y en el hogar: asignan pocas actividades que los alumnos pueden realizar solos, piden esporádicamente tareas y trabajos para la casa, o no son sistemáticos en exigir estudio para las evaluaciones o en enseñar técnicas efectivas para ello.

Subdimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes

ESTÁNDAR 6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El equipo técnico-pedagógico y los docentes detectan a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, distinguiendo a aquellos que requieren ser evaluados para descartar un trastorno específico de aprendizaje de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional para superar vacíos (producto de enfermedades, ausencia de profesores, ritmo lento de aprendizaje, u otros). Para esto:

- Analizan periódicamente con el equipo técnico-pedagógico el rendimiento de los estudiantes.
- Aplican pruebas diagnósticas.
- Analizan, en el Consejo de Profesores, el desempeño integral de los estudiantes con bajo rendimiento.

El equipo técnico-pedagógico y los docentes entregan apoyo, apenas se detecta el problema, a los estudiantes que requieren reforzamiento adicional, mediante repasos programados, guías de apoyo, asignación de tutores, horas de estudio en el establecimiento, clases de nivelación, entrevista con los apoderados para que los ayuden, entre otros.

El equipo técnico-pedagógico aborda activa y efectivamente los trastornos específicos de aprendizaje de los estudiantes:

- Gestiona el diagnóstico y tratamiento de los estudiantes con posibles trastornos específicos del aprendizaje mediante un especialista interno o externo.
- Lleva un registro actualizado de los estudiantes que reciben apoyo especializado interno o externo y efectúa el seguimiento de los casos.

ESTÁNDAR 6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El establecimiento le asigna importancia a la mayoría de las asignaturas, pero relega a algunas, por ejemplo, las artísticas.

El establecimiento solo organiza y fomenta actividades extracurriculares para algunas áreas de interés. Por ejemplo, solo ofrece actividades extracurriculares deportivas

El establecimiento potencia a los estudiantes con habilidades destacadas solo en algunas áreas. Por ejemplo, solo refuerza a los alumnos que sobresalen en las asignaturas científicas.

ESTÁNDAR 6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales, mediante mecanismos como seguimiento de las anotaciones, informes de personalidad o sociogramas de los estudiantes, observaciones de los profesores jefes, evaluaciones del Consejo de Profesores, entre otros.

El establecimiento cuenta con un orientador, psicólogo o encargado de convivencia que conoce las redes de atención especializada y que es el responsable de derivar a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales hacia ayuda competente.

El equipo directivo y/o los docentes entrevistan y mantienen contacto periódico con los apoderados de los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales para conversar sobre las dificultades observadas, reunir más información, acordar medidas de apoyo, hacer seguimiento, entre otros.

El establecimiento cuenta con fichas actualizadas de cada estudiante que presenta dificultades, en las cuales se registra en términos generales el motivo de consulta, las derivaciones realizadas, el tipo de intervención recibida y la evolución. Estas fichas son confidenciales y están disponibles solo para quienes están ayudando directamente al estudiante.

ESTÁNDAR 6.4 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar, tomando en cuenta los siguientes factores de riesgo:

- Asistencia menor al 90%.
- Bajo rendimiento en Matemática y Lenguaje.
- Problemas de conducta o comportamiento antisocial.
- Repitencia.
- Apatía o baja motivación escolar.
- Embarazo.
- Víctima o victimario de acoso escolar o bullying.
- Transición de enseñanza básica a media.

El equipo directivo y los docentes implementan de forma sistemática medidas para apoyar a los estudiantes en alto riesgo de desertar, tales como:

- Monitorear de cerca su asistencia y llamar al apoderado en caso de ausencias.
- Contactar a la familia para recabar información y trabajar con ella.
- Asignar un tutor para otorgar apoyo personalizado.
- Entregar apoyo académico.
- Ofrecer apoyo psicosocial al estudiante y su familia.
- Orientar a los estudiantes en la transición de enseñanza básica a media.

ESTÁNDAR 6.5 El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.

NO APLICA

ESTÁNDAR 6.6 Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El establecimiento explicita en su Proyecto Educativo Institucional su adscripción al Programa de Integración Escolar, define metas y acciones a implementar en el plan de mejoramiento y consigna ajustes en el Reglamento de Evaluación.

El establecimiento cumple con la normativa vigente para el Programa de Integración Escolar: cuenta con los especialistas exigidos y asegura que las evaluaciones diagnósticas se lleven a cabo de modo integral y según lo estipulado para cada necesidad educativa especial.

El establecimiento cuenta con los recursos materiales y pedagógicos necesarios para que los estudiantes con necesidades educativas especiales puedan acceder a las experiencias de aprendizaje curriculares.

Los docentes y los especialistas trabajan de manera coordinada para asegurar el aprendizaje y la participación activa de los estudiantes con necesidades educativas especiales en clases: diseñan adecuaciones curriculares cuando corresponde, definen cómo desarrollarán el trabajo conjunto en el aula, acuerdan responsabilidades y se reúnen periódicamente para hacer seguimiento.

El establecimiento cuenta con un registro completo y actualizado de Planificación y Evaluación de actividades por curso del Programa de Integración Escolar, y este incluye el detalle del plan de apoyo individual para cada estudiante.

ESTÁNDAR 6.7 Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.

NO APLICA

Área formación y convivencia

Subdimensión formación

ESTÁNDAR 7.1 El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El establecimiento define objetivos formativos acordes con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en el Currículum, pero estos se limitan a ciertos aspectos del desarrollo, por ejemplo, a la prevención de conductas de riesgo

El establecimiento define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos, pero este solo involucra a algunos profesores o asistentes de la educación, o se limita a acciones puntuales y aisladas, por ejemplo, un taller de educación sexual o campañas solidarias.

El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia, pero en la práctica no dispone de tiempo suficiente a la implementación del plan de formación.

El establecimiento contempla instancias formativas solo para los asistentes de la educación o para un grupo reducido de docentes.

El establecimiento cuenta con pocas instancias específicas para la implementación del plan de formación, o bien estas suelen usarse para llevar a cabo otras tareas.

ESTÁNDAR 7.2 El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El establecimiento monitorea de manera informal o poco sistemática la ejecución del plan de formación para el logro de los objetivos formativos, o solo hace seguimiento de algunos aspectos.

El establecimiento de convivencia solo evalúa el impacto de algunos de los objetivos contemplados en el plan de formación, dejando varios objetivos sin evaluar.

El establecimiento utiliza solo parte de la información recogida para retroalimentar y redefinir el plan de formación.

ESTÁNDAR 7.3 El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El equipo directivo y los docentes creen y transmiten a la comunidad escolar la noción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos y cambiar hábitos inadecuados, independiente de su origen socioeconómico, país de procedencia, capacidad intelectual, edad, género, antecedentes conductuales, apoyo en el hogar o historial académico.

El equipo directivo y los docentes actúan acorde a la creencia de que los estudiantes pueden cambiar: dedican tiempo a enseñar actitudes y conductas positivas, corrigen conductas y actitudes inadecuadas, dan oportunidades para enmendarse, entre otros.

ESTÁNDAR 7.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes y los orienta formativa y académicamente: conversa con ellos y les pregunta sobre sus intereses, familia y dificultades; les exige y pone límites; está disponible para reunirse personalmente con los estudiantes que lo solicitan, y es discreto con la información privada que maneja.

El profesor jefe orienta a su curso y coordina su funcionamiento general: trabaja con los estudiantes la importancia del reglamento interno y les ayuda a cumplirlo, aborda temas emergentes, media conflictos, promueve el compañerismo y asume tareas de orientación (sexualidad, autocuidado, entre otros).

El profesor jefe monitorea el desarrollo de cada uno de sus estudiantes para formarse una impresión integral y actúa oportunamente ante las dificultades: observa su conducta y desempeño, recoge la opinión de los demás profesores y

del apoderado, revisa sus notas y hoja de vida, y cuando detecta problemas deriva al estudiante a ayuda competente y le hace seguimiento.

El profesor jefe es un mediador efectivo entre los apoderados y el establecimiento: se reúne personalmente con ellos cuando es necesario y conduce reuniones de curso útiles para entregar retroalimentación sobre el desempeño de los estudiantes y del curso, solicitar su apoyo, analizar en conjunto los lineamientos institucionales, entre otros.

ESTÁNDAR 7.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

La mayoría de los docentes enseñan transversalmente y de manera constante habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias, tales como escuchar y ponerse en el lugar del otro, autorregular los impulsos y emociones, comprender que hay diferencias legítimas y deseables, aprender a reconocer errores, ser asertivos, expresar con claridad las necesidades y límites, entre otros.

El equipo directivo y los docentes actúan como mediadores y contribuyen a la adecuada resolución de conflictos entre sus estudiantes, explicitando que el uso de la fuerza no es una vía aceptable para dirimir diferencias, promoviendo que los estudiantes dialoguen, busquen acuerdos, reconozcan sus responsabilidades, reparen las faltas, entre otros.

Los miembros del personal son un modelo de adecuada resolución de conflictos.

ESTÁNDAR 7.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una vida activa entre los estudiantes. Por ejemplo, facilitan elementos de juego y espacios adecuados para los recreos, ofrecen espacios deportivos en el establecimiento en horario extracurricular, educan a los estudiantes en las ventajas del ejercicio físico y riesgos de una vida sedentaria, entre otras.

El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una alimentación saludable entre los estudiantes. Por ejemplo, implementan kioscos y colaciones saludables, elaboran campañas de consumo de frutas y vegetales, educan a los estudiantes en las ventajas de una alimentación equilibrada, entre otras.

El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover hábitos de autocuidado entre sus estudiantes en temáticas de afectividad, sexualidad y consumo de tabaco, alcohol y drogas. Por ejemplo, enseñan a prevenir el embarazo no deseado y las enfermedades de transmisión sexual; educan sobre las consecuencias personales, sociales y de salud frente al consumo de sustancias; entre otras.

El equipo directivo y los docentes apoyan, orientan y derivan hacia ayuda competente a las estudiantes embarazadas, a los alumnos que van a ser padres y a aquellos con problemas de consumo de sustancias.

ESTÁNDAR 7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El equipo directivo y los docentes no son sistemáticos en informar a los apoderados sobre las actividades formativas y académicas realizadas en el establecimiento: solo entregan información sobre algunas iniciativas.

El equipo directivo y los docentes implementan actividades esporádicas para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes, o bien implementan actividades sistemáticas, pero no logran que los padres y apoderados asistan o respondan.

El equipo directivo y los docentes implementan actividades esporádicas para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación académica de los estudiantes, o bien implementan actividades sistemáticas, pero no logran que los padres y apoderados asistan o respondan.

Subdimensión convivencia

ESTÁNDAR 8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El equipo directivo y los docentes promueven y exigen de manera transversal y cotidiana que los estudiantes respeten normas básicas de cortesía y civilidad como saludar, dar las gracias, pedir por favor, pedir permiso, disculparse,

respetar turnos, no interrumpir, no hablar mal de otros, escuchar con atención, utilizar lenguaje y modales adecuados, entre otros.

