



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Trabajo Final para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación Mención
Gestión de Calidad

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO ESCUELA GUIDO GÓMEZ MUÑOZ DE LA COMUNA DE
CISNES, REGIÓN DE AYSÉN

Nombre del candidato a magister: Mauricio Rencoret Fernández.
Nombre tutor guía: Amely Vivas Escalante.
Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín.

Mayo- 2022

Índice

Portada.....	1
Índice.....	2
Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico.....	6
Marco Contextual.....	11
Diagnóstico institucional.....	20
Análisis de resultados.....	34
Plan de mejoramiento.....	49
Bibliografía.....	55

Resumen

En el año 2009 el Ministerio de Educación establece la ley de subvención escolar preferencial (Ley SEP) e invita a los establecimientos a elaborar planes de mejoramiento educativo, para lograr una mejora continua y lograr impactos en el corto mediano y largo plazo. El Plan de mejoramiento Educativo, directamente relacionado con el proyecto educativo institucional (PEI); es un plan de mejora enfocado en cuatro años de trabajo de manera sistémica, que permite a las escuelas articular la normativa vigente, el curriculum nacional vigente y los planes normativos establecidos. Todo enfocado en potenciar el desarrollo personal y social de manera integral de los estudiantes.

El presente trabajo de grado realiza un análisis de las diferentes etapas que conlleva a la realización de un Plan de mejoramiento Educativo; para ello se realiza un marco contextual, un marco teórico, un diagnóstico institucional, un análisis de los resultados obtenidos y finalmente el plan de mejoramiento.

Introducción

El objetivo principal del trabajo de grado, es la elaboración de un Plan de Mejoramiento educativo, que permita establecer objetivos y metas, según el modelo de gestión de la calidad escolar. Pero antes de la elaboración de este plan es necesario comprender que cada establecimiento educacional presenta realidades que son únicas y particulares; y éstas dependen de múltiples factores como ubicación, clima, experiencia de los líderes, experiencia de los profesionales, expectativas de los estudiantes, padres y/o apoderados, entre otros. Por tal motivo es de vital importancia que cada participante de la comunidad escolar, independiente del rol que representa, se haga participe de todos los procesos que conlleva el proceso de enseñanza aprendizaje, desde una participación activa.

Por tal motivo es de vital importancia que la comunidad educativa conozca el Proyecto educativo institucional y también conozca los planes normativos que el establecimiento tiene para lograr metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo con los estudiantes.

Para la realización de este PME se realizó una lectura profunda del PEI del establecimiento, esto significó realizar un análisis profundo y detallado sobre la misión visión y sellos que plantea la escuela; como se vinculan los sellos con el modelo de gestión y como se vinculan los sellos con los planes que establece la normativa vigente. Posteriormente se realiza un diagnóstico institucional, según los estándares indicativos de desempeño, estos buscan que las comunidades educativas analicen su gestión institucional, su gestión pedagógica, sus resultados y la organización de su trabajo; para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos mencionados.

El modelo se organiza sobre la base de cuatro dimensiones o áreas: Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia y Recursos. Específicamente se analizaron por área y dimensión.

- 1.- Área de gestión del currículum y sus dimensiones: Gestión pedagógica, Enseñanza y aprendizaje en el aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
- 2.-Área de Liderazgo Escolar y sus dimensiones: Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director y Planificación y gestión de resultados.
- 3.-Área Convivencia Escolar y sus dimensiones: Formación, Convivencia y

participación y vida democrática.

4.- Gestión de Recursos y sus dimensiones: Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos.

Finalmente, y una vez analizado los principales componentes del PEI y realizada la autoevaluación institucional. Analizado los datos cuantitativos y cualitativos, realizado un registro de las fortalezas y oportunidades; se procede a realizar la formulación de la planificación.

Marco teórico

A partir del año 2014 el Ministerio de Educación planteo a los establecimientos educacionales una nueva manera en la cual debían enfocar su trabajo para mejorar continuamente sus procesos, para que esto sea posible se realiza el fortalecimiento de dos instrumentos de gestión que el establecimiento debe desarrollar para su mejora continua; el Proyecto Educativo institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo.

“La mejora continua es un proceso basado en el trabajo en equipo y orientado a la acción, que promulga que el camino de mejora hacia la perfección es propiedad y debe ser conducido por todos los individuos de la organización” (Kaizen, 1986).

“Se entiende por mejoramiento continuo la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda.” (Gutiérrez 2008).

Este proceso de mejoramiento continuo, en este caso, puede ser ordenado y considera las etapas de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de prácticas institucionales y pedagógicas de calidad.

El Plan de mejoramiento Educativo es una herramienta de planificación de los establecimientos educacionales, que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorece a que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes.

“Plan de Mejoramiento Educativo (PME): instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorece que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor(a), que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al “medio que permitirá llegar al lugar proyectado” como comunidad educativa. (Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educacionales Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2019, p 48).

El Plan de Mejoramiento Educativo se enmarca en la ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N°20.248.), esta ley exige a los establecimientos adscritos a la subvención entregada por el Estado y a sus comunidades educativas, la opción de

elaborar una propuesta para mejorar los resultados de aprendizaje a cuatro años, para lo cual se debe planificar, luego de realizado un diagnóstico en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia y recursos; para enriquecer la propuesta que establece y ofrecen los establecimientos educacionales.

El Plan de Mejoramiento Educativo busca mejorar los resultados de los estudiantes y la gestión escolar, a través de procesos como diagnosticar, planificar y evaluar sus resultados, las dimensiones que plantean los “Estándares indicativo de desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores” son:

1.- Dimensión liderazgo: “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. Considerando lo anterior, la dimensión Liderazgo se organiza en las subdimensiones Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, y Planificación y gestión de resultados.” (Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, 2014, p43).

2.- Dimensión gestión pedagógica: “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.” “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.” (Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, 2014, p69).

3.- Dimensión, formación y convivencia: “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” “Considerando lo anterior, la dimensión Formación y convivencia se organiza en las subdimensiones Formación, Convivencia, y Participación y vida democrática.” (Estándares Indicativos de Desempeño para los

Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, 2014, p95).

4.- Dimensión gestión de recursos: “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.” “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.” (Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, 2014, p121).

Para comenzar la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, se debe contemplar las siguientes etapas y fases:

Fase estratégica: Contempla una mirada proyectiva a cuatro años, su propósito es diseñar una propuesta de mejoramiento que surja desde el Proyecto Educativo Institucional. Implica dos etapas:

1.- Análisis del PEI: Permite realizar un análisis de la visión, misión, sellos; permite organizar una propuesta de mejoramiento que recoja todas las aristas de la gestión educativa y marque el horizonte que la comunidad educativa quiere alcanzar en todo sentido.

2.- Autoevaluación Institucional: La comunidad educativa realiza un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados.

