



Magister en Educación Mención

Gestión de calidad

Trabajo De Grado

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento

Profesora: Rocio Riffo San Martin

Alumno: Rubén González López

Santiago – Chile, Noviembre de 2021

Índice

Resumen.....	1
Introducción	2
Marco Teórico	3
Marco Contextual.....	7
Visión.....	7
Misión.....	7
Sello.....	7
Situación de la comunidad escolar.....	8
Síntesis de antecedentes del entorno.....	10
Síntesis de Antecedentes Pedagógicos.....	12
Jornada de trabajo	12
Organización.....	13
Resultados académicos.....	17
Diagnóstico institucional.....	18
Análisis de las áreas de proceso.....	19
Análisis de resultado	36
Objetivos y metas.....	45
Para un año	47
Bibliografía	53

Resumen

El trabajo que se presenta a continuación, consta del análisis que se realiza, a las distintas dimensiones que se encuentran insertas y que además conforman el proyecto institucional de un establecimiento, con el fin de realizar mejoras para lograr su cumplimiento y desarrollo, es decir, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). El PME implica tomar decisiones en los distintos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica, coordinando y articulando los niveles y ámbitos a considerar en esta acción de mejorar integralmente en el mediano y corto plazo, con un objetivo que se traza de manera general, que conlleva el desarrollo integral de todos los estudiantes, para esto se debe conocer claramente el contexto donde se desarrolla, las políticas y normativas que exige el sistema educativo, siempre se debe considerar para toda acción educativa la realidad en la cual se está insertando, es así que el proyecto educativo solo puede ser implementado con la definición que se realiza a través del PME, precisando y trazando los objetivos estratégicos que se profundizaran durante cuatro años, considerando además anualmente las acciones e iniciativas articuladas, que permitan alcanzar los objetivos trazados para su implementación, con el monitoreo y seguimiento pertinente, así realizar ajustes necesarios.

Introducción

Para toda idea o sistema planteado con el fin de obtener un logro, es necesario observar que se hace bien y que se hace mal, con la finalidad de perfeccionar, mejorar o replantear el camino, asegurando así, cumplir el objetivo planeado. El sistema de educación en conjunto a los paradigmas que lo envuelven no está exento de esto, es por eso la importancia del PME Plan de Mejoramiento Educativo, el cual acerca a la institución a lograr bajo el lineamiento de su Proyecto Educativo Institucional las metas o logros fijados.

En el siguiente trabajo se plasma la realización de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el cual basado en un diagnóstico institucional que propende el análisis de resultados identificando fortalezas y debilidades, establece orientaciones en la incorporación o mejoramiento de procesos en las distintas áreas y dimensiones que nos lleven a generar cambios en el corto, mediano y largo plazo, beneficiando el quehacer educativo del establecimiento Santa Teresa de los Morros, una de las 42 escuelas municipales de la comuna de San Bernardo.

Este trabajo también cuenta con un marco teórico que se basa en la relevancia del PME en el modelo de gestión escolar, también en sus bases legales y las dimensiones que están presentes en él, además de un marco contextual que nos posa en el escenario donde se realiza el estudio observado.

Marco Teórico

El diagnóstico institucional y plan de mejoramiento son herramientas fundamentales en la propuesta que el ministerio de educación ha venido desarrollando, propuesta que cuenta con un enfoque de trabajo basado en un modelo de gestión escolar. De las políticas de calidad, se identifica la necesidad de establecer relaciones entre directivos, docentes y comunidad educativa, fundamentadas en el trabajo cooperativo, (González, 2017), el trabajo de equipo fundamentado en la cooperación y dirección de estrategias orientadas a operacionalizar la gestión educativa, son los argumentos que dan sentido a los mecanismos que vinculan el trabajo en equipo con el concepto de calidad, Lo señalado tiene implicaciones importantes hacia el interior de la gestión desde lo macro, meso y micro por cuanto profundiza en lo relativo a las relaciones que establecen los docentes con los demás estamentos de la estructura educativa, (López, 2010). Para lograr los objetivos que se plantea al interior de la institución es necesaria la existencia de un equipo directivo capaz de generar un clima que favorezca el aprendizaje de los individuos y de los equipos. (Delioi Castañeda, 2007). El desarrollo de esta capacidad de aprendizaje en todos estos niveles fortalecería un compromiso con el proyecto educativo (Fullan, 1999). Esto implicaría la instauración de un aprendizaje de equipo y organizacional (Carlos-María Alcover, 2004), así como una cultura orientada al mejoramiento continuo (Zafirios Voulalas, 2005) El modelo de mejora de la calidad escolar pone el foco del mejoramiento en la capacidad para gestionar el cambio (Fullan 1999; Canton, 2004) La elaboración e implementación de un plan de mejoramiento tiene por objetivo la planificación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán implementar cambios en la gestión escolar del propio establecimiento educacional o mejorar las prácticas que ya se realizan, “sabemos que la trayectoria de mejoramiento escolar de cada escuela y liceo es resultado de su capacidad para mejorar los resultados de

