



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

TRABAJO DE GRADO II

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL
Y
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

Alumnos: Gisela Olivares Peña Geraldo Pradenas Muñoz

Diagnóstico Institucional Y Plan De Mejoramiento Del Instituto
Marítimo De Valparaíso

INDICE

1.- Introducción	pàg 4
2.- Marco Teórico.....	pag 7
3.- Dimensionamiento del Establecimiento	
3.1 Identificación de la unidad educativa.....	pàg 15
3.2 Historia	pàg 16
3.3 Resultados internos.....	pàg 18
3.4 Cobertura curricular.....	pàg 19
3.5 Resultados titulación.....	pàg 20
3.6 Evaluación docente.....	pag 21
3.7 Resultados externos.....	pàg 22
3.8 Acreditación	pàg 26
3.9 Infraestructura.....	pàg 27
3.10.Organigrama.....	pàg 30
4.- Anàlisis del Diagnostico Institucional	
4.1.Presentación.....	pàg 33
4.2 Anàlisis de las àreas de proceso.....	pàg 35
5.- Anàlisis de los resultados.....	pàg 51
6.- Resumen de las àreas de proceso.....	pàg 53
7.- Resumen de los datos obtenidos.....	pàg 55
8.- Plan de Mejora.....	pag 56
9.-Referencias.....	pàg 62

1.-INTRODUCCIÓN

El diagnóstico y posterior Plan de Mejora que presentamos a continuación pretende identificar las fortalezas y debilidades de las cuatro Áreas de la Gestión escolar, considerando como fundamental, para mejorar la oferta educativa, el análisis crítico de la coordinación interna, señalada a través de los indicadores que dicen relación con la Gestión Curricular, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

El objetivo del estudio es conseguir elaborar un Plan de Mejora con el propósito de optimizar los buenos resultados y así mantener y mejorar, aún más, la calidad de los aprendizajes.

Para lograr este propósito llevamos a cabo un estudio que nos permitiera fijar las bases de un análisis y una evaluación centradas en las diferentes áreas, cuestión interesante puesto que consideramos necesario evaluar para actualizar la gestión directiva y en las cuatro dimensiones que considera el Marco de la Buena Dirección en el Instituto Marítimo de Valparaíso.

La metodología aplicada para la obtención de los datos fue una encuesta diagnóstica del quehacer educativo al interior del establecimiento, encuesta respondida por directivos, docentes, apoderados y alumnos. La tabulación y análisis de dicho instrumento serán debidamente presentadas en su momento para fundamentar el Plan de Mejora que se presentará en este trabajo de **Magister Grado II**.

Las áreas consideradas en la encuesta aplicada son las

siguientes: • **Gestión curricular**

Área muy importante, ya que el objetivo último de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y, por ende, la implementación y evaluación del curriculum. Las dimensiones de esta área son las necesarias para que el director promueva el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, de monitoreo y evolución de las implementación del curriculum.

• **Liderazgo**

Se define como el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados dirigiendo el trabajo de ellos.

Así, el liderazgo requiere del uso de la autoridad conseguida gracias al desarrollo de competencias blandas como la atención y escucha, el carisma, la empatía, para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. Según Kotter (1990), “ **un liderazgo eficiente es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo. El líder, para ser eficaz, necesita proyectar sus ideas de manera que entusiasmen a los demás**”, según Ostiuc (1995), “**el liderazgo es el arte de influir sobre las personas, de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia las metas del grupo**”. Los elementos comunes a los conceptos propuestos nos permiten señalar, como conductas deseables en un buen líder, las de realizar acciones apropiadas a la situación, utilizar eficientemente sus habilidades para pensar, dar respuestas, conducir y realizar acciones, demostrar capacidades, transmitir ideas, relacionarse y compartir sus ideas como otros. Por otra parte, entendemos el liderazgo institucional como el comportamiento de todos los directivos para dirigir la organización hacia la mejora continua. Se manifiesta en el modo en que el equipo directivo y todas las personas con responsabilidad en la Unidad Educativa dirigen, coordinan y supervisan el trabajo que se realiza a cualquier nivel dentro de dicha unidad; esto se traduce en la conducción del centro educativo hacia el logro de los objetivos de calidad previamente establecidos (**Ministerio de Educación y Cultura, España**).

- **Convivencia escolar**

Esta área se refiere al ambiente y clima que genera el docente en el cual tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje, el carácter de las interacciones que ocurren en el aula, tanto entre docentes y estudiantes, como de los estudiantes entre sí. En este sentido (lo señala el **Manual de la Buena Enseñanza**) “**...los aprendizajes son favorecidos cuando ocurren en un clima de confianza, aceptación, equidad y respeto entre las personas y cuando se establecen y mantienen normas constructivas de comportamiento**”.

5

- **Gestión de recursos**

Se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y educativos necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo. Los estándares relativos a la gestión de personas consideran acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la gestión de un adecuado ambiente de trabajo. En lo financiero y educativo, hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración con el fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para

todos los estudiantes. (MBD, Mineduc).

6

2.- MARCO TEÓRICO

La descentralización de los sistemas educacionales, la autonomía y la competitividad han provocado una preocupación creciente en las unidades educacionales por la responsabilidad de una oferta adecuada contextualizada, eficaz y de calidad que contribuya a la realización personal de los individuos y al mejoramiento de los aprendizajes, preocupación primordial de los educadores y de la actual Reforma Educacional.

Por otra parte, las nuevas formas de organización y de gestión han sufrido importantes transformaciones, pasando de formas burocráticas rígidas y herméticas, a estructuras organizacionales de gran flexibilidad, apoyadas por la tecnología de la información, por redes comunicacionales más eficaces,

operativas, y con relaciones interpersonales muy significativas.

El sistema educativo se constituye, así, como un efectivo agente de cambio dado que su objeto no es otro que el de transformar a los seres humanos en particular, y a la sociedad en general. Desde esta perspectiva, es importante considerar el papel que desempeña, en la consecución del cambio, la administración del recurso humano, entendido éste como los educandos, sus familias, los directivos, los co-docentes, en fin, todas las organizaciones, y en particular la escuela, deben revalorar y estimular el desarrollo de sus miembros para construir una organización eficiente, eficaz e inteligente, que aprende y se renueva.

Organización y gestión: El ritmo de la vida en términos económicos, sociales y políticos, y la complejidad de las relaciones interpersonales nos permite aseverar que el elemento fundamental en el desarrollo de las organizaciones lo constituye el factor humano, no sólo referido a quienes son subalternos en ellas sino que incluye también a los líderes, es decir, a las personas que gestionan el quehacer educativo, que han descubierto la importancia fundamental de descubrir y fomentar el entusiasmo, la capacidad de aprendizaje y de renovación del ser humano, una visión compartida y el aprendizaje en equipos.

7

En el ámbito educacional se actualizan cada vez los factores que entran en juego en la vida del proceso escolar: calidad de enseñanza, desempeño profesional docente, desarrollo de habilidades directivas, los que no constituyen elementos aislados, sino relacionados en un amplio sentido y direccionalidad hacia el éxito del proceso educativo. De todos estos elementos se destacan la trascendencia del liderazgo directivo, cuyos atributos personales influyen en los resultados de todo el proceso escolar, particularmente en el rendimiento académico. Para implantar un programa de calidad de una organización, existen varias propuestas. La mayoría de los autores coincide en la necesidad de evaluar la situación actual de la organización o institución, y considerar nuevas formas de la relación entre las áreas. Esto repanda un gran desafío, y para enfrentarlo se necesita primero contar con un líder dentro de dicha organización.

Liderazgo se define como el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetos determinados dirigiendo el trabajo de ellos. Así, el liderazgo requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. Según Kotter (1990), **“un liderazgo eficiente es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo. El líder, para ser eficaz, necesita proyectar sus ideas de manera que entusiasmen a los demás”**, según Ostiuc (1995), **“el liderazgo es el arte de influir sobre las personas, de modo que éstas se esfuercen**

voluntariamente hacia las metas del grupo". Los elementos comunes a los conceptos propuestos nos permiten señalar, como conductas deseables en un buen líder, las de realizar acciones apropiadas a la situación, utilizar eficientemente sus habilidades para pensar, dar respuestas, conducir y realizar acciones, demostrar capacidades, transmitir ideas, relacionarse y compartir sus ideas como otros.

En la cultura escolar el liderazgo se traduce en líderes exitosos, quienes han aprendido a ver el ambiente de su organización desde un punto de vista holístico, y tiene una comprensión profunda de la cultura escolar, lo que les permitirá estar mejor preparado y desarrollar actitudes necesarias que promuevan un ambiente de aprendizaje estable y beneficioso.

En el desarrollo de las organizaciones corporativas y profesionales, todo empieza y termina con las emociones. En esto, los líderes deben tener la

8

capacidad de ser responsables de las conexiones emocionales. Estudios señalan que la inestabilidad hacia los demás es la razón que más cita para explicar el fracaso de líderes. La capacidad de empatía, de entender el punto de vista ajeno, es la diferencia más pronunciada entre los que triunfan y los que fracasan.

Los buenos directivos presentan y desarrollan las siguientes cualidades con respecto a las relaciones humanas: nunca dejan que sus sentimientos personales influyan en sus decisiones, procuran observar una conducta más democrática que dictatorial, se proponen siempre metas acordes con la realidad, son capaces de someterse a la autocrítica y enmendarlos, tienen capacidad para mantener la cohesión y la lealtad del grupo, procurando que los empleados sean recompensados por su buen desempeño y, por último, él no se atribuye solo lo que se ha logrado con el esfuerzo de muchos.

Rasgos del líder del Tercer Milenio: La principal característica del futuro "jefe", según de Pree (1989) y Blumen (1996), **"es su capacidad para combinar las actitudes y habilidades propias del directivo, con las del directivo líder. En otras palabras, es alguien que es a la vez tecnológico y humanólogo, que va más allá de la meras habilidades tecnológicas y de los eruditos planteamientos humanísticos"**. Dentro de los rasgos característicos de un líder pueden considerarse:

Apertura - Creatividad e innovación – Visión - Crea sinergias - Acciones orientada a los resultados - Asumir riesgos -Compromiso ético - Identidad / integridad – Autoridad -Arquitecto social

Recordamos que el **Liderazgo Institucional**: se define como el comportamiento de todos los directivos para dirigir la organización hacia la mejora continua. Se manifiesta en el modo en que el equipo directivo y todas las personas con responsabilidad en la unidad educativa dirigen, coordinan y supervisan el trabajo que se realiza a cualquier nivel dentro de dicha unidad; esto se traduce en diferentes indicadores que guía dicha supervisión: en el equipo de gestión se anticipa a las necesidades y exigencias de la comunidad escolar, generando una oferta educativa(conjunto de actividades que el establecimiento ofrece a la comunidad escolar) que se articula con los miembros de la institución en torno a los objetivos del establecimiento; el equipo de gestión y los profesores tienen altas expectativas de aprendizaje respecto de los resultados de sus estudiantes, las que se plasman en metas de aprendizaje; diseña e implementa estrategias para el cumplimiento de las metas, incorporando diversos equipos de trabajo para el mejoramiento continuo de la institución escolar.

Las tareas que deben enfrentar los equipos de gestión de los liceos no son menores. Ya no se necesitan administradores, sino personas capaces de construir una intervención. Se requiere, entonces, de un equipo de gestión con la capacidad de mirar su propio quehacer de una manera reflexiva y propositiva. Constituirse en un equipo de trabajo de liderazgo compartido implica vivir un proceso que requiere de una práctica de conversaciones recurrentes sobre el currículum, su adecuación a la comunidad, las normas de convivencia, los valores, la cultura institucional, el proceso de aprendizaje, para transformar el liceo en una verdadera organización para el aprendizaje.

En este sentido, la gestión incide en diversos ámbitos de la organización que se relacionan con la calidad de los procesos educacionales. **“Tales ámbitos se relacionan con el clima organizacional, los estilos de liderazgo y conducción institucionales, el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y el tiempo, la planificación, la evaluación de procesos, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales”** Alvaríño et al. (2001)

La urgente necesidad de lograr una educación de calidad para todos los niños y jóvenes pone a la institución escolar en el centro de las preocupaciones de la sociedad. Los establecimientos escolares son responsables de ofrecer una educación acorde a los nuevos requerimientos del mundo, por tanto, la habilidad de la institución para responder a estas exigencias radica fundamentalmente en la capacidad que tengan los distintos actores educativos para generar procesos de toma de decisiones pertinentes y oportunas que aseguran un despliegue de acciones educativas en valores y principios que integren las diversas realidades existentes en los distintos establecimientos.

Durante los últimos años, la Política de Mejoramiento de la Enseñanza Media de los liceos, ha incentivado diversos procesos de transformación en la organización y funcionamiento de los liceos destinados a producir cambios en las

10

prácticas pedagógicas y de gestión y avanzar hacia una mayor valoración de los jóvenes como sujetos con responsabilidad y derechos.

Se ha incorporado una variedad de materiales didácticos y recursos para la enseñanza y el aprendizaje que amplían las fuentes de información y que constituyen un aporte al desarrollo Institucional del liceo.

Para optimizar estas transformaciones, los distintos equipos, constituidos al interior de los establecimientos, necesitan contar periódicamente con información sobre su accionar para retroalimentar su quehacer y alcanzar las metas que se han instalado a los liceos a desarrollar y profundizar una cultura evaluativa en la institución escolar, destinada a hacer de la calidad no solo un objetivo, sino que también- y en esto radica la novedad- el centro para el mejoramiento continuo.

El proceso de evaluación permite establecer objetivos y metas, dar orden y sentido a la gestión educativa; además ayuda a los docentes a focalizar sus acciones y en consecuencia, favorece la construcción de una visión compartida sobre lo que constituye una buena práctica. Finalmente, posibilita que la institución escolar rinda cuenta de sus logros.

El contexto educativo actual exige a los establecimientos educacionales un esfuerzo cada vez más serio en proponerse metas e intentar el logro de las mismas. Estas metas pueden ser de mejoramiento, desarrollo o innovación, pero todas ellas deben apuntar a la optimización de los niveles de calidad de la educación que las escuelas entregan a sus alumnos y alumnas. La evaluación nos indica si las acciones emprendidas han rendido los frutos esperados o si se deben efectuar modificaciones para lograr el cumplimiento de las metas propuestas en la institución.

Toda evaluación implica, necesariamente, una comparación entre los resultados esperados del esfuerzo organizacional y lo que el establecimiento efectivamente esta logrado. Dicha comparación se efectúa para tomar decisiones de gestión. En este contexto, se puede afirmar que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, recolección e interpretación de informaciones útiles

11

para los responsables e tomar decisiones y los encargados de la ejecución y gestión e los proyectos que se realizan al interior de una organización escolar.

Sabe cuáles son los conocimientos significativos a desarrollar,

Identifica lo que se enseña y con qué profundidad

Vincula las características del establecimiento a los resultados que en él se logran,

Imprime ciertas correcciones en los sistemas de calificación escolar que han operado con ausencia de referentes más amplios y

Formula políticas e implementa acciones de mejoramiento educativo en el camino de la equidad social.