3.- Planificación estratégica: Contempla la elaboración de objetivos, metas y estrategias a mediano plazo, las que orientarán cada periodo anual.

Fase Anual: Una vez realizada la fase estratégica, los establecimientos deberán abordar una fase anual que contiene:

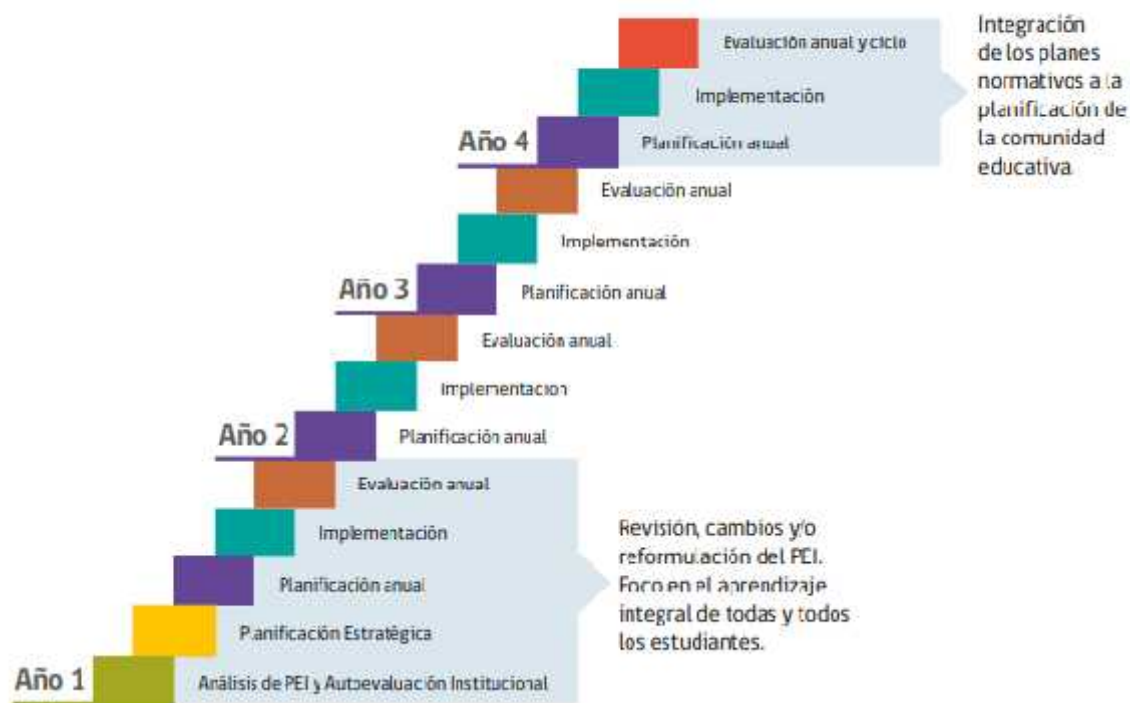
1.- Diagnóstico anual: Implica un análisis de resultados y de las prácticas de gestión.

2.-Planificación: Se diseñan acciones que permitan concretar las estrategias diseñadas a mediano plazo y que se van proyectando a que cada periodo anual se vaya alcanzando los objetivos a mediano plazo.

3.- Implementación, seguimiento y monitoreo: Junto con implementar las acciones diseñadas, se registran los niveles de ejecución de las acciones y se realiza seguimiento a los resultados.

4.- Evaluación: Los establecimientos evalúan el impacto de las acciones. Se establecen proyecciones para el próximo periodo anual.

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO



(Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019, p13).

Por otro lado, la ley 20.529, crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y con ello también se crean organismos que custodiaran para que se cumplan los estándares a través de fiscalización y evaluaciones de programas educativos. Estas instituciones que conforman el Sistema de Aseguramiento son:

1.- Ministerio de Educación (MINEDUC): Es el organismo rector y coordinador del sistema de Educación en Chile. Su función es proponer e implementar las políticas educacionales, definir la normativa y proveer el financiamiento. También tiene como propósito elaborar y proponer:

- Bases curriculares.
- Planes y programas de estudio.
- Estándares de aprendizaje.

Otros indicadores de calidad y estándares indicativos de desempeño.

- Plan de evaluaciones nacionales e internacionales.

Promueve el desarrollo profesional de docentes, directivos y asistentes de la educación.

Provee apoyo técnico y recursos educativos para el mejoramiento escolar.

2.- Consejo Nacional de educación (CNED): Organismo autónomo del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Educación.

Entre sus funciones se encuentran aprobar e informar:

- Bases Curriculares.
- Planes y programas de estudio.
- Estándares de aprendizaje y otros indicadores de Calidad.
- Estándares indicativos de desempeño.
- Plan de evaluaciones nacionales e internacionales.

3.- Agencia de calidad de Educación: Propone y asesora al Mineduc en la elaboración del Plan de Evaluaciones Nacionales e internacionales.

Entre sus funciones se encuentra la de evaluar los logros de aprendizaje de los estudiantes en base a lo definido en los estándares de aprendizaje y otros indicadores de Calidad.

Evaluar el desempeño de los establecimientos y sus sostenedores según los estándares indicativos de desempeño, orientar la mejora escolar a partir de los resultados de las evaluaciones, informar a la comunidad en general.

4.- Superintendencia de Educación: Fiscaliza el cumplimiento de la normativa educacional, legalidad en el uso de los recursos y la rendición de cuentas de los establecimientos subvencionados. Fiscalizar los recursos y auditar la rendición de cuentas, sancionar los incumplimientos normativos y aquellos relacionados con el uso de los recursos o con el proceso de rendición de cuentas, atender consultas, denuncias y reclamos formulados por la comunidad educativa, promover el conocimiento, ejercicio y resguardo de los derechos educacionales, informar sobre la normativa educacional y los derechos de la comunidad educativa.

Marco Contextual

Antecedentes Históricos

La Escuela Guido Gómez Muñoz fue inaugurada el año 1955, mediante decreto 9756 del 20 de septiembre de 1955, iniciando sus actividades ese mismo año con el nombre de Escuela N° 14. Al transcurrir el tiempo los nombres fueron cambiando, quedando: Escuela Coeducacional N° 6, Escuela E-N° 16, Escuela Nuevo Reino y actualmente a Escuela Guido Gómez Muñoz. Don Guido Gómez Muñoz, comenzó el ejercicio de su trabajo docente, recién egresado de la Escuela Normal de Ancud, a los 21 años de edad. Esta Escuela fue su primer y único trabajo hasta su fallecimiento el año 1999, cuando desempeñaba el cargo de Director.