aprendizaje de los estudiantes”¹, el PME además de servir para programar la ruta que guía a mejorar resultados a largo plazo, también organiza el quehacer en un corto y mediano, al ámbito educativo, se ve resuelto cuando los planes de mejora se basan en la institución educativa, en la escuela como unidad, pero también en el docente como eje del proceso de cambio (Parejas, 2006), la perspectiva de la Eficacia Escolar, considera fundamental el diagnóstico de las condiciones de entrada de los estudiantes, para identificar luego, los medios y recursos con los que se cuenta para alcanzar resultados educativos, (Murillo, 2004), en torno a la propuesta curricular de cualquier institución educativa es el de la evaluación, la cual debe estar enmarcada en las respuestas que da el currículo en cuanto a las necesidades de los estudiantes, los requerimientos legales, el desarrollo de competencias, entre otros (Osorio, 2017). El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes (MINEDUC, 2012). Decidir qué aspecto de la institución mejorar requiere un diagnóstico, la instancia para detenerse a analizar la escuela integralmente. Un diagnóstico permite identificar los problemas

“La Ley N° 20.529, que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), ordena y define los roles de las instituciones que lo conforman, y constituye el marco institucional en el cual ocurren los procesos de mejoramiento educativo de los establecimientos educacionales².”El Sistema comprenderá, entre otros, procesos de autoevaluación, evaluación externa, inspección, pruebas externas de carácter censal y, cuando corresponda, apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de planes de mejora educativa a nivel de establecimientos que permitan desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades³”. “Una vez realizada la evaluación, los sostenedores de los establecimientos educacionales deberán elaborar o revisar su plan de mejoramiento educativo, explicitando las acciones que

1 Plan de mejoramiento educativo Chile Santiago 2019 pág. 4

2 Plan de mejoramiento educativo, Chile, Santiago, 2019, pág.8

3 Ley 20529 Biblioteca del Congreso Nacional, Chile, Valparaíso 2011, artículo 2

aspiran llevar adelante para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes y de los otros indicadores de calidad educativa. Dicho plan deberá contener, a lo menos, los objetivos, las estrategias, actividades, metas y recursos asociados al mismo⁴". El Diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación. (MINEDUC 2012)

El PEI constituye un eje de gestión integrador y orientador para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, es así que su importancia recae en la mejora del proceso de toma de decisiones que se produce en las instituciones educativas, también se encarga de definir aspectos fundamentales como la identidad institucional, con la finalidad de que las planificaciones que se elaboren posean coherencia con las peculiaridades internas y externas de la comunidad educativa, aportando también a la consecución de la misión y visión institucionales (Patiño, 2015)

El PEI se fundamenta en la articulación de la política educativa, a través de una serie de características que le brindan su relevancia e importancia, las cuales son: la practicidad de lo que establece teóricamente, debido a que instaura acciones planteadas a manera de estrategias para la toma de decisiones deben ser aplicables, factibles y viables para el contexto educativo con el fin de alcanzar la mejora educacional; la integración, porque tiene que responder a la demanda de todos, a partir de herramientas como: el trabajo grupal, la comunicación efectiva, y tipificación de las necesidades específicas (MINEDUC, 2019).

El mejoramiento educativo involucra una constante toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión colectiva y pedagógica en las instituciones educativas. Presume encontrar de manera coordinada y articulada los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que

4 Ley 20529 Biblioteca del Congreso Nacional, Chile, Valparaíso 2011, artículo 26

movilizan a la escuela, colegio y/o liceo, y no tan solo sus resultados finales, (MINEDUC, 2019).

En el modelo de PME se distinguen cuatro áreas interrelacionadas sistémicamente entre sí, en ellas se pueden reconocer los ámbitos temáticos claves de la gestión del establecimiento educacional, así como los procesos generales y las prácticas específicas del quehacer institucional, que dan sustento a los procesos de enseñanza-aprendizaje y contribuyen a la formación integral de las y los estudiantes. El área central del modelo es la Gestión Pedagógica, puesto que aquí se encuentran los procesos principales del establecimiento educacional; el área de Liderazgo impulsa y conduce los procesos y da coherencia a la actuación de los actores de la comunidad educativa; mientras que las áreas de Convivencia Escolar y Recursos se orientan a generar las condiciones y soportes para la implementación de la propuesta curricular, (MINEDUC, 2018).

Profundizando específicamente, el Sistema propone cinco áreas de gestión en los establecimientos educacionales: cuatro sobre Procesos (Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos, Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes) y una de Resultados. Dentro de cada una de éstas áreas se define una serie de dimensiones y elementos de gestión que orientan al establecimiento educacional y, en particular, a su director y equipo directivo en un proceso continuo de mejoramiento de la gestión. (MINEDUC, 2019).

Las Dimensiones son las agrupaciones de contenidos institucionales y pedagógicos relevantes del Área y contienen la identificación y descripción de los temas y criterios más específicos que deben ser abordados mediante las Prácticas. Cada una de las Dimensiones obtiene una fase de mejoramiento, en función de los niveles de calidad en que se encuentran las prácticas que la componen. (MINEDUC, 2018).

Marco Contextual

Visión.

