



**Magíster en Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo de Grado II

**Diagnóstico Institucional y
Plan de Mejoramiento educativo
“Escuela Valentín Letelier de Calama”**

Profesora: Rocío Riffo San Martín

Alumno: Francisco Gilberto Valdivia Tapia

Calama-Chile, abril de 2021



2. Índice

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Marco teórico.....	6
Ciclo de mejoramiento continuo.....	8
Marco contextual.....	13
Síntesis componentes del PEI.....	15
Antecedentes de personal, infraestructura y matrícula.....	16
Resultados académicos.....	18
Modelo educativo y líneas estratégicas.....	27
Diagnóstico institucional.....	29
Autoevaluación institucional.....	33
Análisis de la implementación de planes.....	37
Implementación curricular.....	40
Análisis de resultados.....	41

Fortalezas y oportunidades de mejoramiento.....	42
Conclusiones autoevaluación institucional.....	44
Plan de mejoramiento.....	46
Planificación anual.....	49
Bibliografía.....	56
Anexos.....	58



3. Resumen

El presente trabajo propone la implementación de acciones debidamente consensuadas por la Escuela Valentín Letelier de Calama, para mejorar los actuales indicadores de rendimiento escolar y de desarrollo personal y social, generando iniciativas acorde al Proyecto Educativo Institucional y en el marco de los Estándares Indicativos de Desempeño, en un contexto de altas expectativas, compromiso, confianza e involucramiento de sus distintos estamentos.

Para ello, se ha levantado, en primera instancia, con los antecedentes disponibles en la unidad educativa, un diagnóstico que permite visualizar fortalezas y debilidades institucionales, logros académicos, prácticas pedagógicas, satisfacción de su comunidad y logros obtenidos en virtud a las metas propuestas. En concreto qué hemos hecho y qué hemos logrado.

Basado en una planificación estratégica se establece una serie de acciones tendientes a mejorar sus actuales indicadores de desempeño institucional, implementando un sistema de seguimiento, retroalimentación y evaluación permanente, que responda a las expectativas de nuestra comunidad y a la declaración de Sellos de Calidad expresados en el Proyecto Educativo Institucional, vinculado y articulado con el PME.

Qué queremos mejorar y cómo vamos a lograrlo. Ese es el desafío.



4. Introducción

En primera instancia se ha otorgado la más amplia participación de los estamentos de la Escuela Valentín Letelier de Calama, para conocer y recoger a través de talleres, reuniones, sesiones de análisis de resultados obtenidos, encuesta de satisfacción, indicadores de efectividad, análisis FODA, entre otros, antecedentes que permitan lograr levantar de manera organizada, información relevante a procesar con el objetivo de proponer y visualizar a través de la formulación y elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, PME, con acciones debidamente consensuadas, en distintos ámbitos, que permitan mejorar resultados con un horizonte a 4 años, fijando metas anuales y estableciendo mecanismos de seguimiento, control y evaluación permanente de propuestas remediales.

En la Escuela Valentín Letelier se genera un equipo docente idóneo en distintas labores del establecimiento, que asume un liderazgo en diferentes ámbitos con una lógica de trabajo colaborativo y una autonomía regulada del trabajo técnico – pedagógico. Cada uno de los actores, especialmente los docentes, es protagonista y responsable de los logros.

Como punto de partida, se presentan datos estadísticos y de resultados correspondientes al periodo 2002 – 2018, proporcionados por la Escuela, el Sostenedor y el Ministerio de Educación.



5. Marco Teórico

El desafío al que se enfrenta nuestro sistema educativo es que las escuelas y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de niñas y niños. Para ello es necesario encauzar acciones de mejoramiento escolar que permitan alcanzar una educación de Calidad, a través de la implementación del Currículo Nacional y el conjunto de normativas y planes a desarrollar en Escuelas y Liceos.

Tener presente la Ley N° 20.248 de Subvención Escolar Preferencial, art. 8° que obliga a los establecimientos a elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo¹, a 4 años, y Ley N° 20.529 del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación².

El Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes; lo que implica intencionar en las escuelas y liceos el desarrollo de un **Ciclo de Mejora Continua**, entendido como un conjunto de fases articuladas por las cuales deben transitar permanentemente para mejorar su gestión institucional y sus resultados educativos en función de lo declarado en el Proyecto Educativo Institucional.

1 Ley N° 20.248, 01.02.2008, crea Subvención Escolar Preferencial.

2 Ley N° 20.529, 27.08.2011, crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Educativa.

Todos los establecimientos educacionales del país, deben elaborar e implementar un **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)** con un enfoque a cuatro años. Para aquellos establecimientos adscritos a la Subvención Escolar Preferencial, tiene la obligatoriedad de diseñar, enviar al Ministerio de Educación e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo, PME.

El Plan de Mejoramiento Educativo, como herramienta que ordena y materializa el ciclo de mejoramiento, contempla las siguientes etapas y fases:

Fase estratégica PME:

Esta fase contempla una mirada proyectiva a cuatro años y es una invitación a diseñar una propuesta de mejoramiento que surja desde el Proyecto Educativo Institucional. Esta fase implica dos etapas:

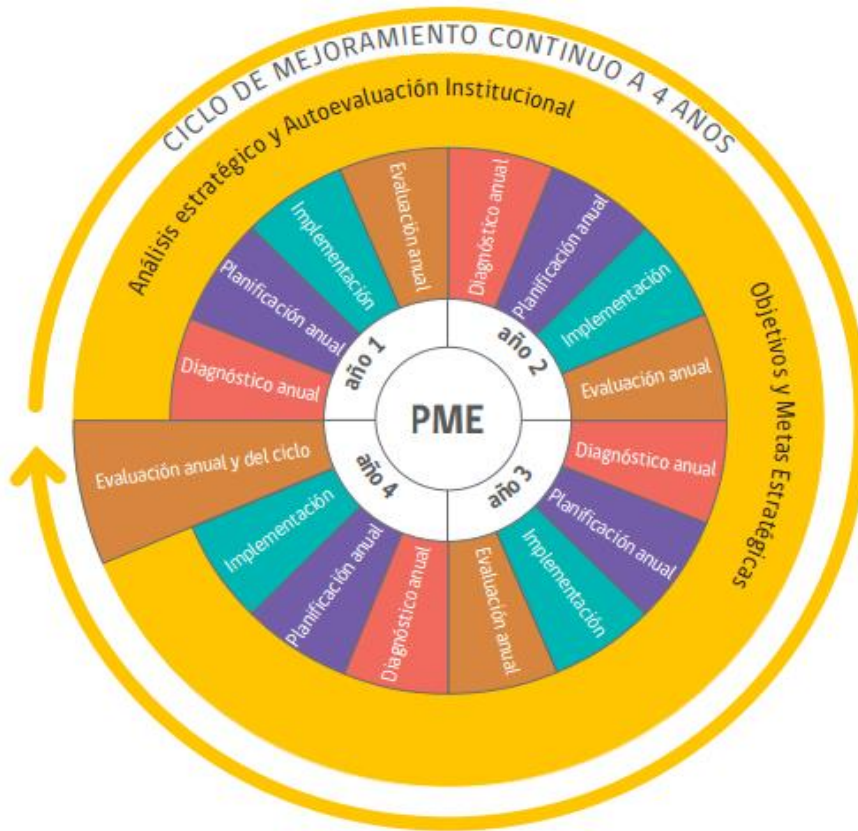
Análisis de PEI y Autoevaluación Institucional: es una etapa que requiere que la comunidad educativa analice su PEI y estime, desde la situación actual qué tan lejos está de poder concretarlo, en este sentido, realiza una autoevaluación institucional que debe considerar distintos aspectos de gestión que permitan establecer una línea de base.

- **Planificación estratégica:** esta etapa contempla la elaboración de objetivos, metas y estrategias a mediano plazo, las que orientarán cada periodo anual. Se orienta que sea esta etapa la que permita la concreción del PEI y oriente las acciones anuales para la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Ciclo de mejoramiento continuo:

El Plan de Mejoramiento Educativo es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo. Permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena, articula las acciones anuales que permita alcanzar dichos objetivos a través de monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

Figura 1: Ciclo de Mejoramiento Continuo.



En resumen, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), es una herramienta de planificación estratégica que guía el mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos³. Es el “principal medio que permitirá llegar al lugar proyectado” como comunidad educativa mediante una planificación estratégica a 4 años que implementará en periodos anuales.

3 Desde el año 2015 en adelante, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se basa en un enfoque de mejoramiento de mediano y largo plazo a partir del cual las comunidades educativas de los establecimientos educacionales planifican su mejoramiento a 4 años plazo. De este modo, la planificación educativa se concibe como un proceso estratégico y participativo, y no solamente como una planificación anual de acciones de corto plazo, definidas por una o dos personas.

Fase estratégica:

Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo. Constituye una instancia participativa en la que los diferentes actores de la Comunidad educativa definen en conjunto lo que quieren abordar para lograr una mejora sostenida de la calidad de la Educación en el mediano plazo. (4 años)

Planes normativos:

Ante la diversidad de instrumentos de gestión educativa, los establecimientos educacionales se ven desafiados a definir y planificar una serie de objetivos, metas y acciones de distinto orden y en distintos ámbitos específicos de acción. Para que los planes colaboren integralmente con el proceso de mejoramiento escolar, es necesario articular el diseño e implementación de cada uno de ellos con el PME. La articulación debiera favorecer la coherencia entre los distintos planes y contribuir al logro de los sellos educativos del PEI, que se representan en los objetivos estratégicos del Plan de Mejoramiento Educativo.

¿Para qué articular herramientas de gestión con los planes normativos?