En su inicio, la Escuela funcionó en la casa de un vecino que albergó la Tenencia de Carabineros, actualmente el lugar que ocupa la Subcomisaria, que en esa época funcionaba como Escuela y Reten de Carabineros. Su primera profesora y Directora fue la sra. Gueseita Mansilla Wichmann, quien venía de la Isla de Chiloé, recién egresada de la Escuela Normal de Ancud. Incansable y entusiasta reunió a los vecinos y juntos dieron forma y espíritu a la Escuela. El año 1977 emigra con su familia a Puerto Montt donde ejerce como Inspectora general de la Escuela Pichi Pelluco. Regresa nuevamente a Puerto Cisnes el año 1987 y retoma su cargo de Directora donde se mantiene hasta su jubilación el año 1996. El año 1965 la Escuela, tuvo por fin su propio establecimiento en la actual calle Gabriela Mistral. El año 2003, se entrega a la comunidad local el último y moderno edificio, que alberga a 467 estudiantes, desde los niveles de Pre kínder a Octavo año Básico. En la actualidad la escuela cuenta con una matrícula de 450 estudiantes. La planta escolar la integran 1 Director, 1 Inspectora General, 2 jefes de UTP, 1 Encargada de Convivencia Escolar, 1 Coordinadora PIE, 4 Educadoras de Párvulos, 3 Educadoras Tradicionales, 24 profesores para EGB, 7 profesoras de educación Diferencial, 1 Trabajadora Social, 2 Psicólogos, 2 Fonoaudiólogas, y 30 Asistentes de la Educación: Paradocentes, Administrativos, apoyo Aula, auxiliares de párvulos y distintos servicios.

Antecedentes del entorno

La Escuela Guido Gómez Muñoz está ubicada en Puerto Cisnes, Comuna de Cisnes, Región de Aysén, en el litoral norte de la región. Esta localidad fue inaugurada oficialmente en 1957, cuenta con una población aproximada de 2.500 habitantes y es la capital de la comuna de Cisnes. Se encuentra ubicada en las riberas del canal Puyuhuapi y a 33 kms. del cruce con la Carretera Longitudinal Austral. La localidad presenta un clima lluvioso templado. La conectividad y vías de accesos han mejorado notoriamente en los últimos años, existiendo acceso terrestre, mediante carretera asfaltada, situándose a 200 kms. de Coyhaique (Capital regional). Existe acceso marítimo, esta ruta se ejecuta en barco o barcaza desde Quellón, además existe un pequeño aeródromo que permite arrendar aviones pequeños para los que deseen salir rápidamente de la localidad.

La pesca artesanal del producto merluza Austral y el impacto del sector acuícola salmonero, son situaciones que, en mayor o menor grado, determinan el comportamiento de la economía local, siendo concluyentes en los ciclos de crecimiento y receso de los demás rubros, entre los que encontramos la prestación de servicios, el comercio, turismo y agropecuario. Estos últimos años ha tomado gran fuerza e importancia el turismo, pero la fuerza productiva del poblado está determinada por la actividad marítima y de servicios, otras labores que, en su alcance y producción, consiguen satisfacer los requerimientos de la población local; tal es el caso de la ganadería y la explotación de madera.

La localidad tiene una vasta gama de servicios públicos que dan cuenta del crecimiento y urbanidad que ha adquirido. Puerto Cisnes cuenta con Municipalidad, Capitanía de Puerto, Tribunal, Fiscalía, Defensoría Pública Registro Civil, Carabineros de Chile, Hospital, Escuela, Liceo, Banco del estado además de caja vecina, correos y radios. Puerto Cisnes y sus alrededores brindan un vasto entorno educativo; tanto por el característico entorno natural, la importancia histórica de la zona, la particular idiosincrasia y cosmovisión de la Patagonia, que se proyecta en el arte y cultura del lugar. Dada la constante preocupación de la comunidad educativa por estimular el cuidado y preservación del medio ambiente, en el año 2008 la Escuela Guido Gómez Muñoz, obtuvo certificación como establecimiento

promotor de la salud. Cabe mencionar entre las características del establecimiento, que cuenta con Excelencia Docente y Proyecto Integración Escolar, Jornada Escolar Completa Diurna, Subvención Especial Preferencial.

En resumen, Puerto Cisnes es una localidad aislada, de difícil acceso, rodeada de una gran cantidad de flora, de clima lluvioso, con una variedad de instituciones, con una actividad económica que gira en torno a la industria del salmón; consta con una única escuela que atiende a 450 estudiantes en promedio.

Visión

Ser una comunidad escolar, inclusiva, participativa, con valores e integrada con la sociedad y su historia local.

Misión

La Escuela Guido Gómez Muñoz, entrega a sus estudiantes una educación inclusiva, concordante con los Planes y Programas del Ministerio de Educación, los intereses de la comunidad escolar, su historia local, regional y los más nobles valores humanos, potenciando sus competencias y habilidades, respetando su diversidad y haciendo uso de variadas tecnologías educativas, para que ellos, se puedan desarrollar exitosamente en la sociedad en la que participan.

Eslogan

Trabajamos para formar un futuro inclusivo y participativo.

Sellos Educativos

Calidad pedagógica

Educación en valores

Inclusión

Rescate y desarrollo de la cultura local y regional.

Educación eco-ambiental integral

Indicadores Estratificación

Grupo Socio Económico: Medio Bajo.

Escuela según PME-SEP: Autónoma.

Categoría de desempeño según la agencia de la calidad de la educación de acuerdo índice de resultados y del GSE es: Medio.

Esta categoría agrupa a establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados similares a lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento.

Rendimiento escolar

Año	Matricula final	Retirados	Promovidos	Reprobados
2009	447	33	372	38
2010	405	28	320	57
2011	412	38	386	26
2012	403	26	348	29
2013	405	24	364	21
2014	419	28	378	13
2015	497	24	371	19
2016	479	15	398	12
2017	494	24	427	03
2018	489	22	394	15
2019	494	43	463	15
2020	457	15	457	0
2021	467	10	460	7
2022	450			

Resultados SIMCE 2008 a 2019

Año	2°	4°Basico				6°Básico				8°Básico			
	Leng.	Leng.	Mat	C.Nat.	Hist	Leng	Mat	C.Nat	Hist.	Leng.	Mat.	C.Nat	Hist
2008		270	267										
2009		267	259							245	249	261	248
2010		295	263										
2011		257	245							257	264	270	260
2012	256	263	268			252	252						
2013	237	270	261	278		252	234			270	268	274	
2014	274	278	269		230	216	227		230	242	253		249
2015	273	255	244			243	236			216	242	252	240
2016		277	277			230	241						219
2017		276	254							259	267	270	
2018		248	232			235	227	220					
2019										204	224		223

Personal Directivo y docentes

Directivos	Jefe unidad técnica	Coordinador convivencia escolar	Coordinador PIE	Docentes básica	Educadoras de párvulos	Educadoras diferenciales
2	2	1	1	25	4	7

Personal asistente de la educación

Auxiliar de servicio Menor	Mantenimiento	Técnico párvulos	Dupla psico social	Profesional no docente
6	2	6	2	5

Inspectores de patio	Administrativos	Portería	Técnicos educación especial
3	3	2	4

Índice de vulnerabilidad

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
%	63.3	65	66.06	73.9	70.3	68.8	89	86.51	89	89

Dimensión organizativa operativa

Nuestro establecimiento se organiza de la siguiente manera:

Cargo	Función
Director	Líder de su establecimiento. Encargado de dirigir y ser un líder con todos los que integran la comunidad educativa. Debe preocuparse por los aprendizajes de sus estudiantes, los logros institucionales, de organizar la escuela, debe participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima Organizacional.