Visualizamos a nuestra Escuela Santa Teresa de Los Morros como un espacio acogedor en donde todos los estudiantes sean los principales actores de su formación personal.

Misión.

Somos una escuela inclusiva que pretende incorporar a todos los alumnos desde Pre básica a 8º en el proceso de enseñanza dando especial significado a la calidad de los aprendizajes, potenciando las actividades deportivas, recreativas, culturales, sociales, artísticas inculcando valores esenciales para el desarrollo integral que nos permitan mejorar las expectativas educacionales de los estudiantes e integrarlos a la sociedad como personas

Sello.

Integralidad armoniosa en lo pedagógico, cultural, deportivo y artístico.
Inclusividad de la comunidad escolar con el quehacer educacional

Situación de la comunidad escolar

En 1928 todo esto era un sector agrícola había fundos y viñedos un día los dueños del terreno, decidieron hacer una escuela para los hijos de inquilinos que desarrollaban labores en el campo.

La escuela eran dos bodegas de adobe que las habitaron como sala de clases. Tenía baño de pozo todo lo demás era patio y a veces nos visitaban animales de los fundos vecinos. La escuela contaba solo con dos profesores normalistas para niños de distintas edades y estaba ubicada en la esquina que actualmente se encuentra un negocio.

Era la escuela N^a 49 en ese tiempo los niños tenían que caminar grandes distancias por los parronales para llegar a la escuela.

La mayoría de los niños venían del fundo Santa Juana de la viña San Joaquín y de la viña San Martín, no había medio de transporte como hoy, así como los profesores se trasladaban en ambulancias del Hospital El Pino que a veces las encontraban en el camino, o en carretas de los trabajadores que pasaban por el lugar.

Tal vez era un sueño, pero con mucho entusiasmo y ganas de salir adelante.

Con el correr de los años, el sector comenzó a poblarse lentamente comenzaron a llegar niños y la escuela ya no tenía capacidad.

En el año 1964 la matrícula creció a 250 niños, era muy difícil porque habían cursos y no tenían sala de clase, así es que estaban en un pasillo al aire libre y los alumnos de esos cursos estaban expuestos a los cambios climáticos en invierno y verano.

En el año 1965 las dos salas comenzaron a deteriorarse con las lluvias, además ya estaban muy antiguas y al final se vinieron abajo, por eso que el 23 de

junio de ese año llegó un señor del ministerio de educación y traía una orden de cerrar y desalojar la escuela hasta que existiera otra más grande.

Entonces en el año 1966 la comunidad Pereira Eñigar dueño de las viñas Santa Carolina, San Martín y San Joaquín, cedieron los terrenos en donde actualmente está la escuela Santa Teresa de los Morros N° 13.820.

Fue así como el colegio comienza a funcionar en este terreno estábamos muy contentos de tener una escuela nueva. En un principio teníamos sólo cuatro salas de maderas, una oficina, un comedor, más adelante se construyeron cuatro salas más, al pasar del tiempo fueron apareciendo nuevos problemas. Por ejemplo, las ventanas no tenían ninguna protección por eso que en varias oportunidades ingresaban a robar, no había mucha iluminación, los baños de hombres y mujeres tenían solo una ducha, por lo que cuando se realizaba Educación Física se formaba mucho desorden, sobre todo en verano y a todo esto se agregaba el problema de las inundaciones: con la lluvia, las salas y el patio no se podían ocupar, por lo tanto, los niños no venían al colegio, los profesores apelaban a su vocación de servicio al concurrir al colegio en estas deplorables condiciones físicas y ambientales por lo que no se podía hacer clases normales en tales condiciones.

Realmente eran tiempos difíciles y aun con tantas dificultades los profesores debían llegar al colegio. Desde el año 1978 la escuela cambió de número a FN°559. Se incorporaron más profesores y niños, con el correr de los años y por una disposición del Ministerio de Educación la escuela comenzó a llamarse "Santa Teresa de los Morros" y ya, para ese entonces la matrícula había crecido bastante, llegando a los 638 alumnos. En el año 2003 el colegio tuvo que cambiarse a una escuela de emergencia ubicada en la calle Santa Ana mientras construían el nuevo edificio del establecimiento, ya que, comenzaba la Jornada Escolar Completa y para enfrentar nuestro nuevo sistema educativo el colegio permaneció durante todo el año 2004 en la calle Santa Ana en condiciones ambientales de mala calidad, mientras construían el nuevo colegio en Avda. Los

Morros N°13.820. En el año 2005 se hace entrega del nuevo colegio, majestuoso, con dependencias envidiables, cómodas, seguras y acogedoras, el cual tenía una capacidad para 800 alumnos.

Rodeada de un hermoso paisaje campestre, aislada de los centros urbanos, con solo tres salas de madera que albergaban seis cursos y con muy pocos alumnos comienza la brillante carrera educacional de nuestra Escuela Santa Teresa de los Morros en el año 1928.

Han pasado largos años desde su creación. Hoy la realidad es totalmente distinta. Un nuevo edificio nos acoge inserto en un paisaje de ciudad moderna, amplio y confortable, con salas hermosas y acogedoras y un ambiente grato para cumplir eficientemente con la labor educativa.