✓ Asegurar la coherencia y complementariedad de los planes específicos con el PEI y con la propuesta definida en el PME, de tal manera que en su conjunto aporten a mejorar los procesos y resultados educativos.

✓ Dar claridad y sistematicidad al proceso de mejoramiento continuo que debe ocurrir en uno de los ámbitos de acción, lo que involucra diseñar e implementar los planes específicos en forma adecuada y pertinente.

✓ Optimizar el uso de los recursos (humanos-financieros) y promover el trabajo colaborativo.

¿Qué esperamos de la articulación de los planes normativos y el PEI -PME?

✓ Que lo planificado, tanto en los planes normativos como en el PME, sea Coherente y permita materializar el PEI del establecimiento.

- ✓ Que las temáticas de los distintos planes normativos sean consideradas tanto en la fase estratégica como en la fase anual de elaboración del PME y viceversa.
- ✓ Cada establecimiento debe decidir si lo expresado en cada uno de estos planes normativos se expresa en su PME, ya sea como un objetivo o acción anual, en funciones de sus prioridades y énfasis que cada comunidad escolar haya definido para su actual ciclo de mejoramiento continuo.

Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento:

La recopilación y análisis de las distintas fuentes de información, la comunidad educativa dispondrá de la evidencia necesaria para poder identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las dimensiones y área de resultados para, a partir de ellos, avanzar respecto de los objetivos y metas estratégicas.

Planificación Estratégica:

El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales. Para formular la planificación a mediano plazo es necesario abordar los siguientes componentes:

Objetivos Estratégicos:

Los objetivos Estratégicos se construyen en base a las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.

De acuerdo con el ejercicio anterior, el objetivo estratégico se desprende de las oportunidades de mejora, que en este caso, se vinculan con el estándar indicativo de desempeño de la dimensión Gestión Pedagógica, 4.3 “Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos enseñanza aprendizaje”.

Metas Estratégicas:

Las metas expresan los resultados que se quieren lograr a 4 años para cada uno de los objetivos estratégicos definidos para cada dimensión del modelo de gestión escolar. Se formulan en términos de logros o resultados a alcanzar y se expresan cuantitativamente.

Los Objetivos y Metas Estratégicas «Expresan las aspiraciones de la comunidad educativa a cuatro años, en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de sus desafíos institucionales y pedagógicos actuales».

- ✓ Los Objetivos y Metas Estratégicas tendrán que estar relacionados con las áreas de proceso y el área de resultados contenidas en el PME.
- ✓ Se deben formular como mínimo un objetivo y una meta estratégica para cada dimensión.
- ✓ Como máximo se pueden formular 2 objetivos estratégicos con sus respectivas metas por cada dimensión. (1 objetivo estratégico + 1 meta estratégica).
- ✓ Para formular los Objetivos y Metas Estratégicas se deben equilibrar las altas expectativas, con el análisis realista de la situación actual de los procesos y resultados institucionales y pedagógicos del establecimiento, lo que permitirá contar con objetivos y metas desafiantes, pero al mismo tiempo alcanzable.

Las Estrategias:

Las estrategias se definen como líneas de acción genéricas para un periodo anual, permitiendo acercarse de manera progresiva al logro de los objetivos y metas. Se centran en aspectos cualitativos y se definen 2 estrategias por objetivo estratégico. Una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. Por ejemplo, pueden constituir estrategias: el acompañamiento al aula, el intercambio de experiencias pedagógicas, el desarrollo de metodologías activo-participativas, el monitoreo y seguimiento de los logros de aprendizajes de los alumnos, etc.

También se le define como todas las actividades y actuaciones que se organizan con el claro objetivo de poder alcanzar los objetivos que se han marcado. Otros ejemplos, son: Generar instancias de reflexión pedagógica, realizar seguimiento a la aplicación del Manual de Convivencia Escolar, desarrollar actividades de reforzamiento a alumnos avanzados y con retraso pedagógico, etc.

Todas las estrategias constituyen acciones muy generales, que posteriormente se operacionalizarán a través de actividades concretas y específicas. Por ejemplo, la estrategia de generar instancias de reflexión pedagógica puede contemplar actividades a desarrollar en el consejo técnico de profesores, en los grupos profesionales de trabajos; el estudio de casos, la reflexión a partir de la identificación de prácticas pedagógicas inspiradoras al interior de la unidad educativa, etc.



6. Marco Contextual

Escuela Valentín Letelier, depende de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Calama, se ubica en la Población Gustavo Le Paige, en el sector Norponiente de nuestra ciudad. Su IVE, índice de vulnerabilidad escolar es de un 83 %, con un 45,42 % de alumnos prioritarios y un 42, 50 % de alumnos preferentes, regulados por la Ley N° 20.248, Ley de Subvención Escolar Preferencial.

Los alumnos y alumnas que atiende provienen de las poblaciones Gustavo Le Paige, Los Copihues, Nueva Alemania, 23 de Marzo, Gabriela Mistral, Pablo Neruda, Santiago Polanco, entre otras, con características de sectores populosos y de una alta vulnerabilidad social, corroborado por estudios de Censo, encuesta social de hogares, Junaeb; definida por el Ministerio de Educación en nivel socio-económico medio/bajo, dada la inestabilidad laboral que los acompaña; sus apoderados en alguna medida han sido ex alumnos/as del establecimiento lo que otorga un sello de identidad permanente.

La escolaridad de los padres y apoderados alcanza mayoritariamente el 4º año medio, según lo expresado en su respectiva ficha de matrícula.

El Proyecto Educativo Institucional de la Escuela Valentín Letelier de Calama, en coherencia con nuestro sistema educativo, se basa en la concepción del individuo como persona capaz de superarse a sí misma y al entorno en que le

tocó nacer y vivir. Bajo la premisa que un hombre libre que no está predestinado por las condiciones socio-culturales de su entorno.

De esta forma, los estudiantes, profesores y, en general todos quienes forman parte de la comunidad educativa, tienen la responsabilidad de manejar esa libertad tendiendo hacia el bien y, por tanto, se deben realizar acciones concretas para que esto se materialice.

Proyecto Educativo Institucional (PEI):

Expresa el horizonte formativo del establecimiento, es decir su propuesta orientadora en el ámbito cognitivo, social, emocional, cultural y valórico. Corresponde al “lugar final que se quiere alcanzar o llegar” como comunidad educativa, expresado mediante una Visión y Misión institucional y los sellos educativos que fortalecen las altas expectativas en todos sus actores.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es entonces el instrumento que orienta todos los procesos que ocurren en un establecimiento educacional, clarifica a los actores las metas de mejoramiento, da sentido y racionalidad a la gestión para el mediano o largo plazo, permite la toma de decisiones pedagógicas y curriculares, articula los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y la formación de los alumnos, en resumen, ordena las grandes tareas en torno a objetivos compartidos⁴.

4 Villarroel.S. (2002). Proyecto educativo institucional, marco legal y estructura básica.

Síntesis de los componentes del PEI de Escuela Valentín Letelier de Calama.

Objetivo General

Fortalecer las competencias y habilidades de gestión educacional para el mejoramiento continuo de los procesos y de los resultados académicos de los alumnos y alumnas de la escuela básica "Valentín Letelier".

VISIÓN

"Ser una institución de calidad en educación integral, donde todos los alumnos y alumnas aprenden de acuerdo a sus capacidades con una identidad basada en valores, que les permita enfrentar positivamente una vida de sana convivencia y los desafíos del futuro haciendo de ellos personas de bien".

MISIÓN

"Valentín Letelier" comunidad educativa comprometida y efectiva, orientada a la excelencia académica y valórica centrada en el amor, con prácticas pedagógicas innovadoras e inclusivas en el aprendizaje, tecnologías de vanguardia, para lograr con éxito los estudios.

SELLOS	Formación integral y valórica de los estudiantes Aprender a ser un estudiante con excelencia educativa. Aprender a ser un ciudadano inclusivo y respetuoso. Calidad en los aprendizajes.	VALORES Y COMPETENCIAS	Solidaridad Desarrollo personal Responsabilidad Creatividad Pensamiento divergente y crítico Tolerancia Respeto
---------------	---	-------------------------------	---

Síntesis de antecedentes de personal, infraestructura y de matrícula.

La planta de docentes y asistentes de la educación está conformada actualmente por:

Directivos: Directora, Inspector General, Jefe UTP.

Estamentos: Orientación, Convivencia Escolar, Coord. Extraescolar, PIE, SEP.

Docentes de aula: 22 Profesionales de la Educación.

Asistentes de la Educación: 05 (01 secretaria, 01 administrativo, 03 paradocentes)

Auxiliares de servicio: 05

Infraestructura/dependencias: (Edificio de dos pisos, superf. Total de 5.640 mts²)

16 Salas de clases; sala de ciencias, sala de artes, audiovisual, PIE, CRA, Comedor alumnos, comedor funcionarios, primeros auxilios, multi - cancha, duchas y camarines, patio y pérgola, sala multicopiado y 04 dependencias habilitadas para trabajo de dirección, inspectoría, UTP y administrativos.

La Escuela cuenta con dos cursos por nivel de 1º a 8º Año Básico, es decir, 16 cursos en total, una matrícula de 688 estudiantes, con un promedio de 43 alumnos por sala, contando con una capacidad física autorizada de 690 estudiantes.

Escuela Valentín Letelier se identifica plenamente con el planteamiento de una escuela eficaz, brindando excelentes resultados en sectores de alta vulnerabilidad social, teniendo como base fundamental la conformación, desarrollo y consolidación del trabajo en equipo⁵.