Cabe señalar que, operacionalizar o concretar una política e evaluación, determina asumir decisiones en torno a la elección de opciones referidas a muchos “qué”, “para qué” y “cómo”. Pero, poner en marcha este conjunto de decisiones y procesos que permiten medir y valorar los resultados de la acción educativa, abre un potencial camino para generar acciones de mejora en el sistema educativo.

Nuestro trabajo apunta a realizar un diagnóstico institucional para formular un Plan de Mejoramiento Educativo considerando una autoevaluación.

Está a cargo de las personas comprometidas con la institución o programa. Persigue dos propósitos centrales: 1) Identificar los problemas, aciertos y logros alcanzados por la institución o programa, a fin de detectar sus potencialidades y debilidades, y 2) Proponer y realizar los correctivos y ajustes que garanticen un proceso de mejoramiento cualitativo del programa.

En este sentido, la autoevaluación se constituye en el motor de la transformación; hace que el liceo conozca cuál es su grado de desarrollo, y orienta acerca de las áreas que deben fortalecerse para mejorar sus resultados de aprendizaje. Por ende, el proceso de autoevaluación no sólo dará como resultado una imagen de la realidad en un momento dado, sino también mostrará la evolución y logros que se vayan produciendo a lo largo del tiempo al tomar en consideración la información resultante.

El uso de este instrumento permite que los liceos dispongan de una herramienta precisa para evaluar los logros obtenidos y proporciona

12
retroalimentación para elaborar y/o modificar su programación general anual y otros proyectos institucionales. El proceso de autoevaluación contribuye a la coherencia de la planificación del establecimiento educacional y hace posible la integración del Marco de la Política Educativa en los objetivos concretos y específicos de cada establecimiento.

En síntesis, la autoevaluación:

- Es un proceso interno del propio establecimiento

- Supone un proceso de reflexión crítica y colaborativa acerca de las distintas prácticas de la institución escolar
- Es un marco de la referencia que otorga una base conceptual común a todos los docentes y directivos de un establecimiento
- Hace posible la conducción inteligente de la institución
- Permite que las acciones de mejoramiento puedan ordenarse por procesos
- Hace transparente la responsabilidad de la tarea educativa de la institución escolar, al informar al conjunto de la comunidad de sus logros y las metas que se propone alcanzar.

Desde esta perspectiva, el proceso de autoevaluación beneficia:

- Al conjunto de la comunidad escolar, porque fortalece la autonomía de los actores, pues los faculta para proceder con independencia y profesionalismo, atendiendo a sus realidades, tiempos y condiciones.
- Al Equipo de Gestión, en tanto conduce y orienta la gestión institucional, contando con un conjunto de información que le permite priorizar, rediseñar estrategias y acciones, responsabilizarse por los resultados e informar a la comunidad de sus logros
- A los docentes, al otorgar contenido a la reflexión profesional; les permite objetivar y constatar las necesidades de mejoramiento de sus prácticas y proyectar y realizar acciones específicas para alcanzar aprendizajes de calidad.

13

- A los jóvenes estudiantes, porque pueden expresar a través del proceso de evaluación, sus requerimientos de aprendizaje, sus intereses y necesidades de carácter formativo
- A los padres, pues les permite contar con información oportuna y sustantiva sobre los logros y necesidades de mejoramiento.

En el Instituto Técnico Profesional Marítimo de Valparaíso (A15) se realizó un diagnóstico mediante una guía de autoevaluación documento de carácter general y abierto que fue entregado a una muestra de directivos docentes, docentes ,

apoderados y alumnos.

La evaluación de la gestión institucional de las cuatro áreas mencionadas permitirá analizar las razones según las cuales se determinaran las dimensiones descendidas para así elaborar el Plan e Mejoramiento Educativo.

14

3.1.-DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO Identificación de la Unidad Educativa.

Nombre	Instituto Marítimo de Valparaíso
Rol Base Datos	1525-3
Dirección y Teléfonos	Patricio Lynch 220 Playa Ancha Teléfono 2282003 Levarte 159 Playa Ancha Teléfono 2281947
Sostenedor	Corporación Municipal de Valparaíso para el Desarrollo Social.
Rut	70.859.400-0

Decreto Cooperador	997/88 - Año de Construcción 1955-1960																								
Jornada de Trabajo	Mañana y Tarde																								
Modalidad de Enseñanza	Educación Media Técnico Profesional																								
Niveles que atiende	1° a 4° año de Enseñanza de Educación Media																								
Régimen	Mixto – Diurno																								
Alumnos Matriculados	1150																								
Cursos por nivel	Distribuidos en cuatro niveles, según la siguiente tabla: <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Nivel</td> <td>2010</td> <td>2011</td> <td>2012</td> </tr> <tr> <td>1°</td> <td>7</td> <td>7</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>2°</td> <td>7</td> <td>7</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>3°</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>4°</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>32</td> <td>30</td> <td>30</td> </tr> </table>	Nivel	2010	2011	2012	1°	7	7	7	2°	7	7	7	3°	9	8	8	4°	9	8	8	Total	32	30	30
Nivel	2010	2011	2012																						
1°	7	7	7																						
2°	7	7	7																						
3°	9	8	8																						
4°	9	8	8																						
Total	32	30	30																						
Especialidades impartidas.	El Instituto imparte actualmente cinco Especialidades en dos sedes, perteneciente a cuatro sectores económicos, las que se presentan en la siguiente tabla:																								

	Secto	Especialidades
	r Económico Alimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración Industrial de Alimentos. • Servicio de Alimentación Colectiva.

	Marítimo	<ul style="list-style-type: none"> • Acuicultura.
	Metalmecánico	<ul style="list-style-type: none"> • Operación Portuaria. • Mecánica Automotriz.
	Químico	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio Químico.

3.2.-HISTORIA

El Instituto Marítimo de Valparaíso, es un Establecimiento Educacional de Enseñanza Media Técnico Profesional dependiente de la Corporación Municipal de Valparaíso para el Desarrollo Social. Fue creado el año 1988, debido a la necesidad de formación de recursos humanos calificados en el sector pesquero, marítimo y portuario, puesto que hasta ese momento no existía en el país establecimientos educacionales que impartieran especialidades en este ámbito.

Las actividades académicas se inician con una matrícula de 412 alumnos, agrupados en 12 cursos y 2 especialidades: Manejo y Control de Alimentos Pesqueros y Extracción Pesquera en la Sede Lynch, Playa Ancha. En el año 1989 se crea la especialidad de Procesos Aduanero–Portuario y al año siguiente las especialidades de Gastronomía Marina, Acuicultura y Motores Marinos. Luego en el año 1994 se crea la especialidad de Control de calidad. En el año 2000 se realiza a nivel nacional un estudio de las Familias Ocupacionales y se modifican

16

los nombres de algunas especialidades quedando finalmente las siguientes: Elaboración Industrial de Alimentos, Operación Portuaria, Servicio de Alimentación Colectiva, Acuicultura, Mecánica Automotriz y Laboratorio Químico.

El estudio ocupacional realizado en 1989 permitió determinar los nichos ocupacionales no cubiertos como también incrementar la matrícula para cubrir dichos nichos. Esta situación se vio favorecida por la gran demanda de ingreso al Establecimiento. El año 1991 la Ilustre Municipalidad de Valparaíso decide entregar la sede Levarte al Instituto, la que el año 1993 queda definitivamente para el Marítimo.

El año 1998 se elabora el primer Proyecto Educativo Institucional el que fue reformulado el 2003 a través de un proceso de Auto-evaluación de la Gestión Escolar en el que participaron Directivos, Docentes, Co-Docentes, Apoderados y Alumnos. La incorporación del Establecimiento al Programa de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar de la Fundación Chile, ha permitido desarrollar diferentes sistemas de gestión y procedimientos para el mejoramiento de la gestión educativa. Pero junto con el aporte de la Fundación, el establecimiento participó del Sistema de Aseguramiento de la gestión Escolar el año 2004 y se elaboró el P.E.I. del Instituto Marítimo. Este nuevamente se reformula el año 2006

y se modifica la Misión y Visión, pues se implementa a contar del año 2007, un programa de formación de alumnos para la Educación Superior. El PEI es un instrumento que contiene toda la estructura organizacional del Establecimiento y que sirve de orientación y principio articulador de la gestión institucional.

Una nueva reformulación del PEI se realizó a fines del 2007, para la recertificación de la Calidad de la Gestión Escolar de la Fundación Chile y para esta última versión se realizaron modificaciones en diciembre de 2011.

El Instituto Marítimo, cuenta con una estructura organizacional compuesta por personas que entienden que la calidad de su trabajo es parte de un proceso de mejoramiento permanente y del desarrollo de la capacidad de aprender, tendiendo hacia una actitud de aportar nuevas ideas y de adaptación a los cambios continuos, para el cumplimiento de los objetivos institucionales, los que propician la formación de jóvenes que respondan al desarrollo productivo del medio en que se desenvuelven, con competencias de Formación General, Laborales y de Empleabilidad de acuerdo a las exigencias de la sociedad contemporánea. Los alumnos del Instituto Marítimo pueden optar por ingresar a la Educación Superior después de realizar su práctica profesional o de insertarse en empresas formados como personas autónomas, capaces de actuar

17

competentemente, en diversas situaciones de la vida personal, social, cívica, económica y cultural.

Finalmente se puede afirmar que, el Instituto Marítimo de Valparaíso es un Establecimiento de vanguardia en la educación de la región, adelantándose a los cambios requeridos en el proceso de modernización del sistema educacional.

RESULTADOS

3.3.- Resultados Internos

La siguiente tabla muestra los resultados en porcentaje de aprobación, reprobación y retiro, de los alumnos, según matrícula inicial, en los últimos tres años:

	2009	%	2010	%	2011	%
Matrícula Inicial	1194	100	1204	100	1259	100
Promovidos	1094	91.6	1088	90.3	1114	94.8

Reprobados	41	3.43	53	4.4	83	6.5
Retirados	41	3.43	82	6.8	63	5.0
Matrícula Final	1153	96.5	1144	95.0	1194	95.0

En el 2010 hubo un aumento en la tasa de retiro, pues muchos de los apoderados decidieron retirar a sus pupilos del establecimiento y del sistema municipalizado, trasladándose al sistema particular subvencionado.

La tasa de repitencia y deserción aumentaron el 2011 producto de la incorporación de estudiantes del Liceo B-29, muchos de los cuales no lograron adaptarse a las normas del Instituto Marítimo y finalmente desertaron del sistema o reprobaron el año escolar.

18

3.4.- Cobertura Curricular

Desde el año 2006, se determina la cobertura curricular alcanzada durante el año, principalmente en los subsectores de Lenguaje y Matemática en los niveles de primero y segundo medio, con el objetivo de determinar los logros efectivos de aprendizajes de los alumnos, según lo planificado por cada subsector. Los resultados se presentan en las tablas siguientes:

NIVEL	2009					2010					2011				
	A P	A A	A L	C (%)	L (%)	A P	A A	A L	C (%)	L (%)	A P	A A	A L	C (%)	L (%)
1° MEDIO															
LENGUAJE	66	40	40	60,6	100,0	58	35	24	60,3	68,6	57	36	34	63,2	94,4
MATEMÁTICA	49	20	9	40,8	45,0	26	12	3	46,2	25,0	23	14	14	60,9	100,0
2° MEDIO															
LENGUAJE	23	21	17	91,3	81,0	23	23	19	100,0	82,6	13	13	8	100,0	61,5
MATEMÁTICA	49	20	9	40,8	45,0	30	32	24	106,7	75,0	23	15	11	65,2	73,3

El nivel de aprobación de los aprendizajes evaluados en el 2006 fue de un 50% como mínimo de logro. A partir del 2007 la meta se aumentó a un 56 % de logro de aprobación. La meta para el 2008 y 2009 fue elevar la calidad de la

19

cobertura curricular a través del mejoramiento de los niveles de logros de los aprendizajes en los alumnos y paulatinamente, en los años siguientes llegar a un 100 % de la cobertura curricular establecida en los programas del Mineduc.

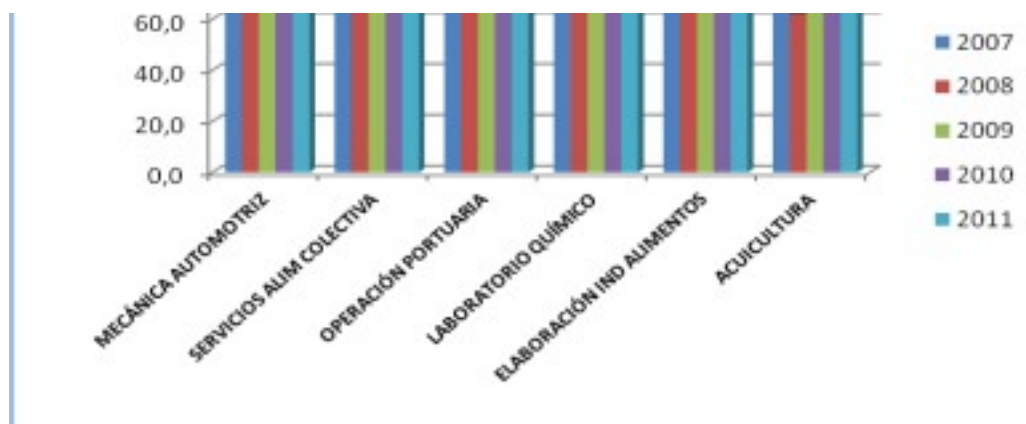
3.5.-Resultados de Titulación

Como establecimiento técnico profesional, un indicador cuantitativo muy importante la titulación de los alumnos egresados, pues significa término del proceso educativo y cumplimiento de la misión de la organización. Los resultados de titulación, en los últimos cinco años, se presentan a continuación, por especialidad y total.