En la actualidad se encuentra rodeada de conjuntos habitacionales, ocultando sus orígenes campesinos, con un aumento explosivo de la población, sus calles de tierra y piedra están convertidas en una avenida con gran afluencia de vehículos y locomoción colectiva. (Discurso aniversario 90 años STM,2018)

Síntesis de antecedentes del entorno.

La escuela se encuentra ubicada en San Bernardo, en la zona periférica oriente de la comuna, específicamente en Av. Padre Hurtado N° 13820 ex los Morros, su entorno se encuentra rodeado de las poblaciones y campamentos en toma, que alimentan la matrícula del establecimiento, considerado un sector altamente vulnerable, el cual clasifica a nuestra escuela en un 95% de vulnerabilidad, en sus alrededores se cuenta con instituciones de seguridad y salud, tales como, el hospital El Pino, los CESFAM Confraternidad, El Manzano y Raúl

Brañes Farmer, y un poco más alejada pero dentro del sector, la 14° Comisaria de San Bernardo. Las instalaciones de esparcimiento y deporte que son de uso común como plazas y multi-canchas se encuentran insertas en el corazón de las poblaciones con espacios reducidos y pocas áreas verdes, lo que convierte a la escuela en un importante espacio además de lo académico para la recreación de los niños y niñas

La escuela cuenta con un gran porcentaje de familias con etnia indígena, mayormente de origen Mapuche, además en los últimos años se ha presentado un gran incremento de estudiantes extranjeros, de origen en su mayoría, haitiano, venezolano, colombianos y ecuatorianos.

El apoyo familiar, tan anhelado siempre por los docentes, presenta variadas dificultades, por una parte, el gran número de apoderados que tienen una nula o baja escolaridad, presentando en algunos casos analfabetismo, limitando el apoyo académico necesario desde sus hogares, ya sea por una cosa de interés, por capacidades, o por tiempo, esto último debido al abandono cotidiano, por fuerza mayor, al cual están sujetos algunos estudiantes, dado que sus adultos responsables con esta precariedad académica, deben mantener económicamente a la familia, trabajando gran cantidad de horas, con bajos salarios y pocas alternativas de encontrar otras posibilidades, también es necesario mencionar el alto nivel de familias disfuncionales, monoparentales y adoptivas y por ultimo señalar que también existen familias, lamentablemente en menor porcentaje pero que son de mucho esfuerzo que dan lo mejor para el buen crecimiento de los estudiantes del establecimiento.

Síntesis de Antecedentes Pedagógicos.

la escuela basa su enseñanza en el currículum nacional, ocupando, Planes y Programas de Estudio del ministerio de Educación desde primero a octavo básico y con las bases curriculares actualizadas en los niveles de Transición Menor (NT1) y Transición Mayor (NT2). Además, desarrolla talleres que potencian las habilidades físicas y artísticas de sus estudiantes, obteniendo distintos reconocimientos en la comuna.

También cuenta con el Programa de Integración Escolar (PIE), conformado por un equipo multidisciplinario atendiendo a un gran porcentaje de estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE).

Jornada de trabajo

Pre Básica sin JEC		
Jornada Mañana	Kínder A	8:00 a 12:00 horas
Jornada Tarde	Pre Kínder	13:00 a 17:00 horas
	Kínder B	13:30 a 17:30 horas

Básica con JEC		
Jornada Mañana	1º a 8º	8:00 Horas a 13:00 Horas
Jornada Tarde		13:45 Horas a 15:15 Horas

Organización

Directivos.

Directora	Jessica Villareal Castillo
Subdirector	Patricio Pérez Martínez
Inspector General	Juan Carlos Méndez Lagos

Gestión pedagógica.

Jefe de UTP.	Néstor Sandoval Sandoval
Evaluador	Juan Cavieres Fica
Encargada de convivencia escolar	Virginia Solís Olivares
Coordinador Edex.	Héctor Soto Cornejo
Coordinador Enlaces.	Rubén González López
Coordinadora CRA.	Jannette Hidalgo Vásquez
Coordinadora PIE.	María Timofeew Montoya
Coordinadora Pre básica	Pamela Febré Ojeda
Coordinadora 1^{ER} Ciclo	Marisa Caniulef Urrea
Coordinadora 2^{DO} Ciclo	Héctor Soto Cornejo

Planta Docente

Pre-Básica

<i>Pre Kinder</i>	Danae Gutiérrez López
<i>Kinder A</i>	Pamela Vidal Díaz
<i>Kinder B</i>	Pamela Febré Ojeda

Primer Ciclo

<i>1°A</i>	Jeannette Hidalgo Vásquez
<i>1°B</i>	Jessica Durán Oyarzo
<i>2°A</i>	Paulina Espinoza Cádiz
<i>2°B</i>	Beatriz Suarez Díaz
<i>3°A</i>	Patricia Latrille Flores
<i>3°B</i>	Karla Caro San Martín
<i>4°A</i>	Marisa Caniulef Urrea
<i>4°B</i>	Elizabeth Ruiz Ávalos