Inspector general	<p>Su función principal es la de garantizar que los trabajos internos del establecimiento funcionen de manera armónica. Entre sus funciones se pueden encontrar las siguientes:</p> <p>Programar los horarios de.</p> <p>Supervisar el cumplimiento del horario de trabajo.</p> <p>Organizar el trabajo de los Inspectores de pasillo.</p> <p>Preocuparse por el cumplimiento del aseo.</p> <p>Llevar el control de asistencia.</p> <p>Mantener actualizado los antecedentes de los estudiantes.</p> <p>Cautelar por el cumplimiento de las normas contenidas en el Reglamento de Convivencia Escolar.</p> <p>Atender apoderados cuyos estudiantes tienen que afectan la sana convivencia.</p> <p>Cautelar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene.</p>
Encargado de convivencia	<p>Coordinar el equipo de Convivencia Escolar (psicólogo y asistente social).</p> <p>Coordinar y monitorear el diseño e implementación del Plan de Gestión de Convivencia Escolar y revisión y actualización del Reglamento Interno.</p> <p>Fortalecer y desarrollar estrategias para abordar situaciones de violencia escolar.</p> <p>Promover los objetivos específicos del PEI.</p> <p>Participar de reuniones de trabajo y coordinación con equipo.</p> <p>Atender estudiantes, padres, madres y/o apoderados, que presentan necesidades y/o dificultades específicas en su participación en la convivencia.</p> <p>Desarrollar capacitaciones a docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres y apoderados.</p>

Encargado de unidad técnica	<p>Velar y supervisar por la adecuada aplicación de los Planes y Programas de Estudio.</p> <p>Supervisar y mantener archivos de las planificaciones.</p> <p>Coordinar y planificar la utilización adecuada de los recursos materiales, audiovisuales e informáticos, para la realización de la clase.</p> <p>Contribuir al perfeccionamiento de técnicas de enseñanza.</p> <p>Controlar periódicamente los contenidos o actividades en los libros de clases, formulando observaciones a los Docentes.</p> <p>Realizar periódicamente acompañamiento al trabajo docente en el aula, con el objeto de cautelar el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Mantener a disposición de los docentes los Planes y programas de estudio y las Planificaciones de los subsectores.</p> <p>Organizar los calendarios de actividades curriculares.</p> <p>Desarrollar un Proceso de Inducción a los docentes y asistentes nuevos.</p>
Docentes	<p>Planificar las actividades de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Evaluar periódicamente el avance académico de los estudiantes.</p> <p>Ser un mediador con los estudiantes, padres y apoderados.</p> <p>Comprometido y con clara conciencia y compromiso de educar.</p> <p>Estar preparado para responder a su tarea con calidad.</p> <p>Estar permanentemente en renovación.</p> <p>Estar siempre abierto al dialogo, afectivo, innovador, creativo, lúdico y respetuoso de toda la comunidad educativa.</p>

	<p>Motivador y facilitador de los aprendizajes que entregue.</p> <p>Guiar a sus estudiantes en la obtención de sus aprendizajes y en su desarrollo personal.</p> <p>Fortalecer el desarrollo de tradiciones y cultural local.</p> <p>Fortalecer valores en todos sus estudiantes.</p>
Asistentes de la educación	<p>Apoyar la labor de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Evaluar periódicamente el avance de sus estudiantes.</p> <p>Fortalecer los valores.</p> <p>Fortalecer el desarrollo de tradiciones y cultura local.</p> <p>Colaborar en las actividades y necesidades del establecimiento.</p> <p>Mantener el orden y la higiene del establecimiento.</p> <p>Colaborar, si está en aula, con el docente y principalmente con los estudiantes.</p> <p>Colaborar en el control disciplinario.</p> <p>Asistir a los estudiantes, dentro y fuera del establecimiento, de manera oportuna.</p>

Diagnóstico Institucional

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

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

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

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

Área de gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

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

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

ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13.El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.		x		

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		x		

interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				X

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

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

Área Liderazgo Escolar

Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.				
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	

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				x

alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				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

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 planes estratégico o planificación anual.				X
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X

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

Área Convivencia Escolar

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

Dimensión: Convivencia escolar

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

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

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 peri para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				X
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				x

Área Gestión de Recursos

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

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

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 resultados

Área de Gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

Según María A. López-Paredes “La gestión pedagógica dentro del sistema educacional debe reconocerse como un proceso que facilita la orientación y coordinación de las acciones que despliegan los docentes en los diferentes niveles para administrar el proceso docente educativo en la consecución eficiente de los objetivos propuestos para la formación integral de los profesionales desde su propio encargo social en el modelo del profesional desde una concepción social humanista que responda al objeto de la educación según las demandas de la sociedad”

Los siguientes indicadores que se van analizar deben demostrar una correcta orientación y coordinación entre los estamentos del establecimiento, los procedimientos y las practicas que se realizan en ella, las cuales son llevadas a cabo por un director y su equipo directivo; en el caso de nuestra escuela que cuenta con un equipo completo con director, UTP, inspector general, equipo de convivencia y equipo PIE. Este equipo coordina el trabajo, planifica, monitorea y evalúa el proceso de enseñanza –aprendizaje, que entrega el establecimiento.

La mayoría de los indicadores que se refieren a esta área, se encuentran en un puntaje cuatro, lo que significa que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, pero existen tres indicadores que se encuentran descendidos. A continuación, se explica las razones y motivos de esto. Observar

El indicador número cuatro, en términos generales, se refiere a que el equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas. En el establecimiento cuando se ausenta un docente, la gran mayoría de las veces, no se realiza la actividad que corresponde a la asignatura y los estudiantes terminan asistiendo a la sala de computación sin una actividad clara; esto se puede dar porque las licencias médicas, son avisadas en el momento y aunque exista una planificación, en el momento de recibir la información se decide quien asistirá al curso y que actividades realizará. Por más que se ha intentado mejorar esta situación, solicitando a los docentes que, en lo posible, avisen sus ausencias, dejen actividades programadas cuando soliciten algún permiso administrativo; no se ha podido establecer como rutina. Por otro lado

cuando un profesor deja este material y actividades, el docente que asiste a la clase, entrega el material, pero muchas veces no se resuelve a cabalidad y no se respeta la planificación establecida y finalmente se termina mal utilizando el recurso. Es importante organizar este punto de mejor manera. Nos podemos respaldar en la siguiente orientación: “Un entorno de aprendizaje seguro y ordenado que permita a los estudiantes aprovechar al máximo el tiempo de enseñanza” Sebring y Montgomery ,2015).