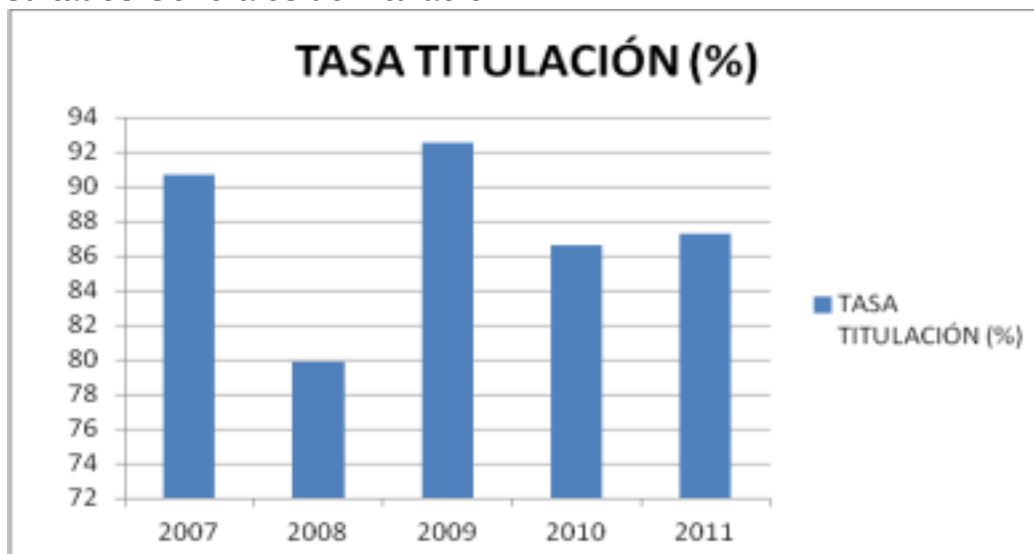
Resultados de titulación por Especialidad:

ESPECIALIDAD	2007			2008			2009			2010			2011		
	TI	EG	TT	TI	EG	TT	TI	EG	TT	TI	EG	TT	TI	EG	TT
MECÁNICA AUTOMOTRIZ	40	41	97,6	39	46	84,8	52	53	98,1	56	60	93,3	41	43	95,3
SERVICIOS ALIM COLECTIVA	63	65	96,9	69	89	77,5	58	61	95,1	59	75	78,7	75	82	91,5
OPERACIÓN PORTUARIA	39	44	88,6	43	48	89,6	58	62	93,5	44	45	97,8	44	50	88,0
LABORATORIO QUÍMICO	32	35	91,4	24	28	85,7	26	30	86,7	30	33	90,9	27	28	96,4
ELABOR IND ALIMENTOS	18	22	81,8	21	25	84,0	14	16	87,5	19	22	86,4	22	32	68,8
ACUICULTURA	31	39	79,5	26	42	61,9	25	30	83,3	12	19	63,2	18	25	72,0
TOTAL	223	246	90,7	222	278	79,9	233	252	92,5	220	254	86,6	227	260	87,3

TI: Titulados; EG: Egresados; T T: Tasa Titulación



Resultados Generales de Titulación



AÑO	2007	2008	2009	2010	2011
TASA TITULACIÓN (%)	90,7	79,9	92,5	86,6	87,3

21

3.5.- Evaluación al Proceso Docente

Dentro del seguimiento y evaluación del proceso curricular pedagógico, se efectúa desde el año 2005, la evaluación al proceso docente por parte de los **alumnos del instituto**, lo que permite revisar y verificar el estado de avance en estos procesos desde la perspectiva de los alumnos. Los resultados obtenidos han permitido establecer mejoras sostenidas en la labor docente, debido a los compromisos de gestión contraídos por ellos cada año. Los resultados de la evaluación 2009 – 2010 – 2011, se presentan en la tabla siguiente. En ella se demuestra un porcentaje importante de docentes evaluados como destacados y

Ningún docente ha sido evaluado como insatisfactorio.

Resultados evaluación al proceso docente 2009 – 2010 – 2011

	2009		2010		2011	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Destacados	30	61,2	22	45,8	28	52,8
Competentes	17	34,7	21	43,8	19	35,8

Básicos	2	4,1	5	10,4	6	11,3
Insatisfactorios	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	49	100,0	48	100,0	53	100,0

3.7.-Resultados Externos

Resultados SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación)

Los resultados alcanzados en la prueba SIMCE por los alumnos de Segundo Medio han mostrado oscilaciones, especialmente las dos últimas mediciones en que como muestra la tabla siguiente, éstos han disminuido. Esto, a pesar del trabajo sistemático con los alumnos en primero y segundo, por el desarrollo de los aprendizajes, a su seguimiento y a la medición de logros de los

22

mismos. También ha ocurrido una desmotivación por parte de los alumnos por la competitividad y por demostrar logros.

Resultados SIMCE, últimas cinco mediciones

	Puntaje				
Año	2001	2003	2006	2008	2010
Prueba					
Matemáticas	249	262	283	268	255
Lenguaje	245	257	267	263	250
Promedio	247	259,5	275	265,5	252,5

El desafío para el 2012 es mejorar los resultados anteriores y lograr aumentar significativamente los mismos.

Resultados PSU (Prueba de Selección Universitaria)

TOTAL/ AÑO	2007	2008	2009	2010	2011
---------------	------	------	------	------	------

Lenguaje	480,7	471,9	472,6	469,8	450,1
Matemática	485,5	470,4	477,3	461,8	449,9
Promedio	483,1	471,1	474,9	465,8	450,0

En relación a los resultados de PSU, aún cuando el IMV es un liceo Técnico Profesional, algunos de los estudiantes demuestran interés en cursar estudios superiores, por lo que el establecimiento desde el 2005, ha brindado a los alumnos desde que cursan tercero medio, la oportunidad de participar en cursos de preparación de la PSU de Lenguaje y Matemática y los prepara para rendir dicha prueba. Los resultados de las tablas y gráficos siguientes muestran claramente el impacto positivo que ha tenido

23

este programa en los logros de los alumnos. Sin embargo, la tendencia general ha sido a la baja, puesto que se da la oportunidad a todos los estudiantes de rendir esta prueba con o sin preparación. El año 2011 no hay curso PSU.



CURSO PSU	2007	2008	2009	2010
Lenguaje	573,5	554,2	525,5	519,0
Matemática	557,1	560,4	560,4	523,8
Promedio	565,3	557,3	542,9	521,4

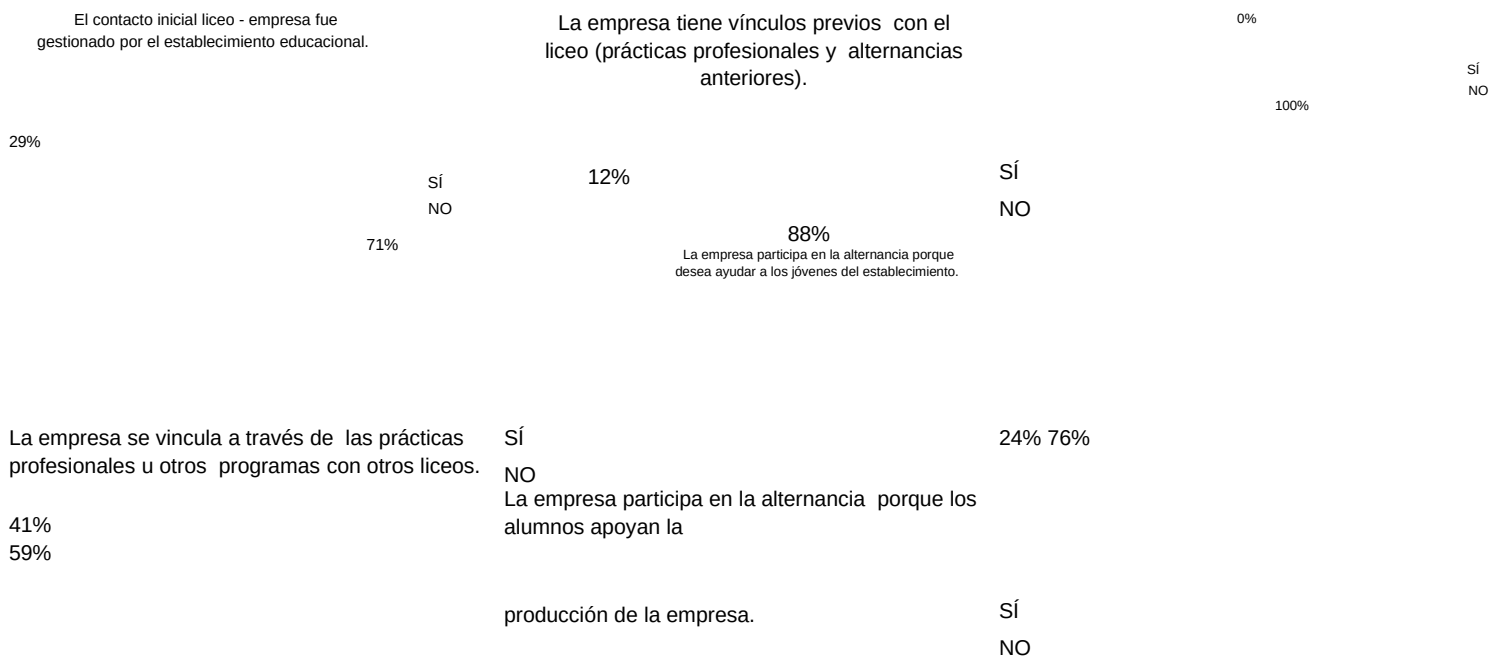


24

Evaluación de la Empresa

Otras evaluaciones externas y muy importantes para el IMV son aquellas entregadas por las empresas que evalúan el desempeño de los alumnos que participan en el sistema Dual, sistema de Alternancias y de los alumnos egresados. Respecto a estas evaluaciones se considera como buen indicador la permanencia de las empresas en los programas que el establecimiento realiza: duales, alternancia y prácticas profesionales, entre otros. Esto ha permitido la incorporación permanente de nuevas empresas que reciben a los alumnos; sumando más de 350 a nivel comunal entre Valparaíso, Viña, Concón, Quilpué y Villa Alemana. Un extracto del resultado de la evaluación de la alternancia en el año 2005 se presenta en los gráficos a continuación.

EMPRESAS



La empresa participa en la alternancia porque los alumnos son fuente de futuros trabajadores para la empresa.

12%

88%

Sí

Los alumnos que realizan alternancia son considerados para futuros trabajos en la empresa.

12%

Sí

3.8.-Acreditación

NO

88%

NO

El año 2004 fueron acreditadas cuatro de las seis especialidades que imparte el instituto y al año siguiente fueron acreditadas las dos restantes. En el año 2009 se acreditó la especialidad de Operación Portuaria con las modalidades DUAL y Tradicional. según lo muestran las siguientes tablas:

Acreditación 2004	Elaboración Industrial de Alimentos	Laboratorio Químico	Acuicultur a	Operación Portuaria
Acreditación 2005	Servicios de Alimentación Colectiva		Mecánica Automotriz	
Acreditación 2009	Elaboración Industrial de Alimentos	Laboratorio Químico	Operación Portuaria (Dual - Tradicional)	

Distinciones y Premios

El año 2005 el establecimiento fue certificado por Fundación Chile, en el Sistema de Gestión Escolar de Calidad y también se obtuvo el premio ING a la Gestión de Calidad Escolar y desde 1999 en adelante ha recibido el premio SNED de excelencia Académica. En el año 2008 se adjudicó la Re Certificación de la Gestión Escolar, otorgado por la Fundación Chile.

CERTIFICA CIÓN FUNDACI ÓN CHILE	 2005- 2008
--	--

Pre mio ING 2005	Gestió n de Calida d 2007
--	--

SNED
SNED
SNED

RE CERTIFICACI ÓN FUNDACIÓN CHILE	 2008- 2013
---	--

PREMIO INNOVACIÓN G. MISTRAL	 2010 - 2011
------------------------------------	---

A partir del 2011 el Instituto marítimo de Valparaíso se adscribió al Programa de Escuelas Líderes en Pobreza del Ministerio de Educación, a través del Proyecto de Habilidades Sociales.

3.9.-INFRAESTRUCTURA.

Ubicación Geográfica

El Establecimiento se ubica en el sector poniente de la comuna de Valparaíso, en el cerro Playa Ancha. En el entorno del Establecimiento, se encuentran dos universidades estatales: Universidad de Playa Ancha y Universidad de Valparaíso. Este es un sector residencial, que además cuenta con

27 sedes de Juntas de Vecinos, Biblioteca Rotaria, Consultorio de Salud, Cementerio, Velódromo, Estadio, Escuela Naval, Colegios Subvencionados de Enseñanza Básica y Media Científico Humanista, Colegios Particulares, Escuelas Básicas y dos Liceos Técnico Profesional Municipalizados, lo que conforma una gran población estudiantil.

Posee dos sedes, una ubicada en la Avenida Patricio Lynch 220 y la otra en calle Levarte 159, ambas dirigidas por una **Directora** y cada una de ellas a cargo de una Subdirección

Departamentos por Sede:

Sede Lynch:

- **Subdirectora**
- Inspectoría General
- Jefatura Técnica.

- Orientación.
- Formación Profesional
- Mantención
- Equipo de Gestión
- Departamento de Investigación Pedagógica

Sede Levarte:

- **Subdirectora**
- Inspectoría General
- Jefatura Técnica.
- Orientación
- Administración y Finanzas.
- Departamento de Artes y Cultura
- Comité Evaluador

Estructura Organizacional:

Consejos :

- General.
- Consejo Técnico: Grupos Profesionales de Trabajo (GPT).
- Profesores por Especialidad y Sub-Sectores.
- Profesores Jefes – Orientación
- Profesores de Cursos – Inspectoría

a) A
d

m
i

n
i
s

t

a

c
i
ó
n

El horario de Consejos, en el que participan todos los Docentes, corresponde al día miércoles de 17.00 a 18.30. El horario de los GPT semanales lo determina

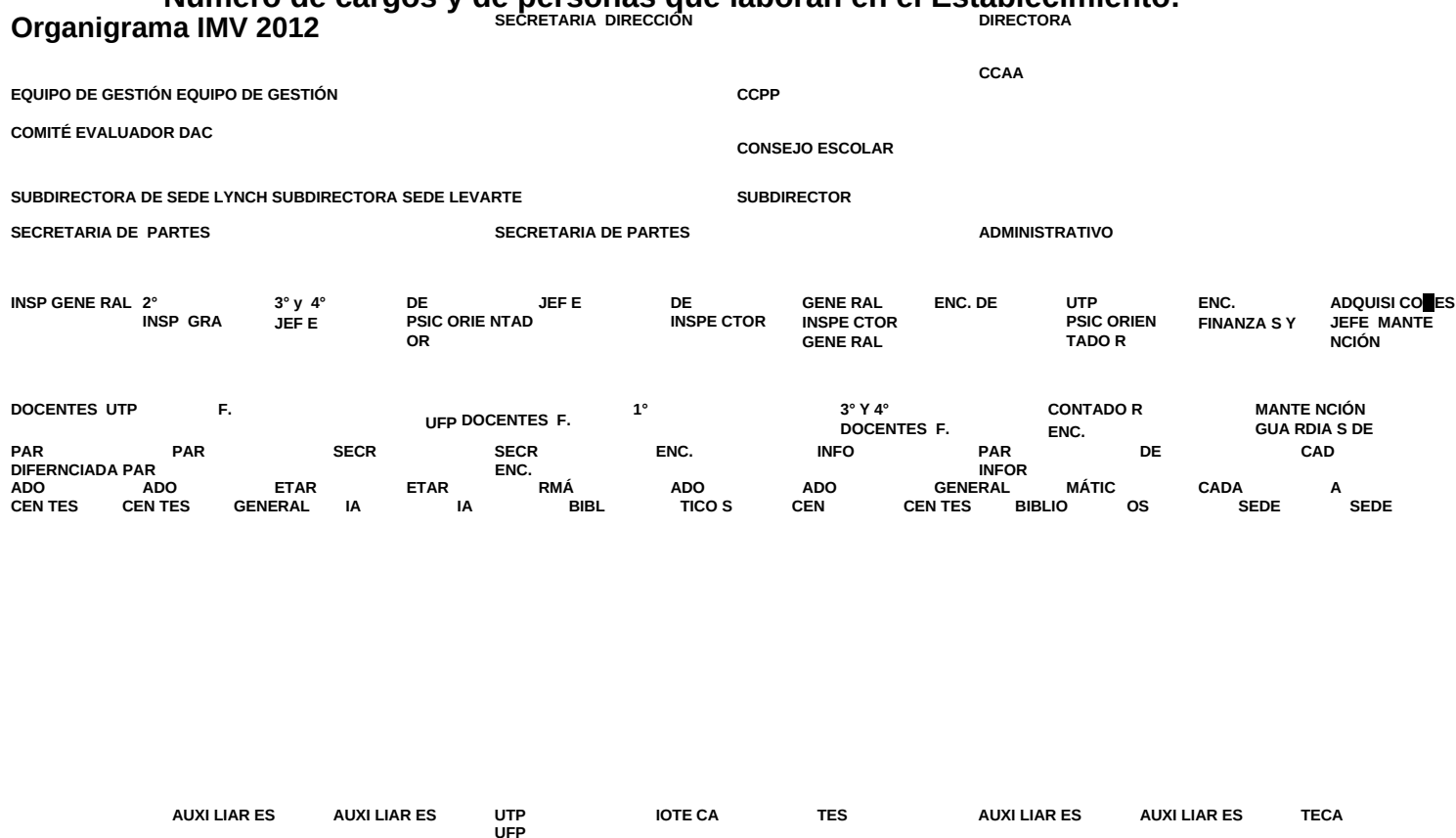
cada departamento en jornada alterna a su horario de clases. En el caso de las especialidades, ellas concentran su horario de reuniones el día miércoles en la tarde.