El equipo directivo y los docentes promueven de manera transversal y cotidiana que los estudiantes se preocupen por los demás, al enseñar y reforzar conductas como preocuparse por los compañeros ausentes, ofrecer ayuda, acoger al que está solo, compartir materiales, entre otros.

El equipo directivo y los docentes corrigen de manera sistemática las descalificaciones y faltas de respeto, tanto leves como graves, entre los miembros de la comunidad educativa.

Los miembros del personal son un modelo de buen trato y respeto a los demás.

ESTÁNDAR 8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El equipo directivo y los docentes promueven de manera sistemática la riqueza y el valor de la diversidad en los grupos humanos, mediante:

- La implementación de actividades en que estudiantes con intereses y habilidades diversas pueden aportar.
 - La organización de actividades para mostrar y reconocer la riqueza de distintas culturas, puntos de vista, experiencias de vida, intereses, entre otros.
- La selección y discusión de contenidos curriculares, lecturas, películas, noticias u otros medios, con el fin de lograr una mejor comprensión del otro y de desarrollar empatía y tolerancia.
- La reflexión sobre el efecto que produce la discriminación en las personas o grupos humanos, con el fin de desarrollar empatía.

- El modelaje de actitudes de respeto y valoración de la diversidad.

El equipo directivo y los docentes promueven el trato equitativo hacia los distintos miembros de la comunidad y corrigen cualquier tipo de discriminación, ya sea por el nivel socioeconómico, religión, nacionalidad, pueblo originario, discapacidad, género, orientación sexual, intereses, características físicas o psicológicas, entre otras razones.

ESTÁNDAR 8.3 El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia, pero este presenta una o más de las siguientes deficiencias:

- Incluye deberes y normas solo sobre algunos aspectos, y deja vacíos en áreas relevantes.
- Explicita algunas medidas disciplinarias y formativas que son inviables dado el personal disponible.

El establecimiento no logra difundir el Reglamento o Manual de Convivencia de manera efectiva, por ejemplo: algunos profesores, estudiantes o apoderados desconocen ciertos deberes y normas o las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento.

El establecimiento vela por el cumplimiento de los deberes y normas estipulados en el Reglamento o Manual de Convivencia de manera inconsistente: las exigencias del cumplimiento de deberes y normas varían a lo largo del año, la rigurosidad de las exigencias varía de un aspecto a otro (por ejemplo, se exigen

más las normas respecto de las faltas de respeto que las referidas a la copia), algunos profesores actúan según su propio criterio respecto de las exigencias y el tratamiento de las faltas, entre otros.

El establecimiento revisa anualmente las normas del Reglamento o Manual de Convivencia, pero en este proceso no consulta al Consejo Escolar o no considera las sugerencias entregadas por la comunidad educativa.

ESTÁNDAR 8.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos compartidos para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas, como: ingreso y salida de clases, inicio de jornada, asistencia y atrasos, revisión de tareas, transición de actividades, pruebas atrasadas, distribución de materiales, permisos para el baño, desplazamientos en pasillos y en la sala de clases, cosas perdidas, entrega de avisos, entre otros.

El equipo directivo y los docentes instalan y refuerzan constantemente las rutinas y procedimientos definidos: explican la necesidad e importancia de estos, enseñan los procedimientos correctos mediante su descripción y demostración, exigen practicarlos varias veces, los repasan en forma periódica, entregan retroalimentación, entre otros.

ESTÁNDAR 8.5 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El establecimiento monitorea a los estudiantes en los distintos momentos y lugares, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica durante la jornada escolar.

El establecimiento cuenta con un control efectivo de los ingresos y egresos de los estudiantes, mediante un sistema riguroso de control de la asistencia durante la jornada escolar, atención constante en portería y cierres perimetrales seguros.

El establecimiento cuenta con un control efectivo de los ingresos de personas ajenas a la institución y del contacto de ellos con los estudiantes a través de las rejas o en las salidas del recinto.

El establecimiento está atento y previene la posibilidad de acoso y abuso sexual del personal a los estudiantes o entre los estudiantes. Por ejemplo, instaura códigos formales de relación, indaga cuando hay señales de transgresiones, se asegura de que los estudiantes estén en lugares visibles dentro del establecimiento, entre otros.

ESTÁNDAR 8.6 El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El equipo directivo y los docentes corrigen permanentemente y de manera formativa las conductas antisociales de menor gravedad, como el uso de lenguaje y comportamiento grosero, copia, robos menores, pegar a otros estudiantes, maltrato de infraestructura (rayar escritorios, hacer grafitis, ensuciar paredes, romper las plantas, etc.), entre otros

El equipo directivo y los docentes enfrentan decididamente las conductas antisociales graves de los estudiantes, tales como el vandalismo, crueldad, porte

de armas, peleas violentas, robos y amenazas, ya que identifican a los responsables, buscan que los estudiantes tomen conciencia del daño provocado, informan a los apoderados e implementan sanciones y medidas de reparación.

ESTÁNDAR 8.7 El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento implementa un programa sistemático para prevenir el acoso escolar o bullying, el cual busca crear conciencia de los efectos del maltrato, fomentar el respeto a la diversidad, fortalecer la responsabilidad de los espectadores y participantes pasivos, generar lazos de confianza entre los estudiantes y los adultos responsables, y establecer medios para denunciar el acoso escolar de forma segura.

El equipo directivo y los docentes comunican claramente que el acoso escolar no es una práctica aceptable: corrigen en forma consistente el maltrato y el acoso escolar, y, al mismo tiempo, toman medidas formativas con los estudiantes que maltratan o acosan, y entregan ayuda a las víctimas.

Subdimensión participación y vida democrática

ESTÁNDAR 9.1 El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente el criterio del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta el siguiente problema:

El establecimiento construye una identidad débil de la institución y promueve de forma poco sistemática el sentido de pertenencia hacia esta, ya que, por ejemplo:

- No se identifican aspectos distintivos del Proyecto Educativo Institucional, sino que se define implícitamente como una entidad más que imparte educación escolar y cumple con la normativa.
- El equipo directivo y docente alterna la transmisión de entusiasmo por el Proyecto Educativo Institucional con periodos de desazón o desafecto, o bien generalmente es parco y poco efusivo respecto de la institución.
- La implementación de lemas, símbolos, himnos, ritos, celebraciones de fechas importantes y premiaciones tiene un carácter genérico que no apunta a la construcción de una identidad propia ni a los principios y valores de la institución. Por ejemplo, el nombre del establecimiento no tiene mayor significado, las celebraciones son generalidades que no distinguen a la institución, entre otros.
- La historia del establecimiento se articula en un relato práctico matizado con algunas anécdotas que carecen de mayor significado formativo.
- La organización de actividades de encuentro entre los miembros de la comunidad educativa generalmente tiene como objetivo la recaudación de fondos para el establecimiento.

ESTÁNDAR 9.2 El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El equipo directivo y los docentes reflexionan con los estudiantes sobre la importancia de ser responsables con el entorno y la sociedad, pero transmiten que las oportunidades para aportar son limitadas, que es muy difícil generar un cambio, o que solo algunos pocos pueden hacerlo.

El establecimiento solo promueve que algunos estudiantes organicen o participen activamente en iniciativas constructivas, o bien solo fomenta que los estudiantes se involucren en grandes campañas, pero no promueve que contribuyan en actividades sencillas y cotidianas que se organizan o requieren dentro del establecimiento.

Algunos miembros del personal no son un modelo de responsabilidad con el entorno y la sociedad.

ESTÁNDAR 9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El equipo directivo y los docentes promueven constantemente que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones, tanto durante las clases como en el

desarrollo de las demás actividades escolares: escuchan lo que quieren decir, les preguntan qué piensan, les dan tiempo para expresarse, contra preguntan, abren discusiones, retoman las opiniones y las amplían, guían para que fundamenten con argumentos pertinentes, entre otros.

El equipo directivo y los docentes organizan constantemente instancias para promover que los estudiantes expresen sus opiniones, intercambien ideas para formarse una opinión y aprendan a debatir: introducen temas de discusión en clases; organizan debates; dirigen juegos de roles; promueven la participación en boletines informativos, foros y blogs virtuales; entre otros.

El equipo directivo y los docentes promueven que los estudiantes intercambien ideas en un marco de respeto y apertura a la diversidad de opiniones: fomentan las argumentaciones centradas en ideas, la comprensión de distintos puntos de vista, el estar abierto a modificar la opinión ante buenos argumentos, y a defender lo que se piensa.

ESTÁNDAR 9.4 El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento cuenta con un Consejo Escolar¹ activo (que sesiona mínimo cuatro veces al año), compuesto al menos por un representante de cada estamento de la comunidad educativa, y que es debidamente informado, escuchado y consultado sobre las materias relevantes, según lo estipulado por la normativa vigente.

El establecimiento cuenta con un Consejo de Profesores activo (que se reúne al menos una vez al mes) que participa en las discusiones sobre temas académicos y formativos de los estudiantes, y que es consultado en la elaboración del plan de mejoramiento.

El establecimiento cuenta con un Centro de Padres y Apoderados constituido al inicio de cada año escolar mediante un procedimiento democrático y ajustado a la normativa educacional vigente (votación universal, secreta e informada), que representa las necesidades de los apoderados ante la dirección, y que apoya a la institución.

ESTÁNDAR 9.5 El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento promueve la constitución del Centro de Alumnos y de las directivas de curso al inicio o fin de cada año escolar y les otorga importancia, ya que considera que son instancias que permiten adquirir habilidades para la vida democrática y desarrollar el pensamiento reflexivo y la voluntad de acción.

El establecimiento promueve que en las elecciones del Centro de Alumnos se presenten al menos dos listas y que se efectúen campañas electorales, y logra que los estudiantes voten de manera secreta e individual y que organicen un recuento público de votos.

El establecimiento da facilidades para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan llevar a cabo su labor de manera efectiva, tales como:

- Ofrece tiempos y espacios para que las directivas organicen actividades.
- Consulta su opinión y asigna responsabilidades en la organización de actividades escolares.
- Ofrece tiempos y espacios para que las directivas puedan recoger inquietudes y dialogar con sus representados.

ESTÁNDAR 9.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El establecimiento mantiene informados a los apoderados y a los estudiantes sobre el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, los resultados y el funcionamiento general de la institución, mediante canales efectivos como la libreta de comunicaciones, circulares, diario mural, sitio web, consejos de curso, reunión de apoderados, entre otros.

El establecimiento cuenta con canales y procedimientos efectivos para facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias de parte de los apoderados. Por ejemplo, se establece la libreta de comunicaciones como el medio principal de relación entre los apoderados y el establecimiento, se estipulan horarios de atención de apoderados, se establecen encargados de atención según la materia a tratar, entre otros.

Dimensión Gestión de recursos

Subdimensión gestión del personal

ESTÁNDAR 10.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento cuenta con una definición clara y por escrito (por ejemplo, en un listado) de los cargos y respectivas funciones del personal y con un organigrama que especifica las líneas jerárquicas.