5 Astudillo, E y otros. (1996). Manual para equipos de gestión escolar.

Una escuela eficaz “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2003, p. 54). Para ser eficaz la escuela debe favorecer el desarrollo de todos y cada uno de sus alumnos y estos deben progresar más de lo que es dable esperar conforme a las características socioeconómicas y culturales de su familia. A veces se agrega como criterio que la escuela eficaz se preocupa por el *desarrollo integral del alumno*⁶, esto es, además de buenos resultados de aprendizaje, se preocupa de su formación en valores, bienestar y satisfacción, desarrolla toda la personalidad de los alumnos⁷.

6 Concha, C. (1996). Escuelas efectivas en Chile.

7 El libro que entrega todos los resultados del estudio hace una revisión bibliográfica de los estudios y escritos sobre escuelas efectivas. Entre otros, véase Murillo (2003), Brunner y Elacqua (2003), Scheerens (2000), Scheerens y Bosker (1997), Slavin (1996) y Sammons, Hillman y Mortimore (1995).



Resultados Académicos:

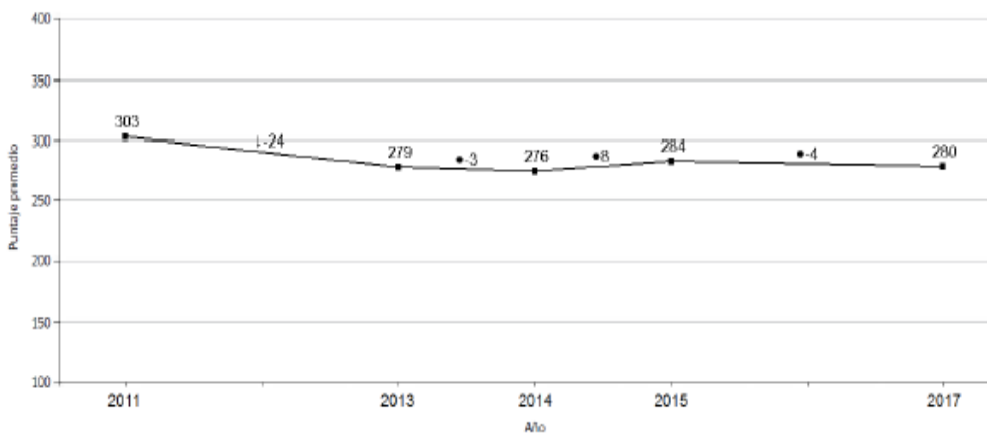
Resultados SIMCE Cuartos Años 2002 al 2018 (15 mediciones)

Asignat.	2002	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
C. Lectora	240	271	253	269	269	279	293	303	280	298	293	294	289	302	291
Matemát.	240	256	259	272	261	270	287	296	297	291	290	300	305	291	273
Historia	239		272		250		262		298		273				
C. Naturales		282		275		272		286		288					
PROMEDIO	239	269	261	272	260	273	280	295	291	292	285	297	297	297	282

Con la información disponible, 2011 – 2017, se presentan resultados en el nivel de 8º Años, en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación, Matemática y Ciencias Naturales; Luego se presenta resultados correspondientes a otros indicadores de desarrollo personal y social, IDPS.

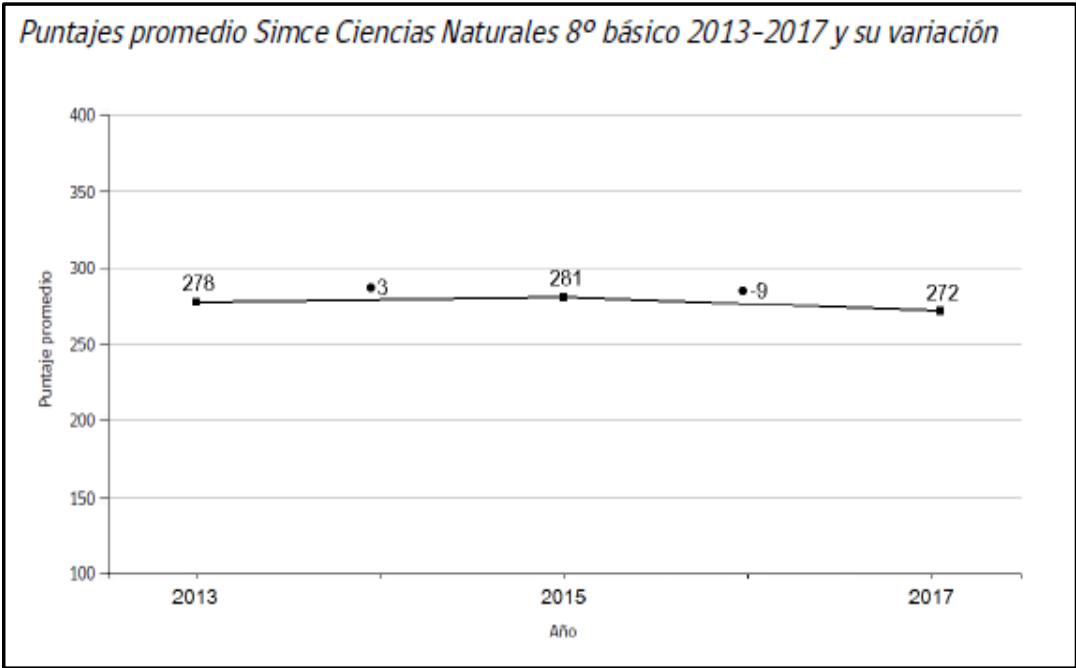
LENGUA Y LITERATURA: LECTURA

Puntajes promedio Simce Lengua y Literatura: Lectura 8° básico 2011-2017 y su variación





CIENCIAS NATURALES

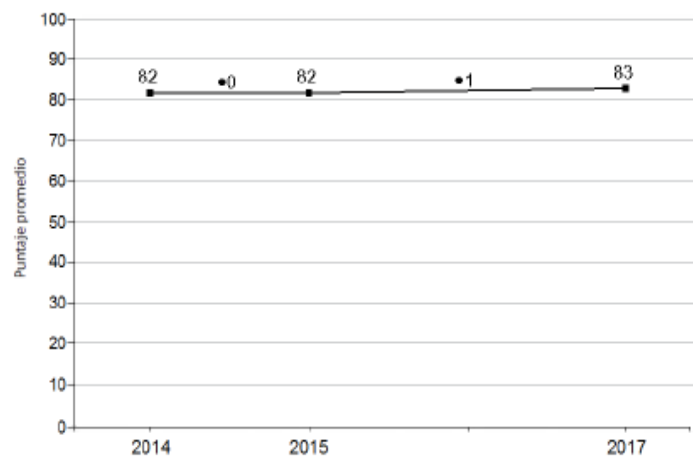


SIMCE 2019 - UTP

12

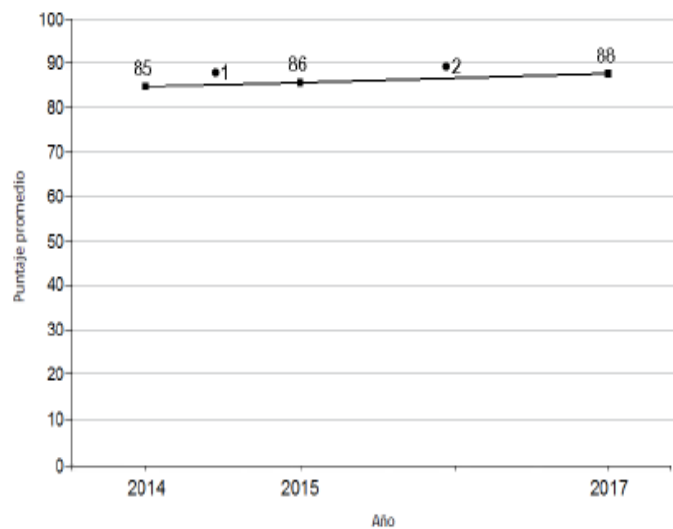
AUTOESTIMA ACADÉMICA Y MOTIVACIÓN ESCOLAR
2014 – 2017 y su variación

Puntajes 8º básico en el indicador Autoestima académica y motivación escolar 2014-2017 y su variación



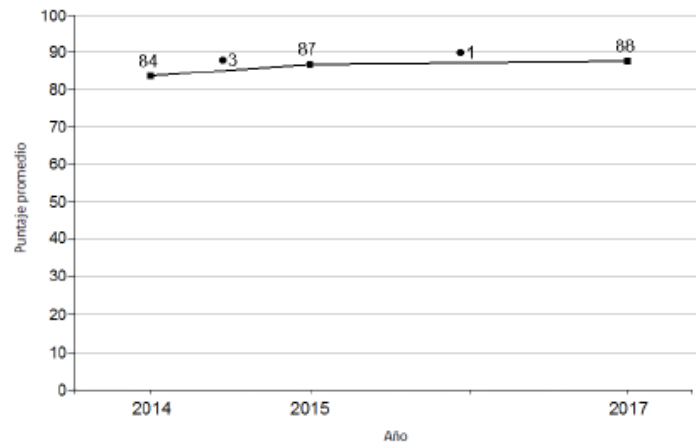
CLIMA DE CONVIVENCIA ESCOLAR
2014 – 2017 y su variación

Puntajes 8º básico en el indicador Clima de convivencia escolar 2014-2017 y su variación



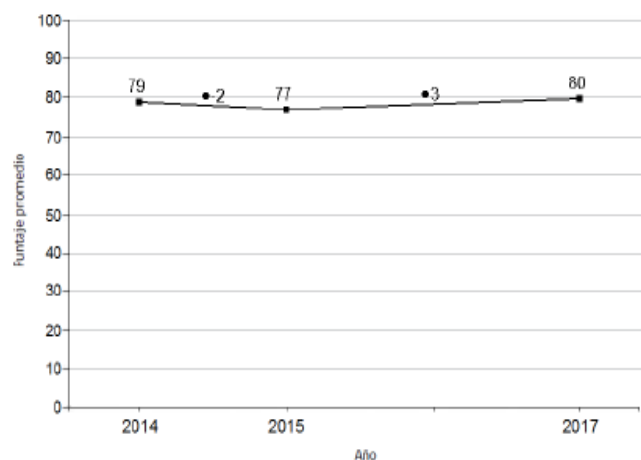
PARTICIPACIÓN Y FORMACIÓN CIUDADANA 2014 – 2017 y su variación

Puntajes 8º básico en el indicador Participación y formación ciudadana 2014-2017 y su variación



HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE 2014 – 2017 y su variación

Puntajes 8º básico en el indicador Hábitos de vida saludable 2014-2017 y su variación



Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación:

Su propósito es asegurar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes, mediante la evaluación, fiscalización, orientación y apoyo constante a los establecimientos. Con este sistema se busca fortalecer la mejora educativa, concibiendo la calidad de manera integral.