Organizaciones asesoras:

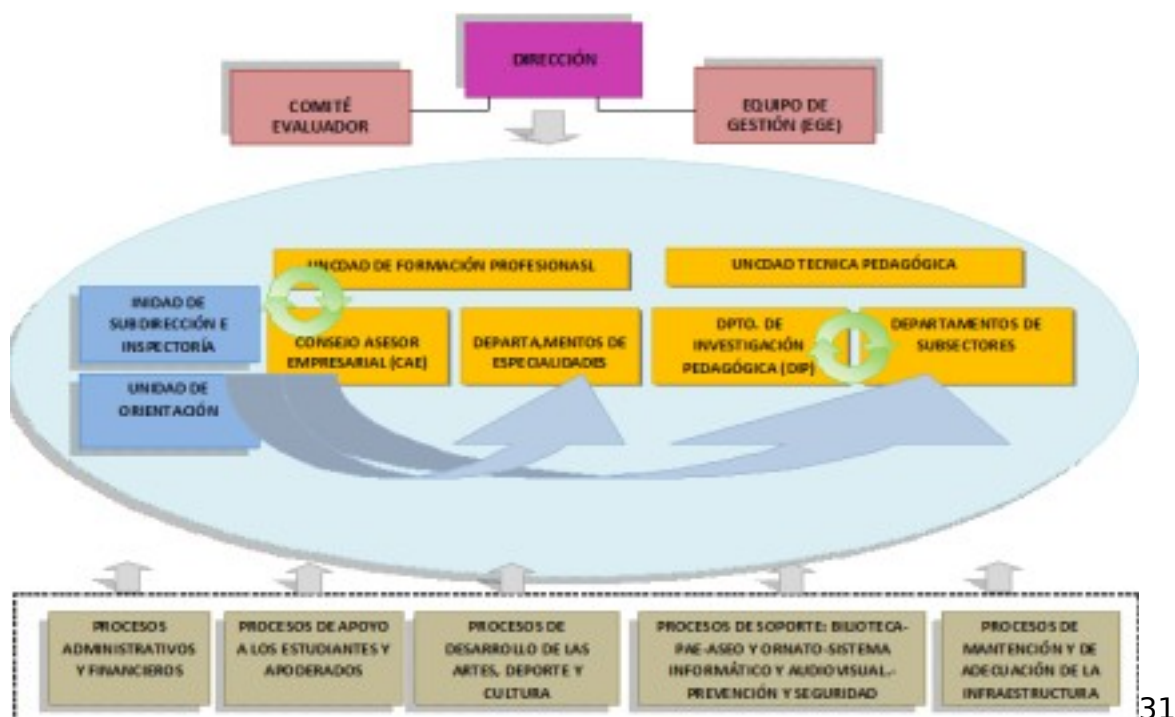
- Centro de Padres y Apoderados.
- Centro de alumnos.
- Consejo Escolar.

Estas organizaciones apoyan y avalan la gestión realizada al término de cada semestre en la cuenta semestral y anual.

- Número de cargos y de personas que laboran en el Establecimiento: Organigrama IMV 2012



Estructura de los Procesos instalados en el IMV



31

Recursos Materiales

El Instituto Marítimo es el único Establecimiento de la Corporación Municipal con dos sedes, ambas ubicadas en Playa Ancha a seis cuadras de distancia una de la otra. Este hecho crea una mayor complejidad en la gestión de los recursos humanos, materiales, financieros y la comunicación efectiva. Cada sede cuenta con salas de clases, talleres o laboratorios para las especialidades, sala de informática, biblioteca, sala de profesores, baños y camarines para los alumnos, comedor y patios.

Recursos Financieros

El Instituto Marítimo de Valparaíso, se incorporó al Sistema de Financiamiento compartido (Ley 19.247) a contar de enero de 1994, a través de la Resolución N° 04 F/94 sobre las normas de administración Financiera para los establecimientos con Financiamiento Compartido.

Financiamiento Compartido

El Financiamiento compartido (FICOM) ha permitido al Instituto una mayor autonomía en la utilización de sus recursos y por lo tanto una mayor autonomía respecto a los otros establecimientos que no se encuentran adscritos a este régimen presupuestario.

Este régimen posibilita:

- a) Contratar diferentes servicios educativos.
- b) Adquirir materiales pedagógicos.
- c) Contratar personal.
- d) Adquirir equipos e insumos.
- e) Construir dependencias.
- f) Mantener y reparar el Establecimiento.
- g) Responsabilizarse por sus resultados, entre otros.

32

Presupuesto del Establecimiento

Para el cumplimiento de las normas establecidas en la resolución N° 04 F/94, el Establecimiento fija anualmente el presupuesto de acuerdo a un plan presupuestario aplicable al área de Educación y que es acordado en el mes de octubre con los representantes de los diferentes estamentos del Instituto.

4.- ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4.1.-Presentación

El procedimiento corresponde a un diseño cualitativo, consistente en revisión de documentos institucionales, más cuatro entrevistas grupales semiestructuradas (directivos, docentes, estudiantes y apoderados). A través de la triangulación de estas fuentes de información, se realizará un análisis y se elaborará un informe.

El marco de análisis para el diagnóstico de resultados educativos y área de procesos institucionales es el siguiente:

Área de procesos de gestión institucional **Área de resultados educativos**
gestión institucional

<p>Gestión del currículum - Gestión Pedagógica - Enseñanza y aprendizaje en el aula - Apoyo al desarrollo de</p>	<p>los estudiantes Liderazgo escolar - Liderazgo del sostenedor - Liderazgo formativo y</p>	<p>académico del director - Planificación y gestión de resultados Resultados</p>	<p>educativos (Simce, PSU, titulación, empleabilidad) 33</p>
---	--	---	---

- Resultados eficiencia interna matrícula,

<p>Convivencia escolar - Formación - Convivencia escolar - Participación Gestión de recursos</p>	<p>- Gestión del recurso humano - Gestión de recursos financieros y administración - Gestión de recursos educativos</p>
--	---

La escala de evaluación que se aplica describe el estado de calidad de una práctica específica, indicando el nivel de la calidad de la instalación y/o consolidación de esta. Se define en cinco valores que van entre 1 y 5. El menor valor (1) indica la ausencia de evidencias que sustenten la práctica general, mientras que el mayor valor (5) significa que se encuentra instalada y en proceso de consolidación, lo que implica que está siendo evaluada y perfeccionada.

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a

	resultados	mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluados y mejorados	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

4.2.- Análisis de las áreas de proceso

Área 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 la práctica					Evidencias
	1	2	3	4	5	
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	El equipo técnico pedagógico señala que la distribución se realiza en función de las necesidades de los alumnos. Se han establecido criterios, como: tiempo de concentración de los alumnos, espacios disponibles, las necesidades de las especialidades. Los docentes reconocen la existencia de estos criterios. Los horarios son el documento donde se plasma la distribución de los horarios.
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	x					Si bien hay organización de la asignación de los horarios de los profesores según criterios para mejorar los aprendizajes, no se evidenció en la entrevista o documentos que los profesores se

cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).						distribuyeran según su experticie.
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	El equipo técnico pedagógico realiza un procedimiento para la realización del calendario anual. Entrega resultados sobre avances de planes de mejoras, cumplimiento del PEI y en base a esa información en los GPT a final del año los docentes planifican utilizando toda esa información. No queda en evidencia la aplicación de pruebas de diagnósticos. Documento ejemplo: Plan anual departamento de matemática.
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				Existen los procedimiento instalados para contar con la planificación de clases, sin embargo en la ausencia de un profesor el paradocente asume el control de la clases. En documento de descripción de cargo, se ve que es el paradocente quien asume esas tareas.
5- El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.					x	Equipo técnico pedagógico manifiesta el monitoreo constante de la cobertura y aprendizaje. Los profesores también señalan y son parte de este monitoreo. La evidencia está en documento "Proceso Unidad Técnica".
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	El equipo técnico pedagógico orienta que metodologías de enseñanza trabajar, aspecto reconocido por los docentes. Por otro lado, por medio de la observación de clase han podido analizar las deficiencias y plantear mejoras en la didáctica. En los GPT se comparten las buenas prácticas y metodologías. El equipo técnico ejemplifica que en los espacios de GPT se presentó un video de una clase de una profesora para ser evaluado por todos. La UTP señala que la mala práctica de "docentes isla" ya no opera en el establecimiento. Los docentes ratifican que en los GPT son los espacios para compartir metodologías y didácticas.
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	El equipo define los tiempos de trabajo de sus docentes para que planifique clase a clase. Tienen un procedimiento que asegura que se trabaje en esos tiempos. Ver documento Planificación de libro de clase 2012 de biología.
8- El equipo técnico pedagógico revisa y analiza					x	Tanto el equipo como los profesores señalan que

las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.					las planificaciones son corregidas y se les realiza una retroalimentación, señalando que los GPT son los espacios para ese trabajo. Sin embargo no se evidencia que este procedimiento sea evaluado.
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	Existe una pauta con la cual se va a observar la clase, y en base a lo observado se reflexiona en los GPT cómo mejorar las dificultades que se presentan. Ver Registro de observación de clases
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	El equipo técnico facilita y dispone de recursos y formatos para que las pruebas puedan ser corregidas de manera rápida y analizar los resultados, primero por parte de UTP y luego se comparte a los departamentos y docentes. Ellos deben corregir las pruebas con los alumnos, esta práctica es parte del proceso de aprendizaje de los alumnos. Esto es reconocido por los docentes.
11- El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente 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	No se presentan evidencia si esta práctica es evaluada. Se evalúan resultados, pero no la estrategia, no sus procesos.
12- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada				x	No se presentan evidencia si esta práctica es evaluada. Se evalúan resultados, pero no la estrategia, no sus procesos.
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	Cuentan con el cuaderno del estudiante que año a año se mejoran y las planificaciones se reutilizan en base a sus evaluaciones. Se está elaborando un banco de preguntas para la realización de pruebas.

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 la	Evidencias

	práctica	
--	----------	--

	1	2	3	4	5	
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		Todos los profesores realizan sus clases según el Marco de la Buena Enseñanza.
2- Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			x			Tomando en consideración las entrevistas y documentos podemos decir que está práctica ésta instalada, sin embargo para presentar evidencias se debe ir a observar una clase para contrastar.
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	Los docentes manifiestan que incorporan diferentes elementos para mejorar los resultados de sus alumnos y que en los GPT presentan cuales son las estrategias o actividades para lograrlo. En el Registro de observación de clase se puede apreciar las estrategias utilizadas.
4- Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				x		Desde el equipo técnico dentro de la planificación les piden que utilicen recursos tecnológicos o didácticos.
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	Los docentes de especialidad señalan la importancia de que los alumnos le den relevancia a las clases de formación general, para eso en sus planificaciones desde el equipo técnico se les ha pedido que vayan articulando con esas asignaturas. Dan ejemplo en la especialidad de gastronomía se articulan con historia y realizan un trabajo sobre las comidas típicas. Otros ejemplos son las salidas que realizan en conjunto con Fundación Futuro y se realiza una excelente gestión a la hora realizar las prácticas.

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	Tras un estudio realizado por el equipo técnico, se detectó la importancia de mantener a los alumnos atentos al inicio de la clase. Esta mejora se extendió a todo los docentes, los cuales antes de comenzar sus clases deben conseguir que todos los alumnos estén atentos. Además los 15 primeros minutos de lunes a viernes está a cargo el profesor jefe. Ambas prácticas son reconocidas por los profesores.
---	--	--	--	--	---	--

<p>7- Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.</p>					x	<p>Tanto el equipo técnico, cómo profesores, señalan que existe un buen clima al interior del establecimiento. Orientación trabaja durante el año diferentes temáticas que ayudan a mantener un buen ambiente escolar. Los alumnos saben cuál debe ser su conducta y existen procedimientos claros para enfrentar conflictos. Los alumnos también señalan estar en conocimiento de estos procedimientos, ya que se encuentran en la agenda parte del Manual de Convivencia Escolar.</p>
<p>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.</p>					x	<p>Los docentes señalan que están constantemente mejorando sus estrategias para mejorar el aprendizaje de los alumnos. Trabajan en base a estilos de aprendizajes, reconociendo las diferencias de sus estudiantes.</p>

Dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes

<p>Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.</p>						
Prácticas	Nivel de la práctica				Evidencias	
	1	2	3	4 5		
<p>1- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.</p>		x			<p>No se presenta evidencias de pruebas de diagnóstico que entregue un punto de partida en cuanto a los aprendizajes. Se trabaja con los alumnos en base a sus resultados y ahí comienzan a apoyar con reforzamiento, y apoyo psicológico si fuera</p>	

39

					necesario.	
<p>2- El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos</p>	x				<p>Considerando las entrevistas y documentos secundarios, no se evidenció el desarrollo de esta práctica.</p>	

3- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	x				El equipo técnico, docentes y alumnos señalan que orientación es el que desarrolla procedimientos para trabajar con los estudiantes con dificultades. Sin embargo son más bien procedimientos a la hora de evidenciar problemáticas. Con respecto a las dificultades sociales se desarrolló un módulo que aborda habilidades sociales, se trabajó en 4 medio sin embargo ahora se ve la necesidad de comenzar en segundo año.
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				No existe registro de que esto ocurra. Sin embargo cuentan con una clasificación general en base a estilos de aprendizajes que los docentes deben considerar a la hora de planificar.
5-El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			x		Las primeras acciones realizadas fue modificar el currículum, disminuyendo considerablemente las asignaturas para disminuir la repitencia. Se aplican reforzamiento obligatorios y fuera del horario de clases a los alumnos que no logran los resultados de aprendizajes. Además se diseñaron módulos transversales donde se trabaja puntualidad, asistencia y sentido profesional. Por último cada estudiante tiene una bitácora en donde se ve la inasistencia y otros asuntos, con el fin de que los profesores jefes realicen un seguimiento de cómo va la asistencia de sus alumnos.
1- 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					No se cuenta con información

40

de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos					
--	--	--	--	--	--

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.