El establecimiento logra que los miembros del personal tengan claridad sobre sus responsabilidades, y que los cargos y funciones sean conocidos y respetados por la comunidad educativa.

La planta del establecimiento cumple con los coeficientes de personal y las exigencias de idoneidad requeridos para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.

El establecimiento normalmente tiene cubiertos todos los cargos definidos.

ESTÁNDAR 10.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento logra garantizar la cobertura de clases en todo momento: cuenta con mecanismos efectivos para gestionar los reemplazos de los docentes con licencia o permisos, así como también las ausencias temporales.

El establecimiento cuenta con mecanismos efectivos para promover una cultura de responsabilidad en el personal, que incluyen un control sistemático de asistencia y cumplimiento de horarios.

El establecimiento paga los sueldos, asignaciones, y cotizaciones previsionales a tiempo.

ESTÁNDAR 10.3 El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento ofrece condiciones laborales atractivas para atraer y retener al personal competente, como sueldos competitivos, prestigio u otras retribuciones, buen clima laboral, desafíos profesionales, oportunidades de ascender, entre otros.

El establecimiento describe en forma explícita el perfil del cargo a cubrir al iniciar el proceso de contratación, y la descripción está alineada al Proyecto Educativo Institucional.

El establecimiento utiliza diferentes estrategias para atraer postulantes que se ajusten al perfil requerido, tales como la publicación de ofertas laborales en diarios o sitios web de amplia difusión, contactos con universidades y redes de colegios, entre otras.

El equipo directivo participa activamente en los procesos de selección y estos incluyen procesos básicos: revisión del currículum vitae y de certificado de estudios y de antecedentes, y la realización de entrevistas por dos o más personas a más de un candidato.

El establecimiento conoce los índices de rotación del personal, analiza las causas de su retiro e implementa medidas para retener al personal competente.

ESTÁNDAR 10.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El equipo directivo evalúa al personal, al menos una vez al año, considerando el ámbito pedagógico, administrativo y de relaciones interpersonales.

La evaluación se efectúa de acuerdo con una pauta basada en criterios explícitos previamente acordados y difundidos.

El equipo directivo entrega al personal los resultados de la evaluación y genera instancias de retroalimentación oportuna, detallada y formativa para promover un mejor desempeño.

ESTÁNDAR 10.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

En los establecimientos municipalizados, entre el 60% y el 69% de los profesores evaluados está calificado en los niveles de competente o destacado, o solo entre el 40% y el 59% se encuentra calificado en estas categorías, pero el establecimiento cuenta con un plan intensivo de perfeccionamiento para lograr superar estos resultados.

En los establecimientos no municipalizados, entre el 60% y el 69% de los profesores obtiene calificaciones aceptables en sus propias evaluaciones docentes, o solo entre el 40% y el 59% se encuentra calificado en los niveles aceptables, pero el establecimiento cuenta con un plan intensivo de perfeccionamiento para superar dichos resultados.

ESTÁNDAR 10.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento cuenta e implementa de manera sistemática procedimientos básicos de inducción del personal, tales como: explicación de la orientación y los procedimientos generales del establecimiento; reuniones semanales de coordinación durante los primeros meses; y entrega del Proyecto Educativo Institucional, reglamentos internos, planes y programas de estudio, y calendarizaciones de años anteriores.

El establecimiento define y prioriza las necesidades de perfeccionamiento del personal considerando la opinión de los directivos y profesores, los resultados en las evaluaciones de aprendizaje, la observación de clases y la evaluación docente.

El establecimiento selecciona cursos, programas y asesorías de acuerdo con las prioridades y necesidades definidas, y evalúa su calidad una vez realizados, mediante una encuesta u otro mecanismo de consulta a los participantes.

El establecimiento gestiona, financia y logra que el 50% o más de los docentes participe en cursos de perfeccionamiento en las áreas priorizadas, al menos una vez al año.

ESTÁNDAR 10.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento se preocupa constantemente del bienestar del personal. Por ejemplo, cuenta con sala de profesores cómoda, facilidades para almorzar, salas de clases aseadas, entre otros.

El equipo directivo reconoce constantemente cualidades, avances y logros del personal, ya sea en forma grupal o individual.

El establecimiento reconoce simbólicamente, de manera sistemática y pública la labor del personal mediante celebraciones, premiaciones, publicaciones, entre otros.

El establecimiento reconoce constantemente el desempeño del personal mediante oportunidades de desarrollo profesional asociadas al buen desempeño, como la asignación de nuevas responsabilidades debidamente recompensadas, la asistencia a seminarios, la compra de materiales didácticos, entre otras.

ESTÁNDAR 10.8 El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento cuenta con causales y procedimientos claros y conocidos de desvinculación y de ajustes de planta acordes a la normativa vigente y explicitados en el reglamento interno o en los contratos de trabajo del personal del establecimiento.

El establecimiento cuenta con instancias formales de amonestación previas a los procesos de desvinculación.

El establecimiento inicia oportunamente el proceso de desvinculación de aquellos miembros del personal que han incurrido en las causales descritas en el reglamento interno o en los contratos de trabajo, respetando los procedimientos establecidos.

El establecimiento, cuando constata causales de despido de carácter grave, que implican riesgo para la seguridad de los estudiantes, interrumpe de inmediato el contacto de los alumnos con el funcionario cuestionado, y tramita la desvinculación sin dilación, a pesar de que no haya habido amonestaciones previas.

ESTÁNDAR 10.9 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

La mayor parte del personal estima que en el establecimiento predomina un clima laboral positivo caracterizado por:

- Un ambiente de apoyo, colaboración y respeto entre el personal.
- Un ambiente de trabajo desafiante, motivador y con sentido.
- Un sentido de equipo y de orgullo de pertenecer al establecimiento.
- Una comunicación abierta y fluida entre todos los miembros del personal.
- Un ambiente donde las personas se sienten valoradas y reconocidas.
 - Un espacio de trabajo cómodo y con las facilidades necesarias para desempeñar la labor educativa.

El equipo directivo está atento al clima laboral predominante en el establecimiento e implementa medidas para solucionar los problemas que surgen y para mantener o mejorar el ambiente de trabajo.

Subdimensión gestión de recursos financieros

ESTÁNDAR 11.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento implementa medidas sistémicas para mantener la matrícula y completar las vacantes, para lo cual mantiene un registro actualizado de la matrícula y un listado de las vacantes por nivel, y analiza las causas de la falta de postulantes y la pérdida de matrícula (por ejemplo, bajo prestigio del establecimiento, demanda escasa o alta competencia en el sector, baja capacidad financiera de los apoderados respecto de los cobros del establecimiento, insatisfacción de los apoderados, entre otras).

El establecimiento promueve la asistencia de los estudiantes de manera sistemática mediante diversas estrategias efectivas, como comunicar la importancia de asistir a clases regularmente, exigir justificativos, contactar a los apoderados de los estudiantes ausentes, premiar a los cursos o estudiantes con mejor asistencia, entre otros.

El establecimiento implementa medidas efectivas para cumplir la normativa sobre el registro de asistencia y así evita multas de la Superintendencia de Educación Escolar; por ejemplo, revisa al azar los registros de asistencia para chequear la aplicación de la normativa, incorpora este aspecto al evaluar la responsabilidad administrativa en la evaluación docente, entre otras.

ESTÁNDAR 11.2 El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento cuenta con un presupuesto anual mensualizado¹, en el cual se detallan las diferentes partidas de ingresos y gastos.

Los encargados de elaborar el presupuesto recogen formalmente los requerimientos y prioridades de los distintos estamentos de la comunidad educativa, y establecen un canal para recibir las necesidades imprevistas que surgen durante el año.

El establecimiento planifica sus gastos según el presupuesto, controla mes a mes su cumplimiento y lo ajusta en caso de existir necesidades emergentes o diferencias con lo planificado.

El establecimiento gestiona los ingresos de manera oportuna y efectiva; por ejemplo, entrega a tiempo los documentos requeridos para el pago de subvenciones, cumple la normativa para evitar sanciones, envía recordatorios de pago a los apoderados, entre otros.

El establecimiento controla los gastos mediante estrategias efectivas, como comprometer a la comunidad escolar con el uso responsable del agua y de la luz, comprar al por mayor, cotizar varias opciones antes de comprar, entregar los recursos de forma gradual, entre otras.

ESTÁNDAR 11.3 El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El equipo administrativo lleva un libro diario en el que registra los ingresos y gastos de manera poco rigurosa, ya que incurre en algunas de las siguientes faltas:

- No registra los ingresos y gastos de menor magnitud.
- No guarda las copias de las facturas u otros respaldos de ingresos y gastos de menor magnitud.

El equipo administrativo elabora un estado de resultados u otro documento afín, pero lo hace con una frecuencia mayor a un año, o bien se preocupa de mantener un saldo final positivo, pero, en caso de ocurrir lo contrario, no implementa medidas para revertir la situación.

El establecimiento, en caso que reciba financiamiento estatal, rinde cuenta del uso de los recursos en forma tardía o no cumple con las exigencias estipuladas en los instrumentos estandarizados definidos por la Superintendencia, por lo que se le han rechazado gastos o ha sido multado durante el último año.

ESTÁNDAR 11.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento conoce la normativa educacional vigente e implementa medidas para mantenerse actualizado, tales como revisar con frecuencia el sitio web de la Superintendencia de Educación Escolar, asistir a las charlas o seminarios informativos organizados por el Ministerio de Educación u otras instituciones, entre otras.

El establecimiento da a conocer sistemáticamente la normativa educacional vigente al personal y, para responsabilizarlo de su cumplimiento, incluye indicadores acordes en la evaluación directiva y docente.

El establecimiento evita la repetición de las conductas sancionadas por la Superintendencia de Educación Escolar, mediante medidas efectivas como llevar un registro detallado de las multas cursadas, monitorear minuciosamente los procesos errados, definir formas efectivas para mejorarlos, entre otras.

El establecimiento ha recibido como máximo dos sanciones de la Superintendencia de Educación Escolar durante los últimos doce meses, las que han sido cursadas por infracciones leves o menos graves.

ESTÁNDAR 11.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento se mantiene informado y actualizado sobre los programas de financiamiento, entrega de recursos, apoyo pedagógico y asistencia técnica que se ofrecen.

El establecimiento analiza la oferta de programas disponibles tomando en cuenta su alineación con el Proyecto Educativo Institucional, las necesidades diagnosticadas en el proceso de autoevaluación y el análisis de los beneficios y costos (costos implícitos, uso alternativo del tiempo de los alumnos y del personal, riesgos de pérdida de foco, entre otros).

El establecimiento gestiona de manera efectiva la adjudicación y la ejecución de los programas: postula a tiempo, verifica el cumplimiento de las exigencias, coordina la recepción de los beneficios, monitorea la implementación del programa y rinde cuentas.

El establecimiento evalúa la calidad de los programas de apoyo y asistencia técnica implementados, mediante mecanismos de consulta a los encargados de implementar el programa o a los beneficiarios.