Para ello, el sistema educativo cuenta con los siguientes estándares:

✓ Indicadores de Desarrollo Personal y Social de los estudiantes: Indicadores de Calidad no académicos.

✓ Estándares de Aprendizaje: Describen lo que los estudiantes deben saber y poder hacer. SIMCE.

Nuestro Modelo de Excelencia Académica

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad contempla un conjunto de instrumentos y medidas dirigidos a promover una mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes y fomentar las capacidades institucionales de los establecimientos educacionales del país.

Un pilar digno de destacar es el proceso de evaluación permanente instalado en la escuela, dado que la evaluación juega un rol fundamental en todo proceso educativo, siendo la función principal de esta la de “mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos” (Condemarín & Medina, 2000, p.15). Lo anterior no está siendo alcanzado por el sistema de evaluación imperante, en donde “las prácticas tradicionales de evaluación tienden a comparar los resultados de los estudiantes, distribuyéndolos en una escala de buenos, regulares y malos” (Condemarín & Medina, 2000, p.15), en lugar de preocuparse de trabajar con las diferencias y particularidades de cada estudiante⁸.

Las cuatro instituciones que conforman este sistema son el Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación Escolar y el Consejo Nacional de Educación, cada una con funciones y responsabilidades claramente diferenciadas. En este contexto, la Agencia de Calidad de la Educación cuenta con ciertas herramientas concretas, entre las que se encuentran los Estándares Indicativos de Desempeño.

⁸ Condemarín, M.;Medina, A. (2000). Evaluación auténtica de los aprendizajes.

Figura 2: Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Nueva Institucionalidad

Sistema Aseguramiento de la Calidad

Ministerio :

ORGANO RECTOR

- Propone e Implementa Políticas Educativas.
- **Da Apoyo Técnico Pedagógico a establecimientos**
- **Elabora Currículum**
- **Elabora Estándares de Aprendizaje y de Desempeño Indicativo**

Agencia de Calidad:

- Evalúa Logros de Aprendizaje (SIMCE) e Informa a la comunidad
- Evalúa Estándares Indicativos de desempeño



Superintendencia:

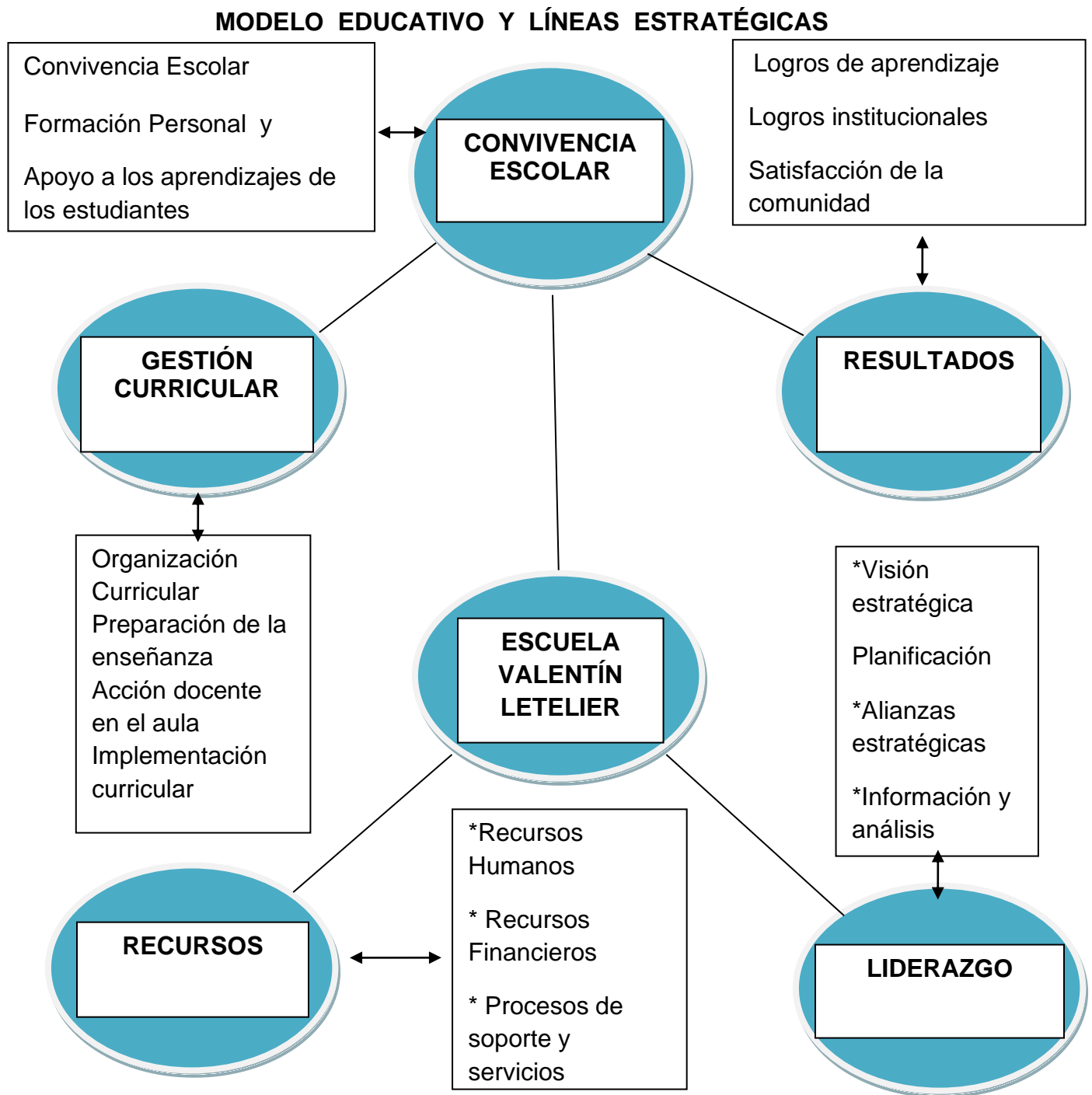
- Fiscaliza y sanciona cumplimiento de Normativa
- Fiscaliza Recursos y Audita rendición de cuentas
- Investiga y resuelve denuncias y hace de mediador con los reclamos

Consejo Nacional de Educación:

- Aprueba Currículum
- Aprueba Estándares

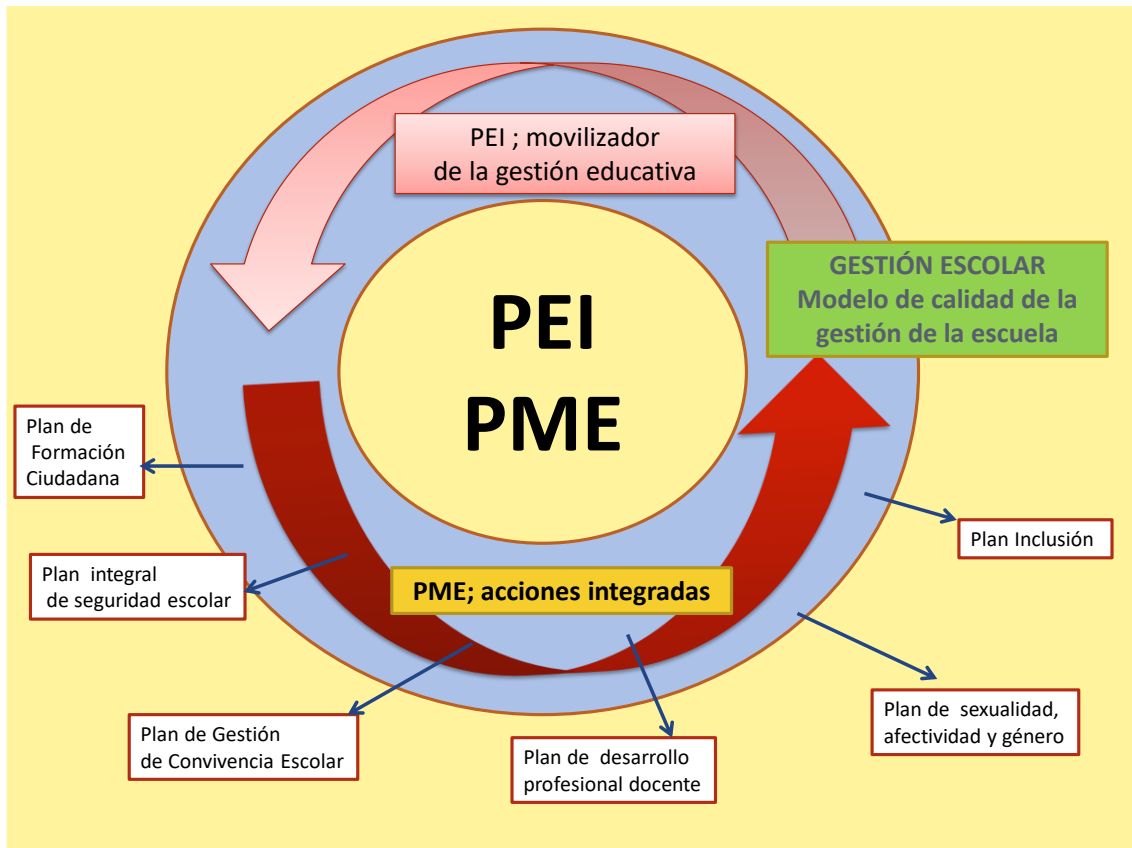
El modelo propuesto para mantener la excelencia, basado en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, se sintetiza en el siguiente cuadro como se aprecia todas las áreas y planes normativos, que están vinculados a la comunidad escolar Valentín Letelier.