Practicas	Nivel de la práctica				Evidencias
	1	2	3	4 5	
1- El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.		X			Los roles están definidos por la dirección, pero no por el sostenedor.
2- El sostenedor establece metas claras al director.		X			Las metas que establecen son de carácter administrativas no educativas.
3- El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.		X			El sostenedor mantiene una comunicación directa y fluida con el director, pero no con su equipo.
4- El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.					No se cuenta con información
5- El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados					No se cuenta con información

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.					
Practicas	Nivel de la práctica				Evidencias
	1	2	3	4 5	

41

1- El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				X	La directora ha instalado la práctica de la mejora continua y la innovación, de adelantarse a los cambios que establece el Ministerio. Esta actitud y liderazgo es reconocida por docentes y alumnos.
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	Existe una congruencia, entre los planes de mejora y el PEI. Ambos documentos son conocidos por todo el estamento del establecimiento y están en constante evaluación.
3- El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.			x		La directora está constantemente poniendo nuevas metas, esto es reconocido por los profesores. Sin embargo no se aprecia una evaluación de las estrategias tomadas y si se considera el cansancio de sus equipos y docentes para seguir proponiendo nuevos cambios.

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		La directora ha construido equipos de trabajo y delega responsabilidad. No se evidencia si existe una evaluación de la conducción.
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			Los docentes señalan la importancia y el respeto hacia la directora, por su conocimiento pedagógico. Reconocen una alta presencia de la directora, compartiendo reflexiones e inquietudes pedagógicas. No se indican prácticas de retroalimentación y conversaciones profesionales.
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		Tanto el equipo y sus profesores, poseen un discurso en común, están en conocimientos de lo que se realiza y de la importancia de trabajar en equipo y cumplir con las metas.
7- El director promueve una ética de trabajo.					No se cuenta con información

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 la práctica					Evidencias
	1	2	3	4	5	
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	Se evidencia la existencia de PEI actualizado, con todos los componentes señalados. Revisar documento PEI 2011- 2014
2- El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual				x		Anualmente se revisa el PEI y los planes de mejora. Primero se hace un análisis

de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.						por parte del equipo técnico pedagógico y luego se comparte con los docentes.
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	El equipo de gestión es el encargado de monitorear el plan de mejoramiento educativo.
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	El establecimiento cuenta con esos indicadores que permiten tomar decisiones en base a información.
6- El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.					x	Cuenta con un comité evaluador que se encarga de estas tareas con apoyo del equipo de gestión en análisis de datos y pasos a seguir.

Área de 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 la práctica					Evidencias
	1	2	3	4	5	
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			Se cuenta con reforzamiento y talleres extra programáticos que se realizan fuera del horario de clases. Se establecen diferentes convenios para esto. Se desconoce si existe un trabajo más directo con las familias.

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	Orientación es el encargado de la convivencia escolar, de entregar los lineamientos generales. Esto es reconocido por todos los estamentos.
3- El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos				x	En el Manual de Convivencia se identifican y describen tipos de conflictos, sanciones y quienes deben participar en la resolución de ellos.
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.					No se cuenta con información

44

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.					No se cuenta con información
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	Constantemente se les está informando sobre rendimiento y comportamiento a los padres, tanto en reunión de apoderados como en reuniones especiales.

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 la práctica				Evidencias
	1	2	3	4 5	
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	Todos los estamentos destacan y mencionan el buen ambiente.

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.					No se cuenta con información
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	Se analiza todos los años y participan todos los estamentos.
4- El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			x		Considerando las entrevistas y los documentos secundarios, no se cuenta con información sobre sí éstos procedimientos son evaluados. Algunos ejemplos son: la práctica de los 15 primeros minutos de todos los días de la semana son del profesor jefe y la práctica que los docentes deben lograr

45

					la atención de todos los estudiantes antes de comenzar con los contenidos.
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).					No se cuenta con información
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.					No se cuenta con información
7- El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.					No se cuenta con información

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 la práctica				Evidencias
	1	2	3	4 5	
1- El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				x	Todos los estamentos participan de la evaluación y mejora del PEI

2- El establecimiento promueve el					No se cuenta con información
-----------------------------------	--	--	--	--	------------------------------

46

encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.					
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		El equipo técnico entrega un ejemplo que permite evidenciar esta práctica. Se comenzó a trabajar el medio ambiente al interior del establecimiento, por lo tanto hubo cambios y se dio la responsabilidad a los mismo alumnos se hicieran cargo de la limpieza de sus salas y mantuvieran ordenados sus salas, haciéndolos parte.
4- El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.					No se cuenta con información
5- El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.		X			Se cuenta con un consejo escolar, pero se desconoce si realmente es efectiva su participación.
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		Se entregan espacios e instancias en las cuales participan los alumnos por medios de sus directivas como a través de sus centros de alumnos. Por lo tanto participan activamente de la evaluación del Manual de Convivencia, PEI, etc. No se evidencia sí estos procedimientos han sido evaluados.
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		Se entregan espacios e instancias en las cuales participan los padres y apoderados por medios de sus directivas, en reuniones con profesor jefe u otro profesor, como a través de sus centros de padres. Un ejemplo de esto es la práctica que realiza la directora, se reúne con las directivas de cada curso y plantea información que se va a tratar en reunión con padres para que éstos cuenten al interior de sus cursos. Además participan de la evaluación del manual de convivencia, PEI, etc. No se evidencia sí estos procedimientos han sido evaluados.
8- El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.			X		Se cuenta con la realización de consejo de profesores y GPT, donde se trabaja, discute y se define acciones a tomar. Los docentes manifiestan que estos espacios son destinados para el trabajo en equipo.

9- El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			x		Cuentan con canales fluidos de comunicación, pero no han evaluado otros canales más efectivos. Algunos docentes manifiestan la falta de participación de apoderados.
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		El establecimiento cuenta con diferentes evaluaciones por parte de alumnos y apoderados al establecimiento que permite recoger deficiencias detectadas por ellos. Además cuentan con instancias claras de comunicación. Se desconoce si estos procedimientos son evaluados.

Área Gestión de recursos

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 la práctica					Evidencias
	1	2	3	4	5	
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						No se cuenta con información
2- El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.						No se cuenta con información
3- El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.						No se cuenta con información
4- El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				x		Esta práctica es conocida por todos los estamentos del establecimiento.
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				Por medio de la observación de clases han podido detectar necesidades de perfeccionamiento, pero no existe un procedimiento específico para eso.
6- El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento						No se cuenta con información

que promueven el compromiso profesional.						
--	--	--	--	--	--	--

7- El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.						No se cuenta con información
8- El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				x		Directivos y docentes manifiestan este buen clima. Se ha instaurado el trabajo en equipo.

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 la práctica				Evidencias	
	1	2	3	4	5	
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			El establecimiento presenta matrícula completa, con lista de espera.
2- El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			x			Se evidencia presupuesto. Cuenta pública
3- El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			x			Se evidencia control de gasto. Cuenta Pública
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.						No se cuenta con información
5- El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				x		Se evidencia la inexistencia de sanciones, en base a información pública presente en infoescuela (año 2012)
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			El establecimiento gestiona diferentes recursos, utiliza la ley de donaciones para sus proyectos.

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	Debido a que no cuenta con la infraestructura necesaria para el trabajo de las especialidades. Han elaborado diferentes convenios con
--	--	--	--	--	---	---

49

						Centros de eEstudio Superior y así suplir esta carencia, utilizando esas instalaciones.
--	--	--	--	--	--	---

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 para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.						
Prácticas	Nivel de la práctica					Evidencias
	1	2	3	4	5	
1- El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes		X				El establecimiento no tiene todos los espacios suficientes para desarrollar sus actividades.
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			Cuentan con recursos tecnológicos como computadores, data y con encargados de su mantención. .
3- El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.			X			Es utilizada y reconocida por todos los estamentos la CRA
4- El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			X			Se está logrando implementar data y computador en cada sala, para usar las tecnologías con los alumnos. De manera interna utilizan diferentes programas almacenar en línea las notas, compartir documentos entre los docentes y análisis de resultados.
5- El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con			X			En el organigrama se puede ver que existe un encargado de mantención.

procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.					
--	--	--	--	--	--

Análisis final

Se presenta a continuación un organizador grafico que representa el estado de los resultados del establecimiento, y aquellas prácticas con menor desarrollo (1 y 2 de acuerdo a escala), consideradas “críticas para la mejora”; y aquellas prácticas con mayor presencia y desarrollo (3, 4 y 5 de acuerdo a escala), consideradas “necesarias de profundizar para la mejora”. Este organizador busca representar de manera sintética la evaluación realizada, siendo insumo para la reflexión respecto de pasos a seguir

Prácticas críticas para la mejora

Área gestión del curriculum			Liderazgo escolar		
Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje	Desarrollo de los estudiantes	Liderazgo del sostenedor	Liderazgo formativo y académico del director	Planificación y gestión de resultados

Convivencia escolar			Gestión de recursos		
Formación	Convivencia a escolar	Participación	Recurso Humano	Recursos financieros y administración	Recursos educativos

SIMCE Resultados SIMCE lenguaje y matemáticas de 3 mediciones (2006, 2008, 2010), dan cuenta de un descenso relevante, pasando de resultados significativamente superior a su grupo socioeconómico, a resultados que no difieren del grupo socioeconómico de referencia y/o respecto de si mismo. Esto es más llamativo en consideración a que los resultados promedios se encontraban en un nivel destacado, generando una tendencia más reconocible de descenso.

Prácticas necesarias de profundizar para la mejora

--	--

Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje	Desarrollo de los estudiantes	Liderazgo del sostenedor	Liderazgo formativo y académico del director	Planificación y gestión de resultados
--------------------	-------------------------	-------------------------------	--------------------------	--	---------------------------------------

Formación	Convivencia escolar	Participación	Recurso Humano	Recursos financieros y administración	Recursos educativos

5.- Análisis de los resultados

Las dimensiones **Gestión Pedagógica y Enseñanza y Aprendizaje en el aula** son las mayormente valoradas por los cuatro estamentos que respondieron las encuestas entrevistas grupales y revisión de documentos institucionales. Esta apreciación es congruente con el esfuerzo desplegado por años en la búsqueda de ofrecer una enseñanza de calidad que satisfaga tanto a los apoderados como a los propios docentes y, por supuesto, a los alumnos y alumnas que allí se educan.

Se destaca, también, y con una valoración aún mayor, la dimensión **Planificación y Gestión de resultados**. Esta buena evaluación se evidencia en Planificaciones clase a clase que realizan los profesores y que presentan a la UTP, organismo que revisa y apoya este trabajo en forma permanente. Junto con ello, debemos dar cuenta de la creación de cuadernos tipo módulos donde los alumnos encuentran los planes anuales cuyas referencias son el Currículum Ministerial. Es importante destacar que estos cuadernos/módulos son creados por los docentes de asignaturas y reformulados anualmente de acuerdo a los nuevos desafíos que plantea cada año escolar.

La Gestión de Recursos Financieros y Educativos también resultaron bien evaluadas gracias al orden y a la organización desplegada en torno a estos temas.

Entre las dimensiones menos valorada debemos mencionar el **Liderazgo del Sostenedor**, lo que no constituye una sorpresa, pues es de todos conocido los

graves problemas que están afrontando, a nivel nacional, las diversas municipalidades y, en especial, la de Valparaíso.

Otra dimensión digna de destacar es la referida al **Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes**, la que aparece, extrañamente, con menor valoración a la esperada. No obstante puede ser interpretada como la necesidad de atender en

forma más personalizada a los alumnos, es decir, verlos también como personas con necesidades afectivas y emocionales producto de hogares monoparentales o con escasa presencia del adulto significativo de su familia. Este resultado es una voz de alerta que nos permitirá encaminar nuestros esfuerzos en este sentido, y no olvidar lo que en algún liceo de nuestro país dijo un alumno: "el liceo debe ser el hogar que no tenemos".

Con respecto a la **Dimensión Convivencia Escolar**, aparecen cuatro afirmaciones de las que no existe información según los encuestados. Este fenómeno no tiene necesariamente que ver como una ausencia de práctica, sino más bien con una ineficiente comunicación hacia los diversos actores del escenario escolar. Esto obligará, a futuro, a buscar fórmulas de potenciar las buenas acciones que se llevan a cabo.

La **Dimensión Participación**, si bien es cierto muestra dos respuestas "sin información", fue evaluada positivamente.

Los resultados que nos arroja en la **Gestión de Recursos** las afirmaciones referidas al recurso humano son de menor valoración, básicamente por la falta de información, fenómeno ya señalado en la **Dimensión Convivencia Escolar**.

La **Dimensión Liderazgo del Director** da cuenta de una muy buena gestión, pero que adolece, simplemente, de la ausencia de evidencias respecto del perfil de la Directora, a la que se le reconoce : Compromiso con los logros académicos y formativos de los alumnos, promoción de una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar, conducción y delegación de responsabilidades de la gestión pedagógica, en fin, el ejercicio del liderazgo directivo está bien considerado, y sólo hace falta profundizar en el sistema de evaluación de directivos docentes y en la revisión final de un Código de Ética de trabajo.

Se concluye, finalmente que, a pesar de los logros alcanzados, aún es necesario consolidar un eficaz Plan de Evaluación de las prácticas que realiza la institución, acción que ya fue trabajada en el **Plan de Mejora** que presentamos en nuestro **Trabajo de Grado II**.

53

6.-Resumen de las Áreas de Proceso Directivos y Profesores

Área Gestión Curricular

Valor	Gestión Pedagógica	Enseñanza y Aprendizaje en el aula	Apoyo a los estudiantes
1	0	0	1
2	2	0	3
3	0	1	1
4	4	2	0

5	7	5	0
---	---	---	---

Área Liderazgo Escolar

Valor	Liderazgo del Sostenedor	Liderazgo formativo y Académico del director	Planificación y Gestión de resultados
1	0	0	0
2	3	1	0
3	0	3	0
4	0	0	2
5	0	2	4

Área de Convivencia Escolar

Valor	Dimensión Formación	Convivencia Escolar	Participación
1	0	0	0
2	0	0	1
3	3	1	6
4	1	1	0
5	0	1	5

Área Gestión de recursos

Valor	Recursos Humanos	Recursos financieros y administrativos	Recursos humanos
1	0	0	0
2	1	0	1
3	0	4	4
4	1	1	0
5	1	1	0

Resumen Evaluación Institucional Alumnos

Valor	Gestión curricular	Liderazgo escolar	Convivencia escolar	Gestión de Recursos
1	0	0	0	0

2	0	0	1,3%	6%
3	18%	3%	11,6%	6%
4	39%	31,5%	46,3%	39%
5	43%	46,5%	38,6%	48%

Resumen Evaluación Institucional Apoderados

Valor	Gestión curricular	Liderazgo escolar	Convivencia escolar	Gestión de Recursos
1	1,7 %	2,3 %	1,5 %	1,2 %
2	0,6 %	1,2 %	1 %	0 %
3	2,9 %	2,3 %	4,9 %	8 %
4	25,3 %	28,17 %	32 %	30 %
5	66,1 %	64,4 %	69,5 %	61 %

7.-RESUMEN DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS DIFERENTES ESTAMENTOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA.