ESTÁNDAR 11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento se relaciona y establece alianzas con otras instituciones escolares y académicas para el intercambio de experiencias y ayuda mutua, tales como otras escuelas y liceos, consultoras educacionales, redes de establecimientos, universidades, entre otras.

El establecimiento conoce las diferentes redes disponibles para lograr las metas institucionales y las utiliza cuando es necesario; por ejemplo:

- Organismos de la comunidad local: juntas de vecinos, consultorios, bibliotecas comunales, gimnasios municipales, entre otros.
- Instituciones privadas: fundaciones, institutos culturales, organizaciones de beneficencia, proyectos de responsabilidad social, entre otros.

El establecimiento técnico-profesional genera convenios formales con organismos del sector productivo de las especialidades que imparte, con el fin de gestionar cupos para prácticas, solicitar supervisión de la calidad de los programas impartidos y orientación sobre las competencias que deben desarrollar sus estudiantes, entre otros.

Subdimensión gestión de recursos educativos

ESTÁNDAR 12.1 El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa vigente, y estos se encuentran en buen estado y aptos para su uso.

El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para mantener el aseo, lo que se refleja en que las salas de clases, patios, comedores y demás recintos se encuentran limpios y abastecidos de los elementos básicos de higiene (basureros, jabón, papel higiénico, desinfectante, entre otros).

El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para mantener el orden y el ornato del establecimiento, lo que se refleja, por ejemplo, en que los estudiantes y profesores guardan sus pertenencias en lugares definidos para ello, los objetos se guardan en lugares conocidos y con una clasificación lógica, el acceso al establecimiento está limpio y bien presentado, los diarios murales están actualizados, los carteles de las salas de clases están en buen estado, entre otros.

El equipo directivo y docente involucra a los estudiantes y al personal en la mantención de la limpieza, orden y ornato del establecimiento, lo que se traduce en que la mayoría de ellos coopera con el cuidado de su entorno.

ESTÁNDAR 12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO

El establecimiento cuenta con los recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura y especialidad técnico-profesional (mapas, modelos, artículos deportivos, libros de aula, materiales concretos, maquinarias y herramientas, implementos de higiene y seguridad, entre otros) y estos se encuentran aptos para su uso.

El equipo directivo promueve el uso del material didáctico mediante su difusión, explicaciones sobre sus potencialidades, sugerencias para su incorporación en las planificaciones, entre otros.

El establecimiento cuenta con un sistema de almacenaje y préstamo de los recursos didácticos que permite un uso expedito y evita su deterioro y pérdida.

El establecimiento cuenta regularmente con los insumos fungibles básicos para llevar a cabo las clases, tales como tizas, plumones, cartulinas, papeles, y los propios de cada especialidad técnico-profesional. Además, posee un sistema de multicopiado para reproducir material impreso de manera frecuente y a tiempo (al menos la reproducción de cinco hojas a la semana por estudiante).

ESTÁNDAR 12.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

Evaluación: DESARROLLO DEBIL.

Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El establecimiento no cuenta con un espacio dedicado a la biblioteca CRA.
El establecimiento no cuenta con personal para administrar la biblioteca CRA, o bien la disposición horaria es inadecuada y no permite que la colección se utilice.
El establecimiento cuenta con una colección de libros desactualizada que no corresponde a los intereses y necesidades de los estudiantes, o bien cuenta con menos de un libro por estudiante, lo que obstaculiza los préstamos e impide su uso efectivo.

ESTÁNDAR 12.4 El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.

Evaluación: DESARROLLO INCIPIENTE.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:

El establecimiento cuenta con computadores suficientes, pero la conexión a internet es lenta o inestable en relación con las posibilidades locales de conectividad, o los computadores se concentran en las oficinas y salas de profesores, lo que dificulta el acceso de los estudiantes; o bien no cuenta con equipo de proyección para ser utilizado en la sala de clases.

El establecimiento cuenta con mecanismos para solucionar los problemas tecnológicos, pero estos no son suficientemente efectivos, de modo que mantiene entre el 50 y el 79% del equipamiento en buen estado y disponible para su uso.

Los profesores utilizan TIC, pero en ocasiones su uso no contribuye al proceso de enseñanza aprendizaje; por ejemplo, leen presentaciones digitales con exceso de información.

El equipo técnico-pedagógico y los docentes promueven que los estudiantes utilicen TIC de manera independiente, pero no los guían ni orientan en su uso para que el trabajo sea productivo, lo que se traduce, por ejemplo, en que los estudiantes se limitan al uso de redes sociales o juegos no educativos.

El equipo técnico-pedagógico y los docentes, ocasionalmente abordan la importancia de utilizar TIC de manera segura y responsable.

ESTÁNDAR 12.5 El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.

Evaluación: DESARROLLO SATISFACTORIO.

El establecimiento cuenta con un inventario del equipamiento y material educativo y este es actualizado una vez al año.

El establecimiento revisa su inventario para detectar las necesidades de adquisición de recursos o la reposición por pérdidas o deterioro.

El establecimiento cuenta con un sistema efectivo, sujeto al presupuesto asignado para estos efectos, para adquirir, reparar y reponer oportunamente su equipamiento y material educativo.

El establecimiento analiza las causas de pérdida y deterioro del equipamiento y material educativo e implementa medidas efectivas para corregir los problemas evitables, como reparar las goteras de la biblioteca para evitar el deterioro de los libros por humedad.

A continuación se expondrán evaluaciones FODA respecto al área de gestión pedagógica y de gestión de la convivencia escolar, desarrollada por los estamentos profesores , asistentes y estudiantes.

Área gestión pedagógica

<p>Fortalezas</p> <p>Acompañamientos al aula con retroalimentación.</p> <p>Recurso digital para material complementario.</p> <p>Libertad para desarrollar actividades lúdicas y evaluar.</p> <p>Seguimiento de los objetivos de la cobertura curricular (LIRMI)</p> <p>Proceso de planificación previa</p>	<p>Debilidades</p> <p>Necesidad de mayor cantidad de material concreto para actividades específicas.</p> <p>Necesidad de asistente social para complementar a la psicóloga.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Capacitaciones y desarrollar una comunidad de aprendizaje para el crecimiento profesional.</p> <p>Instancias para acordar lineamientos comunes.</p> <p>Apoyo de las redes internas y externas existentes (CECOF, universidades, entre otros)</p>	<p>Amenazas</p> <p>Poca continuidad de docentes y asistentes impide impregnarse del proyecto educativo a cabalidad.</p> <p>Existencia de continuidad sólo hasta 5to año básico, impide continuidad de algunas familias que prefieren otros establecimientos de mayor continuidad escolar.</p>

Área gestión convivencia escolar

Fortalezas	Debilidades
------------	-------------

<p>Existe registro de alumnos respecto a sus antecedentes e intervenciones.</p> <p>Equipo de convivencia desarrolla un trabajo con los estudiantes y comunidad en general.</p> <p>Buena comunicación con los distintos estamentos del establecimiento favorece el buen clima laboral y escolar.</p> <p>Cursos poco numerosos, permite el conocimiento de cada estudiante y sus familias.</p>	<p>Necesidad de mayor atención psicológica a estudiantes.</p> <p>Necesidad de mayores competencias sobre el trato a estudiantes con necesidades diversas en el ámbito socioemocional.</p> <p>Falta de compromiso y buen modelaje de algunos apoderados.</p> <p>Necesidad de flexibilizar en el reglamento de convivencia por situaciones de riesgo social necesarias de atender para evitar deserción escolar, entre otros.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Buena comunicación con la red del CECOF del sector.</p> <p>Abertura a estudiantes en prácticas de institutos y universidades que apoyan el proceso de enseñanza aprendizaje y atención individualizada.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Estudiantes que provienen de sectores de alta vulnerabilidad, donde pueden acceder a drogas o violencia en las calles.</p>

5.- Análisis del Diagnóstico Situacional (Áreas y Dimensiones)

De acuerdo con la evaluación, se seleccionará un estándar de cada subdimensión para su análisis e inclusión en el plan de mejora.

Con respecto al área Liderazgo, en la subdimensión liderazgo del sostenedor todos los estándares se evaluaron como satisfactorios, sin embargo es necesario avanzar en el estándar 1.1, referido a la responsabilidad del sostenedor sobre el logro de los estándares de aprendizaje y de los otros indicadores de calidad, al nivel de Desarrollo Avanzado, pues sería deseable publicar el funcionamiento general del establecimiento, especialmente sus resultados de aprendizaje internos e indicadores de Convivencia, cabe destacar con que el sostenedor cumple con estar presente teniendo permanencia diaria en el establecimiento, a través de miembros de la corporación educacional kimalú que trabajan dentro del establecimiento.

Es necesario que el sostenedor y el director tengan un Sistema organizado de datos para su análisis, utilización para la toma de decisiones y gestión educativa. Los datos pueden ser resultados académicos y formativos, datos de eficiencia interna, clima escolar, satisfacción de los padres y del contexto, entre otros.

En la subdimensión liderazgo del director el estándar de Desarrollo incipiente fue el 2.3 : El director insta una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa. Falta llevar esta alta expectativa a cada miembro de la comunidad educativa, alentando a no desanimarse ante los obstáculos que se puedan atravesar, desafiándolos con confianza en las capacidades de logro, esto principalmente a los apoderados en las reuniones de curso mensuales, a través de la profesora jefe. Los apoderados son los miembros de la comunidad educativa de menor permanencia dentro del Colegio, a su vez tienen una gran influencia sobre sus hijos, el profesor jefe en cada reunión de apoderados debe transmitir los resultados de aprendizaje con optimismo, destacando las habilidades desarrolladas por los menores y teniendo al menos una entrevista por semestre con cada papa o mamá para hablar exclusivamente de su hijo(a), destacando sus fortalezas , buenas actitudes y potencialidades.

En la subdimensión planificación y gestión de resultados el estándar a trabajar de desarrollo débil, es el 3.5: “El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento”.

Realizar este trabajo significó recopilar datos que no estaban organizados, estos datos fueron socializados en reuniones técnicas con los profesores de todos los niveles, sin embargo, es necesario generar una carpeta de almacenamiento de estos para realizar comparativos históricos y ver tendencias cada año, que nos ayuden a tomar acciones de mejora. Cabe destacar que la modalidad de educación básica solo presenta dos evaluaciones SIMCE y se ha adaptado a cambios en sus equipos de trabajo y distintas evaluaciones diagnósticas, progresivas y finales, esto último impide hacer un comparativo.

En el área de dimensión gestión pedagógica, en la subdimensión gestión curricular, el estándar de desarrollo incipiente a trabajar será el 4.2:” El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.”

Los profesores opinan que les faltan lineamientos, a pesar de que se realizan reuniones técnicas donde se toman acuerdos y se han informado lineamientos desde el ingreso de los docentes en el mes de marzo, sin embargo, ha resultado difícil el seguimiento y finalmente algunos son olvidados por los profesores, quienes requieren mayor claridad en los protocolos que deben aplicar. Como para dar un ejemplo, el reglamento de evaluación ha debido ajustarse a la realidad de nuestro contexto, debiendo dar oportunidades de mejora y acompañamiento en el desarrollo de trabajos o disertaciones a varios alumnos, ajustando el reglamento según lo requiera el estudiante en particular. Esto por algunos profesores no es aceptado y manifiestan necesidad de mayor claridad en su proceder.