El indicador número seis se refiere a que el equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (método de enseñanza y evaluación, políticas de enseñanza, entre otros); no existe un lineamiento institucional relacionado con un método de enseñanza para los estudiantes, dejando a los docentes en la libertad de realizar la metodología que encuentren pertinente, generalmente se utiliza el método inductivo, pero no está establecido. Respecto a las formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes, se considera débil, porque aún está pendiente un mayor uso de Tics en las clases, solamente algunos docentes usan aplicaciones, videos y audios en las clases.

En el indicador número trece que menciona que el equipo técnico pedagógico promueve la reutilización adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (planificaciones, guías, pruebas y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso; no se reutilizan los instrumentos ni las planificaciones, ni las guías, ni las pruebas; esto debido a que en el transcurso de tres años se ha realizado cambios en las plataformas que se utilizan para realizar las planificaciones. Si existen lineamientos generales para la realización de las planificaciones e instrumentos de evaluación, los cuales son revisados constantemente por el equipo técnico y son retroalimentados de manera personal y también en las comunidades de aprendizaje y consejos de profesores realizados. Está débil el generar guías y pruebas que promuevan el desarrollo de habilidades en los estudiantes, generalmente se fortalecen habilidades de más bajo orden, como observar, identificar, reconocer.

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

El indicador número cinco se refiere a motivar y promover que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos, de forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.

Según Jorbas las habilidades: “son procesos básicos, ricos y variados mediante los cuales tratamos la información, procesamos los datos; partiendo del conocimiento adquirido y de esta manera articulamos el conocimiento nuevo en las estructuras de acogida.” (*Jorbas, 2000:30*). Si bien es cierto los docentes motivan a sus estudiantes constantemente, está pendiente el fortalecer el trabajo con las habilidades en todas las clases y asignaturas, se trabajan las habilidades de nivel básico y muchas veces se realiza de manera implícita. Falta mayor sistematización y orden en el proceso.

En el indicador número seis los profesores no logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases, esto es producto de diversos factores como, por ejemplo: el uso del teléfono celular en clases, el escuchar música en clases, interrupciones por desorden, entre otras cosas. Los docentes debemos buscar nuevas estrategias y formas de llegar a todos nuestros estudiantes y encantarlos con el proceso de enseñanza-aprendizaje, para que todos ellos participen de manera activa. Es importante indicar que el Marco para la Buena Enseñanza (Estándares de la profesión docente 2021) en el dominio A “Preparación del proceso de enseñanza y aprendizaje” en estándar 1, Aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, señala: “Comprende cómo aprenden los/as estudiantes, los factores educativos, familiares, sociales y culturales que influyen en su desarrollo, y la importancia de atender a diferencias individuales en el diseño de los procesos de enseñanza y aprendizaje”; por lo tanto, debemos mejorar en esta práctica.

Según el indicador número siete, los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clase de pre- kínder a cuarto básico, donde el docente es el mismo el que realiza la gran mayoría de las asignaturas y cuenta con el apoyo permanente de un asistente de aula y un asiste para aquellos estudiantes que presentan necesidades de aprendizaje; en caso de presentar alguna dificultad de conducta con el estudiante el docente inmediatamente se comunica con el apoderado. Desde quinto a octavo básico, los profesores que realizan las clases son todos diferentes, asistiendo más aquellos que desarrollan mayor cantidad de

horas según el plan de estudios. Esto genera que demore un tiempo más prolongado establecer relaciones de mayor confianza entre los estudiantes y el profesor. Por otra parte, cuando se producen situaciones de interrupciones el volver a la normalidad es más largo, ya que a veces algunos profesores no pueden solucionar inmediatamente la situación y deben recurrir al inspector general, por lo tanto se puede señalar que desde quinto a octavo básico puede ser más demoroso el volver a la normalidad, que desde pre-kinder a cuarto básico.

Es importante indicar que el Marco para la Buena Enseñanza (Estándares de la profesión docente 2021) en su dominio B "Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje" estándar 5, ambiente respetuoso y organizado, señala: "Establece un ambiente de aula respetuoso, inclusivo y organizado, para favorecer el aprendizaje de sus estudiantes y su compromiso con la promoción de la buena convivencia." Por lo tanto, en este indicador el establecimiento debe generar prácticas de mejora.

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

El indicador número dos de esta dimensión se refiere a que el establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos; lamentablemente en la escuela, como se mencionó en párrafos anteriores, solamente desarrolla habilidades de nivel básico en sus estudiantes y no se fortalece a aquellos estudiantes más aventajados.

Se dice que una habilidad es la capacidad y disposición para algo. "Formaciones psicológicas mediante las cuales el sujeto manifiesta en forma concreta la dinámica de la actividad con el objetivo de elaborar, transformar, crear objetos, resolver situaciones y problemas, actuar sobre sí mismo: autorregularse". Lanuez Bayolo M. (2004). En este sentido el establecimiento realiza algunos concursos de deletreos y concursos de matemática, ocasionalmente. Por esta razón este indicador está descendido, pues se podrían realizar más actividades para potenciar el desarrollo de habilidades de nivel superior de nuestros estudiantes.

En el indicador número tres, que señala que el establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales; se cuenta con un

equipo de convivencia escolar, pero funciona medianamente. Se limita a cumplir con toda la documentación que exige la normativa, pero falta mayor socialización con los profesores y también con los estudiantes y por esta razón las decisiones de mejora se toman tardíamente. Según Los estándares indicativos de desempeño en 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. (Ministerio de Educación de Chile, Estándares Indicativos de Desempeño, Decreto Supremo de Educación N° 73/2014)

Como indican estas orientaciones, es el establecimiento quien se debe preocupar del desarrollo de los estudiantes, todos los estamentos que lo conforman. Considero que en este establecimiento es el profesor jefe, quien se lleva gran parte del trabajo, quedando al deber convivencia escolar y también inspección general. Ambos estamentos, como se indicó anteriormente, se preocupan de cumplir con la normativa y no a socializar los reglamentos y orientaciones con los docentes, estudiantes y apoderados.

En el indicador número seis, el que se refiere a que el establecimiento cuente con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos; la escuela cuenta con un equipo de convivencia, en donde, principalmente, se resuelven problemas disciplinares y la asistente social se preocupa de realizar visitas domiciliarias a los estudiantes y a orientar con las becas que pueden postular. No existe una difusión a los estudiantes de futuros liceos a los cuales ellos puedan asistir, además de una escasa coordinación y oferta de carreras técnicas a las que quieran optar los estudiantes.