El nivel de satisfacción de los Apoderados en las Áreas de Gestión evaluadas evidencian un alto grado de satisfacción, ya que a través de los resultados de la encuesta los porcentajes alcanzan más del 60%, lo que nos indica que este estamento está conforme con la Gestión Institucional.

55

Con respecto a los alumnos se vislumbra, a través de la encuesta, que es menor el grado de satisfacción comparándolo con el de los apoderados y que el área más descendida es la de Convivencia Escolar.

Los directivos y profesores manifiestan que en las diferentes Áreas de Gestión se deben implementar líneas de acción para un mejoramiento continuo, aun cuando se visualiza preocupación en la Gestión Institucional.

8.-Formulación del Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar

Una vez analizados los ámbitos críticos en las cuatro áreas investigadas se formula el siguiente Plan de Mejora para el año 2013 .

ÁREA GESTIÓN CURRICULAR

DIMENSIÓN: Enseñanza y aprendizaje en el aula

OBJETIVO: Establecer un plan de monitoreo permanente de logro de aprendizajes en los subsectores de Lenguaje y Comunicación y Matemática en los primeros y segundos medios.

56

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- Aplicación de diagnóstico para determinar el nivel de aprendizaje de los alumnos foco del Plan de mejora
- Organización del curso de acuerdo a resultados del diagnóstico para realizar una nivelación de restitución de saberes en los alumnos con conocimientos descendidos o aprendizajes previos no logrados.
- Análisis permanente de los resultados de las evaluaciones de los alumnos para ir redireccionando las acciones de nivelación
- Aplicación de una situación de evaluación que permita medir el avance de los alumnos más atrasados

INDICADORES

- Elaboración de cronograma con hitos de cumplimiento de las acciones diseñadas
- Supervisión de los avances de los alumnos
- Revisión y análisis de las situaciones de evaluación a la que serán sometidos los alumnos para descartar errores de construcción o aplicación de las evaluaciones.

DIMENSIÓN: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

OBJETIVO: Realizar un plan de trabajo que apoye a los alumnos con dificultades de aprendizaje

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- Revisión de las calificaciones de los alumnos en las asignaturas de Lenguaje y Matemática para identificar a los alumnos con notas descendidas para apoyar su desempeño en el curso actual
- Entrevista a los alumnos que presentan bajas calificaciones en años anteriores y resultados bajos en las evaluaciones actuales

57

- Elaborar un plan de apoyo para cada estudiante, acorde a las dificultades pesquiasadas en la entrevista realizada, en los que se contemple la participación de los adultos y pares significativos para el alumno.

INDICADORES

- Elaboración de planilla de calificaciones de años anteriores
- Entrevistas con Profesor Jefe y/u Orientadora
- Trabajo conjunto entre P. Jefe y Orientadora en los casos que sea necesario
- Compromiso de los adultos y pares significativos para el alumno.
- Derivación a Psicólogo en los casos que sea necesario

AREA LIDERAZGO ESCOLAR

DIMENSIÓN: Liderazgo formativo y académico del

Director OBJETIVO: Desarrollar y promover un Código de Ética formal

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- Elaborar un código de ética formal.
- Aplicar el código de ética formal
- Analizar un Código de Ética Formal.

INDICADORES:

- El Consejo Directivo elaborará un Código de Ética durante el mes de Marzo
- Los directivos informarán sobre el Código de Ética en un Consejo de Profesores y de su aplicación. durante el mes de Marzo
- El Consejo Directivo analiza los resultados de la aplicación del Código de Ética formal

58

AREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR

DIMENSIÓN: Formación

OBJETIVO: Evaluar y analizar los resultados de los programas instalados en la institución: Afectividad y Sexualidad y Conductas de autocuidado y prevención de conductas de riesgo.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- Elaboración, aplicación y análisis de resultados de Encuesta sobre Afectividad y Sexualidad y Conductas de autocuidado y prevención de conductas de riesgo.
- Puesta en común de los resultados del análisis y acuerdos de acciones que redireccionen y/o refuercen las conductas riesgosas de los alumnos.

INDICADORES

- Análisis de los resultados de la encuesta aplicada
- Mesa técnica de análisis de soluciones y/o acciones a ejecutar según resultados de la encuesta
- Elaboración de cronograma con hitos de cumplimiento y delimitación de

responsabilidades

- Mesa técnica de evaluación de las acciones aplicadas para redireccionar acciones si fuere necesario

DIMENSIÓN: Convivencia Escolar

OBJETIVO: Prevenir y enfrentar conductas antisociales o

violentas. **LÍNEAS DE ACCIÓN:**

- Elaboración de una campaña que involucre a todos los cursos de la institución donde se señalen las conductas deseadas al interior de las aulas y en todos los sectores de la institución.
- Participación de todos los cursos en la campaña mencionada en la que también participen todas las asignaturas.

59

- Crear un decálogo de buenas acciones que se publique en todas las salas y en el pasillo principal del instituto, con compromiso firmado de cada presidente de curso.

INDICADORES

- Talleres de realización de afiches, posters, pancartas, artículos, collages que puedan servir para destacar la importancia del buen vivir.
- Exposición de los trabajos realizados por los alumnos y los compromisos firmados de cada curso
- Exposición en panel de los cursos destacados en el ejercicio de conductas deseables en la escuela.

DIMENSIÓN: Participación

OBJETIVO: Consolidar el funcionamiento del Consejo

Escolar. **LÍNEAS DE ACCIÓN:**

Reuniones quincenales del consejo de convivencia escolar.
Funcionamiento del consejo escolar

INDICADORES:

Sub. Dirección supervisará las reuniones quincenales del Consejo de Convivencia Escolar.

Cada Consejo de Convivencia, quedará registrado en un libro de acta

AREA GESTIÓN DE RECURSOS

DIMENSIÓN: Recursos Humanos

OBJETIVO: Mantener el plan de perfeccionamiento para toda la comunidad educativa.

60

LINEAS DE ACCIÓN:

- Calendarizar los talleres o cursos a realizar este año.

INDICADORES:

- Dirección entregará las actividades programadas durante el año, en el segundo Consejo de Profesores.

OBJETIVO: Implementar un sistema de reconocimiento a la labor de los profesionales de la educación

LINEAS DE ACCIÓN:

- Elaborar un cuadro de honor en el cual se destaca aquellos que desarrollan una actividad profesional sobresaliente, en forma semestral

INDICADORES:

- Dirección e Inspectoría General realizarían el cuadro de honor al término de cada semestre

DIMENSIÓN Financieros y Administrativos

OBJETIVO Evaluar el sistema de control de la contabilidad y usos de los

recursos. **LINEAS DE ACCIÓN:**

- Elaborar una cartilla de conformidad e inconformidad de la utilización de los recursos financieros vistos por los representantes de cada estamento del liceo.

INDICADOR:

61

- Dirección y Subdirección elaboran una cartilla y realizarán una revisión cada dos meses.

9.-REFERENCIAS

- Alvariño Citado en documento 1: "Marco Estratégico de la Línea de Gestión

Institucional Orientada a resultados de Calidad 2002-2004".
Media .MINEDUC, 2001.

• Kotter, John Citado por F. Vidrio en "Hacia nuevas formas de liderazgo",
profesora investigadora de la UAM, Departamento de Administración, México, 1998

62

- MINISTERIO DE EDUCACION Manual de Proyectos de Mejoramiento Educativo. Santiago de Chile, 1997
 - MINEDUC La Reforma Educacional en Marcha. Buena educación para todos. Ministerio de Educación. División de Educación General, 2000
- Ministerio de Educación y Cultura de España . Modelo Europeo de Gestión de Calidad. www.pntic.mec.es/calidad/material.htm
- Marco para la buena enseñanza. MINEDUC.
- Olguin, Francisco Paradigmas y Procesos en la Administración de Recursos Humanos en Educación, en Magister de Educación mención Administración y Gestión Educacional.
- Ostoic, Tomislav Citado por P. Alfaro y B. Rojo en "Liderazgo y toma de decisiones" Universidad Católica del Norte, Centro de Educación a Distancia 2012
- PADEM Plan Anual de Mejoramiento Educativo, Municipalidad de Valparaíso, Área de Educación 2012
- PADES Plan Anual de Desarrollo Educativo. Instituto Marítimo de Valparaíso 2012.

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA INSTITUCIONAL

Alumnos Y Apoderados

CUATRO ÁREAS DE EVALUACIÓN:

ÁREA GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

1. Conocimiento Normativo
2. Organización Curricular
3. Preparación de la Enseñanza
4. Acción Docente en el Aula

5. Evaluación de la Implementación Curricular

63

ÁREA LIDERAZGO ESCOLAR

6. Directora con visión estratégica y foco en lo Académico
7. Evaluación Institucional para la Toma de decisiones

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

8. Ambiente Escolar
9. Relación con Padres, Apoderados y Familia

ÁREA GESTIÓN RECURSOS

10. Recursos Humanos
11. Recursos Pedagógicos
12. Recursos Tecnológicos

CRITERIOS PARA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Valor	Nivel	Descriptorios de las Dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.

1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha

64

		sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluado y mejorado	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

Responder la siguiente encuesta: Solicitamos responda la Evaluación Institucional, colocando una cruz, donde corresponda, según su apreciación y considerando el criterio que más se acerca a la práctica que se realiza en nuestro establecimiento.

Práctica	Estado de la Práctica			
	1	2	3	4 5
1. El establecimiento incorpora en el PEI los principios y orientaciones de la educación Técnico Profesional.				
2. La carga horaria semanal se organiza considerando las metas del establecimiento y los intereses de los estudiantes.				
3. La planificación anual se organiza garantizando la implementación del				

programa de estudio.				
4. La planificación de clases considera variadas estrategias de enseñanza, uso de recursos y procesos de evaluación, según las necesidades educativas de los estudiantes.				
5. Se concuerda e implementa un Reglamento de Evaluación y Promoción.				
6. Los procesos de evaluación son informados en forma oportuna y formalmente a todos los estudiantes y apoderados.				
7. Los directivos y docentes diseñan e implementan estrategias para propiciar un buen ambiente educativo.				
8. Los docentes utilizan variados recursos didácticos y tecnológicos, según los objetivos de la clase y las necesidades de los alumnos.				
9. El equipo directivo define estrategias de apoyo a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.				
10. La directora incentiva el trabajo colaborativo y propone estrategias para apoyar especialmente las necesidades educativas de los alumnos con dificultades de aprendizaje.				
11. La directora y el equipo técnico articulan redes de apoyo para potenciar el mejoramiento de los aprendizajes y la formación valórica de los estudiantes.				
12. La directora en conjunto con el equipo directivo y docentes, diseña, implementa y analiza periódicamente formas de monitoreo y seguimiento del logro de objetivos y metas institucionales.				
13. El establecimiento educacional cuenta con un equipo a cargo de la Convivencia Escolar del establecimiento.				
14. El Reglamento de Convivencia Escolar establece Normas de Convivencia con derechos, responsabilidades y procedimientos.				
15. Se implementan estrategias institucionales que fomentan la participación efectiva de todos los actores de la comunidad educativa (Consejo escolar, Centro de Padres, Centro Alumnos, Consejo Profesores).				
16. El establecimiento educacional dispone de estrategias claras y consensuadas para prevenir y abordar situaciones de violencia escolar.				
17. El equipo directivo genera mecanismos para que los padres, madres y apoderados participen en instancias que los representen (Consejo Escolar,				
18. La directora dispone de mecanismos periódicos para informar sistemáticamente a padres, madres y apoderados del proceso formativo y aprendizaje de los estudiantes.				

19.El establecimiento educacional cuenta con mecanismos de participación e información para integrar y comprometer a padres, madres y apoderados.					
20.Se generan y disponen recursos pedagógicos necesarios y suficientes en cada nivel educativo para apoyar el logro de los aprendizajes.					
21.El establecimiento cuenta con un sistema de gestión para mantener actualizada la información de los estudiantes (asistencia, observaciones, notas y otros).					

66

22.Los docentes utilizan herramientas tecnológicas para optimizar su quehacer pedagógico promoviendo el mejoramiento de los aprendizajes.					
---	--	--	--	--	--

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA INSTITUCIONAL

DIRECTIVOS Y DOCENTES

La siguiente encuesta tiene como finalidad realizar una evaluación diagnóstica institucional, la que entregará información que permitirá establecer mejoras en la gestión de su establecimiento. Responda con absoluta tranquilidad, esta encuesta es anónima.

- 1.- Responda en una hoja anexa entregada.
- 2.- Marque la alternativa que más representa su pensamiento, ennegreciendo completamente el círculo
- 3.- Debe marcar sólo una respuesta

67

CRITERIOS PARA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Valor	Nivel	Descriptorios de las Dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.

2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluado y mejorado	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

Área de Gestión del Currículum

1. Conocimiento Normativo 1.1 Dominio del marco normativo
1. Se elaboran estrategias institucionales para el conocimiento y articulación del marco normativo, favoreciendo las trayectorias educativas de todos los estudiantes, en el contexto de la Ley N. 19.876/2003 (Doce años de escolaridad).
2. El establecimiento educacional incorpora en el PEI los principios y orientaciones explicitados en la normativa del Nivel y/o Modalidad.
3. A partir del conocimiento del marco normativo (Bases Curriculares, Programas de estudio, Programas pedagógicos, Mapas de progreso, entre otras) se elaboran estrategias con foco en el mejoramiento de los aprendizajes.
2. Organización Curricular 2.1 Organización del plan de estudio
4. La carga horaria semanal del Plan de Estudio se organiza considerando las asignaturas o núcleos de aprendizaje con bajos resultados, las metas que el establecimiento desea alcanzar, las necesidades, diferencias individuales e intereses de todos los estudiantes.
5. Las horas de libre disposición se distribuyen para fortalecer la implementación del currículum y/o las metas de aprendizaje que el establecimiento desea alcanzar (reforzamiento, talleres, visitas guiadas, actividades artísticas, culturales o deportivas).

6. Evaluar y adecuar anualmente el Plan de Estudio, en función de los resultados de aprendizaje y de su coherencia con las Bases Curriculares, PEI, Plan de Mejoramiento Educativo, entre otros. (director y equipo técnico).

2. Organización Curricular 2.2 Elaboración de la planificación anual y horario escolar

7. La planificación anual se organiza para resguardar la cobertura curricular y garantizar la implementación del programa de estudios, programas pedagógicos y las adecuaciones curriculares para los estudiantes que lo requieran.

8. El equipo técnico en conjunto con los docentes definen anualmente el formato, los componentes y los criterios comunes para el diseño de la planificación anual, considerando la cobertura curricular y el aprendizaje de todos los estudiantes.