Este año 2019, a raíz del decreto 67 que modificará el reglamento de evaluación en los establecimientos educacionales, se ha socializado la propuesta del ministerio, se ha construido este reglamento que entrará en vigencia el año 2020,

y se ha solicitado hacer instructivos de cada asignatura y nivel, que especifique la forma en que debe desarrollarse la evaluación formativa que ahora se plantea desde el ministerio de educación, es decir, la forma en que el docente debe planear sus clases para que sea capaz de pesquisar las necesidades de los estudiantes para el logro de los aprendizajes, realizar los remediales y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje , lo que significaría acordar lineamientos de la forma de ejecutar el curriculum. Es de esperar que estos lineamientos puedan ser contruidos prontamente y sean a su vez difundidos antes del inicio del próximo año escolar. Realizando este lineamiento se trabaja indirectamente en el estándar de coordinación de un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje (estándar 4.5).

En la subdimensión enseñanza y aprendizaje en el aula un estándar de desarrollo incipiente a atender es el 5.4: “Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.”, esto debido a que se ha indicado desde Dirección, UTP y convivencia escolar, valorar a través de anotaciones positivas las actitudes, desempeños exitosos, intereses, esfuerzos u otros, sin embargo no ha sido posible sistematizar la práctica del reconocimiento positivo de todos los estudiantes. El refuerzo positivo aumentaría conductas de esfuerzo y desarrollo de habilidades como el trabajo en equipo, responsabilidad, atención en clases, entre otros.

En la subdimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes el estándar a trabajar que presenta desarrollo incipiente, de acuerdo a la evaluación colectiva es el 6.2: “El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas”, si bien el establecimiento cuenta con talleres extraescolares de lunes a viernes, estos son uno al día, pues se cuenta con poco espacio, y por ello no todos los estudiantes se inscriben en lo disponible, hay intereses diversos, pero no reúnen tantos estudiantes para coordinarse esos talleres. Cabe destacar que desde 3ro básico el colegio tiene jornada escolar completa, siendo las asignaturas de libre

disposición ligadas a desarrollar habilidades, a través de las asignaturas de cultura, comunicación y vida práctica, estas tienen el lineamiento de realizar más actividades concretas y prácticas, que permitan el trabajo en equipo e indagación. Se tiene taller de reforzamiento para los distintos niveles, sin embargo, podría ser necesario un taller para los estudiantes que se destacan en matemáticas, lenguaje o ciencias, para potenciar las habilidades que presentan dichos niños y niñas. Podría evaluarse el interés de participación para ser viable esta idea. Además, podrían variar algunos talleres para dar cobertura a los intereses de todos los estudiantes, además se brindaría la posibilidad de explorar otras disciplinas.

Los talleres que existen en el establecimiento son: fútbol y danza dentro del área del movimiento, taller de cultura mapuche dentro del área de ciencias sociales, taller de arte reciclado, dentro del área artística, taller de computación, dentro del área tecnológica, además de talleres de reforzamiento escolar para los estudiantes que lo requieran en cada curso.

Durante el año en curso el colegio desarrolló un taller de liderazgo para los estudiantes representantes de cada curso, el objetivo este año fue realizar un taller por semestre. Esta acción sería necesario mejorarla y sistematizarla cada año.

Dentro del área formación y convivencia escolar, en la subdimensión formación, el estándar necesario de abordar es el 7.7: “El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes”, el desarrollo incipiente que tiene y la implicancia de los padres en el proceso educativo en los primeros niveles escolares, es vital para el posterior desempeño académico del estudiante, especialmente se debe instar en la puntualidad, asistencia y responsabilidad con los deberes escolares.

A pesar de que las reuniones en el establecimiento son mensuales, algunos apoderados presentan reiteradas inasistencias, en caso de inasistencia se debe sistematizar la práctica de informar de alguna manera a los apoderados de lo tratado, esto con entrevista, enviando comunicación en agenda escolar o en una

visita domiciliaria. Las reuniones deben ser productivas para los padres, después de las cuales sepan cómo va el proceso de enseñanza aprendizaje, el crecimiento integral del grupo curso y un pequeño taller para apoderados para entregar herramientas parentales, entregar información relevante de colegio u otro tema de interés.

En la subdimensión convivencia el estándar con desarrollo incipiente a trabajar es el 8.3: “El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.” Si bien cuenta con reglamento interno y dentro del cual norma la convivencia para la vida en común, estos no se encontraban actualizados según la normativa vigente, debido a lo cual hubo acciones inadecuadas ante una acusación de algunos apoderados hacia una docente, que presuntamente maltrataba psicológicamente a los menores, ante lo cual la normativa indica que se debe resguardar la integridad de los menores mientras se compruebe o rechace la acusación, es decir se debió alejar a la docente de los menores afectados, lo que el establecimiento no realizó por no pesquisar señales de maltrato, desestimó la opinión de los apoderados que fueron a la superintendencia a dejar constancia del hecho, motivo por el cual se debió actualizar los protocolos y reglas respecto a tratos entre la comunidad educativa, en especial entre adulto y niños. Ahora resta su difusión hacia toda la comunidad. Además, debe ser sistemática la difusión y consulta al consejo escolar para recibir sugerencias sobre el reglamento interno y protocolos de convivencia vigentes.

Cabe destacar que el presente año se construyó el plan de gestión de la convivencia escolar de manera colaborativa con todos los estamentos y también está en ejecución la toma de ideas para actualizar y generar los instructivos del reglamento de evaluación del 2020.

En la subdimensión participación y vida democrática el estándar de desarrollo incipiente necesario de desarrollar es el 9.2: “El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad”,

principalmente por el problema medioambiental de hoy en día, es necesario que la teoría del cuidado de la tierra vaya a la práctica con acciones concretas que eduquen a las nuevas generaciones de ser consciente de nuestro compromiso para conservar la flora y fauna.

Actualmente se reflexiona sobre la importancia de ser responsables con el entorno y con la sociedad, se realizan acciones aisladas que no son sencillas ni sistemáticas para su implementación diaria, sería necesario realizar más acciones de cuidado del medio ambiente para internalizar el concepto y formarse como ciudadano responsable con el planeta.

Dentro del área gestión de recursos, en la subdimensión gestión del personal es necesario abarcar el estándar 10.5: “El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.” Que tiene un desarrollo incipiente debido principalmente que al ser colegio particular subvencionado recién el año 2019 entramos en la carrera docente, sólo dos de los cuatro profesores que se quisieron evaluar el año pasado continúan trabajando en el colegio, este año ninguno se quiso evaluar. El colegio gestiona capacitaciones para aumentar las competencias de los docentes, sin embargo, deberá gestionar capacitaciones que preparen a los profesores para este proceso de evaluación docente referido al portafolio, de esta manera se sentirán más seguros para enfrentar este desafío profesional.

En la subdimensión gestión de recursos financieros el estándar de desarrollo incipiente a trabajar es el 11.3: “ El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.” La rendición de cuentas hacia la comunidad educativa se hace en forma tardía y ha sido asistemática en los últimos años. Además, el establecimiento gestiona la organización de boletas y facturas pero no lleva un registro diario de los gastos. Cabe destacar que siempre se ha rendido cuentas hacia la superintendencia en forma satisfactoria.

En la subdimensión gestión de recursos educativos el estándar de desarrollo incipiente por abordar será el 12.4: “El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.” El establecimiento cuenta con computadores y conexión a internet, sin embargo, el equipo técnico pedagógico y los docentes deben sistematizar en la educación de la importancia de utilizar TIC de manera segura y responsable, guiándoles en su trabajo de indagación para que sea productivo su uso en los tiempos de ocio en casa. Se han realizado debates del uso de internet libre o controlado y el uso de celular en clases, donde se ha abordado el tema de manera colectiva, sin embargo para generar impactos se requiere que los docentes sistematicen su uso durante las clases de manera que comprendan la utilidad más allá de las redes sociales y los juegos.

6.- Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y Niveles)

Área	Dimensiones por área y sus descriptores
Liderazgo	<p>Vision estratégica y planificación</p> <p>-Existen prácticas de planificaciones anuales y por unidad o temática en todos los cursos y asignaturas. Las planificaciones anuales son construidas de manera colaborativa con los docentes y la jefatura técnica antes de iniciado el año escolar, mientras que la planificación de las unidades son entregadas antes de su inicio, a la jefe de unidad técnico pedagógica a través de la plataforma de planificación LIRMI, en el caso de los docentes de educación básica, y al correo electrónico los docentes de educación parvularia, estos últimos además entregan un cronograma con las actividades</p>

	<p>semanales, Todo esto es archivado en la carpeta técnica de cada profesional.</p> <p>Los profesores son acompañados en al menos dos clases al semestre, evaluación del acompañamiento queda registrado en carpeta de UTP, además son acompañados en forma individual regularmente en planificaciones, proyectos de aula, actividades de correlación entre cursos y análisis de casos de estudiantes con el fin de colaborar en la toma de decisiones e iniciativas innovadoras posibles de efectuar, lo que queda registrado en cuaderno de acompañamiento docente. Los profesores de educación parvularia son acompañados semanalmente para retroalimentar la adquisición de la actualización de las nuevas bases curriculares de la educación parvularia. Todo queda registrado en acta de reuniones técnicas.</p> <p>-Proyecto educativo es revisado anualmente y actualizado según el contexto y sus cambios. El PEI es revisado con la comunidad educativa al inicio del año escolar, en el proceso de inducción de los funcionarios, en la primera reunión de apoderados y lo esencial se encuentra publicado en cada sala para que los profesores lo recuerden y den a conocer a sus estudiantes.</p> <p>Además, todos los planes asociados son revisados en reuniones técnicas y socializado con el consejo escolar y en reuniones de apoderados.</p>
--	---

- Las instancias de evaluación de las acciones son de manera asistemática y sin registros de evidencia durante el año, solamente al final se evalúa la implementación y las acciones propuestas como objetivos y metas institucionales.

Conducción y guía

Reuniones técnico- pedagógicas o consejo de profesores con los docentes de manera semanal, con los estudiantes de educación básica en clases de orientación en forma semanal y reunión de apoderados que son mensuales en cada curso, en el consejo escolar realizado al menos cuatro veces al año, son instancias donde se asegura la coordinación y articulación de la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

La evaluación de los estándares de liderazgo del director la realizan los docentes de manera anual, junto con ello el director efectúa a lo menos una entrevista de retroalimentación por semestre a cada funcionario, donde aprovecha de solicitar retroalimentación de su función directiva a sus profesores y asistentes de la educación. Estas entrevistas quedan registradas en libro de acta del equipo de gestión.