Área Liderazgo Escolar

Dimensión: Liderazgo del sostenedor

En el indicador número cuatro, que se refiere a si el sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos. Los recursos llegan al establecimiento, pero a veces no en las fechas que son requeridos, más bien llegan tardíamente, aunque se solicitan con antelación.

En el indicador número cinco que menciona si el sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados; lamentablemente no se realiza un apoyo eficaz, respecto de lo acordado, porque muchas veces los apoderados deben dirigirse directamente al departamento de educación o con el alcalde, para solicitar los apoyos acordados. Si se realiza la gestión de solicitar apoyos por parte del director, pero se tardan mucho o simplemente no se cumple.

La subdimensión liderazgo del sostenedor “Define a este actor como el responsable último de los resultados de los establecimientos a su cargo, de la viabilidad de estos y de la generación y el fortalecimiento de alianzas y redes entre establecimientos y con otras instituciones. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo, y a la vez señalan que, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo con los directores, es necesario que el sostenedor delimite su rol respecto de los equipos directivos de los establecimientos, definiendo claramente las funciones y responsabilidades para trabajar de manera efectiva.” (Ministerio de Educación de Chile Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores Decreto Supremo de Educación N° 27/2020).

Se necesita una mejor organización, para un mejor funcionamiento del establecimiento y que no necesariamente recaer en el director y su equipo de liderazgo.

Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Con respecto al indicador número uno, que indica que el director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos; durante el periodo en el cual el director actual se encuentra desempeñando su rol, los resultados obtenidos en las pruebas estandarizadas y otras metas institucionales; han ido a la baja. También se debe mencionar que cuando él llegó a dirigir el

establecimiento se había producido un cambio de alcalde y principalmente en las directrices políticas de la comuna. Puede que esto haya sido un factor importante en el avance o retroceso del logro de metas y objetivos. Respecto al área formativa, la escuela no ha entregado las capacitaciones respectivas, principalmente las relacionadas con el ámbito socio-emocional, más bien el enfoque está dirigido a recibir circulares y aplicarlas de alguna u otra manera, pero dejando de lado la capacitación directa a los docentes.

“Los líderes ayudan a fijar un rumbo, alentando al equipo educativo a desarrollar metas compartidas. Las personas se sienten motivadas por metas que consideran convincentes, desafiantes y factibles” (Ford, 1992). Según este autor un buen líder tiene algunas características que lo hacen particular, considero que en nuestro establecimiento se cumplen la mayoría, pero considero que la parte de realizar motivación al equipo de profesores, está en deuda aún.

En el indicador número cinco, que se refiere a que 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; en el establecimiento se realizan comunidades de aprendizaje en donde se realizan conversaciones y análisis de diverso temas, como por ejemplo planes normativos, reglamentos, conversación de las buenas prácticas en el aula, entre otras. Estas comunidades la mayoría de las veces son lideradas por el área técnica (UTP) y otras veces por el equipo de integración escolar (PIE). Si bien es cierto se dan las instancias y tiempos para desarrollar actividades de diálogo pedagógico, no es precisamente el director quien las lidera; por otro lado, considero que falta generar mayor cercanía hacia los docentes, por ejemplo, citarlos a reuniones individuales para felicitar o sugerir, no necesariamente siempre debe hacer el área técnica quien lo haga.

“Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzado un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes.” (MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR Mineduc, 2015).

Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Según el indicador número cinco, el cual se refiere a que 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; se recopilan los resultados de los estudiantes a través de evaluaciones diagnósticas, formativas, de proceso y sumativas, desafortunadamente cuando los resultados no son los óptimos y no se alcanzan todos los objetivos planteados en las diferentes evaluaciones no se toman las decisiones a tiempo, sino más bien solo queda en una conversación. Respecto a los datos de eficiencia interna y otros relacionados con los padres y apoderados, también son recogidos y analizados, pero a veces también solo queda en una conversación y las decisiones de mejora son tomadas tardíamente.

Área Convivencia Escolar

Dimensión: Formación

Según el indicador número uno, que se refiere a que 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). Desafortunadamente no existen lineamientos definidos en lo relacionado a orientación, esto porque el PEI menciona valores institucionales, pero no se trabajan directamente con los estudiantes en un programa o plan establecido con anterioridad, solamente se van mencionando en algunas clases y algunos ejemplos de cómo se puede manifestar. En lo relacionado a formación docente, existe su respectivo plan normativo con objetivos muy ambiciosos, esto ha llevado a que varios de ellos no se puedan desarrollar en su totalidad, sino más bien solamente algunas actividades que estos proponen. En lo que se refiere a lineamientos de trabajo con los padres y apoderados, solamente se realizan las reuniones de apoderados y atención de los mismos, generalmente cuando un estudiante presenta una situación negativa de sus conductas; está pendiente la realización de talleres que acerquen más a los apoderados al establecimiento para generar mayor vinculación y participación activa.

“El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional” (Ministerio de Educación de Chile Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores Decreto Supremo de Educación N° 27/2020). Como señalan los estándares es de suma importancia cumplir con este aspecto, pues es un aporte fundamental al desarrollo integral de los estudiantes.

En el indicador dos, el cual se refiere a que el establecimiento cuenta con un equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones que hay que mejorar y con protocolos que se deben socializar y monitorear, pues solo se elaboran los planes y reglamentos, no realizando socialización de ellos, sino que simplemente se envían a los correos y se espera que el profesor los lea.

En el indicador tres, que se refiere a que el establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos; como se indicó en el punto anterior solo se queda en la elaboración de los planes y reglamentos que exige la normativa, aunque actualmente se están realizando actividades relacionadas a mejorar la convivencia entre los estudiantes, pero aún están pendientes aquellas enfocadas a los apoderados.

En el indicador número cuatro, el cual se refiere a que 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 los resultados. Efectivamente se cuenta con este plan que se actualiza cada dos años o según lo requiera la necesidad del establecimiento o normativa vigente, pero no se realiza un seguimiento en la progresión de las actividades, sino que solo se desarrollan las acciones sin volver a verificar si estas han ido en avance o retroceso.

En el indicador cinco, el cual señala que 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. Se cuenta con el programa, pero al igual que algunos indicadores anteriores solo se queda en la elaboración, quedando pendiente la socialización con toda la comunidad educativa y el seguimiento de las medidas y acciones realizadas con los estudiantes.

“La subdimensión FORMACIÓN describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo y los docentes para promover la formación integral 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 releva la orientación vocacional, la promoción de hábitos de vida saludable y las conductas de autocuidado entre los estudiantes. Además, enfatiza el involucramiento de familias y apoderados para potenciar el proceso educativo, así como el rol del profesor jefe en la orientación de los estudiantes y en la construcción de una comunidad de curso.” (Ministerio de Educación de Chile Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores Decreto Supremo de Educación N° 27/2020).

En el establecimiento aún existen procedimientos y prácticas que deben ser mejorados, pues así lo indica el análisis realizado.