Ayudantías de Aula primer Ciclo

1°A	Mariana Parraguez López
1°B	Gleydys Rojas Díaz
2°A	Carmen Cartes Díaz
2°B	Elizabeth Reyes Montenegro
3°A	Rode Román Arias
3°B	Johanna Paredes Altamirano
4°A	Nathaly Granifo Irribarra
4°B	José Correa Jarpa

Segundo Ciclo

5°A	Rubén González López (matemáticas)
5°B	Aracely Cea Núñez (Leng. - Arte)
6°A	Karen Vidal Muñoz (ciencias Naturales)
6°B	Romina Moyano Fuentes (ciencias Naturales)
7°A	Angélica Gómez Vivanco (Leng. - Hist.)
7°B	Paula Barrera Gaete (Lenguaje)
8°A	Ana Jorquera Albarrán (Matemática)
8°B	Pamela Arias Parada (Leng. - Arte)

Programa de Integración Escolar

<i>Educadora Diferencial</i>	María Eliana Timofeew Montoya
<i>Educadora Diferencial</i>	Andrea Garrido Bravo
<i>Educadora Diferencial</i>	Carolina Herrera Erices
<i>Educadora Diferencial</i>	Catalina Osorio Araya
<i>Educador Diferencial</i>	Sebastián Sandoval Fuenzalida
<i>Educador Diferencial</i>	Eduardo Salinas Coronel
<i>Psicóloga</i>	Antonella Picart Bastidas
<i>Fonoaudióloga</i>	Pula González Ramírez

Docentes Especialistas

<i>Educación Física V.</i>	Héctor Soto Cornejo
<i>Educación Física D.</i>	Jessenia Rodríguez Andrade
<i>Inglés</i>	Luis Garrido Mora
<i>Religión Católica</i>	Marlene Sáez Cifuentes
<i>Religión Evangélica</i>	Claudia González Valenzuela
<i>Mapuzungún</i>	Sonia Vita Quepí
<i>Danza</i>	María de los Ángeles Rojas Ortega

Resultados académicos.

El establecimiento en el 2019 desciende a la categoría de desempeño insuficiente.

Existe una gran cantidad de estudiantes que están en la clasificación de aprendizaje inicial en sus distintos niveles, otra gran cantidad de estudiantes con necesidades especiales que no son tratados, por no lograr ingresar al programa de integración, debido a que los cupos se encuentran en su capacidad máxima.

Los resultados obtenidos en los últimos años en la prueba SIMCE tienen un efecto de ascensor, algunos años suben en una asignatura mientras en otra bajan y viceversa.

Los equipos docentes y directivos están en constante reflexión para tratar de revertir esta situación.

4° Básico

Matemáticas

Lectura

2018	2017	2016	2018	2017	2016
222	237	234	234	224	234

6° Básico

Matemáticas

Lectura

2018	2017	2016	2018	2017	2016
205	209	198	202	216	198

Diagnóstico institucional

Para realizar el diagnóstico presente en esta investigación, nos basaremos en la aplicación del siguientes instrumento de diagnóstico institucional

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

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			X	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				x
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			X	
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		X		
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	X			
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				X

11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				X
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			X	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.		X		

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X

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

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
--	--	--	--	--

2. Área Liderazgo Escolar

2.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

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

2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

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

3. Área Convivencia Escolar

3.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				x
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los				x

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

3.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				X

3.3. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				X
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				X
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				X

5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				X
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				X
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				X
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				X
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				X

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	X			
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	x			
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	X			
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	

7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				X
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				X

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				X
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		X		
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.		X		
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				X
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X

6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				X
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				X

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			X	
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.			X	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X

5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				X
---	--	--	--	----------

Análisis de resultado

En el siguiente análisis de resultados se consideró cada área y dimensión presentes en el diagnóstico institucional, clarificando las fortalezas y debilidades presentes para así enfocarlas en el plan de mejoramiento a realizar

Área	1.Gestión Del Currículum	
Dimensión	1.1.Gestión Pedagógica	
	Fortaleza	Debilidad
	Organización del equipo técnico pedagógico, en cuanto a carga horaria, disposición de funciones, organización de profesores, basado en criterios pedagógicos	El equipo técnico pedagógico revisa vagamente las planificaciones de clases con el profesor en función de mejorar el contenido
	Organización de una calendarización anual, cubriendo los meses del año escolar con adecuaciones curriculares asegurando la realización efectiva de clases calendarizadas, monitoreando el logro de la cobertura curricular	El equipo técnico pedagógico no desarrolla procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula
	El equipo técnico pedagógico acuerda lineamientos metodológicos generales, asegurando que los docentes cuenten con planificaciones de las clases	El equipo técnico pedagógico promueve vagamente la reutilización de los recursos desarrollados por los docentes
	El equipo técnico pedagógico propicia el tiempo para corregir evaluaciones y así analizar resultados con estudiantes y profesores, corroborando el grado de cumplimiento de los objetivos trabajados, propiciando instancias de reflexión pedagógica intercambiando buenas prácticas	