Figura 3: Modelo educativo y líneas estratégicas.



Los planes específicos que la escuela ha desarrollado e implementado en su trayectoria de mejoramiento, en el contexto de planes normativos⁹, y orientaciones técnicas que rigen el sistema educativo se señalan en la Figura 4:

Figura 4: Planes relacionados al PME, por normativa u orientaciones técnicas.



⁹ Los planes establecidos por normativa son: Plan de Gestión de la Convivencia Escolar; Plan de Formación Ciudadana; Plan de Sexualidad, Afectividad y Género; Plan de Apoyo a la Inclusión; Plan de Desarrollo Profesional Docente y Plan Integral de Seguridad Escolar. Estos 6 planes tienen enfoques, sentidos y orientaciones particulares, sin embargo, todos ellos son coincidentes con el propósito de brindar a las y los estudiantes experiencias escolares significativas y que potencien su desarrollo integral.



7. Diagnóstico institucional.

Teniendo como base los estándares indicativos de desempeño, se realizaron sesiones reflexivas con el cuerpo docente a fin de analizar y evaluar las acciones realizadas a la fecha, su impacto y resultados académicos obtenidos, los cuales se presentaron en el punto precedente, organizados por dimensiones y sus correspondientes sub - dimensiones, para determinar las medidas remediales a implementar de manera consensuada, generando el también llamado *feedback*, práctica muy común en la vida diaria¹⁰, que propicie una retroalimentación efectiva para el aprendizaje.

Estándares Indicativos de Desempeño:

Son un conjunto de referentes que orientan la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos.

Estos **estándares** están a cargo de la Agencia de la Calidad y abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos.

Las siguientes consideraciones de carácter general son producto de la participación y opinión de los profesores.

¹⁰ Gómez Escoda, 2015; Boud y Molloy, 2015.

Vinculación PEI con el Modelo de Gestión Escolar

Sello	Dimensión de Gestión Pedagógica	Dimensión Liderazgo	Dimensión de Convivencia Escolar
Formación integral y valórica de los estudiantes	Los estudiantes aprenden y practican los valores que marcan las directrices en este sello como por ejemplo: solidario, colaborador, preocupado ante las necesidades de sus pares y ante los demás; desarrollo personal, responsabilidad, cumplimiento de las obligaciones escolares con diligencia y seriedad.	Participación en todas las actividades escolares de manera autónoma, mostrando pro actividad en el proceso, fomentando la reflexión de manera creativa, desarrollando procesos cognitivos a nivel analítico y diferencial.	Con una educación inclusiva que permite atender la diversidad de los estudiantes demostrando empatía, tolerancia y respeto a la diversidad de género, etnias, diversidad cognitiva, permitiendo la integración de todos sus pares durante todo el proceso educativo.
Aprender a ser un estudiante	Participar en todas las actividades	Se expresa en una comunidad educativa	Los estudiantes fortalecen hábitos de sana convivencia

con excelencia educativa	escolares de manera autónoma, con capacidad y amplio desarrollo de habilidades, fortaleciendo la identidad y pertenencia con la unidad educativa.	comprometida y efectiva, orientada a la excelencia académica.	acompañada de la entrega de valores permanentes, en estrecha alianza con sus respectivos padres y apoderados.
Aprender a ser un ciudadano inclusivo y respetuoso	Que el estudiante demuestre empatía, tolerancia y respeto a la diversidad de género, etnia, cognitiva, permitiendo la integración de todos los estudiantes en el proceso de aprendizaje.	Que todos los estudiantes se sientan parte importante de esta comunidad educativa, con sentido de pertenencia y pertinencia.	Educación inclusiva que permita atender la diversidad de los estudiantes con estrategias pedagógicas y metodológicas diferenciadas e innovadoras.
Calidad en los aprendizajes	El modelo propuesto para este sello sintetiza en el		Para este sello se realizan procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las

	<p>modelo de calidad de gestión escolar. Se inicia y finaliza interactuando todas las áreas manteniendo los distintos canales comunicacionales en forma efectiva.</p>		<p>condiciones adecuadas, tanto de recursos humanos, financieros y educativos, para el desarrollo óptimo de los procesos de aprendizajes, en espacios internos y externos a la unidad educativa, que propicie y favorezca una educación integral basada en valores.</p>
--	---	--	---

Autoevaluación Institucional

La Autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa, pedagógica y de sus resultados, lo que implica la detección de sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento tanto de los procesos institucionales como pedagógicos.

Título	Pregunta	Respuesta
Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos en relación a las acciones ejecutadas?	El grado de cumplimiento de los objetivos en relación a las acciones ejecutadas es de un 100%.
Dimensiones	Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso ¿Qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa?	Se instalaron procesos internos (Sistema de medición de avance mensual) Mejora notoria en las prácticas cotidianas. Se promovió un alto nivel de compromiso y expectativas de aprendizajes. Aumentó el éxito en el desempeño escolar de todos los estudiantes.
Dimensiones	¿Cuáles son las principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el nivel de desarrollo del último PME implementado?	El compromiso de los docentes con su quehacer educativo. El trabajo sistemático y riguroso de docentes y equipo directivo-técnico pedagógico. Altos niveles de aprendizaje, movilizand o la escuela hacia la mejora continua, fortaleciendo la cultura inclusiva y de altas expectativas respecto de los aprendizajes.
Dimensión de resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de las	El grado de cumplimiento con las metas del PME anterior fue de un

	metas de su PME anterior?	100%.
Dimensión de resultados	¿De qué manera el cumplimiento de las metas muestra efectos respecto del logro de los objetivos?	En relación a las metas de: Aprobación por asignatura de 1º a 8º año, la tendencia es constante entre los años 2011 y 2018; meta de repitencia predomina la baja en los niveles de 1º, 3º, 4º, 5º y 7º años. Meta de Simce 4º y 8º años se mantiene en un rango superior.
Dimensión de resultados	Si los resultados fueron favorables en relación a lo esperado ¿Qué prácticas perdurarán en el tiempo?	Los resultados fueron favorables, por lo tanto, debemos seguir con nuestra trayectoria de mejoramiento y comprometida con los aprendizajes de los estudiantes, desarrollando la identidad y la formación integral basada en valores, creando autoridad moral desde el aula.
Dimensión de resultados	Si los resultados no fueron favorables de acuerdo a lo esperado ¿Qué decisiones se deben adoptar?	Los resultados fueron favorables. Debemos mantener los buenos resultados y la trayectoria de mejoramiento.

Dimensión Gestión Pedagógica

Gestión Curricular	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Existe un seguimiento a la cobertura curricular por parte de UTP, la que alcanza un 90 % al finalizar el año escolar. Se puede mejorar aún más este indicador.	Se comparten estrategias de aula entre docentes y se fortalecen duplas en los niveles y asignaturas. Se puede mejorar la articulación entre determinadas asignaturas, para potenciar los aprendizajes y fortalecer el trabajo colaborativo.	Existe un Plan de Reforzamiento Pedagógico de libre adscripción. Se cuenta con apoyo de profesionales del Programa PIE y también contrataciones de profesionales bajo la modalidad SEP. Se puede optimizar la coordinación entre estos estamentos.

Dimensión Liderazgo

Liderazgo del Sostenedor	Liderazgo del Director	Planificación y Gestión de Resultados
Se evidencia un escaso liderazgo, dada la constante rotación de jefatura en el área de Educación.	Se reconoce y se respalda gestión del director, por su mirada pedagógica y su capacidad de generar trabajo en equipo, otorgándole un voto de confianza.	Existe un Plan Anual de Trabajo que es conocido por todos, pero falta optimizar seguimiento sostenido y sobretodo evaluación permanente.

Dimensión Formación y Convivencia

Formación	Convivencia	Participación y vida democrática
Se evidencia una falta de articulación entre asignaturas, para abordar temáticas transversales de manera permanente.	Los estudiantes desarrollan actividades tendientes a fortalecer una sana convivencia entre pares a través de academias de libre adscripción.	Sólo se cuenta con la elección de integrantes del CEAL, pero se adolece de acciones de formación democrática, para una mejor participación ciudadana.