Dimensión: Convivencia escolar

“La subdimensión CONVIVENCIA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del 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 para desarrollar y mantener un ambiente de amabilidad, respeto y valoración mutua, promoviendo la inclusión y la diversidad. Además, la subdimensión enfatiza la importancia de asegurar un ambiente organizado y seguro entre todos los miembros de la comunidad educativa.” (Ministerio de Educación de Chile Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores Decreto Supremo de Educación N° 27/2020). Según lo explica el Ministerio de educación la convivencia escolar es fundamental, porque permite asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.

Esta dimensión se encuentra con la mayoría de sus prácticas realizadas, solamente el indicador número tres esta levemente descendido, pues el establecimiento cuenta con un manual que cumple con toda la normativa vigente y con los requerimientos de la escuela; desafortunadamente y como ha sucedido en prácticas anteriores, no se realiza una socialización con la comunidad educativa, sino que se queda en un gran documento que cumple con todo.

Dimensión: Participación

En el indicador número tres de esta dimensión, el cual se refiere a promover y modelar entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos; se puede señalar que cada persona que desempeña diferentes funciones dentro del establecimiento promueve y modela el sentido de responsabilidad, a través del ejemplo, conversando y explicando a los estudiantes diferentes situaciones y sucesos que ocurren dentro o fuera del establecimiento, localidad e incluso fuera del país. Lo que aún está pendiente es un aporte concreto de la mayoría de los estudiantes,

demostrar con acciones y propuestas que sean elaboradas por ellos, que sean recogidas por las directivas de cursos e informadas a la directiva del centro de alumnos.

Como se indica a continuación “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 de la comunidad educativa compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones” (Ministerio de Educación de Chile Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores Decreto Supremo de Educación N° 27/2020).

Área Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión del recurso humano

En el indicador número dos, el cual señala que el establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias; los ausentismos de los docentes se producen por algún tipo de permiso administrativo, pero estos son programados y los cubre el encargado del área técnica (UTP). Las licencias médicas, cuando se prolongan por más de treinta días, se busca un docente que realice el reemplazo. Cuando estas son por menos días, el encargado del área técnica, realiza los reemplazos y coordina con algunos profesores que, a buena voluntad, reemplazan. En otras oportunidades, un asistente de aula o educadora diferencial realiza los reemplazos, pero se enfoca principalmente en cuidar a los estudiantes y no avanzar con las actividades de clases planificadas.

En relación al indicador número tres, que menciona que el establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores; ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo; desafortunadamente el departamento de educación municipal no considera a los buenos docentes y si estos quieren emigrar o simplemente no se les renueva el contrato, no se ofrece absolutamente ningún incentivo para que continúe. Si la relación de trabajo continua se considera la cantidad de horas, las cuales pueden aumentar o mantenerse, esto dependerá de que el equipo directivo y luego de aplicar y obtener los resultados finales de las respectivas pautas de observación de clases y de evaluación de desempeño, hayan sido favorables y se encuentren en niveles óptimos. Este es una de las prácticas más bajas, pues puede suceder que un profesor obtenga muy buenas evaluaciones al finalizar el año, pero a pesar de ello sea desvinculado de sus labores.

En el indicador número cinco, el cual nos señala que el establecimiento cuenta con un proceso de diagnóstico de las 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; solamente el equipo de gestión y liderazgo observa las necesidades que puedan tener los docentes cada año y si son aprobadas por el departamento de educación, la capacitación se realizará en algún momento del año. Actualmente las capacitaciones han sido de algunas horas y a través de webinar, no han existido

capacitaciones de mayor extensión y profundización de temas de interés. Por otro lado el establecimiento con sus diferentes estamentos y las menos oportunidades realizan capacitaciones de algunos temas como: DUA , ZOOM, también de la plataforma en la cual trabajamos, que actualmente es Papinotas, entre otras. Por lo tanto, no contamos con políticas de formación continua.

Cabe mencionar lo siguiente “La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora.” (Informe McKinse y Barber y Mourshed, 2007). Según los autores anteriores, es de suma importancia que los equipos directivos tengan un buen liderazgo, pues permitirá avances significativos, además de mantener a los buenos docentes y estar en constante perfeccionamiento.

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

El Ministerio de Educación describe esta dimensión como “las políticas y procedimientos implementados por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes.” (Ministerio de Educación de Chile Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores Decreto Supremo de Educación N° 27/2020). En este sentido se señala que el indicador número dos de esta dimensión, que se refiere a que el establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos; consideramos que si se realiza un buen diagnóstico de las necesidades que presenten todos los estamentos de la escuela, no debería hacer falta nada, porque la escuela consta con Plan de Mejora. Desafortunadamente en muchas oportunidades faltan materiales e insumos.

Dimensión: Gestión de recursos educativos

El ministerio de educación describe esta dimensión como “los procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para garantizar la adecuada provisión, organización y

uso de los recursos educativos.” (Ministerio de Educación de Chile Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores Decreto Supremo de Educación N° 27/2020). Afortunadamente en esta dimensión el establecimiento contiene todo lo que los indicadores señalan.

Plan de Mejoramiento

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	<p>Mejorar la organización ante la ausencia de un docente, para realizar clases efectivas calendarizadas, implementando una programación de las clases y evitando la suspensión y ante la ausencia de un docente, desarrollar actividades pertinentes.</p> <p>Establecer lineamientos metodológicos de enseñanza, para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p> <p>Potenciar el avance progresivo de habilidades en los estudiantes, para mejorar su proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Desarrollar estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas.</p> <p>Desarrollar transversalmente una pedagogía inclusiva, incorporando los principios valóricos del PEI, que permitan aumentar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes.</p>	<p>Mantener el proceso de enseñanza y aprendizaje en ausencia de docentes.</p> <p>Definir lineamientos para todo el establecimiento de la forma en la cual serán enseñados los objetivos y/o contenidos de aprendizaje.</p> <p>Avanzar progresivamente en la adquisición de habilidades del pensamiento.</p> <p>Fortalecer a los estudiantes que presentan habilidades más desarrolladas.</p> <p>Incluir a todos los estudiantes con NEE en las actividades generales de la escuela.</p>
Liderazgo	Mejorar el trabajo del director y sus equipos de apoyo, estructurando y organizando las funciones para optimizar sus prácticas a través de	Coordinar, planificar y aplicar en reuniones del equipo de liderazgo para programar el desarrollo de acciones pedagógicas