Área	1.Gestión Del Currículum	
Dimensión	1.2.Enseñanza y aprendizaje en el aula	
	Fortaleza	Debilidad
	Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan, introduciendo conceptos nuevos con claridad, aplicando variadas estrategias de enseñanza	La totalidad de los docentes no incorporan recursos didácticos y tecnológicos que acompañen y motiven a los estudiantes
	Los profesores promueven a que los estudiantes de forma graduada apliquen las habilidades y conceptos adquiridos	
	Los profesores promueven a que todos los estudiantes participen en clases de manera activa, bajo un clima de respeto y aprendizaje, monitoreando, retroalimentando y reforzando el trabajo	

Área	1.Gestión Del Currículum	
Dimensión	1.3.Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
	Fortaleza	Debilidad
	El establecimiento cuenta con estrategias para identificar y apoyar a estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico, social, afectiva y conductuales	El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad, pero, no están sistematizadas
	El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales	El establecimiento tiene una baja implementación de estrategias para potenciar a estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos

	El establecimiento no cuenta con un sistema de orientación vocacional de apoyo a los estudiantes para sus estudios secundarios y superiores
--	---

Área	2.Liderazgo Escolar	
Dimensión	2.1 Liderazgo del sostenedor	
	Fortaleza	Debilidad
	El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del equipo directivo y del director, estableciendo metas de cumplimiento claras, bajo canales fluidos de comunicación	El sostenedor no entrega de forma oportuna los recursos comprometidos, gestionando deficientemente los apoyos acordados

Área	2.Liderazgo Escolar	
Dimensión	2.2.Liderazgo formativo y académico del director	
	Fortaleza	Debilidad
	El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos, comprometiendo a la comunidad educativa con los objetivos del establecimiento definidos en el proyecto educativo, promoviendo una alta expectativa en la comunidad escolar	EL director lleva menos de un año de ejercicio en el establecimiento, aún en proceso de conocer a fondo el completo funcionamiento
	El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento, promoviendo el desarrollo y aprendizaje de los docentes	
	El director gestiona los procesos de cambio y mejoras del establecimiento en base a una ética de trabajo	

Área	2.Liderazgo Escolar	
Dimensión	2.3. Planificación y gestión de resultados	
	Fortaleza	Debilidad
	El establecimiento cuenta con un PEI, una misión, una visión educativa y el perfil del estudiante que busca formar	El establecimiento cuenta con un sistema de recopilación de datos pero no es de fácil consulta
	El equipo directivo realiza un proceso sistemático de autoevaluación con el cual elabora un plan de mejoramiento educativo	
	El establecimiento cuenta con un sistema de monitoreo del PME	
	El establecimiento recopila los resultados académicos y formativos	

Área	3.Convivencia Escolar	
Dimensión	3.1. Formación	
	Fortaleza	Debilidad
	El establecimiento traduce los lineamientos del PEI en estrategias para alcanzar sus logros	El programa de prevención de conductas de riesgo son derivadas a estamento externos, no existe un programa interno
	El establecimiento cuenta con un equipo a cargo de la convivencia escolar quien enseña manera constructivas de relacionarse promocionando conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo, además de un programa de afectividad y sexualidad	
	El equipo directivo y docente involucra y orienta a los apoderados en el proceso de aprendizaje	

Área	3.Convivencia Escolar	
Dimensión	3.2.Convivencia Escolar	
	Fortaleza	Debilidad
	El establecimiento promueve un ambiente de respeto y buen trato, apoyado por un manual de convivencia donde establece procedimientos y rutinas de comportamiento, así provee condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes	El establecimiento cuenta con un manual de convivencia, el cual es de bajo interés por parte de los apoderados a pesar de su difusión
	El equipo directivo valora la diversidad previniendo cualquier tipo de discriminación	

El establecimiento previene las conductas violentas o de intimidación sistemática con estrategias concretas	
---	--

Área	3.Convivencia Escolar	
Dimensión	3.3.Participación	
	Fortaleza	Debilidad
	El establecimiento genera sentido de pertenencia, promoviendo el encuentro y participación de la comunidad educativa vinculando un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad	El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del centro de alumnos, pero deben estimular a generar una mayor reflexión y autonomía entre los dirigentes del estudiantado
	El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del consejo escolar, consejo de profesores, centro de padres y apoderados, centro de estudiantes y directivas de curso, fomentando la expresión de ideas y el debate reflexivo	
	El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluida con apoderados tanto para entregar como para recibir información y necesidades	

Área	4.Gestión de recurso	
Dimensión	4.1.Gestión del recurso humano	
	Fortaleza	Debilidad
	El establecimiento cuenta con una planta óptima para implementar el plan de estudio, con mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos	El establecimiento no cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores
	El equipo directivo valora el trabajo docente reconociendo y promoviendo el compromiso profesional, como también cuenta con protocolos claros de desvinculación incluyendo advertencias previas	El establecimiento no cuenta con orientaciones a mejorar las prácticas de docentes y administrativos ni con procedimientos de diagnóstico en busca de necesidades de perfeccionamiento docente
	El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto	