Información y análisis

	<p>La dirección está presente en todos los espacios, pesquisando el clima institucional, promoviendo acciones para la mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente situaciones de Convivencia entre docentes, padres y alumnos. Además, en reuniones con los profesores se tratan casos particulares y se constata que se estén resolviendo de forma adecuada por el profesor jefe. Junto con eso cabe destacar que el establecimiento tiene la política de 'puertas abiertas' por lo que cualquier inquietud, consulta o sugerencia de los apoderados o docentes es recepcionada de manera oportuna y queda registrada, con los acuerdos tomados, en cuaderno bitácora establecido para ese fin.</p> <p>La rendición de cuenta pública para dar a conocer los resultados de aprendizaje y de las demás áreas del plan anual es efectuada por el director del establecimiento hacia los estamentos durante el año escolar, además al recibir los resultados SIMCE, los socializa con su equipo de trabajo y con la comunidad en general. Respecto a la evaluación del plan anual, las acciones de este plan son compartidas con el consejo escolar y con el estamento estudiantes a través de sus profesores, pero solo algunas de ellas son evaluadas de manera colaborativa en una instancia formal y con registro de ello.</p>
<p>Gestión Curricular</p>	<p>Organización curricular</p> <p>Antes del inicio escolar se establece el plan de estudio, el Proyecto educativo articulado al currículum, la calendarización anual y sus actividades de efemérides u</p>

otras organizaciones previas. Todo queda en carpeta técnica de docentes y el plan anual se publica en fichero técnico de las oficinas de Directora y Jefe de Unidad Técnica Pedagógica.

Los ciclos de enseñanza se retroalimentan a través de los análisis realizados en reuniones técnica. Directora y jefe técnico modelan estos lineamientos e incentivan la correlación, proponiendo acompañamiento en aula entre pares de cursos consecutivos. Cabe destacar esta acción en los cursos de primero básico y kínder donde además se coordina actividades de correlación con los estudiantes de ambos cursos, dentro de otras estrategias de transición educativa (ETE). En reunión técnica de ambas modalidades de enseñanza se realizan refuerzos de los sellos educativos de nuestro PEI que tenemos que potenciar en nuestra práctica docente, realizándose taller sobre valoración de la cultura mapuche y la importancia del juego en el aprendizaje.

Preparación de la enseñanza

Durante el año 2019 se realizan Talleres de profundización de las nuevas bases curriculares de la educación parvularia, establecidas por el ministerio de Educación, además de las reuniones semanales con todas las educadoras donde se revisan planificaciones, avance pedagógico de las actividades planteadas, libros y cuadernos de los niños, forma de planificar los

	<p>cronogramas, entre otras revisiones para mejorar la enseñanza aprendizaje y la evaluación de lo ejecutado en el aula.</p> <p>Existe la práctica de evaluar los estilos de aprendizaje del grupo curso, de planificar utilizando material concreto, con actividades DUA (diseño universal del aprendizaje) que permitan oír, hacer y ver según el estilo de aprendizaje sea auditivo, kinestésico o visual. Los diferentes tipos de actividades se describen en las planificaciones de unidad. Además, toda clase comienza con la evaluación de los conocimientos previos, para a partir de ellos, profundizar el conocimiento. El equipo del Proyecto de integración en reuniones con docentes de educación básica evalúa nuevas maneras de enseñanza que faciliten los aprendizajes a todo el curso y a los alumnos de integración en particular.</p> <p>Los profesores participaron en capacitación sobre aula multinivel, estrategia de planificación y enseñanza que abarca a todas las distintas necesidades de graduación de los aprendizajes de los estudiantes, después de tal instancia de capacitación, el equipo técnico directivo acompañó en la planificación pensando en los objetivos que a sus estudiantes se les dificultaba , para llevar a la práctica este aprendizaje adquirido.</p> <p>Respecto a las prácticas para asegurar la coherencia entre la evaluación y las estrategias de enseñanza diseñada por los docentes, en educación parvularia se revisan y retroalimentan las evaluaciones, además se</p>
--	--

insta en la elaboración de planificaciones y evaluaciones en formas colaborativa con docentes del mismo nivel.

Las evaluaciones de los docentes de educación básica son coherentes con los objetivos vistos en clases, existe para esto un formato en el cual deben declarar los objetivos que están siendo evaluados.

Acción docente en el aula

La práctica para recoger información sobre los diseños de enseñanza en el aula son el acompañamiento técnico directivo y de los pares, para retroalimentar la manera de implementar el curriculum.

Falta crear nuevas prácticas para elevar las expectativas de los docentes hacia el aprendizaje de los estudiantes, además de sistematizar estas prácticas. En forma trimestral en educación parvularia y semestral en educación básica se plantea el estado de curso en general y existen docentes que no reflejan tener altas expectativas, sin embargo, hay quienes si presentan altas expectativas en sus niños y niñas. En reuniones técnicas de manera poco sistemática se pregunta sobre las expectativas en cada curso, de manera más sistemática se evalúa este criterio en el 4to básico por su evaluación

SIMCE, realizando ensayos, monitoreo de resultados y remediales a los estudiantes con resultados insuficientes.

	<p>Además, está la identificación de los estudiantes que presentan rezagos en los aprendizajes, siendo derivados a taller de reforzamiento para remediar la situación.</p> <p>El establecimiento se caracteriza por presentar a los estudiantes diversos ambientes de aprendizaje, estimulando las salidas pedagógicas planificadas y coherentes con los objetivos tratados en clases, puesto que muchos de los estudiantes de nuestra realidad educativa no tienen la oportunidad de explorar otras realidades con sus padres, por lo que el colegio les proporciona visitas y experiencias significativas que amplíen su curiosidad y conocimiento de mundo, por ejemplo explorar en el medio natural, asistir a un estudio de televisión, ir a conciertos, teatro, museos u otros. Además, se cuenta con cursos reducidos, lo que facilita las diversas orientaciones de la sala para actividades diversas, estas prácticas de movilizar el espacio de la sala son promovidas por los directivos en los acompañamientos y en reuniones técnicas.</p> <p>Evaluación de la implementación curricular</p> <p>La práctica para evaluar la cobertura curricular, fue establecer que en el leccionario del libro de clases se debe colocar la unidad tratada con el número del objetivo de aprendizaje, junto con escribir el objetivo dado a conocer a los niños y niñas, además los docentes de educación básica que trabajan con la plataforma educativa LIRMI, deben declarar los objetivos una vez visto, para que fácilmente sea revisado periódicamente por el equipo técnico pedagógico.</p>
--	--

	<p>Trimestral y semestralmente según la modalidad parvularia o básica respectivamente, son explicitados los niveles de cobertura curricular en los distintos niveles educacionales.</p> <p>Existe un modelo de power point para que los docentes clarifiquen los logros de aprendizaje en cada trimestre o semestre, enfatizando en lo relevante para optimizar los tiempos en los consejos de evaluación y planificación , dentro de estos consejos se reflexiona colectivamente y se acuerdan ajustes necesarios en la implementación curricular.</p> <p>A su vez cuando se realizan análisis de los resultados SIMCE en todos los niveles se llegan a acuerdos para potenciar los aprendizajes que han resultado bajos. La solicitud de potenciar estos aprendizajes parte desde los niveles de educación parvularia donde se adquiere la mayor cantidad de vocabulario y se debe lograr la comprensión de textos simples. Además, se solicita las operaciones matemáticas utilizando resolución de problemas simples desde nivel transición 1. Estos acuerdos con la educación parvularia fueron durante este año 2019 y está registrados en reunión técnica y son recordados en acompañamiento al aula y revisión de planificaciones para que se empiece a implementar.</p>
<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Convivencia escolar en función al PEI</p> <p>Existen normas para regular conductas y gestionar conflictos, difundidas en el momento de la matricula a los apoderados y en el proceso de inducción del</p>

	<p>personal, además estas normas se socializan con el estamento apoderados durante la primera reunión y se validan en reunión de consejo escolar. El equipo de Convivencia escolar media situaciones y apoya en la toma de decisiones cuando hay estudiantes derivados a Convivencia escolar por temas conductuales.</p> <p>Existe la práctica de temario de reunión de apoderados entregado por dirección , donde además de ver temas propios de curso en los conductual y del aprendizaje, se trate una charla denominada “taller para padres” que aborde diferentes temas de interés, este puede ser dirigido por el profesor jefe, psicóloga del establecimiento u otro profesional del centro de salud del sector u otra red de apoyo existente. De esta manera se espera lograr el involucramiento de los padres y apoderados en el proyecto educativo y los aprendizajes de sus hijos.</p> <p>Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes</p> <p>Existe la práctica de talleres extra programáticos variados de acuerdo a las posibilidades del establecimiento, estos permiten facilitar el Desarrollo psicosocial, pues consideran características y necesidades de los menores, Además se contemplan salidas educativas dentro de las planificaciones, pues se cuenta con furgones de traslado a disposición de los estudiantes. Existe la práctica de debates estudiantiles en los estudiantes de tercer a quinto año básico, al menos dos al semestre, los que les permite analizar y</p>
--	---

	<p>fundamentar ideas y aceptar diferentes visiones frente a un tema.</p> <p>Existe la práctica del equipo de integración escolar, compuesto por la coordinadora, la educadora diferencial, la psicóloga, la fonoaudióloga y la profesora del curso en las asignaturas de matemáticas y lenguaje. Ellos apoyan el Desarrollo progresivo de todos los estudiantes, atendiendo dificultades y avances, teniendo presente el multinivel en el Desarrollo de las actividades en el aula.</p> <p>Existen prácticas para promover la continuidad de estudios , si bien el establecimiento ofrece hasta quinto básico, ofrece y da acompañamiento en el proceso e postulación al siguiente nivel, a quienes lo solicitan en unos días y horarios establecidos.</p>
<p>Gestion de Recursos</p>	<p>Recursos humanos</p> <p>Existe la práctica de reunirse permanentemente con los docentes y funcionarios, de manera de ir pesquisando necesidades de capacitación para adquirir las competencias requeridas para implementar el proyecto educativo, cuando esto es detectado se socializa y existe un consenso colectivo para gestionar la próxima capacitación con los funcionarios.</p> <p>Los funcionarios se les comunica la forma en que serán evaluados de manera semestral y reconocidos ante sus pares y con un bono por desempeño destacado. En esta pauta de evaluación están las metas individuales y grupales de los funcionarios</p> <p>Recursos financieros, materiales y tecnológicos</p>

	<p>La inspectora es la encargada de recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento, ella mantiene actualizados el inventario en biblioteca, bodega y materiales en general, informando si hay deterioros para su pronta recuperación y responsabilización de los daños.</p> <p>Existe la práctica de la revisión de recursos para optimizar los existentes y controlar su uso eficiente, sin embargo, esto no es registrado, al no encontrarse necesario por ser un establecimiento pequeño y de fácil control.</p> <p>Procesos de soporte y servicios</p> <p>Para contratar un soporte o servicio existe la práctica de consultarlo con el equipo administrativo que controla los recursos financieros, la directora debe justificar ante ellos que los requerimientos se ajustan a lo requerido por la comunidad educativa, cabe destacar que las solicitudes planteadas son bien acogidas y gestionadas con prontitud.</p> <p>No existe un registro y actualización de soportes y servicios, por ser un establecimiento pequeño no se ha vuelto necesario.</p>
--	---