9. El equipo técnico coordina instancias de articulación sistemáticas entre docentes de los distintos niveles y modalidades, para fortalecer las trayectorias educativas y el tránsito de todos los estudiantes de un nivel a otro.

3. Preparación de la Enseñanza 3.1 Elaboración de la planificación de clases

10. La planificación de clases considera variadas estrategias de enseñanza, uso de recursos de aprendizaje y procesos de evaluación, respondiendo a las necesidades educativas de todos los estudiantes, para mejorar los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia de la institución escolar.

11. La planificación de clases y/o diseño de la enseñanza incorpora estrategias diferenciadas para responder a las necesidades educativas y a la diversidad cultural, social e individual de todos los estudiantes (etnias, credos, contexto geográfico, etc.).

12. El equipo técnico evalúa y retroalimenta la planificación de la enseñanza diferenciada, para cautelar el avance y cumplimiento de la cobertura curricular y de las metas de aprendizaje.

13. Los docentes adecuan las planificaciones de las unidades curriculares, de acuerdo a la retroalimentación institucional, para lograr avances efectivos de los aprendizajes de todos los estudiantes.

14. Los docentes adecuan las planificaciones de las unidades curriculares, de acuerdo a la retroalimentación institucional, para lograr avances efectivos de los aprendizajes de todos los estudiantes.

3. Preparación de la Enseñanza 3.2 Elaboración de la planificación de la evaluación

15. Se concuerda e implementa un Reglamento de evaluación y promoción conocido por la comunidad educativa, que responde al marco normativo, al PEI y a las necesidades educativas de todos los estudiantes.

16. Los instrumentos de evaluación elaborados por los docentes responden a las necesidades educativas, a la planificación de clases y a los aprendizajes esperados, los que son revisados por la UTP² para monitorear y hacer seguimiento al logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

17. Los procesos de evaluación son informados oportuna y formalmente a todos los estudiantes y apoderados, para su validación y

establecer compromisos para el avance de los aprendizajes.

18. La UTP asegura y promueve instancias sistemáticas de reflexión técnica de análisis de los resultados del proceso de evaluación, para monitorear y hacer seguimiento al logro de los aprendizajes y reorientar la planificación.

4. Acción Docente en el Aula 4.1 Desarrollar un ambiente propicio para el aprendizaje

19. Los directivos, técnicos y docentes diseñan, difunden e implementan estrategias para propiciar un

ambiente educativo adecuado, que responden a las necesidades educativas e intereses de todos los estudiantes.
20. Los directivos, técnicos y docentes promueven una cultura de altas expectativas para el aprendizaje de todos los estudiantes, diseñando estrategias diversas y desafiantes que aseguren avances en los aprendizajes.
21. Los directivos, técnicos y docentes promueven estrategias de respeto a la diversidad, las que se consideran en el PEI, para garantizar la participación y el aprendizaje de todos los estudiantes.
4. Acción Docente en el Aula 4.2 Diseño de la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes
22. Las clases realizadas por los docentes responden a una estructura (inicio, desarrollo y término), articulando los conocimientos previos para el desarrollo de nuevos conocimientos.
23. Los docentes comunican a todos los estudiantes el objetivo de la clase y los motivan para el logro de los objetivos esperados.
24. Las acciones desarrolladas por los docentes en el aula incorporan variados recursos didácticos y tecnológicos, para responder a las necesidades educativas, a los objetivos de la clase y a las disposiciones de aprendizaje de todos los estudiantes.
25. Al finalizar una clase o experiencia de aprendizaje, los docentes utilizan variadas estrategias para realizar síntesis, evaluar los recursos, el nivel de logro alcanzado y reforzar el aprendizaje.
4. Acción Docente en el Aula 4.3 Acompañamiento al docente en el aula
26. El equipo directivo y técnico desarrolla procedimientos asociados al seguimiento y acompañamiento a la acción docente en el aula, con instrumentos de monitoreo consensuados y procesos de retroalimentación, que permiten mejorar el quehacer docente en el aula.
27. El equipo directivo y técnico desarrolla acciones oportunas y periódicas de apoyo específico a los docentes, que presentan dificultades, para el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.
28. El equipo directivo y técnico desarrolla estrategias sistemáticas y secuenciadas, para el análisis técnico de las buenas prácticas pedagógicas y las dificultades observadas en el proceso de seguimiento, asegurando espacios y tiempos regulares.
5. Evaluación de la Implementación Curricular 5.1 Análisis de resultados y de la cobertura curricular
29. El equipo directivo y técnico generan y conducen instancias técnicas periódicas, para evaluar la cobertura curricular y las metas de aprendizaje que el establecimiento se ha propuesto alcanzar, a partir de los resultados de mediciones tanto internas como externas.
30. Se desarrollan instancias técnicas periódicas de seguimiento de la efectividad y articulación de los planes, proyectos y/o estrategias de mejoramiento que se implementan en el establecimiento (PME, PIE, EIB, entre otros), para su evaluación, ajuste o reformulación.
31. Se definen apoyos diferenciados a los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales y rezagos para alcanzar los aprendizajes esperados, sobre la base de los resultados.

Área de Liderazgo Escolar

6. Director con visión estratégica y foco en lo académico 6.1 Director con visión estratégica y foco en lo académico
32. El director desarrolla acciones efectivas de comunicación con el sostenedor y establece acuerdos estratégicos para facilitar la adecuada gestión institucional.

33. El director genera una cultura institucional de altas expectativas, identificación y compromiso con el PEI y las metas institucionales, para el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes.

34. El director, apoyado por el equipo técnico, analizan la coherencia entre las diversas planificaciones, proyectos, programas o acciones de

70

mejoramiento (PEI, Propuesta Curricular, PME, PIE y otros), para asegurar el logro de las metas institucionales y el aprendizaje de todos los estudiantes.

35. El director y el equipo técnico definen, difunden, monitorean y hacen seguimiento a las metas de aprendizaje y a los logros institucionales, para el mejoramiento de la planificación anual, proyectos, programas o acciones de mejoramiento.

36. El director orienta la planificación, el trabajo colaborativo y la implementación de acciones y estrategias, para apoyar específicamente a las necesidades educativas de los estudiantes prioritarios y/o con necesidades educativas especiales.

6. Director con visión estratégica y foco en lo académico 6.1 Director con visión estratégica y foco en lo académico

37. El director y el equipo técnico aseguran la elaboración y entrega oportuna de los diferentes instrumentos que guían los procesos anuales de enseñanza y de aprendizaje y de la gestión institucional (planificaciones escolares, planificación anual, plan de estudio, entre otros), para garantizar la adecuada implementación curricular.

38. El director asegura que el tiempo no lectivo de los docentes sea destinado fundamentalmente a actividades de planificación, evaluación, estudio, perfeccionamiento y reflexión de sus prácticas, para mejorar su quehacer.

39. El director establece la articulación con otras instituciones o redes competentes para detectar, derivar y tratar problemas psicológicos, sociales y/o necesidades educativas especiales, para mejorar las disposiciones de aprendizaje de los alumnos prioritarios.

40. El director y el equipo técnico gestionan alianzas estratégicas y articulan redes de apoyo, para potenciar el mejoramiento de los aprendizajes en pro de las trayectorias educativas y el fortalecimiento de la formación valórica y ciudadana de todos los estudiantes.

41. El director en conjunto con el sostenedor cautelan que el establecimiento reúna las condiciones de accesibilidad universal, para garantizar los doce años de escolaridad de todos los estudiantes.

7. Evaluación institucional para la toma de decisiones 7.1 Evaluación institucional para la toma de decisiones

42. El director en conjunto con el sostenedor definen parámetros de retención, asistencia y aprobación, para definir metas y estrategias institucionales.

43. El director diseña, implementa y analiza periódicamente mecanismos de recolección y sistematización de información para establecer en conjunto con el equipo técnico y docentes el monitoreo y el seguimiento al logro de los objetivos y metas institucionales.

44. El director planifica e implementa en conjunto con el equipo técnico y los docentes acciones que apoyen la óptima trayectoria educativa de todos los estudiantes (E. Parvularia - E. Básica -E. Media, elección de Formación Diferenciada, egreso-titulación y estudios superiores).

Área de la Convivencia Escolar

8. Ambiente Escolar 8.1 Propiciar un ambiente escolar adecuado

45. El director en conjunto con el sostenedor aseguran condiciones y procedimientos para hacer de la escuela un lugar seguro, acogedor y motivador para todos, favoreciendo el aprendizaje de los estudiantes.

46. El establecimiento educacional cuenta con un equipo a cargo de la Convivencia Escolar del establecimiento, con funciones conocidas por todos los integrantes del establecimiento educacional, para cautelar la participación democrática y la integración de los actores de la comunidad educativa.

47. El Proyecto Educativo Institucional y el Reglamento de Convivencia Escolar son coherentes entre sí, están consensuados y validados por la comunidad educativa, y son evaluados y perfeccionados regularmente para asegurar su pertinencia y vigencia.

48. El Reglamento de Convivencia Escolar establece normas de convivencia, derechos y responsabilidades y, procedimientos para la resolución de conflictos con criterio formativo y acciones específicas.

49. Los docentes disponen de tiempo para la atención individual y grupal de los estudiantes y apoderados, así como para generar espacios de reflexión e iniciativas en torno a la convivencia escolar y la calidad de las relaciones interpersonales.

8. Ambiente Escolar 8.1 Propiciar un ambiente escolar adecuado

71

50. Se implementan estrategias institucionales que fomentan la participación efectiva de todos los actores de la comunidad educativa (en Consejo Escolar, Centro de Padres, Centro de Alumnos, Consejo de Profesores).

51. El establecimiento educacional dispone de estrategias y mecanismos para fomentar una interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores de la Comunidad Educativa, en todos los espacios formativos (en aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).

52. El establecimiento educacional dispone de estrategias claras y consensuadas para prevenir y abordar situaciones de violencia escolar.

9. Relación con Padres, Apoderados y Familia 9.1 Compromiso y participación de padres, apoderados y familia

53. El equipo directivo genera mecanismos para que los padres, madres y apoderados participen en las instancias que los representan (Consejo Escolar, Centro de Padres) y en la elaboración y revisión de las metas institucionales y de los instrumentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de Convivencia u otros).

54. El director dispone de mecanismos periódicos para informar sistemáticamente a los padres, madres y apoderados sobre el proceso formativo y el aprendizaje de todos los estudiantes (reuniones de apoderados, talleres para padres, reuniones individuales, etc.)

55. El establecimiento educacional cuenta con mecanismos de participación e información (por vías escritas, tecnológicas u otras) para integrar y comprometer a los padres, madres y apoderados con la misión y objetivos institucionales, y fortalecer el compromiso de los padres, apoderados y familia con los aprendizajes y las trayectorias educativas de todos los estudiantes.

56. El establecimiento dispone de estrategias y mecanismos para informar oportunamente a los padres, madres y apoderados acerca de las situaciones de violencia que ocurran en el establecimiento o que puedan afectar a sus hijos, y los incorporan en las alternativas de solución.

Área de Gestión de Recursos

10. Recursos Humanos 10.1 Gestión de Recursos Humanos

57. El director diagnostica las necesidades e incentivos de los diversos actores de la comunidad educativa y contratación del personal, para diseñar un plan de acción consensuado con el sostenedor, que favorezca el logro de los objetivos y de las metas institucionales.
58. El director, en conjunto con el sostenedor, diseñan e implementan una política de formación continua y perfeccionamiento profesional pertinentes a cada nivel educativo, basada en las competencias de los actores y la necesidad de implementación del currículum, dando respuesta a la diversidad de cada uno de los estudiantes para el logro de los objetivos y de las metas institucionales.
59. El director, en conjunto con el sostenedor, implementan procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño del personal, basados en procedimientos y criterios formalmente consensuados, para el logro de los objetivos y de las metas institucionales.
60. El director, en conjunto con el sostenedor y equipo técnico (o los docentes), definen, gestionan y evalúan las alianzas estratégicas externas y articulan redes de apoyo, para potenciar el desarrollo profesional de todos los actores.
11. Recursos Pedagógicos 11.1 Buen uso de Recursos Pedagógicos
61. Se generan y disponen recursos pedagógicos necesarios y suficientes en cada nivel educativo, asegurando su uso adecuado, para apoyar el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes en los distintos niveles, modalidades y tipos de formación.
62. Los recursos pedagógicos, propios o proporcionados por el Ministerio, son utilizados adecuadamente y adaptados, según las necesidades (Tics, textos, modelos multigrado, bibliotecas, textos braille o macrotipo, entre otros), para apoyar el aprendizaje.
63. Se establecen y aplican procedimientos internos de distribución, mantención y devolución de los recursos pedagógicos, facilitando el acceso a ellos en tiempos y espacios adecuados, para cautelar su uso en beneficio de los aprendizajes.
64. Se disponen y utilizan sistemáticamente los laboratorios, rincones de aprendizaje, talleres y recursos pedagógicos, para apoyar los procesos de enseñanza y de aprendizaje de todos los estudiantes.
12. Recursos Tecnológicos 12.1 Buen uso de Recursos Tecnológicos
65. El equipo directivo cuenta con una política que permite disponer y asegurar el uso adecuado de los recursos tecnológicos con que cuenta el establecimiento para apoyar los procesos de gestión institucional y del uso pedagógico.
66. El establecimiento cuenta con un sistema de gestión curricular para mantener actualizada la información de sus estudiantes, tanto para la gestión administrativa como evaluativa. (Ej. Ingreso de asistencia, evaluaciones, anotaciones y otros).

67. El director se apoya en recursos tecnológicos existentes para comunicar el proceso de mejoramiento educativo institucional (Sitio WEB, blog, correo electrónico, entre otros).
68. El establecimiento cuenta con un sistema informático que permite hacer seguimiento a la cobertura curricular de los sectores de aprendizaje impartidos por sus docentes.
69. Los docentes planifican utilizando herramientas TIC.
70. Los docentes utilizan herramientas tecnológicas, para optimizar su quehacer pedagógico (mapas, pizarras interactivas, programas computacionales, unidad de aprendizaje multimedia, unidad didáctica digital, DVD entre otros), promoviendo el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes.
71. Los estudiantes cuentan con espacios de libre disposición para el uso de herramientas tecnológicas.