	procesos sistematizados y conectados para que permitan una gestión enfocada a la calidad.	
Convivencia escolar	<p>Implementar, monitorear y socializar los lineamientos formativos con toda la comunidad escolar.</p> <p>Generar instancias de desarrollo de habilidades de resolución de conflictos para la comunidad educativa.</p> <p>Fomentar y promover la participación activa de la comunidad educativa para mejorar la convivencia.</p>	<p>Conocer y socializar a través de diferentes actividades como: Prácticas pedagógicas, programas de orientación, programas de formación, alianzas entre escuela y familia.</p> <p>Fortalecer la gestión y los procesos de resolución de conflictos, que permitan ambientes de sana convivencia en toda la comunidad educativa.</p> <p>Fortalecer y mejorar la formación integral de los estudiantes.</p> <p>Realizar reuniones de reflexión para compartir las impresiones de la situación de algunas familias y como cada estamento del establecimiento las puede apoyar.</p>
Gestión de recursos	Apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje en ausencia de docentes titulares	Realizar las respectivas clases planificadas y programadas en ausencia del docente encargado de hacerlo.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Gestión pedagógica	Mejorar la organización ante la ausencia de un docente, para realizar clases efectivas calendarizadas, implementando una programación de las clases y evitando la suspensión.	Mantener el proceso de enseñanza y aprendizaje en ausencia de docentes.	Establecer un calendario anual de actividades . Asignar un docente para realizar los reemplazos o en su defecto que realice talleres o actividades de reforzamiento educativo	UTP
		Establecer lineamientos metodológicos de enseñanza, para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	Definir lineamientos para todo el establecimiento de la forma en la cual serán enseñados los objetivos y/o contenidos de aprendizaje.	Aplicar solamente un método de enseñanza , el cual será definido por toda la comunidad educativa.	UTP
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Potenciar el avance progresivo de habilidades en los estudiantes, para mejorar su proceso de enseñanza y aprendizaje.	Avanzar progresivamente en la adquisición de habilidades del pensamiento .	Establecer un cuadro de habilidades y sus respectivas descripciones. Desarrollar en forma progresiva y sistemática en todas las	Coordinadora PIE. UTP

				asignaturas y según orden establecido o por algún autor las habilidades del pensamiento	
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	<p>Desarrollar estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas.</p> <p>Desarrollar transversalmente una pedagogía inclusiva, incorporando los principios valóricos del PEI, que permitan aumentar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes.</p>	<p>Fortalecer a los estudiantes que presentan habilidades más desarrolladas.</p> <p>Incluir a todos los estudiantes con NEE en las actividades generales de la escuela.</p>	<p>Realizar concursos de diferentes tipos y en enfocados en diferentes áreas.</p> <p>Adecuar el curriculum para que todos los estudiantes participen del proceso de enseñanza y aprendizaje.</p>	Coordinadora PIE
Liderazgo	Liderazgo formativo y académico del director	Mejorar el trabajo del director y sus equipos de apoyo, estructurando y organizando las funciones para optimizar sus prácticas a través de procesos	Coordinar, planificar y aplicar en reuniones del equipo de liderazgo para programar el desarrollo de acciones pedagógicas .	Desarrollar reuniones de coordinación del equipo de liderazgo en un ambiente organizado .	Director

		sistematizados y conectados para que permitan una gestión enfocada a la calidad.			
Convivencia escolar	Formación	Implementar, monitorear y socializar los lineamientos formativos con toda la comunidad escolar.	Conocer y socializar a través de diferentes actividades como: Prácticas pedagógicas, programas de orientación, programas de formación, alianzas entre escuela y familia.	Conocer y socializar a través de talleres los planes normativos y reglamentos relacionados a convivencia. Modelar a través de instructivas maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	UTP Encargada a convivencia escolar
	Convivencia escolar	Generar instancias de desarrollo de habilidades de resolución de conflictos para la comunidad educativa.	Fortalecer la gestión y los procesos de resolución de conflictos, que permitan ambientes de sana convivencia en toda la comunidad educativa. Fortalecer y mejorar la formación integral de los	Capacitación de los docentes, asistentes de la educación personal no docente, padres y apoderados en el desarrollo de técnicas de resolución de	Equipo de gestión y liderazgo

			estudiantes.	conflictos.	
	Participación	Fomentar y promover la participación activa de la comunidad educativa para mejorar la convivencia.	Realizar reuniones de reflexión para compartir las impresiones de la situación de algunas familias y como cada estamento del establecimiento las puede apoyar.	Realizar reuniones de reflexión.	Equipo de gestión y liderazgo
Gestión de recursos	Gestión de recursos humanos	Apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje en ausencia de docentes titulares.	Realizar las respectivas clases planificadas y programadas en ausencia del docente encargado de hacerlo.	Contratar recurso humano para realizar apoyo pedagógico.	Director

Bibliografía

Condemarín E, García Huidobro C, Gutiérrez M, (2006) *A estudiar se aprende Metodología de estudio sesión por sesión*. Editorial Universidad católica.

MINEDUC (2021) *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Unidad de Currículum y Evaluación*.

MINEDUC (2021) *Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela Orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares 2021*. Recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2021/02/Orientaciones-PME-2021-en-contexto-de-pandemia.pdf>

MINEDUC (2018) *CICLO DE MEJORAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018*. Recuperado de: <https://www.mineduc.cl/wcontent/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

MINEDUC (2020) *FASE ANUAL 1 PLANIFICACIÓN ANUAL* Recuperado de: http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/2020/Planificacion%20anual.pdf

MINEDUC (2020) *CICLO DE MEJORAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES FORMULARIOS DE REGISTRO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO*. Recuperado de : http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/2020/FASE%20ESTRATEGICA.pdf

MINEDUC (2019) *ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2019*. Recuperado de: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf

Universidad del Bio-Bio. (03 de octubre de 2021) *Proceso de diseño y formulación de PEI. Universidad del Bio-Bio*.

http://www.ubiobio.cl/miweb/webubb.php?id_pagina=6637%20extraido%20el%2005%20de%20octubre%20a%20las%2015:08

Proyecto educativo institucional. (04 de octubre de 2021) *Proceso de formulación de PEI, Escuela Puerta de la Cordillera 2021. Formulación de PEI*. Recuperado de: <https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/11704/ProyectoEducativo11704.pdf>

Convivencia escolar (12 de octubre de 2021) *Orientaciones para la conformación y funcionamiento de los equipos de Convivencia Escolar en la escuela/liceo*. Convivencia escolar. Recuperado de: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/04/convivencia-escolar.pdf>

Convivencia escolar (10 de octubre de 2021) *¿Cómo conformar y gestionar el equipo de Convivencia Escolar?*. Convivencia escolar. Recuperado de: https://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/09/cartilla_02.pdf

LEY 20529 (04 de abril de 2022) *SISTEMA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PARVULARIA, BÁSICA Y MEDIA Y SU FISCALIZACIÓN*. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1028635>

Derechos humanos (25 de septiembre) *Declaración universal de los derechos humanos*. Derechos humanos. Recuperado de: https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf

Marco para la Buena Enseñanza Aprobado por el Consejo Nacional de Educación CNED en resolución N°068 de 2021. Recuperado de: <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>