7.- Análisis de los Resultados

El establecimiento escuela especial de lenguaje y colegio Kimalú no se encuentra catalogado en ninguna categoría de desempeño debido a solo tener dos instancias de evaluación SIMCE. Los Resultados de aprendizaje SIMCE, en

Lenguaje y comunicación, han sido similar a otros establecimientos con el mismo nivel sociocultural y se presentan a continuación:

Año	2015	Variación	2016	Variación	2017	variación	2018
Puntaje	S/I	/	S/I	/	251	15	266

Los resultados de aprendizaje SIMCE en matemáticas, han sido menores a otros establecimientos con el mismo nivel sociocultural y se presentan a continuación:

Año	2015	Variación	2016	Variación	2017	Variación	2018
Puntaje	S/I	/	S/I	/	235	-5	230

Respecto a Otros indicadores de calidad los resultados son superiores a otros establecimientos del mismo nivel sociocultural, los datos se muestran a continuación:

Indicadores	2017	2018
Autoestima académica y motivación	79	79
Clima de Convivencia escolar	82	79
Participación y formación ciudadana	83	84
Hábitos de vida saludables	78	76

Respecto al análisis de los resultados del SIMCE, si bien no es posible hablar de tendencias, los dos resultados que presenta actualmente en colegio son similares,

cabe destacar que el lenguaje y comunicación presentan resultados similares a los establecimientos con su misma condición socioeconómica, sin embargo, en matemáticas nos encontramos bajo la media de este tipo de establecimientos. Al realizar este análisis con las docentes acordamos realizar acciones inmediatas, tales como incorporar problemas desde tercer trimestre en nivel transición 1 de educación parvularia, comenzar con este tipo de ejercicio de resolución de problemas matemáticos desde comienzo del año escolar en nivel transición 2 de educación parvularia. Junto con eso se recuerda la importancia de ampliar el vocabulario desde todos los niveles de educación parvularia y trabajar siempre el multinivel para abarcar las necesidades de aprendizaje individuales, potenciando a los estudiantes que están más avanzados, sin despreocupar a los que presentan vacíos pedagógicos.

A las profesoras básicas en general se les recuerda el multinivel y se les insta a desafiar a sus estudiantes.

En la evaluación de otros indicadores de calidad nuestro establecimiento se encuentra sobre la media de las escuelas del mismo nivel socioeconómico, lo que nos motiva a sistematizar acciones en pro de mantener la Buena Convivencia, educación en alimentación saludable, promover la vida democrática dentro del colegio y otras acciones que reflejan la educación integral hacia nuestros estudiantes.

Eficiencia interna general (matrícula)

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Matricula	162	192	191	189	178
Retiros	16	8	25	10	9
Final	146	184	166	179	169

Eficiencia interna de escuela de lenguaje

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Matricula	111	108	70	69	71
Retiros	11	2	9	3	3
Final	1001	106	61	66	68

En relación a la eficiencia interna, es decir la matricula del establecimiento, cabe destacar que al ser un establecimiento pequeño se debe promocional la educación personalizada que ofrece, la cercanía y facilidades que ofrece respecto al furgón escolar y gratuidad. Para asegurar la vialidad del Proyecto es necesario mantener la matricula especialmente en la educación parvularia, ya que es la base sobre la que se construye la continuidad educativa en el sector. Somos el único establecimiento particular subvencionado de Cosmito, además la única escuela especial de lenguaje y ofrece la continuidad hasta 5to básico y existe una escuela municipal que ofrece de nivel transición 1 a 8vo básico.

El año pasado se apoyo en la búsqueda de colegio a los primeros egresados, mostrándoles a los apoderados una alternativa para mantener una educación personalizada y cercana similar a la ofrecida en nuestra escuela. Este año con el SAE (Sistema de admisión escolar) se ofreció apoyo en la postulación a los apoderados cuyos hijos egresan del colegio.

Ha existido retiros y cursos con pocos estudiantes debido al interés de tener a los hijos en establecimientos que tengan continuidad, la apuesta es ofrecer tal calidad de educación y trato personalizado que sea preferible permanecer los primeros años de la educación básica en el establecimiento que los acogió en la educación parvularia, que los conoce, conoce a sus familias y les da las herramientas para

después migrar a otro colegio con una alta competencia pedagógica y seguridad personal.

Resultados de aprendizaje (promedios de las asignaturas lenguaje y matemáticas)

Promedio Lenguaje	1ro básico	2do básico	3ro básico	4to básico	5to básico
2016	6.1	4.8	6.0	6.2	_____
2017	5.6	5.9	5.3	6.2	_____
2018	5.9	6.2	5.8	6.1	5.8

Promedio matemáticas	1ro básico	2do básico	3ro básico	4to básico	5to básico
2016	6.3	5.1	5.9	6.2	_____
2017	5.9	6.0	5.2	6.2	_____
2018	6.0	6.1	5.9	6.2	5.7

Los resultados de evaluación diagnóstica, progresiva y final no se agregan pues se han utilizado diversos instrumentos que no permiten la comparación. Este año se comenzó a usar las pruebas de evaluación interna LIRMI, que han mostrado resultados no tan alentadores en varios de los cursos, distinto a instrumentos aplicados anteriormente de construcción propia del establecimiento que mostraban mejores resultados. Sería pertinente evaluar a través de estas pruebas internas no calificadas, el seguimiento del currículum, para tomar decisiones, ya que las calificaciones que se reflejen en los promedios, cada vez significaran más la evaluación auténtica, es decir el progreso respecto a sí del alumno.

De los resultados observados podemos deducir que los resultados de aprendizaje reflejado en los promedios, no se condicen con los resultados del SIMCE. Esto es debido a que los profesores se adecuan al contexto, y pormenorizando el currículum o toman OA del nivel anterior o realizan actividades prácticas, por lo

que los estudiantes no se adecúan demasiado al formato alternativas, además de dar oportunidades de mejora en algunos casos.

La evaluación formativa que se deberá instaurar el 2020, desea que todos los estudiantes avancen en su aprendizaje guiados por los profesores, enseñando durante las clases, evitando así los casos de repitencia y debe contemplar las remediales durante el proceso de enseñanza aprendizaje, de manera de hacer evaluación autentica y evaluar el progreso de cada uno de los estudiantes.

Análisis de datos respecto a los apoderados realizado el año 2017

Cursos	% asistencia a reuniones	Madre con enseñanza media completa (EMC)	Madres sin EMC
1ro	85%	14	4
2do	80%	15	6
3ro	Sin información	16	11
4to	92%	6	6
NT2	95%	9	6
NT1	Sin información	Sin información	
MM	85%	Sin información	

Respecto al análisis de la asistencia de apoderados a las reuniones de curso, es posible apreciar que no todos los datos fueron posibles de rescatar, por lo que se instó a presentar este dato al término del año escolar para tener visualización global de la asistencia. En términos generales, hay un mayor porcentaje de asistencia en educación parvularia, rondando el 90% en cada reunión, según meses y cursos. Esta asistencia se reduce a aproximadamente un 80% en los cursos de educación básica. Es posible identificar motivos de trabajo por lo que los apoderados se excusan, es posible que en educación parvularia menos mamás trabajen, mientras que cuando sus hijos crecen existe mayor tiempo, interés y

posibilidades de encontrar un puesto laboral. Además al ser la reunión a las 17:00 horas se dificulta la asistencia por los compromisos en el trabajo. Las reuniones de apoderados se realizan todos los meses y constituyen una instancia informativa de los avances del curso en general, un momento de encuentro donde los apoderados comparten una merienda y se habla de temas vinculados a la educación de sus hijos.

Respecto a la escolaridad de los padres, se aprecia de manera general que aproximadamente un 60% tiene enseñanza media completa, mientras que la diferencia no la tiene, además hay un porcentaje menor que tiene educación básica incompleta. No obstante, existe alrededor de un 5% de apoderados con enseñanza técnico superior o universitaria.

8.- Plan de Mejoramiento

Área Liderazgo

Dimensión	Liderazgo
Objetivo	Fortalecer el rol del sostenedor respecto a la responsabilidad por los resultados del establecimiento, publicando anualmente la información sobre del desempeño general del establecimiento y las actividades emprendidas relacionadas con el cumplimiento del PEI y el PME, en especial aquellas en relación a la cultura mapuche y el aprendizaje lúdico , para apoyar a este objetivo le ayudará instaurar la sistematización y actualización de datos, tales como resultados educativos, eficiencia interna, finanzas, recursos educativos, recursos humanos, entre otros, todo esto para tener una visión que permita la toma de decisiones y mejorar sus compromisos de los distintos estamentos involucrados en este Proyecto educativo y los sellos que lo caracterizan. El conocimiento de nuestros logros servirá para promover una cultura de altas

	expectativas, y así lograr que toda la comunidad educativa crea en sus competencias y trabajen para la obtención de metas ambiciosas en coherencia con los sellos institucionales.
Metas	100% de la comunidad educativa conoce el desempeño general anual del establecimiento, debido a la sistematización y actualización de datos por parte del director. 80% de las propuestas para elevar las expectativas son llevadas a cabo de manera sistemática durante el año.
Estrategia 1	El director sistematiza y actualiza los datos oportunamente, publicándolos para el conocimiento general del desempeño de la comunidad escolar
Indicadores de la estrategia 1	Número de reuniones de equipo de gestión con el objeto de sistematizar y actualizar datos. Número de maneras en que el desempeño general del establecimiento fue publicado o dado a conocer a la comunidad educativa.
Acciones y sus medios de verificación para la estrategia 1	Acción 1: Publicar en afiches del establecimiento el desempeño en las distintas áreas de gestión del año anterior, una vez llevado a cabo un taller informativo sobre el tema (rendición de cuentas). Fechas: Inicio en marzo, término en mayo. Responsables: Sostenedor Medios de verificación: Acta cuenta pública, realizada como taller informativo de desempeño de la comunidad escolar y afiches relacionados con la información dada.