Área de Gestión del Currículum

1. Conocimiento Normativo 1.1 Dominio del marco normativo
1. Se elaboran estrategias institucionales para el conocimiento y articulación del marco normativo, favoreciendo las trayectorias educativas de todos los estudiantes, en el contexto de la Ley N. 19.876/2003 (Doce años de escolaridad).
2. El establecimiento educacional incorpora en el PEI los principios y orientaciones explicitados en la normativa del Nivel y/o Modalidad.
3. A partir del conocimiento del marco normativo (Bases Curriculares, Programas de estudio, Programas pedagógicos, Mapas de progreso, entre otras) se elaboran estrategias con foco en el mejoramiento de los aprendizajes.
2. Organización Curricular 2.1 Organización del plan de estudio
4. La carga horaria semanal del Plan de Estudio se organiza considerando las asignaturas o núcleos de aprendizaje con bajos resultados, las metas que el establecimiento desea alcanzar, las necesidades, diferencias individuales e intereses de todos los estudiantes.
5. Las horas de libre disposición se distribuyen para fortalecer la implementación del currículum y/o las metas de aprendizaje que el establecimiento desea alcanzar (reforzamiento, talleres, visitas guiadas, actividades artísticas, culturales o deportivas).
6. Evaluar y adecuar anualmente el Plan de Estudio, en función de los resultados de aprendizaje y de su coherencia con las Bases Curriculares, PEI, Plan de Mejoramiento Educativo, entre otros. (director y equipo técnico).
2. Organización Curricular 2.2 Elaboración de la planificación anual y horario escolar
7. La planificación anual se organiza para resguardar la cobertura curricular y garantizar la implementación del programa de estudios, programas pedagógicos y las adecuaciones curriculares para los estudiantes que lo requieran.
8. El equipo técnico en conjunto con los docentes definen anualmente el formato, los componentes y los criterios comunes para el diseño de la planificación anual, considerando la cobertura curricular y el aprendizaje de todos los estudiantes.
9. El equipo técnico coordina instancias de articulación sistemáticas entre docentes de los distintos niveles y modalidades, para fortalecer las trayectorias educativas y el tránsito de todos los estudiantes de un nivel a otro.
3. Preparación de la Enseñanza 3.1 Elaboración de la planificación de clases
10. La planificación de clases considera variadas estrategias de enseñanza, uso de recursos de aprendizaje y procesos de evaluación, respondiendo a las necesidades educativas de todos los estudiantes, para mejorar los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia de la institución escolar.
11. La planificación de clases y/o diseño de la enseñanza incorpora estrategias diferenciadas para responder a las necesidades educativas y a la diversidad cultural, social e individual de todos los estudiantes (etnias, credos, contexto geográfico, etc.).
12. El equipo técnico evalúa y retroalimenta la planificación de la enseñanza diferenciada, para cautelar el avance y cumplimiento de la

13. Los docentes adecuan las planificaciones de las unidades curriculares, de acuerdo a la retroalimentación institucional, para lograr avances efectivos de los aprendizajes de todos los estudiantes.
14. Los docentes adecuan las planificaciones de las unidades curriculares, de acuerdo a la retroalimentación institucional, para lograr avances efectivos de los aprendizajes de todos los estudiantes.
3. Preparación de la Enseñanza 3.2 Elaboración de la planificación de la evaluación
15. Se concuerda e implementa un Reglamento de evaluación y promoción conocido por la comunidad educativa, que responde al marco normativo, al PEI y a las necesidades educativas de todos los estudiantes.
16. Los instrumentos de evaluación elaborados por los docentes responden a las necesidades educativas, a la planificación de clases y a los aprendizajes esperados, los que son revisados por la UTP ² para monitorear y hacer seguimiento al logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.
17. Los procesos de evaluación son informados oportuna y formalmente a todos los estudiantes y apoderados, para su validación y establecer compromisos para el avance de los aprendizajes.
18. La UTP asegura y promueve instancias sistemáticas de reflexión técnica de análisis de los resultados del proceso de evaluación, para monitorear y hacer seguimiento al logro de los aprendizajes y reorientar la planificación.
4. Acción Docente en el Aula 4.1 Desarrollar un ambiente propicio para el aprendizaje
19. Los directivos, técnicos y docentes diseñan, difunden e implementan estrategias para propiciar un ambiente educativo adecuado, que responden a las necesidades educativas e intereses de todos los estudiantes.
20. Los directivos, técnicos y docentes promueven una cultura de altas expectativas para el aprendizaje de todos los estudiantes, diseñando estrategias diversas y desafiantes que aseguren avances en los aprendizajes.
21. Los directivos, técnicos y docentes promueven estrategias de respeto a la diversidad, las que se consideran en el PEI, para garantizar la participación y el aprendizaje de todos los estudiantes.
4. Acción Docente en el Aula 4.2 Diseño de la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes
22. Las clases realizadas por los docentes responden a una estructura (inicio, desarrollo y término), articulando los conocimientos previos para el desarrollo de nuevos conocimientos.
23. Los docentes comunican a todos los estudiantes el objetivo de la clase y los motivan para el logro de los objetivos esperados.
24. Las acciones desarrolladas por los docentes en el aula incorporan variados recursos didácticos y tecnológicos, para responder a las necesidades educativas, a los objetivos de la clase y a las disposiciones de aprendizaje de todos los estudiantes.
25. Al finalizar una clase o experiencia de aprendizaje, los docentes utilizan variadas estrategias para realizar síntesis, evaluar los recursos, el nivel de logro alcanzado y reforzar el aprendizaje.
4. Acción Docente en el Aula 4.3 Acompañamiento al docente en el aula
26. El equipo directivo y técnico desarrolla procedimientos asociados al seguimiento y acompañamiento a la acción docente en el aula, con instrumentos de monitoreo consensuados y procesos de retroalimentación, que permiten mejorar el quehacer docente en el aula.
27. El equipo directivo y técnico desarrolla acciones oportunas y periódicas de apoyo específico a los docentes, que presentan dificultades, para el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.
28. El equipo directivo y técnico desarrolla estrategias sistemáticas y secuenciadas, para el análisis técnico de las buenas prácticas pedagógicas y las dificultades observadas en el proceso de

seguimiento, asegurando espacios y tiempos regulares.

5. Evaluación de la Implementación Curricular 5.1 Análisis de resultados y de la cobertura curricular

29. El equipo directivo y técnico generan y conducen instancias técnicas periódicas, para evaluar la cobertura curricular y las metas de aprendizaje que el establecimiento se ha propuesto alcanzar, a partir de los resultados de mediciones tanto internas como externas.

30. Se desarrollan instancias técnicas periódicas de seguimiento de la efectividad y articulación de los planes, proyectos y/o estrategias de mejoramiento que se implementan en el establecimiento (PME, PIE, EIB, entre otros), para su evaluación, ajuste o reformulación.

74

31. Se definen apoyos diferenciados a los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales y rezagos para alcanzar los aprendizajes esperados, sobre la base de los resultados.

Área de Liderazgo Escolar

6. Director con visión estratégica y foco en lo académico 6.1 Director con visión estratégica y foco en lo académico

32. El director desarrolla acciones efectivas de comunicación con el sostenedor y establece acuerdos estratégicos para facilitar la adecuada gestión institucional.

33. El director genera una cultura institucional de altas expectativas, identificación y compromiso con el PEI y las metas institucionales, para el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes.

34. El director, apoyado por el equipo técnico, analizan la coherencia entre las diversas planificaciones, proyectos, programas o acciones de mejoramiento (PEI, Propuesta Curricular, PME, PIE y otros), para asegurar el logro de las metas institucionales y el aprendizaje de todos los estudiantes.

35. El director y el equipo técnico definen, difunden, monitorean y hacen seguimiento a las metas de aprendizaje y a los logros institucionales, para el mejoramiento de la planificación anual, proyectos, programas o acciones de mejoramiento.

36. El director orienta la planificación, el trabajo colaborativo y la implementación de acciones y estrategias, para apoyar específicamente a las necesidades educativas de los estudiantes prioritarios y/o con necesidades educativas especiales.

6. Director con visión estratégica y foco en lo académico 6.1 Director con visión estratégica y foco en lo académico

37. El director y el equipo técnico aseguran la elaboración y entrega oportuna de los diferentes instrumentos que guían los procesos anuales de enseñanza y de aprendizaje y de la gestión institucional (planificaciones escolares, planificación anual, plan de estudio, entre otros), para garantizar la adecuada implementación curricular.

38. El director asegura que el tiempo no lectivo de los docentes sea destinado fundamentalmente a actividades de planificación, evaluación, estudio, perfeccionamiento y reflexión de sus prácticas, para mejorar su quehacer.

39. El director establece la articulación con otras instituciones o redes competentes para detectar, derivar y tratar problemas psicológicos, sociales y/o necesidades educativas especiales, para mejorar las disposiciones de aprendizaje de los alumnos prioritarios.

40. El director y el equipo técnico gestionan alianzas estratégicas y articulan redes de apoyo, para potenciar el mejoramiento de los aprendizajes en pro de las trayectorias educativas y el fortalecimiento de

la formación valórica y ciudadana de todos los estudiantes.
41. El director en conjunto con el sostenedor cautelan que el establecimiento reúna las condiciones de accesibilidad universal, para garantizar los doce años de escolaridad de todos los estudiantes.
7. Evaluación institucional para la toma de decisiones 7.1 Evaluación institucional para la toma de decisiones
42. El director en conjunto con el sostenedor definen parámetros de retención, asistencia y aprobación, para definir metas y estrategias institucionales.
43. El director diseña, implementa y analiza periódicamente mecanismos de recolección y sistematización de información para establecer en conjunto con el equipo técnico y docentes el monitoreo y el seguimiento al logro de los objetivos y metas institucionales.
44. El director planifica e implementa en conjunto con el equipo técnico y los docentes acciones que apoyen la óptima trayectoria educativa de todos los estudiantes (E. Parvularia - E. Básica -E. Media, elección de Formación Diferenciada, egreso-titulación y estudios superiores).

Área de la Convivencia Escolar

8. Ambiente Escolar 8.1 Propiciar un ambiente escolar adecuado
45. El director en conjunto con el sostenedor aseguran condiciones y procedimientos para hacer de la escuela un lugar seguro, acogedor y motivador para todos, favoreciendo el aprendizaje de los estudiantes.

75

46. El establecimiento educacional cuenta con un equipo a cargo de la Convivencia Escolar del establecimiento, con funciones conocidas por todos los integrantes del establecimiento educacional, para cautelar la participación democrática y la integración de los actores de la comunidad educativa.
47. El Proyecto Educativo Institucional y el Reglamento de Convivencia Escolar son coherentes entre sí, están consensuados y validados por la comunidad educativa, y son evaluados y perfeccionados regularmente para asegurar su pertinencia y vigencia.
48. El Reglamento de Convivencia Escolar establece normas de convivencia, derechos y responsabilidades y, procedimientos para la resolución de conflictos con criterio formativo y acciones específicas.
49. Los docentes disponen de tiempo para la atención individual y grupal de los estudiantes y apoderados, así como para generar espacios de reflexión e iniciativas en torno a la convivencia escolar y la calidad de las relaciones interpersonales.
8. Ambiente Escolar 8.1 Propiciar un ambiente escolar adecuado
50. Se implementan estrategias institucionales que fomentan la participación efectiva de todos los actores de la comunidad educativa (en Consejo Escolar, Centro de Padres, Centro de Alumnos, Consejo de Profesores).
51. El establecimiento educacional dispone de estrategias y mecanismos para fomentar una interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores de la Comunidad Educativa, en todos los espacios formativos (en aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).
52. El establecimiento educacional dispone de estrategias claras y consensuadas para prevenir y abordar situaciones de violencia escolar.
9. Relación con Padres, Apoderados y Familia 9.1 Compromiso y participación de padres, apoderados y familia

53. El equipo directivo genera mecanismos para que los padres, madres y apoderados participen en las instancias que los representan (Consejo Escolar, Centro de Padres) y en la elaboración y revisión de las metas institucionales y de los instrumentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de Convivencia u otros).

54. El director dispone de mecanismos periódicos para informar sistemáticamente a los padres, madres y apoderados sobre el proceso formativo y el aprendizaje de todos los estudiantes (reuniones de apoderados, talleres para padres, reuniones individuales, etc.)

55. El establecimiento educacional cuenta con mecanismos de participación e información (por vías escritas, tecnológicas u otras) para integrar y comprometer a los padres, madres y apoderados con la misión y objetivos institucionales, y fortalecer el compromiso de los padres, apoderados y familia con los aprendizajes y las trayectorias educativas de todos los estudiantes.

56. El establecimiento dispone de estrategias y mecanismos para informar oportunamente a los padres, madres y apoderados acerca de las situaciones de violencia que ocurran en el establecimiento o que puedan afectar a sus hijos, y los incorporan en las alternativas de solución.

Área de Gestión de Recursos

10. Recursos Humanos 10.1 Gestión de Recursos Humanos

57. El director diagnostica las necesidades e incentivos de los diversos actores de la comunidad educativa y contratación del personal, para diseñar un plan de acción consensuado con el sostenedor, que favorezca el logro de los objetivos y de las metas institucionales.

58. El director, en conjunto con el sostenedor, diseñan e implementan una política de formación continua y perfeccionamiento profesional pertinentes a cada nivel educativo, basada en las competencias de los actores y la necesidad de implementación del currículum, dando respuesta a la diversidad de cada uno de los estudiantes para el logro de los objetivos y de las metas institucionales.

59. El director, en conjunto con el sostenedor, implementan procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño del personal, basados en procedimientos y criterios formalmente consensuados, para el logro de los objetivos y de las metas institucionales.

60. El director, en conjunto con el sostenedor y equipo técnico (o los docentes), definen, gestionan y evalúan las alianzas estratégicas externas y articulan redes de apoyo, para potenciar el desarrollo profesional de todos los actores.

11. Recursos Pedagógicos 11.1 Buen uso de Recursos Pedagógicos

61. Se generan y disponen recursos pedagógicos necesarios y suficientes en cada nivel educativo, asegurando su uso adecuado, para apoyar

76

el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes en los distintos niveles, modalidades y tipos de formación.

62. Los recursos pedagógicos, propios o proporcionados por el Ministerio, son utilizados adecuadamente y adaptados, según las necesidades (Tics, textos, modelos multigrado, bibliotecas, textos braille o macrotipo, entre otros), para apoyar el aprendizaje.

63. Se establecen y aplican procedimientos internos de distribución, mantención y devolución de los recursos pedagógicos, facilitando el acceso a ellos en tiempos y espacios adecuados, para cautelar su uso en beneficio de los aprendizajes.

64. Se disponen y utilizan sistemáticamente los laboratorios, rincones de aprendizaje, talleres y recursos pedagógicos, para apoyar los procesos de enseñanza y de aprendizaje de todos los estudiantes.

12. Recursos Tecnológicos 12.1 Buen uso de Recursos Tecnológicos

65. El equipo directivo cuenta con una política que permite disponer y asegurar el uso adecuado de los recursos tecnológicos con que cuenta el establecimiento para apoyar los procesos de gestión institucional y del uso pedagógico.

66. El establecimiento cuenta con un sistema de gestión curricular para mantener actualizada la información de sus estudiantes, tanto para la gestión administrativa como evaluativa. (Ej. Ingreso de asistencia, evaluaciones, anotaciones y otros).

67. El director se apoya en recursos tecnológicos existentes para comunicar el proceso de mejoramiento educativo institucional (Sitio WEB, blog, correo electrónico, entre otros).

68. El establecimiento cuenta con un sistema informático que permite hacer seguimiento a la cobertura curricular de los sectores de aprendizaje impartidos por sus docentes.

69. Los docentes planifican utilizando herramientas TIC.

70. Los docentes utilizan herramientas tecnológicas, para optimizar su quehacer pedagógico (mapas, pizarras interactivas, programas computacionales, unidad de aprendizaje multimedia, unidad didáctica digital, DVD entre otros), promoviendo el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes.

71. Los estudiantes cuentan con espacios de libre disposición para el uso de herramientas tecnológicas.