Dimensión Gestión de Recursos

Gestión de Personal	Gestión de Recursos Financieros	Gestión de Recursos Educativos
Se establece la necesidad de incrementar las horas de contrato del equipo Psicosocial y especialistas SEP, independiente del programa PIE, además, considerar asistentes de aula en apoyo al docente en todos los cursos de los niveles de 1º a 4º año básico.	Se debe planificar con bastante antelación, dado que los recursos financieros son administrados directamente por el Sostenedor, remitiendo la escuela los requerimientos necesarios, para su adquisición.	Existe una amplia consulta a los docentes sobre las necesidades por asignaturas, cuyas peticiones son canalizadas a nivel central, para su adquisición, de acuerdo a las acciones que considera el PME.

Análisis respecto a implementación de planes:

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política?	En esta política que presenta desafíos permanentes que hoy deben ser compatibilizados desde la óptica de la Ley de Inclusión Escolar, con el compromiso de estudiantes, apoderados y docentes; se ha avanzado notablemente con acciones concretas y logradas de acuerdo al cronograma del plan.
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Qué nos falta por mejorar?	Seguir avanzando en el involucramiento de la familia en el proceso educativo y aumentar de acuerdo a los espacios físicos disponibles, actividades formativas complementarias.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afect y Género)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política?	Hemos avanzado creando un clima de confianza y de respeto que se trasmite en una actitud positiva hacia la sexualidad en un contexto de desarrollo integral.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Qué nos falta por mejorar?	Seguir fortaleciendo la sexualidad y afectividad brindando oportunidades, para que los estudiantes aprendan sobre valores y actitudes y desarrollen conductas protectoras para la salud.

Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política?	Hemos avanzado fortaleciendo conocimientos, habilidades y actitudes que permitan que los estudiantes tomen decisiones responsables en el presente con visión de futuro.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Qué nos falta por mejorar?	Seguir fortaleciendo el autocuidado, medidas sanitarias y prevención de riesgo, en contextos familiares, comunitarios y escolares.
Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política?	Cada vez hemos avanzado con una educación incluyente e integradora que atienda la diversidad geográfica, étnica, cultural y económica.
Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión)	¿Qué nos falta por mejorar?	Optimizar, favorecer y garantizar las condiciones en todos sus espacios y actividades para el acceso, la permanencia, el encuentro e interacción entre estudiantes diversos.
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política?	Hemos desarrollado las competencias que incorporan conocimientos, habilidades y actitudes, insertados en la implementación del currículum, garantizando el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.
Política de	¿Qué nos falta por	Fortalecer acciones cívicas en su

Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	mejorar?	vida diaria, desarrollado una actitud crítica, constructiva y tolerante, con convicciones y fundamentos para debatir entre pares.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan DPD)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política?	Hemos aprovechado los espacios educativos y de trabajo en acompañamiento regular de los docentes. Talleres técnicos, Talleres de análisis de sistema de evaluación mensual. Talleres de actualización y diálogo pedagógico con cada uno de los docentes.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan DPD)	¿Qué nos falta por mejorar?	Aumentar las metodologías y estrategias DUA, de acuerdo al grupo curso, con mayor coordinación con los equipos profesionales PIE/SEP.

Implementación Curricular:

Pregunta	Respuesta
Cuáles han sido las principales dificultades respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y E. de Gestión.	Los tiempos disponibles, para la implementación curricular, considerando aspectos y variables que escapan al control interno del establecimiento, tales como: situaciones climáticas, movimientos sociales y gremiales, emergencias sanitarias.
¿Cómo impactan las dificultades detectadas?	Generan una mayor presión laboral, toda vez que la unidad educativa, por lo general, no se pliega a movimientos gremiales, reforzando los canales de coordinación con los distintos estamentos, para aminorar el impacto en el currículum y la sensibilización de la comunidad frente a los objetivos priorizados y metas del establecimiento.
¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?	Se abordan focalizando el apoyo pedagógico en aquellos niveles o casos específicos, ofreciendo una mayor diversidad de estrategias de intervención desde la planificación a la evaluación, para atender y resolver favorablemente el mejoramiento académico, manteniendo capacitación interna y acompañamiento de charlas, talleres, seminarios, entre otros, fortaleciendo los consejos técnicos por niveles.
¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI?	En toda la implementación del currículum se han abordado los sellos educativos, dando énfasis al fortalecimiento de los OFT y los indicadores de Desarrollo Personal y Social, con un trabajo colaborativo y sostenido por parte de los docentes.



8. Análisis de resultados

Pregunta para el Análisis	Respuesta
¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?	Motivación, interés, incentivo; Gestión para el acompañamiento y evaluación permanente; consenso entre directivos y docentes para establecer lineamientos metodológicos por asignaturas con la adquisición de recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas detectadas.
¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?	Evidencia clara al alza en los resultados analizados, con escasa variabilidad dentro de un rango superior de logros. Potencial movilizador en aumento de los estándares de aprendizaje y de otros indicadores de calidad. Fortalecimiento de la gestión institucional y pedagógica para el mejoramiento sostenido de los aprendizajes de todos los estudiantes.
¿Cuáles son las causas que explican estos resultados?	Aumento progresivo de las exigencias en todos los ámbitos. Los estudiantes confían en sus capacidades. La propuesta ambiciosa de metas de los docentes con sus estudiantes. Altas expectativas.

Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento

En este ámbito se focaliza la información en las fortalezas y oportunidades, dado que las debilidades son abordadas y transformadas en esta última y las amenazas detectadas, son asumidas como agentes externos que escapan al control interno, pero se aminoran con las fortalezas declaradas.

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Oportunidades de mejora
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.	Docentes profesionales capacitados con altas expectativas y compromiso académico. Cultura pedagógica centrada en la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes.	Elevar los resultados académicos en mediciones estandarizadas semestrales de cobertura curricular. Implementar un horario para el uso de la biblioteca CRA, con el propósito de fomentar el agrado por la lectura.
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del equipo directivo.	Dirección Líder en lo técnico pedagógico. Estrategias de acompañamiento al aula a los docentes bajo las modalidades de: Apoyo técnico permanente y	Afianzar los procesos sistemáticos de evaluación y autoevaluación institucional, para la toma oportuna de decisiones. Fortalecer la comunicación efectiva en el logro de los objetivos de la

		facilitador del quehacer educativo.	institución.
Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional.	Cultura escolar instalada que propicia la formación y desarrollo de habilidades personales y sociales de los estudiantes. Gozar de una convivencia escolar positiva. Comunidad educativa participativa y comprometida con el quehacer educativo.	Fortalecer la comunicación efectiva en el logro de los objetivos institucionales. Actualizar canales comunicativos de acuerdo a los avances tecnológicos. Motivar e involucrar la participación de padres y apoderados en espacios de reflexión y propuestas de aumento y mejoramiento, aún mayor a lo alcanzado, de la convivencia.
Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, en cuanto a recursos humanos, financieros y educativos, para	Transparencia y eficiencia interna en el uso de los de todos los recursos. Contar con mecanismos eficientes de control, seguimiento y optimización en el	Aumentar el número de profesionales en la atención y apoyo de estudiantes NEE. Optimizar y/o generar nuevos espacios físicos contextualizados, para el apoyo a los estudiantes.

	el desarrollo de los procesos pedagógicos.	uso de dichos recursos.	
--	--	-------------------------	--

Conclusiones de la Autoevaluación Institucional.

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión Pedagógica?	Después de analizada la Matriz Foda implementada, se concluye que la escuela aún desarrollando procesos sistemáticos instalados, requiere elevar los resultados de aprendizajes en todos los estudiantes, facilitando la generación de proyectos específicos, programas de reforzamientos y de talentos, como también de capacitación y perfeccionamiento docente.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?	Fortalecer los canales comunicativos actualizados a los requerimientos y desafíos de la sociedad actual. Incorporar mecanismos de análisis de información, que permitan un acceso oportuno y expedito para apoyar la toma de decisiones.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de	Fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo el bienestar de los niños y niñas, potenciar sus aptitudes, para vivir en sociedad. Propiciar mayores instancias de involucramiento y de inclusión, de todos sus actores en actividades internas y de proyección hacia la comunidad.

resultados de la dimensión de Convivencia Escolar	
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Recursos?	Desarrollar oportunamente coordinaciones de levantamiento de necesidades en las distintas áreas pedagógicas, optimizando el uso racional de los recursos disponibles y el fiel cumplimiento a la normativa del servicio, con una clara y transparente Cuenta Pública, como ha sido hasta el momento.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis del área de Resultados?	Establecer mecanismos de orientación, coordinación y seguimiento de los procesos continuos de los estudiantes, para favorecer la articulación entre la enseñanza básica y media. Incorporar prácticas de gestión para el aumento efectivo del nivel logro de los objetivos de aprendizaje y de los indicadores de desarrollo personal y social.

Finalmente, basado en el análisis de la información y antecedentes recopilados durante la etapa de diagnóstico y análisis de los resultados, se definen los siguientes objetivos estratégicos, metas y acciones anuales que conformarán el PME propuesto, considerando que la escuela ha mantenido una mejora sostenida de sus resultados académicos y también de IDPS, no obstante, aún puede mejorar sus indicadores de eficiencia e introducir innovaciones pedagógicas, como también afianzar la relación Escuela – Familia, en particular con las nuevas generaciones de estudiantes y apoderados que se incorporan en el nivel inicial del establecimiento y dar respuesta a las necesidades y demandas de la comunidad en el actual contexto escolar.