	<p>Acción 2: Solicitar datos en forma sistemática a los docentes, administrativos u otros por ejemplo de los resultados de aprendizaje, asistencia de padres a reuniones, ingresos y gastos entre otros</p> <p>Fechas: Inicio en marzo, término en diciembre.</p> <p>Responsables: Docentes y administrativos respectivamente.</p> <p>Medios de verificación: Reuniones técnicas o del equipo de gestión donde se solicitan datos.</p>
Estrategia 2	El director promueve altas expectativas a los miembros de la comunidad educativa.
Indicadores estrategia 2	<p>Número de iniciativas para reconocer distintos desempeños destacados en los estudiantes, familias y funcionarios.</p> <p>Número de reuniones de apoderados en los que se transmitió confianza en sus capacidades de apoyar a los estudiantes.</p>
Acciones y sus medios de verificación para la estrategia 2	<p>Acción 1: Registrar anotaciones positivas por esfuerzos, desempeños destacados, participación y responsabilidad de los estudiantes y curso en general.</p> <p>Fechas: Inicio en marzo, término en diciembre.</p> <p>Responsables: Docentes</p> <p>Medios de verificación: Libro de clases de todos los cursos, establecer el Desarrollo de clases desafiantes y en multinivel, además de en constante evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, de manera que el docente establezca remediales</p>

	<p>y los estudiantes logren los objetivos de aprendizaje propuestos.</p> <p>Acción 2: Establecer el desarrollo de clases desafiantes, en constante evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, de tal manera que el docente logre establecer remediales oportunas para el logro de aprendizaje de sus estudiantes.</p> <p>Fechas: Inicio en marzo, término en diciembre.</p> <p>Responsables: Docentes.</p> <p>Medio de verificación: Planificación de los docentes y registro de acompañamiento en la planificación de los docentes donde se traten los nuevos desafíos e innovaciones para el logro de los aprendizajes.</p>
--	--

Área gestión pedagógica

Dimensión	Gestión pedagógica
Objetivo	Mejorar las instancias en que el director y el equipo técnico pedagógico acuerdan políticas comunes para la implementación del curriculum con los sellos institucionales en ambas modalidades de enseñanza y establecen seguimiento, por otro lado los profesores deberán mejorar la evidencia del interés y preocupación por sus estudiantes para retroalimentar positivamente las actitudes positivas a través del registro de estas en libro de clases, y con ello generar

	<p>más responsabilidad, respeto y solidaridad, que son los valores de la cultura mapuche característicos de nuestro Proyecto educativo. Al conocer y reconocer las potencialidades de los estudiantes los docentes deben incrementar las estrategias efectivas, ampliar las exigencias, proporcionándole mayores oportunidades de crecimiento según sus intereses y competencias con el fin de favorecer el desarrollo de los talentos y potenciar las habilidades innatas con apoyo de nuestro sello institucional de aprendizaje lúdico.</p>
Metas	<p>100% de las políticas comunes establecidas son socializadas con el equipo de trabajo.</p> <p>60% de las anotaciones en el libro de clases son refuerzos positivos para los estudiantes.</p>
Estrategia 1	<p>Acordar durante el primer trimestre todos los lineamientos y políticas de trabajo a implementar durante el año.</p>
Indicadores de estrategia 1	<p>Número de reuniones técnicas durante el primer trimestre en el que se traten y refuercen los lineamientos metodológicos por asignatura en ambas modalidades de enseñanza, proyecto educativo, planes y protocolos de acción.</p> <p>Número de reuniones técnicas que se traten las políticas para desarrollar hábitos y habilidades en ambas modalidades de enseñanza.</p>
Acciones de la estrategia 1 y sus medios de verificación	<p>Acción 1: Hacer una capacitación de inducción docente respecto a los lineamientos metodológicos y políticas comunes en general.</p> <p>Fecha: Inicio en marzo, término en marzo</p> <p>Responsables: Equipo de gestión.</p>

	<p>Medios de verificación: Acta de reunión técnica de planificación escolar, previo al ingreso a clases.</p> <p>Acción 2: hacer retroalimentación y profundización de estos lineamientos y políticas durante las reuniones técnicas y/o acompañamiento docente.</p> <p>Fecha: Inicio en marzo, término en mayo.</p> <p>Responsables: Equipo de gestión.</p> <p>Medios de verificación: acta de reuniones técnicas y anotación en cuaderno a acompañamiento docente donde se traten lineamientos y políticas comunes.</p>
Estrategia 2	Potenciar y retroalimentar positivamente a los estudiantes en sus esfuerzos, talentos y actitudes destacables.
Indicadores estrategia 2	<p>Porcentaje de anotaciones positivas versus las negativas durante el año.</p> <p>Número de reconocimientos públicos al semestre de los esfuerzos, talentos o actitudes positivas.</p>
Acciones de la estrategia 2 y sus medios de verificación	<p>Acción 1: Realizar anotaciones positivas a cada estudiante cuando sea merecido.</p> <p>Fechas: Inicio en marzo, término en diciembre.</p> <p>Responsables: Docentes</p> <p>Medios de verificación: Libro de clases, en hoja de cada estudiante.</p>

	<p>Acción 2: Dar a conocer desempeños y actitudes destacadas en forma pública y a los apoderados en particular.</p> <p>Fechas: Inicio en marzo, término en diciembre</p> <p>Responsables: Docentes</p> <p>Medios de verificación: hoja de entrevista con los padres de cada alumno y mural donde se publiquen alumnos destacados.</p>
--	---

Área convivencia

Dimensión	Gestión formación y Convivencia
Objetivo	Mejorar las acciones de directivos y docentes para mantener informados a los apoderados con el fin de que estos se involucren y apoyen en el proceso educativo con los sellos que el colegio quiere inculcar, de igual manera mejorar la información sobre el reglamento de Convivencia a toda la comunidad educativa para velar por su cumplimiento, asegurando medidas disciplinarias y formativas en forma consistente con el valor del respeto, presente en la cultura mapuche, sumado a ello optimizar las instancias de reflexión sobre la importancia del cuidado y ornato del establecimiento, el reciclaje y otras acciones para lograr hacer una diferencia en la Sociedad, siendo un modelo de responsabilidad con el entorno y la Sociedad, tomando como ejemplo a los valores de la cultura mapuche..
Metas	100% de la comunidad educativa tiene información sobre las actividades formativas, reglamento de Convivencia y Proyecto educativo institucional.

	80% de las actividades o acciones del plan de formación en responsabilidad social con el entorno, sea ejecutado durante el año.
Estrategia 1	Difusión de la información por distintos canales y medios.
Indicadores de estrategia 1	Número de canales o medios para dar información a la comunidad educativa. Número de estamentos a los cuales llega la información.
Acciones de la estrategia 1 y sus medios de verificación	<p>Acción 1: Realizar Comunicaciones en libreta de estudiantes donde se informen temas relevantes de la vida estudiantil.</p> <p>Fechas: Marzo a diciembre</p> <p>Responsables: Equipo de gestión.</p> <p>Medios de verificación: Dejar una libreta de Comunicaciones como evidencia de la información general entregada desde el establecimiento a los apoderados.</p> <p>Acción 2: Entregar información relevante en reuniones de apoderados, clases de orientación, consejo escolar y consejos técnicos.</p> <p>Fechas: Marzo a diciembre</p> <p>Responsables: Profesores y director.</p> <p>Medios de verificación: Acta de reuniones de apoderados, leccionario de orientación en el libro de clases, acta de reunión de consejo escolar y acta de reuniones técnicas.</p>

Estrategia 2	Fomentar la responsabilidad social en cuanto al cuidado del entorno, como valor rescatable de la cultura mapuche.
Indicadores de la estrategia 2	Número de talleres para el cuidado del entorno. Acciones de responsabilidad social para el cuidado del entorno.
Acciones de la estrategia 2 y sus medios de verificación	<p>Acción 1: Construir un plan de formación en responsabilidad social con el entorno.</p> <p>Fechas: Marzo a mayo.</p> <p>Responsables: Director con el consejo escolar</p> <p>Medios de verificación: Plan de formación en responsabilidad social con el entorno.</p> <p>Acción 2: Publicar periódicamente información respecto a las consecuencias del no cuidado y cómo Podemos ayudar al medio ambiente.</p> <p>Fechas: Marzo a diciembre.</p> <p>Responsables: Docentes.</p> <p>Medios de verificación: Mural informativo cambiado mes a mes y fotografías de los murales retirados.</p>

Área gestión de recursos

Dimensión	Gestión de recursos
Objetivo	Mejorar el % de los profesores evaluados que sean calificados en los niveles competentes o destacados, con el fin de tener docentes capaces de generar enseñanza aprendizaje eficiente y guiar a otros profesores en el camino

	<p>de la mejora conforme a nuestros sellos institucionales. Los profesores deben ser capaces de optimizar el uso de TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje, promoviendo en los estudiantes el uso con fines pedagógicos y en forma segura y responsable, con el propósito de evitar la sobre exposición sin propósito educativo y la adicción a las redes sociales y juegos, así los niños apreciaran más su entorno natural y potenciaremos la cultura mapuche de apreciación de la tierra. El sostenedor debe incorporar un registro ordenado de ingresos y gastos y sistematizar la rendición de cuentas hacia la comunidad educativa a comienzo del año escolar, para tener un mayor control y apoyarse en la toma de decisiones contables que apoyen el Desarrollo de los sellos del PEI.</p>
Metas	<p>100% de los profesores se capacita para tener desempeños destacados en la evaluación docente.</p> <p>100% de los gastos son registrados oportunamente, llevando una contabilidad mensual de ingresos y gastos.</p>
Estrategia 1	<p>Aumentar competencias pedagógicas en los docentes de manera que estén más preparados para la evaluación y desarrollen buenas clases</p>
Indicadores estrategia 1	<p>Número de talleres pedagógicos para docentes</p> <p>Número de acompañamientos al aula y en horas de planificación por parte de equipo técnico pedagógico.</p>
Acciones y sus medios de verificación	<p>Acción 1: Evaluar competencias pedagógicas cuando se visita al aula, retroalimentando a los docentes y apoyándolos en sus mejoras en el tiempo de planificación.</p> <p>Fechas: Marzo a diciembre</p> <p>Responsables: Equipo técnico pedagógico y directivo.</p>

	<p>Medios de verificación: Registro de la evaluación de acompañamiento y en el cuaderno de planificación conjunta.</p> <p>Acción 2: Ejecutar talleres de competencias pedagógicas y de especialidades.</p> <p>Fechas: Abril a noviembre</p> <p>Responsables: Equipo técnico pedagógico y directivo.</p> <p>Medios de verificación: Acta de reuniones técnicas con docentes.</p>
Estrategia 2	Registrar en libro mensual todos los ingresos y gastos generados, llevando un orden eficiente y oportuno.
Indicadores de estrategia 2	Número de registro mensuales en libro de ingresos y gastos digital organizado. Número de meses donde se realiza un balance mensual.
Acciones y sus medios de verificación	<p>Acción 1: Adquisición o elaboración de libro para registro de ingresos y gastos mensuales</p> <p>Fechas: Marzo</p> <p>Responsables: Administrativo</p> <p>Medios de verificación: Libro de registro</p> <p>Acción 2: Realizar balance mensual.</p> <p>Fechas: Marzo a diciembre</p> <p>Responsables: Administrativos</p>

	Medios de verificación: Balance mensual en libro de registros.
--	---

9.- Bibliografías

- Apuntes del magíster de la asignatura “Innovación Educativa” y “Liderazgo para una Gestión Institucional” del segundo semestre. “Modelos de gestión de calidad”, “Administración Educacional de calidad” del tercer semestre.
- Estándares Indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Unidad de Currículum y Evaluación. Ministerio de Educación. Primera edición marzo 2014. Disponible página web; http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos/web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf
- Guía para el diagnóstico institucional. División de educación general. Ministerio de Educación. Octubre 2012. Disponible en pagina web; http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf
- Guía Metodológica para el Uso de Datos. Agencia de Calidad de la Educación. Marzo 2018. Disponible en página web; http://archivos.agenciaeducacion.cl/Libro_uso_guia_metodologica.pdf