Área	4.Gestión de recurso	
Dimensión	4.2.Gestión de recursos financieros y administración	
	Fortaleza	Debilidad
	El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia logrando completar los cupos y un alto porcentaje de asistencia	el establecimiento no cuenta con un presupuesto que concilie las necesidades de los diferentes estamentos
	El establecimiento cumple con la legislación vigente, así mismo con la rendición de la cuenta pública	el establecimiento no puede ejecutar sus gastos de acuerdo al presupuesto
	El establecimiento está atento a las alianzas estratégicas y los programas de apoyo de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional	

Área	4.Gestión de recurso	
Dimensión	4.3.Gestión de recursos educativos	
	Fortaleza	Debilidad
	El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento, con recursos didácticos, con una biblioteca CRA, con recursos TIC, que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes	El establecimiento cuenta con recursos y elementos tecnológicos, pero en las actividades que requieren del uso masivo de internet sobre todo conexión al Wifi se tornan difícil de emplear
	El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento	

Plan de Mejoramiento

Objetivos y metas

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Mejorar y sistematizar procedimientos de apoyo y monitoreo a docentes, a los recursos de apoyo en clases, a estudiantes en riesgo de desertar y estudiantes hábiles	Monitorear el 100% del quehacer docente con la respectiva retroalimentación, capacitar a los docentes que necesiten apoyo e el uso de recurso, sistematizar estrategias para evitar la deserción escolar y potenciar habilidades de los estudiantes destacados
Liderazgo	Cumplir con tiempos y compromisos de recursos y agudizar lazos del nuevo director con todo el personal de la escuela	Gestionar para que se cumpla tiempos pactados y agilizar el proceso de conocer el funcionamiento de la escuela.

<p>Convivencia escolar</p>	<p>Contar con un programa interno para tratar a estudiantes de conductas de riesgo, Motivar a los apoderados a interiorizarse en el manual de convivencia y a los estudiantes del centro de alumnos en su autonomía</p>	<p>Trabajar con el 100% de estudiantes que presenten conductas de riesgo Que el 90% de los apoderados conozcan el manual de convivencia del establecimiento Que los estudiantes puedan reflexionar y tomar algunas decisiones por si solos</p>
<p>Gestión de recursos</p>	<p>Retener docentes idóneos al proceso de aprendizaje de los estudiantes además de orientar a que mejoren sus prácticas, destinar las necesidades del establecimiento bajo el presupuesto</p>	<p>Contar y retribuir al 100% del personal idóneo para favorecer el proceso de aprendizaje y capacitar a docentes. Tener el 100% de claridad del presupuesto para asignar a las necesidades que se presenten</p>

Para un año

Dimensión	Sub-dimensión	Objetivo	Meta	Acciones	Responsable
Gestión pedagógica	Gestión pedagógica	Mejorar y sistematizar el procedimiento de apoyo y monitoreo de planificaciones, acompañamiento al aula y batería del material docente.	Monitorear al 100% el quehacer docente realizando retroalimentación en relación a su planificación, material de apoyo e instrumentos de evaluación.	<p>1-Confeccionar y concordar una rúbrica de evaluación para visitas en aula.</p> <p>2-Coordinar fechas de visitas en el aula</p> <p>3-Sistematizar proceso de entrega y revisión de planificaciones.</p> <p>4-Crear una batería de recursos y material pedagógico</p>	UTP
	Enseñanza aprendizaje	Aprovechar al máximo los recursos tecnológicos y didácticos que tiene el establecimiento para apoyar las clases	Capacitar al 100% de los docentes que necesiten cursos de apoyo al aula con material didáctico tecnológico y el uso de las TIC.	<p>1-Buscar programas de capacitación para el uso de TIC y material didáctico tecnológico.</p> <p>2- Inscribir en la capacitaciones a quienes necesiten el apoyo</p>	UTP/ Enlaces

Gestión pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Sistematizar estrategias y acciones para asegurar la continuidad de estudiantes en riesgo de desertar	Protocolizar acciones y estrategias que conozca el 100% de los docentes en el caso de estudiantes con riesgo de deserción	1-Realizar un protocolo de acción en el caso de estudiantes con riesgo de deserción	Convivencia escolar/Profesor jefe
		Implementar estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos	Potenciar habilidades del 80% de los estudiantes destacados	1-Identificar estudiantes con habilidades destacadas. 2-Abrir talleres acorde a sus habilidades. 3-Contar con lazos externos para ampliar la posibilidad de desarrollo	UTP/Convivencia escolar
		Contar un sistema de orientación vocacional de estudiantes para estudios secundarios	Orientar al 100% de los estudiantes de 8º básico en la continuidad de estudios	1-Sistematizar encuestas y orientaciones vocacionales. 2-Contar con la información de establecimientos donde puedan continuación sus estudios	Orientador/UTP