9. Plan de Mejoramiento

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta
Gestión Pedagógica	Fortalecer la implementación de objetivos transversales en todas las asignaturas con el propósito de promover la participación democrática de todos los estudiantes en sus diversos contextos de interacción.	El 90 % de los docentes desarrollan en su gestión de aula los objetivos transversales, mediante actividades que favorezcan la formación de una cultura inclusiva en los estudiantes.
Gestión Pedagógica	Fortalecer a los equipos de aula en la planificación y aplicación de un trabajo colaborativo y de co-enseñanza de forma sistemática, en los cursos que cuenten con estudiantes incorporados a PIE, con el propósito de fortalecer la cultura inclusiva de la escuela.	A lo menos el 90 % de los equipos de aula son acompañados, para que desarrollen y apliquen planificaciones que incorporen estrategias colaborativas y de co-enseñanza al interior del aula con miras a fortalecer la cultura inclusiva del establecimiento.
Gestión Pedagógica	Mejorar los aprendizajes de	El 80 % de los

	los estudiantes de los niveles de 2º,4º,6º y 8º Años, en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, para potenciar las habilidades cognitivas y resolución de problemas.	estudiantes de los niveles señalados, alcanzan niveles de logro entre medio-alto y alto, en las asignaturas de Lenguaje y Matemática.
Liderazgo	Fortalecer el rol del Director y del equipo técnico pedagógico, en relación al mejoramiento continuo de los aprendizajes de los estudiantes, evaluando la implementación y cobertura curricular en el aula.	Aplicar a lo menos al 95 % de los estudiantes, dos evaluaciones anuales en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, sistematizando la información en torno a implementación y cobertura curricular.
Convivencia Escolar	Garantizar la participación de la comunidad educativa en el ajuste y/o actualización del PEI, con el propósito de generar mayor significancia a los sentidos y principios declarados.	A lo menos el 90% de los integrantes de la comunidad escolar participan en los ajustes y/o actualización del PEI
Convivencia Escolar	Desarrollar una cultura ciudadana en la que se fomente el respeto y el cuidado, para tornar el ambiente escolar en un espacio inclusivo en donde la diversidad se considera	A lo menos el 90% de los estudiantes desarrolla actitudes de respeto, demostrando empatía, tolerancia a la diversidad de género, etnia, cognitivos, entre

	como una riqueza para el desarrollo de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.	otros, integrando a sus pares durante el proceso de aprendizaje.
Gestión de Recursos	Asegurar el perfeccionamiento y/o capacitación en coherencia con los requerimientos y necesidades del equipo de profesionales de la educación y apoyo a la docencia, para desarrollar mejores procesos educativos.	El 90% de los profesionales de la educación y apoyo a la docencia del establecimiento, son capacitados en sus funciones y tareas pertinentes.
Gestión de Recursos	Optimizar los recursos didácticos existentes y potenciar su uso, para desarrollar actividades de aprendizajes innovadores y de formación personal.	A lo menos el 90% de los estudiantes utiliza los recursos didácticos disponibles en el establecimiento.

<p>Gestión Pedagógica</p> <p>Sub – dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.</p>	<p>Fortalecer a los equipos de aula en la planificación y aplicación de un trabajo colaborativo y de co-enseñanza de forma sistemática en los cursos que cuenten con estudiantes incorporados a PIE, con el propósito de fortalecer la cultura inclusiva de la escuela.</p>	<p>A lo menos el 90% de los docentes desarrollan en su gestión de aula los objetivos transversales, mediante actividades que favorezcan la formación de una cultura inclusiva de los estudiantes.</p>	<p>Talleres técnicos quincenales de acompañamiento docente, con asistencia de profesionales PIE / SEP.</p> <hr/> <p>Elaboración y publicación Decálogo sobre normas inclusivas en el aula.</p>	<p>Realizar sesiones quincenales en temas relacionados con estrategias pedagógicas diversificadas, planes de intervención y DUA, con seguimiento y evaluación.</p> <p>Responsable UTP / PIE.</p> <hr/> <p>Elaboración por parte de los propios estudiantes de dicho decálogo.</p> <p>Responsable: Prof. Jefes.</p>
<p>Gestión Pedagógica</p> <p>Sub – dimensión: Gestión Curricular</p>	<p>Mejorar los aprendizajes de los estudiantes de los niveles de 2º, 4º, 6º y 8º Años, en las asignaturas de Lenguaje y</p>	<p>El 80 % de los estudiantes de los niveles señalados, alcanzan niveles de logro entre medio-alto y alto, en las</p>	<p>Medición de avance mensual.</p>	<p>Aplicar una evaluación mensual en los niveles y asignaturas señaladas, para monitorear nivel de avance de</p>

	Matemática, para potenciar las habilidades cognitivas y resolución de problemas.	asignaturas de Lenguaje y Matemática.		los aprendizajes, y aplicar las medidas remediales y de retro-alimentación. Responsable: Equipo directivo
			Entrega de Maletines con materiales y útiles escolares.	Entrega de un maletín con útiles escolares a estudiantes prioritarios y preferentes Ley SEP. Responsable: U. Orientación
Liderazgo Sub – dimensión: Planificación y Gestión de Resultados	Fortalecer el rol del director y el equipo técnico pedagógico, en relación al mejoramiento continuo de los aprendizajes de los estudiantes, evaluando la implementación y cobertura	Aplicar a lo menos al 95 % de los estudiantes, de 5º a 8º Años, dos evaluaciones anuales en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, sistematizando la información en	Aplicación de pruebas estandarizadas en las asignaturas troncales señaladas.	Aplicación de prueba estandarizada al término de cada semestre, para el monitoreo y evaluación de la cobertura curricular alcanzada en las asignaturas

	curricular en el aula.	torno a implementación y cobertura curricular.		troncales señaladas. Responsable: Equipo Directivo.
			Premiación Cuadro de Honor.	Ceremonia pública de reconocimiento semestral, para estudiantes destacados en: rendimiento, esfuerzo y superación, valores. (AFC). Responsable: UTP/Coordex/
Convivencia Escolar Sub – dimensión: Formación	Garantizar la participación de la comunidad escolar en el ajuste y/o actualización del PEI, con el propósito de generar mayor significancia a los sentidos y principios declarados.	Participación de al menos 90 % de los integrantes de la comunidad educativa en el ajuste del PEI.	Encuesta de opinión, satisfacción y expectativas en un nuevo contexto social. Talleres de retroalimentación, ajuste y	Aplicación de encuesta a apoderados, docentes, asistentes de la educación. Responsable: Equipo Directivo. Realizar a lo menos 02 talleres por

			actualización PEI, fortaleciendo la relación: Familia/Escuela	estamento de la escuela, para actualizar PEI y luego plenario de conclusiones y validación del nuevo documento. Responsable: Equipo directivo. Consejo Escolar.
Convivencia Escolar Sub – dimensión: Convivencia	Desarrollar una cultura ciudadana en la que se fomente el respeto y el cuidado, para tornar el ambiente escolar en un espacio inclusivo en donde la diversidad se considera como una riqueza para el desarrollo de los procesos de	A lo menos el 90% de los estudiantes desarrolla actitudes de respeto, demostrando empatía, tolerancia a la diversidad de género, etnia, cognitivos, entre otros, integrando a sus pares durante el proceso de aprendizaje.	Debates escolares, una oportunidad de participación inclusiva y democrática.	Realizar debates estudiantiles de manera quincenal en los niveles de 4º a 8º Año Básico, conformando grupos de participación en temas de interés para los alumnos, respetando el principio de inclusión. Responsable:

	aprendizaje de los estudiantes y parte importante de su formación ciudadana.		Radio Escolar: Canal de difusión, participación y expresión de los estudiantes.	Depto. Historia y equipo de Convivencia Escolar. Implementar Set y Radio Escolar, con los elementos tecnológicos, a cargo del Cealito.
Gestión de Recursos Sub – dimensión: Gestión del Personal	Asegurar el perfeccionamiento y/o capacitación en coherencia con los requerimientos y necesidades del equipo de profesionales de la educación y apoyo a la docencia, para desarrollar mejores procesos educativos.	El 90% de los profesionales de la educación y apoyo a la docencia del establecimiento, son capacitados en sus funciones y tareas pertinentes.	Jornadas de capacitación y actualización docente en materias técnicas y pedagógicas.	Realizar 06 sesiones durante el año, que permitan la adquisición de nuevos conocimientos, técnicas y metodologías que permitan desarrollar mejores procesos educativos, incluyendo evaluación permanente y sistemática, para mejorar

				resultados académicos y de aspecto psicosocial.
Gestión de Recursos Sub – dimensión: Gestión de recursos educativos	Optimizar los recursos didácticos existentes y potenciar su uso, para desarrollar actividades de aprendizajes innovadores y de formación personal.	A lo menos el 90% de los estudiantes utiliza los recursos didácticos disponibles en el establecimiento.	Muestras de iniciativas e innovaciones Pedagógicas, con apoyo del Centro de Recursos Aprendizajes. CRA.	Realizar eventos de culminación en determinadas unidades de aprendizajes, con participación de estudiantes y acompañamiento de padres y apoderados. Muestra de Interculturalidad Muestra Grecia y Roma Muestra de Ciencias. Muestra de Psicomotricidad Muestra de Salud, alimentación y bienestar personal.



10. Bibliografía

Astudillo, E.; Astudillo, O.; Cuadra, G.; Torres, M.; Vaccaro, L. (1996). Manual para Equipos de Gestión Escolar. Conformación, Desarrollo y Consolidación del trabajo en equipo en la escuela.

Boud, D y Molloy, E. (2015). El feedback en educación superior y profesional. Comprenderlo y hacerlo bien. Narcea: Madrid, España.

CIAE. Universidad de Chile. (2015), Escuelas que mejoran: Aprendizajes desde la experiencia. Santiago, Chile.

CONCHA, C. (1996). "Escuelas efectivas en Chile. Estudio de 32 escuelas exitosas en logros académicos y de alta vulnerabilidad", Tesis de Magister en Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Condemarín, M.; Medina, A. (2000). Ministerio de Educación, Santiago, Chile.