Dimensión	Sub-dimensión	Objetivo	Meta	Acciones	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Cumplir con tiempos y compromisos en la entrega de recursos comprometidos	Gestionar para que el sostenedor cumpla con entregar a tiempo los recursos comprometidos	1-Contar con un buen canal de comunicación. 2-Gestionar los recursos necesarios del establecimiento.	Sostenedor / Director
	Liderazgo formativo y académico del director	Afianzar conocimiento y lazos del nuevo director con todo el personal de la escuela	Acelerar el proceso del 100% de conocimiento del completo funcionamiento de la escuela.	Crear reuniones con cada representante de los asistentes estudiantes y apoderado para realizar un acercamiento.	Director

Dimensión	Sub-dimensión	Objetivo	Meta	Acciones	Responsable
Convivencia escolar	Formación	Contar con un programa interno para estudiantes de conductas de riesgo	Trabajar con el 100% de estudiantes que presenten conductas de riesgo	1-Generar un programa de acciones frente a un estudiante de conductas de riesgo. 2. Mantener contacto con redes de apoyo	Convivencia escolar/Profesor Jefe
	Convivencia escolar	Motivar a los apoderados a conocer más a fondo el manual de convivencia	Que el 90% de los apoderados conozcan el manual de convivencia del establecimiento	1-Socializar el manual ocupando las RRSS. 2- reforzar en las reuniones de apoderados los puntos más complejos.	Convivencia escolar/Profesor Jefe
	Participación	Motivar a que los estudiantes del centro de alumnos sean más reflexivos y autónomos	Que los estudiantes puedan reflexionar y tomar algunas decisiones por si solos	1-Realizar reuniones donde se generen instancias de reflexión 2- Dar pie a que lleven a cabo ideas que nacen en la reflexión generando autonomía	Convivencia Escolar

Dimensión	Sub-dimensión	Objetivo	Meta	Acciones	Responsable
Gestión de Recursos	Gestión del recurso humano	Evitar perder profesionales y colaboradores que aportan al proceso de aprendizaje de los estudiantes y contar con orientaciones que mejoren la práctica del docente.	Contar 100% del personal idóneo para favorecer el proceso de aprendizaje, generar retribución a profesores destacados y sistematizar diagnóstico para guiar capacitaciones según las necesidades de los docentes.	1-Reconocer con un pequeño presente una vez al año a los docentes destacados. 2-Capacitar a docentes fortaleciendo debilidades	Sostenedor / Director

	Gestión de recursos financieros y administración	Conciliar bajo el presupuesto las diferentes necesidades del establecimiento, y que los gastos cuenten de acuerdo al presupuesto.	Tener el 100% de claridad del presupuesto para asignar a las necesidades que se presenten y que sea factible el uso del 100% de los dineros a las necesidades.	1-Mantener canales de comunicación fluida con el sostenedor frente al movimiento de los recursos necesarios del establecimiento. 2-Actualizar semanalmente la información	Sostenedor / Director
	Gestión de recursos educativos	Solicitar al sostenedor Gestionar el aumento de la banda ancha de internet y luminosidad de los modem Wiffi	Contar con una banda de internet y modem Wiffi que cubra el 100% de la necesidad de las clases.	1- Mejorar plan de internet o realizar cambio de compañía. 2- Contar con los modem idóneos para la necesidad de la escuela 3- Destinar las Zonas de luminosidad acorde a las necesidades de las clases.	Sostenedor / Director

Bibliografía

- Canton, I. (2004). Introducción a los procesos de calidad . *REICE*, sp.
- Carlos-María Alcover, F. G. (Febrero de 2004). *Aprendizaje de equipo*. Obtenido de researchgate:
https://www.researchgate.net/publication/28091838_Aprendizaje_de_equipo_adaptacion_en_una_muestra_espanola_de_las_escalas_de_actividades_de_aprendizaje
- Delioi Castañeda, M. F. (2007). *Condiciones de aprendizajes organizacional*. Key Word.
- Fullan, M. (1999). El significado del cambio educativo. *Profesorado*, sp.
- González, F. M. (2017). *Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del plan de mejoramiento institucional*. Universidad de Zulia.
- López, G. (2010). *Ética profesional Docente*. Olmeda.
- MINEDUC. (2012). *Guía para el diagnóstico institucional*. Maval.
- MINEDUC. (Marzo de 2018). *Definiciones conceptuales áreas de procesos del PME*. Obtenido de Mineduc: https://registrocertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Difinicion_Areas.pdf
- MINEDUC. (Marzo de 2018). *Definiciones conceptuales dimención por área de proceso del PME*. Obtenido de MINEDUC:
https://registrocertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Definicion_Dimensiones.pdf
- MINEDUC. (2019). *Orientaciones para la elaboración del PME*. Santiago: Maval.
- Murillo, J. (2004). Un Marco comprensivo de mejora de eficacia escolar. *Investigación Educativa*, 328.
- Osorio, M. (2017). El currículo: Perspectivas para acercarnos a su comprensión. *Zona Próxima*, sp.
- Parejas, J. (2006). *Una clave para la calidad de la institución educativa*. La Sabana.
- Patiño, J. (2015). *Construcción de la visión y el plan prospectivo* . Medellín: UCO.

Zafiris Voulalas, F. S. (2005). Crear escuelas como comunidades de aprendizajes.
Revista de administración educativa , 43.