De Pujadas Editores (1999). Evaluación de los aprendizajes. Un medio para mejorar las competencias lingüísticas y comunicativas. MINEDUC, Santiago, Chile.

Duran, J. A. (1996) Elaboración de Proyecto de Desarrollo Educativo (PDEI), Santiago, Chile.

Gómez Escoda, A. (2015). El feedback sumativo y el feedback formativo en las clases de español en cuatro escuelas de Smaland. Linneuniversitetet. Volumen (1) 1-47. Madrid, España.

MINEDUC (1999). El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de transformación de la vida escolar. LOM Ediciones, Santiago, Chile.

MINEDUC - DEG - DIPLAP (1995). Guía de apoyo para la elaboración del Proyecto Educativo de un establecimiento. Santiago, Chile.

MINEDUC, Unidad de Currículum y Evaluación. 2014. Estándares Indicativos de Desempeño Decreto Supremo de Educación N° 73/2014.

MINEDUC – DEG - (2015). Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional. Santiago, Chile.

MINEDUC - DEG – (2018). Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo. Santiago, Chile.

MINEDUC –DEG – (2021). Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela Orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares.

Murillo, J. (2003). La investigación en eficacia escolar y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica. Madrid, España.

Pérez, L.; Bellei, C. (2004). Unicef. Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Santiago, Chile.

Pulido, M. C. (1997). El Proyecto Educativo. Elementos para la construcción colectiva de una institución de calidad. Santiago, Chile.

UNESCO (1994) El Proyecto Educativo, Metodología para su evaluación. FIDE Secundaria. Santiago de Chile.

Villarroel, S. (2002). Proyecto educativo institucional, marco legal y estructura básica. Santiago, Chile.



11. Anexos

TALLER DE REFLEXIÓN

Estimados docentes los invitamos a reflexionar sobre algunos elementos de gestión que son propios de las escuelas efectivas, para ello, la idea es que, de manera individual, marque el nivel de logro que usted considera que se da en nuestra escuela, posteriormente con su docente de paralelo o dupla, justificar su elección.

Características de la Gestión Institucional y Pedagógica.

1. Escuelas que poseen una “Cultura Escolar Positiva”

En las escuelas efectivas existe una cultura escolar que contribuye al logro de buenos resultados. Esta cultura tiene estos ejes principales: un fuerte “capital simbólico”, “sentido ideario” y “ética del trabajo”.

- Estamos muy lejos de lograrla.
- Nos encontramos en el camino a conseguirlo.
- Hemos logrado un gran avance en este aspecto.
- En nuestra escuela este aspecto se encuentra consolidado.

¿Qué nos acerca a esta característica?

¿Qué nos aleja de ella?

2. Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos.

Tienen un horizonte claro centrado en el aprendizaje de los estudiantes y que posee dos rangos muy destacables: apunta a una formación integral de los alumnos y presenta objetivos muy concretos y realistas.

Estamos muy lejos de lograrla.

Nos encontramos en el camino a conseguirlo.

Hemos logrado un gran avance en este aspecto.

En nuestra escuela este aspecto se encuentra consolidado.

¿Qué nos acerca a esta característica?

¿Qué nos aleja de ella?

3. Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos.

Tienen líderes y autoridades que son percibidos como tales por la comunidad escolar. Todas presentan una autoridad clara que sabe imponerse y es respetada por los docentes, alumnos y padres. Son escuelas dirigidas y gobernadas, pero por personas que tienen la experiencia necesaria para hacerlo, esto tanto en el plano pedagógico como en el institucional.

Estamos muy lejos de lograrla.

Nos encontramos en el camino a conseguirlo.

Hemos logrado un gran avance en este aspecto.

En nuestra escuela este aspecto se encuentra consolidado.

¿Qué nos acerca a esta característica?

¿Qué nos aleja de ella?

4. Escuelas en donde “nada queda al azar” y que al mismo tiempo entregan autonomía a los profesores.

En estas escuelas se “racionaliza” el proceso educativo y para esto han debido mantener una gestión coherente con sus objetivos, planificar eficazmente, evaluar responsablemente su trabajo y trabajar coordinadamente. Concretamente estas escuelas han sabido organizar los recursos con los que cuenta para cumplir con

los objetivos y sobre todo, priorizar dichos objetivos para ir obteniendo logros paso a paso.

Estamos muy lejos de lograrla.

Nos encontramos en el camino a conseguirlo.

Hemos logrado un gran avance en este aspecto.

En nuestra escuela este aspecto se encuentra consolidado.

¿Qué nos acerca a esta característica?

¿Qué nos aleja de ella?

5. Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos.

La atención de estas escuelas está puesta en lograr el aprendizaje de todos sus estudiantes, y es por esto mismo que manejan la diversidad de alumnos y de los diferentes ritmos y formas en que éstos aprenden con estrategias institucionales y pedagógicas, especialmente diseñadas para ello.

Estamos muy lejos de lograrla.

Nos encontramos en el camino a conseguirlo.

Hemos logrado un gran avance en este aspecto.

En nuestra escuela este aspecto se encuentra consolidado.

¿Qué nos acerca a esta característica?

¿Qué nos aleja de ella?

6. Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina.

Una impresión generalizada de la visita a las escuelas fue el descubrimiento de un ambiente tranquilo, de orden y limpieza, en un contexto que muchas veces es de fuerte escasez de recursos y condiciones complejas de funcionamiento, se cumplen los horarios, el uso del uniforme y otros reglamentos comunes.

Estamos muy lejos de lograrla.

Nos encontramos en el camino a conseguirlo.

Hemos logrado un gran avance en este aspecto.

En nuestra escuela este aspecto se encuentra consolidado.

¿Qué nos acerca a esta característica?

¿Qué nos aleja de ella?

7. Escuelas que buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos.

La manera como se administran los recursos humanos y el personal es una variable sumamente importante a la hora de analizar sus resultados y el cumplimiento de los objetivos. Estas escuelas se caracterizan por aprovechar al máximo las potencialidades de los equipos humanos con los que se cuenta.

Estamos muy lejos de lograrla.

Nos encontramos en el camino a conseguirlo.

Hemos logrado un gran avance en este aspecto.

En nuestra escuela este aspecto se encuentra consolidado.

¿Qué nos acerca a esta característica?

¿Qué nos aleja de ella?

8. Escuelas que aprovechan y gestionan el apoyo externo y los recursos materiales con que se cuenta.

El apoyo externo y la disponibilidad de materiales, en algunos casos, se traducen en una muy buena oportunidad para la escuela. En otros, la escasez de recursos es una complicación y una necesidad prioritaria, no obstante no es un impedimento para la obtención de buenos resultados. Los recursos y materiales “se crean” con poco. Lo definitivo es que en estas escuelas casi no existen recursos de aprendizaje que los niños no utilicen, como sí ocurre en otras escuelas.

Estamos muy lejos de lograrla.

Nos encontramos en el camino a conseguirlo.

Hemos logrado un gran avance en este aspecto.

En nuestra escuela este aspecto se encuentra consolidado.

¿Qué nos acerca a esta característica?

¿Qué nos aleja de ella?

9. Escuelas en donde el sostenedor posibilita un trabajo efectivo.

En todas las escuelas estudiadas se da una fuerte sintonía entre el director y el sostenedor. Comparten la misión y objetivos, el trabajo es colaborativo y de sinergia y muchas veces, tiene el soporte de una experiencia compartida por años.

Estamos muy lejos de lograrla.

Nos encontramos en el camino a conseguirlo.

Hemos logrado un gran avance en este aspecto.

En nuestra escuela este aspecto se encuentra consolidado.

¿Qué nos acerca a esta característica?

¿Qué nos aleja de ella?

10. Escuelas que desarrollan acciones hacia padres y apoderados.

Ninguna de las escuelas efectivas esquivaba el tema de los padres y apoderados. Cada una lo asume y desarrolla acciones concretas para construir un vínculo con los padres. Estas acciones son disímiles entre las escuelas y expresan visiones distintas acerca de las familias y sus posibilidades para apoyar el proceso de aprendizaje de los hijos, pero su visión común es que entienden que el apoyo familiar es fundamental.

Estamos muy lejos de lograrla.

Nos encontramos en el camino a conseguirlo.

Hemos logrado un gran avance en este aspecto.

En nuestra escuela este aspecto se encuentra consolidado.

¿Qué nos acerca a esta característica?

¿Qué nos aleja de ella?

Matriz Taller: Identificar Oportunidades de Mejoramiento (OM)

Dimensiones	Aspectos para análisis	Oportunidad de mejoramiento	Práctica que se quiere abordar	EID priorizado de acuerdo a la OM
Gestión Pedagógica	Prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes.	Brechas o Debilidades planteadas desde una mirada de posibilidad de crecimiento.	Actividad o Acción que se pretende focalizar de acuerdo con la Oportunidad de Mejoramiento identificada.	En función del foco seleccionado, se identifica el Estándar indicativo de desempeño que se requiere trabajar.
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo.			
Convivencia Escolar	Prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes.			
Gestión de Recursos	Procedimientos dirigidos a contar con las condiciones adecuadas, en recursos humanos, financieros y educativos, para el desarrollo del proceso educativo.			



Matriz FODA

Considerando las acciones realizadas a la fecha por la escuela, señale a su juicio, cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que impactan el proceso educativo, para detectar las necesidades de mejoramiento, consensuando posteriormente, sus apreciaciones con los demás docentes y proponer las iniciativas correspondientes.

FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
DEBILIDADES:	AMENAZAS: