



**Trabajo final para obtener el grado de Magister profesional en  
educación, mención Gestión de calidad**

**ELABORACIÓN PROYECTO MEJORAMIENTO EDUCATIVO PME**

Liceo C.E.I.A Pucará de Chena

**REGIÓN METROPOLITANA, San Bernardo**

**Nombre del candidato a magister:** Ana María Castro Quintas

**Nombre tutor guía:** Jennifer Quiñonez Fuentes

**Nombre tutor metodológico:** Amely Vivas Escalante

**AGOSTO 2023**

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>3</b>
<b>Formación basada en competencias .....</b>	<b>3-4-5</b>
<b>Liderazgo pedagógico .....</b>	<b>6-7-8</b>
<b>Gestión curricular .....</b>	<b>8-9</b>
<b>Gestión de recursos.....</b>	<b>10</b>
<b>Marco contextual.....</b>	<b>11-12-13-14-15-16-17</b>
<b>Validación de instrumentos.....</b>	<b>18</b>
<b>Rubrica de evaluación .....</b>	<b>19</b>
<b>Formación basada en competencias.....</b>	<b>20-21</b>
<b>Liderazgo pedagógico .....</b>	<b>21</b>
<b>Establecer dirección.....</b>	<b>21</b>
<b>Rediseñar la organización.....</b>	<b>22</b>
<b>Gestionar la instrucción .....</b>	<b>23</b>
<b>Gestión curricular .....</b>	<b>24</b>
<b>Gestión pedagógica.....</b>	<b>24</b>
<b>Enseñanza y aprendizaje en el aula .....</b>	<b>25</b>
<b>Apoyo al desarrollo de los estudiantes .....</b>	<b>26</b>
<b>Gestión de recursos.....</b>	<b>27</b>
<b>Gestión de recursos educativos .....</b>	<b>27</b>
<b>Gestión de recursos financieros .....</b>	<b>28</b>

<b>Gestión de recursos humanos .....</b>	<b>28</b>
<b>Análisis de los resultados .....</b>	<b>29</b>
<b>Formación basada en competencia .....</b>	<b>29-30-31-32-33</b>
<b>Dimensión Liderazgo Pedagógico .....</b>	<b>34-35-36</b>
<b>Gestión curricular .....</b>	<b>37-38-39-40</b>
<b>Gestión de recursos .....</b>	<b>41-42-43-44</b>
<b>Plan de Mejoramiento Educativo</b>	
<b>PME.....</b>	<b>45-46</b>
<b>Propuesta de mejora.....</b>	<b>47</b>
<b>Área formación basada en competencias: .....</b>	<b>47</b>
<b>Área Liderazgo pedagógico .....</b>	<b>47</b>
<b>Área gestión curricular .....</b>	<b>48</b>
<b>Área gestión de recursos .....</b>	<b>49</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>51</b>

## Resumen

La historia de la educación chilena ha recibido constantes cambios sobre todo desde la vuelta a la democracia, siempre con el fin de mejorar la calidad y con ella elevar los estándares para llegar a los niveles que establece la OCDE. El objetivo. Del presente trabajo Centonces es, mostrar el impacto en la implementación del plan de mejoramiento educativo del Liceo de adultos Pucará de Chena. Dicho objetivo se busca alcanzar mediante una investigación cualitativa interpretativa, se intenta una aproximación a los docentes desde su propia experiencia buscando los significados que ellos dan a los acontecimientos que se vienen sucediendo desde que el plan se desarrolla en su escuela. En el presente trabajo desarrollare un PME basado en las orientaciones entregadas por el MINEDUC, poniendo también en una posición relevante la educación de adultos.

## Introducción

El trabajo para la obtención del grado académico de magister en Gestión de Calidad tiene como objetivo proponer, diseñar, implementar y validar mejoras que permitirán elevar los estándares de calidad en el proceso formativo de la educación de adultos, es decir, la andragogía.

En el proceso de estructuración, validación y diagnóstico de este proyecto la docente candidata a magister elabora un marco teórico que lo sustenta donde se analizara una serie de instrumentos como el PEI, reglamento de evaluación, reglamento de convivencia.

Para la ejecución del trabajo de grado, elaborare un instrumento diagnóstico tomando como guía la rúbrica de evaluación y escala de valoración que establece el MINEDUC

## **Marco Teórico**

El entender las experiencias que viven los docentes y las docentes en el desarrollo y aplicación de un pla de mejoramiento educativo PME, que instala nuevos conceptos y procedimientos con el objetivo de mejorar los resultados, se enmarca en una evolución que los sistemas educativos tienen desde varios años atrás que obedece a las demandas sociales que exigen a los Estados mejorar la oportunidad de desarrollo de sus ciudadanos., entendiendo que la educación es uno de los factores más relevantes que permite la superación de condiciones de pobreza y exclusión.

En razón de lo anterior, he optado por el estudio de caso en el espacio del Liceo de adultos Pucará Chena de la comuna de San Bernardo, para evaluar los impactos de un plan de mejoramiento educativo en un contexto específico, para lo cual se plantea la necesidad de entender el contexto más global dentro del cual surgió esta propuesta de intervención que en nuestro país se lleva a cabo a través de las políticas educacionales, ellas surgen por un proceso que va tomando nota de la importancia de los resultados escolares.

### **Formación basada en competencias**

La formación basada en competencias constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico; integra la teoría con la práctica en diversas actividades; promueve la continuidad entre todos los niveles educativos y entre estos y los procesos laborales y de convivencia; fomenta la construcción del aprendizaje autónomo; orienta la formación y el afianzamiento del proyecto ético de vida; y busca el desarrollo del espíritu emprendedor como base del crecimiento personal y del desarrollo socioeconómico.

Para garantizar la calidad de la formación en el marco de la formación por competencias, la estrategia de aprendizaje por proyectos y el uso de técnicas didácticas activas que estimulan el pensamiento para la resolución de problemas simulados y reales; soportadas en la permanente utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, integradas, en ambientes abiertos y pluritecnológicos, que en todo caso recrean el contexto productivo y vinculan al aprendiz con la realidad cotidiana y el desarrollo de las competencias.

Se propende de manera permanente, por el desarrollo de la autocrítica y la reflexión del aprendiz sobre el que hacer y los resultados de aprendizaje que logra a través de la vinculación activa de las cuatro fuentes de información para la construcción de conocimiento que son el instructor-tutor, el entorno, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el trabajo colaborativo.

Morales y Ruiz (2015) “El concepto de competencia no es unívoco, se encuentran múltiples acepciones debido a que es multidimensional y se refiere a diferentes niveles del saber cómo saber-hacer, saber-ser, saber-estar, saber-convivir” (pág. 38) .

Tal como lo señala la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2020) “adaptabilidad, colaboración, comunicación verbal y escrita, creatividad e innovación, solución de problemas y toma de decisiones, pensamiento crítico, manejo de información, liderazgo, tecnología y pensamiento computacional”

Se propende de manera permanente, por el desarrollo de la autocrítica y la reflexión del aprendiz sobre el que hacer y los resultados de aprendizaje que logra a través de la vinculación activa de las cuatro fuentes de información para la construcción de conocimiento que son el instructor-tutor, el entorno, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el trabajo colaborativo.

De acuerdo a las habilidades descritas se abandona el concepto del conocimiento solo disciplinar de un área si no que se avanza a lo que es el desarrollo de la

aplicación de los conocimientos adquiridos en situaciones de la vida real y laboral articuladas con las competencias cognitivas, socioemocionales y físicas.

Este desafío de cambio paradigmático respecto a los procesos educativos debe de igual manera avanzar de la mano con el desarrollo profesional de los docentes que debe centrar su quehacer en la búsqueda de estrategias pedagógicas significativas que se enfoquen en el desarrollo de habilidades y competencias requeridas para el siglo XXI que surgen a partir del aprendizaje práctico y social

Según las nuevas características respecto a los procesos educativos, manera de pensar (pensamiento crítico, creatividad, metacognición), manera de trabajar (comunicación y colaboración), manera de vivir (vida y carrera y ciudadanía) y herramientas de trabajo (uso de información y alfabetización digital) González (2017) señala que las competencias están enfocadas en “tres tipos de saberes: los de índole cognitivo, conceptuales, declarativos o relativos a la información; los de índole procedimental, relativos a las destrezas y habilidades; y los de índole actitudinal, referidos al discernimiento valórico” (pag.38)

Bajo esta mirada, el modelo educativo en Chile adhiere a lo planteado sobre los nuevos desafíos mundiales en materias educativas centrando el quehacer pedagógico en el desarrollo integral, holístico, basado en el logro de habilidades conceptuales, procedimentales y actitudinales comprendiendo que de esta manera se orienta en los docentes en las habilidades y destrezas que deben poseer para en su desarrollo profesional docente para el logro de aprendizajes de calidad en todos sus estudiantes cumpliendo con los retos educativos necesarios para la sociedad del siglo XXI.

## **Liderazgo pedagógico**

Bolívar (2010) entiende por liderazgo pedagógico la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Por lo tanto y según lo señalado, este liderazgo no se basa en el poder o autoridad formal. Además, explica que "un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos" (Bolívar, 2010, p. 14). En estas líneas de acción, resulta esencial que el equipo directivo cree espacios y entornos que faciliten y apoyen el aprendizaje organizacional y el del profesorado (Bolívar, 2010), lo que repercutirá, a fin de cuentas, en mejores posibilidades de aprendizaje para el alumnado.

Un aspecto central del liderazgo pedagógico es, entonces, el crear condiciones que fomenten el aprendizaje y la mejora escolar. Aquí, el director cumple una función catalítica (Bolívar, 2010) y no absoluta. En el liderazgo pedagógico, el éxito y el liderazgo se comparten y asumen conjuntamente de manera genuina. El liderazgo se debe entender como "una función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que como un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo" (Bolívar, 1997, p. 38).

Se deben encontrar modos que faciliten el consenso sin que esto implique impedir el pensamiento crítico, y se debe fijar la atención y los esfuerzos en los roles y redes que surjan en la escuela, de tal manera que el equipo se vea implicado en las dinámicas de trabajo propias de una cultura sostenida de aprendizaje y desarrollo (Bolívar, 1997)

El liderazgo pedagógico debe tener una relación directa con la orientación de los líderes educativos en los procesos de enseñanza aprendizaje en cada una de sus instituciones es así como el MINEDUC (2015) plantea que “Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales” (pag.24)

De esta manera y según lo expuesto en la cita anterior es que los equipos directivos deben definir en conjunto con los docentes los PME , PEI , proyectos internos , metodologías de enseñanza, comprometiendo a la comunidad educativa haciéndolas participe desde la construcción de los que se espera como comunidad.

En esta construcción los líderes educativos deben realizar análisis de los distintos procesos de la unidad educativa .Es por esto que los líderes educativos deben realizar dentro de sus competencias según los establece el MBDLE, MINEDUC (2015) “Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica” (pág. 25).

De esta manera nos permite la toma de decisiones a tiempo y poder redirigir en caso que sea necesario el rumbo para el logro de los objetivos propuestos como comunidad educativa.. Y es aquí la importancia del análisis FODA fundamental para los diagnósticos institucionales planteando objetivos y metas alcanzables y realistas y así poder diseñar planes de acción para el cumplimiento de estos. Este análisis debe poseer un carácter interdepartamental (todos los actores de la comunidad educativa) y así tener una visión estratégica panorámica sobre las ventajas y desventajas de la institución.

Horn y Marfán (2010) resaltan como aspectos centrales del liderazgo pedagógico la responsabilidad compartida, el compromiso personal de los involucrados para con las metas conjuntas y los cambios anhelados y el rol del directivo en el fomento de tales actitudes. Para estos autores (Horn & Marfán, 2010, p. 83), "el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes". Así, "el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan, y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido" (Horn & Marfán, 2010, p. 84)

### **Gestión curricular**

La gestión curricular se refiere a "Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa" (estándares indicativos de desempeño 2014 pag71)

Tobón (2017) se refiere a la gestión curricular holística estableciendo 12 fases de desarrollo que son : La planeación del liderazgo , la realización de mejoras del modelo educativo , el estudio del contexto de la institución , establecimiento del perfil de egreso de los estudiantes , el proceso de desarrollo de competencias , organización de los planes de estudio , establecimiento de reglamentos evaluativos , planeación de la gestión académica, desarrollo de espacios formativos, gestión del talento humano por competencias, planeación y gestión de recursos, y mediación para la formación integral, el aprendizaje de las competencias y la calidad de vida (pág. 51-52)

Bajo la mirada propuesta por Tel autor , es que en el año 2019 el MINEDUC publica “Los estándares indicativos de desempeño” definiéndolos el consejo nacional de educación como el referente que orienta la evaluación de los procesos de gestión ya que tendrán como principal objetivo , apoyar la gestión de los establecimientos , observar las oportunidades de mejora y como referente para la elaboración de los planes de mejoramiento educativo.

Estos estándares se dividen en 5 dimensiones, Liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, gestión de recursos y articulación.

Al analizar la dimensión gestión pedagógica, esta tiene como subdimensión la gestión curricular estableciendo el propósito de ella como “las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje.”(Estándares indicativos de desempeño, pág. 57)

De esta manera se logra entender cómo se articulan las diferentes definiciones sobre la gestión curricular comprendiendo que es un proceso complejo, que es holístico, que busca el desarrollo integral a través de promover competencias en los estudiantes por medio de procesos educativos exitosos entregando un perfil de egreso acorde a las necesidades del siglo XXI.

## **Gestión de recursos**

La dimensión gestión de recursos es definida por los estándares indicativos de desempeño (2019) como: “Se refiere a las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; y la provisión, organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se organiza en base a tres dimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos..” (pág. 105)

Por tanto, la gestión de recursos es el proceso de programar, asignar y planificar los recursos para aumentar su eficacia. Por recursos entendemos un concepto amplio que va desde el equipamiento y los fondos económicos hasta las herramientas técnicas y el volumen de trabajo de los empleados

En el año 2004 se publicó la ley 19974 que norma las atribuciones y funciones de los directores de los establecimientos educacionales en Chile teniendo en consideración la conducción del proyecto educativo, y gestionar tanto en lo administrativo como en lo financiero.

Respecto al ámbito financiero, el director deberá administrar y controlar los recursos que le son asignados.

La correcta administración de recursos los financieros tendrá como finalidad proveer de los implementos necesarios para el cumplimiento de las metas y acciones institucionales planteadas por PADEM, PME, PEI. Además la transparencia en la utilización de los recursos informando al consejo escolar de las acciones ejecutadas, realización de cuentas públicas evidenciará la transparencia de los procesos. Esto permite a los establecimientos ejecutar con cierta autonomía sus acciones establecidas por proyecto educativo.

## Marco contextual

La educación de adultos es el tipo de educación orientada a jóvenes y adultos EPJA, en particular a quienes no completaron o abandonaron la educación formal. Se fundamenta en un criterio aplicable a otros terrenos educativos: el de la formación permanente y continuada, a través de la cual cualquier persona se inserta en un proceso de aprendizaje y reciclaje de los conocimientos a lo largo de su vida. Así nace, según Resolución exenta 972 de 01/04/1984 CEIA Liceo Municipal Pucará de Chena ubicado en La calle Eyzaguirre # 178 comuna de San Bernardo, cercano al Hospital Parroquial de San Bernardo, de la Escuela de Infantería, entre otros servicios.

Los planes y programas de estudio de esta modalidad educativa se derivan de lo señalado en el Decreto Supremo de Educación N° 257, del año 2009, que aprueba los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios para la educación de personas jóvenes y adultas. Para la Educación Básica, mediante Decreto Exento de Educación N° 584/07, se establece una estructura única que considera tres niveles educacionales (1 NB / 2 NB / 3 NB) En la Educación Media, a través del Decreto Exento de Educación N° 1000/09, se definió una estructura temporal distinta, según la modalidad educativa

En la Educación Media Humanístico-Científica se establecen dos niveles:

- 1 Nivel Medio, equivalente al 1° y 2° año de Educación Media regular
- 2 Nivel Medio, a 3° y 4° año de Educación Media regular.

La Educación Media Técnico-Profesional se organiza en tres niveles:

- 1 TP, aborda los aprendizajes equivalentes a la Formación General de 1° y 2° año de Educación Media regular y da inicio a la Formación Diferenciada Técnico-Profesional
- 2 TP nivel incluye los aprendizajes equivalentes a la Formación General de 3er año de Educación Media regular y continúa la Formación Diferenciada Técnico-Profesional
- 3 TP, aborda los aprendizajes equivalentes a la Formación General de 4° año de Educación Media regular y completa la Formación Diferenciada Técnico-Profesional.

**VISIÓN:** El CEIA Liceo de Adultos Pucará de Chena aspira a consolidarse como un referente en la educación de personas jóvenes y Adultas, que ofrece a sus estudiantes herramientas académicas acordes a sus necesidades, promoviendo la inclusión de toda la comunidad educativa en un ambiente de sana convivencia, que favorezca su desarrollo y el de su entorno.

**MISIÓN:** Educar con la participación de toda la comunidad en la diversidad a nuestros estudiantes, en el ámbito técnico profesional y científico humanista, capaces de insertarse en el mundo laboral y/o estudios superiores, comprometidos con su entorno más cercano. **SELLO:** Inclusivo, con énfasis en el respeto por los demás y la responsabilidad en si mismo.

**VALOR:** Respeto por la diversidad, dignidad y trascendencia de la persona humana. **Competencia:** - Respetarse a sí mismo y - Respetar a los demás - Respeto y tolerancia por la diversidad - Respetar para convivir

**PRINCIPIOS:** Los estudiantes aprenden mejor cuando recurren a su propio conocimiento y experiencias. El aprendizaje debe satisfacer las necesidades de la vida real de un adulto, por ejemplo aspectos de su trabajo o de su familia. Los estudiantes necesitan sentir que son aceptados sin distinción alguna y tratados con igualdad. Los estudiantes necesitan recibir elogios y sentir que son valorados.

**VALORES:** Es importante aceptar al otro tal como es, con sus virtudes y defectos reconociendo sus derechos y necesidades. Creemos en que asumir las consecuencias de nuestros actos mejoran las relaciones personales. Creemos en la necesidad de superación continua. Planteamos la educación como un modo de mejorar la calidad de vida.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES** Posibilitar aprendizajes de mejor calidad, a través del constante análisis de las metodologías aplicadas y de la optimización del uso de las tecnologías de la información y comunicación existentes en el establecimiento. Fortalecer la formación y el desarrollo personal de los estudiantes a través del apoyo que entregan los distintos estamentos del Liceo, junto con el compromiso de la comunidad escolar. Propiciar instancias de perfeccionamiento profesional al interior del establecimiento, de acuerdo a las necesidades diagnosticadas. Lograr una buena articulación entre todos los subsistemas existentes en el establecimiento, tendiente a mejorar la gestión escolar en sus distintos niveles. Propiciar un mayor grado de compromiso y motivación de la comunidad escolar, tendiente a lograr una mayor eficacia en el proceso educativo.

**ENFOQUE CURRICULAR:** Socio- Reconstruccionista El énfasis teórico que se adopta en nuestro establecimiento para caracterizar y organizar internamente los elementos del currículo, orientando los planeamientos curriculares que se concretan en las acciones específicas de nuestro diseño curricular, es el: Socio-Reconstruccionista Este enfoque pretende transformar la educación en un proceso de socialización o culturalización de la persona, Acude a posiciones teóricas como liberalismo idealista, y algunos aspectos provenientes de la economía política y la cibernética social . En este Enfoque curricular:

**El CONTENIDO:** Se enfatiza como un elemento esencial que debe incorporar los aportes de la cultura sistematizada y los de la cotidiana.

**LA METODOLOGÍA:** Las que se estimulan son las que se sustentan en procesos de socialización; trabajo grupal, autogestión, análisis de problemas, investigación, etc. **CONTEXTO SOCIAL:** El contexto socio-cultural es un elemento esencial en el currículo, al visualizar la escuela como un medio para promover el cambio social. Valora la cultura cotidiana como elemento fundamental para el currículo.

**RECURSOS:** Se conciben como medios importantes para el reconocimiento del entorno socio-cultural.

**EVALUACIÓN AUTÉNTICA:** Enfatiza la comprensión y mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, Se evalúa tanto el proceso como el producto. Se estimula la evaluación formativa, la Autoevaluación / Co-evaluación y Hetero-evaluación.

**MODELO DE PLANIFICACIÓN CURRICULAR: INTEGRADOR**

El enfoque socio- reconstruccionista origina modelos que privilegian las relaciones entre el individuo y la sociedad.

□ En este modelo los elementos del currículo se conciben como un proceso permanente de interacción.

□ En este modelo el planteamiento de los elementos del currículo son en forma de ciclos.

□ Los objetivos condicionan el contenido, y las estrategias metodológicas condicionan los recursos y el ambiente.

El C.E.I.A Liceo de Adultos Pucará de Chena cuenta con programa de integración PIE estrategia inclusiva del sistema escolar, que tiene el propósito de contribuir con la presencia en la sala de clases, la participación y el logro de los objetivos de aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes, especialmente de aquellos que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE), sean de carácter permanente o transitoria. A través del PIE se ponen a disposición recursos humanos y materiales adicionales para proporcionar apoyos y equiparar oportunidades de aprendizaje y participación para estos/as.

El C.E.I.A Liceo de Adultos Pucará de Chena Funciona en tres jornadas, Diurna, Tarde y vespertina. Adscribe a un régimen de clases semestral con periodo de vacaciones de invierno según determine el calendario escolar del Ministerio de Educación.

JORNADA HORA MAÑANA 9:00 a 13:20: hrs.

TARDE 15:00 a 19:20 hrs.

NOCHE 19:30 a 23:45 hrs

MATRICULA		
NIVELES DE ENSEÑANZA (INDICAR LA CANTIDAD DE MATRÍCULA)		
Educación Básica	Educación Media H-C	Educación Media P-T
47	403	66

Trabajadores(as)	
Número de Docentes	Asistentes de la Educación
39	26

## Distribución de cursos

Educación Básica Adultos Con Oficios	
<u>Nivel Básico 3(7° Y 8° Básico) A (24)</u>	<u>Nivel Básico 3(7° Y 8° Básico) B (15)</u>

Educación Media H-C Adultos						
<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) A</u> ↓	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) B</u>	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) C</u>	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) D</u>	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) E</u>	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) F</u>	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) A</u> ↓
<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) B</u> ↓	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) C</u>	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) D</u>	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) E</u>	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) G</u>	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) H</u>	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) I</u>

Educación Media T-P Adultos Técnica					
<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) A</u>	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) B</u>	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) C</u>	<u>2do Nivel (3° Medio) A</u>	<u>2do Nivel (3° Medio) C</u>	

Educación Básica Adultos Con Oficios	
<u>Nivel Básico 3(7° Y 8° Básico) A (24)</u>	<u>Nivel Básico 3(7° Y 8° Básico) B (15)</u>

Educación Media H-C Adultos						
<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) A</u> ↓	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) B</u>	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) C</u>	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) D</u>	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) E</u>	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) F</u>	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) A</u> ↓
<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) B</u> ↓	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) C</u>	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) D</u>	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) E</u>	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) G</u>	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) H</u>	<u>2do Nivel (3° Y 4° Medio) I</u>

Educación Media T-P Adultos Técnica					
<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) A</u>	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) B</u>	<u>1er Nivel (1° Y 2° Medio) C</u>	<u>2do Nivel (3° Medio) A</u>	<u>2do Nivel (3° Medio) C</u>	

## Validación de instrumentos

A través de la formulación de los planes de mejoramiento educativo, se busca en gran medida la movilización de la información cultural disponible en los propios profesores, sus experiencias profesionales y creatividad para enfrentar los desafíos cotidianos que presenta el enseñar. ¿Cómo sucede esto?, ¿Qué facilidades y dificultades se hallan en la ejecución de los planes para mejorar la atención de los estudiantes? Es parte de lo que se intenta descubrir.

Se aspira a obtener antecedentes de cómo los docentes desarrollan la apropiación del enfoque de trabajo que proponen el plan de mejoramiento educativo y su implementación en el Liceo de adultos Pucara de Chena, se intenta una aproximación a las vivencias personales y profesionales que conforman el espacio humano en donde se estructuran los equipos profesionales de trabajo, de planificación y ejecución, las acciones que tienden a mejorar la educación. La clave de un buen estudio o investigación estará entonces relacionado en la capacidad del investigador/observador de elaborar instrumentos de medición ajustados a un marco contextual robusto, asociado al contexto en el que se aplicara, que se claramente medible y observable y que posea como gran atributo la confiabilidad y validez de los indicadores a medir.

## Rubrica de evaluación

La rúbrica de evaluación será graduada de 1 a 4 de forma ascendente, los niveles de logro son basados a lo expuesto por el MINEDUC en el documento “Estándares indicativos de desempeño” publicado por la UCE (unidad de curriculum y evaluación) el año 2021.

1	2	3	4
Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves.	El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.	El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.	El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.

## Formación basada en competencias

Se evaluarán los conocimientos teóricos disciplinares en la elaboración de estrategias de enseñanza aprendizaje con el propósito de que el conocimiento sea significativo para todos sus estudiantes así también como; la promoción de ambientes en que se busque el desarrollo personal y social de los estudiantes potenciando la adquisición de competencias socioemocionales, ciudadanas y valoración por la diversidad				
	Nivel de calidad de la práctica			
PRACTICAS	1	2	3	4
El equipo docente comprende los principios de la disciplina de su especialidad.				
El equipo docente conoce estrategias didácticas diversas de enseñanza aprendizaje y logra conectarlas con los diferentes objetivos de aprendizaje.				
El equipo docente comprende la manera en que las herramientas digitales son un apoyo disciplinar en los procesos de enseñanza aprendizaje.				
El equipo docente conoce la normativa legal vigente en materia de evaluación y promoción escolar.				
El equipo de gestión y docente promueve las prácticas de relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo y los valores institucionales.				
Los docentes generan instancias de reflexión sobre la asertividad en la toma de decisiones basadas en la responsabilidad en los estudiantes.				
Los docentes preparan el ambiente para el aprendizaje basado en el respeto, la tolerancia y el desarrollo de las habilidades comunicativas.				
El establecimiento por medio de equipo de gestión y docentes, identifican las necesidades de los estudiantes en temáticas socio afectivas y conductuales con el fin de implementar medidas de apoyo.				
El equipo directivo en conjunto con los docentes realizan procesos de evaluación y autoevaluación en relación a las acciones institucionales ejecutadas y planificadas en el PME				
El equipo directivo en conjunto con los docentes desarrolla talleres participativos generando planes de trabajo ajustados a la realidad educativa.				

El equipo directivo realiza observación de clases desarrollando procesos de retroalimentación a los docentes.				
---	--	--	--	--

## Liderazgo pedagógico

### Establecer dirección

Se evaluarán liderar los procesos de gestión y su quehacer directivo orientado a generar una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos				
	Nivel de calidad de la práctica			
PRACTICAS	1	2	3	4
El equipo de gestión define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad				
El equipo de gestión difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
El equipo de gestión desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.				
El equipo de gestión traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				

(Fuente: MBDLE MINEDUC 2015)

## Rediseñar la organización

Se evaluarán liderar el desarrollo de una gestión eficiente para una organización efectiva que facilite la concreción del proyecto educativo				
	Nivel de calidad de la práctica			
PRACTICAS	1	2	3	4
El equipo de gestión estructura la institución, organizan sus procesos y definen roles				
El equipo de gestión y los profesores aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales. .				
El equipo de gestión Vincula el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto.				
El equipo de gestión y los profesores informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.				

## Gestionar la instrucción

Se evaluarán las capacidades internas que permitan alcanzar los objetivos y metas de mejoramiento del establecimiento				
	Nivel de calidad de la práctica			
PRACTICAS	1	2	3	4
El equipo de gestión identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes				
El equipo de gestión reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
El equipo de gestión demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueve el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.				
El equipo de gestión genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				
El equipo de gestión apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución				

## Gestión curricular

### Gestión pedagógica

Proceso a evaluar: Asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes				
	Nivel de calidad de la practica			
PRACTICAS	1	2	3	4
Los profesores aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas				
El equipo de gestión monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
El equipo de gestión acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes				
El equipo de gestión y los profesores aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
El equipo de gestión identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				

(Fuente: Estándares indicativos de desempeño MINEDUC 2021)

## Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso a evaluar: Uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.				
	Nivel de calidad de la practica			
PRACTICAS	1	2	3	4
Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares				
Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.				
Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula				
Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.				
Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.				

(Fuente: Estándares indicativos de desempeño MINEDUC 2021)

## Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso a evaluar: Identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.				
	Nivel de calidad de la practica			
PRACTICAS	1	2	3	4
El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos				
El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.				
El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar				

(Fuente: Estándares indicativos de desempeño MINEDUC 2021)

## Gestión de recursos

### Gestión de recursos educativos

Proceso a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo, así también la administración y Las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.				
	Nivel de calidad de la practica			
PRACTICAS	1	2	3	4
El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.				
El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector				
El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.				
El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución				
El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente				
El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo				

(Fuente: Estándares indicativos de desempeño MINEDUC 2021)

## Gestión de recursos financieros

Proceso a evaluar: Asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes				
	Nivel de calidad de la practica			
PRACTICAS	1	2	3	4
El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				
El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución				
El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente				

## Gestión del recurso humano

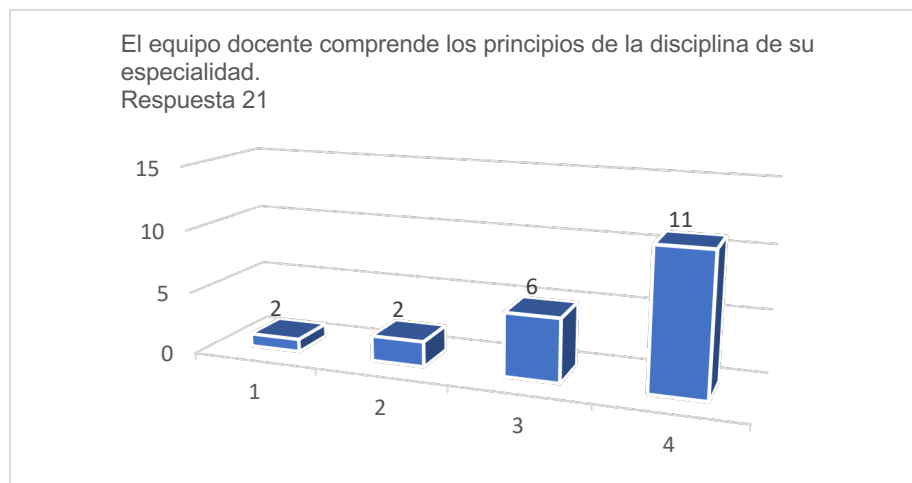
Proceso a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo.				
	Nivel de calidad de la practica			
PRACTICAS	1	2	3	4
El establecimiento define cargos y funciones de cada integrante				
El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.				
El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.				

## Análisis de resultados.

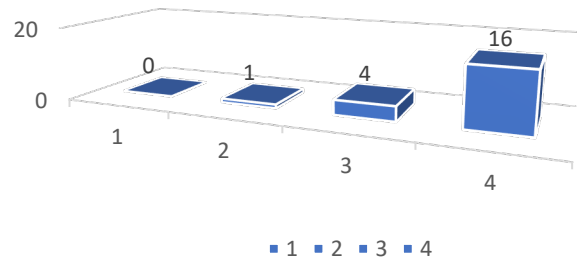
A continuación se realizara el análisis de las diferentes informaciones recogidas a través de encuestas en la institución de la que participaron 21 docentes de un universo de 39. Esta información será analizada sobre el mismo esquema de categorías previas

### Formación basada en competencia

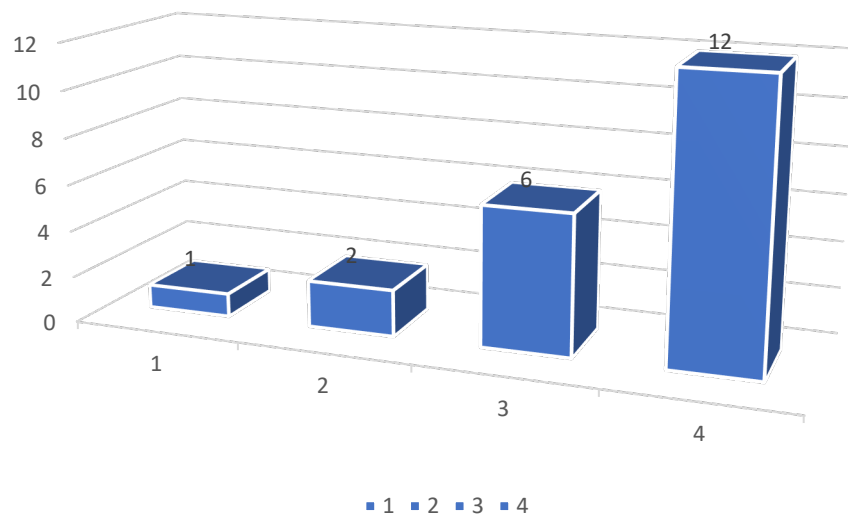
De los resultados obtenidos podemos concluir que, la comunidad educativa está al tanto y hace propias las normativas legales vigentes en el área curricular, sin dejar de lado lo socioemocional, buscando el desarrollo de habilidades del siglo XXI centrado sobre todo en el pensamiento crítico, orientando el desarrollo de habilidades superiores del pensamiento con una preparación de la enseñanza que propicia un buen clima de aula basada en el respeto y la confianza atendiendo a las necesidades educativas de los estudiantes de educación de adultos EPJA



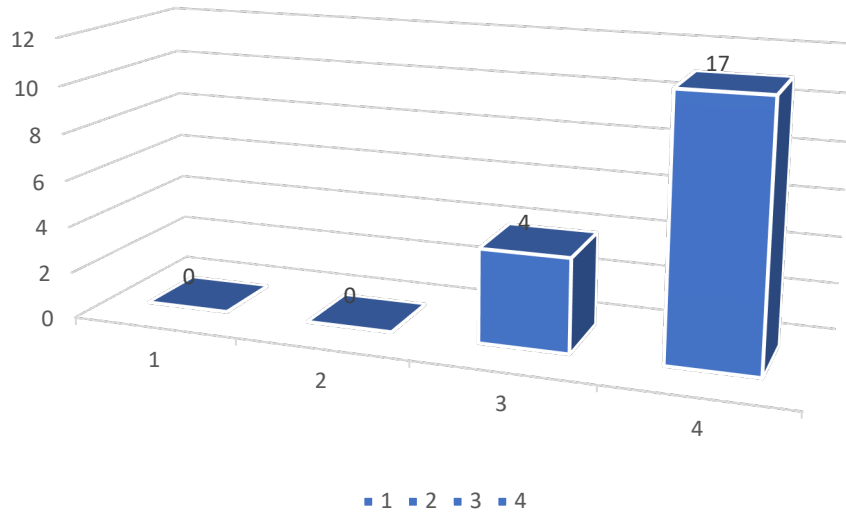
El equipo docente conoce estrategias didácticas diversas de enseñanza aprendizaje y logra conectarlas con los diferentes objetivos de aprendizaje.  
Respuesta 21



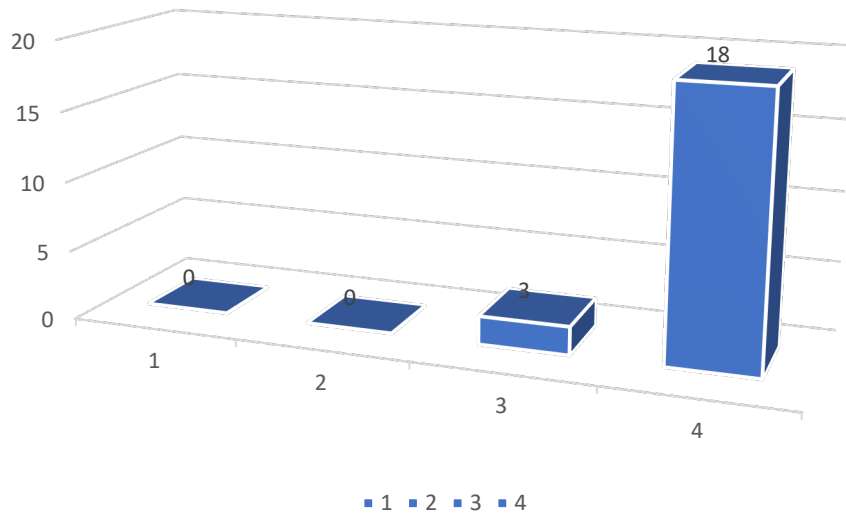
El equipo docente conoce la normativa legal vigente en materia de evaluación y promoción escolar.  
Respuesta 21



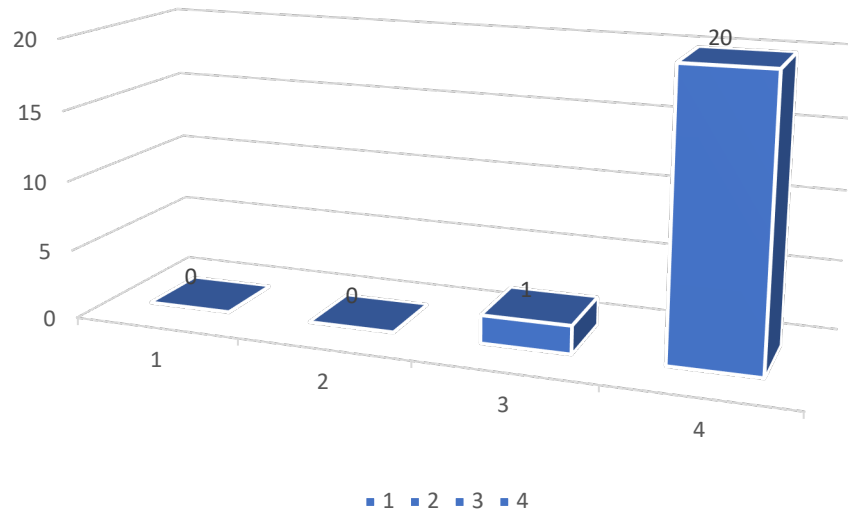
El equipo de gestión y docente promueve las prácticas de relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo y los valores institucionales.  
Respuesta 21



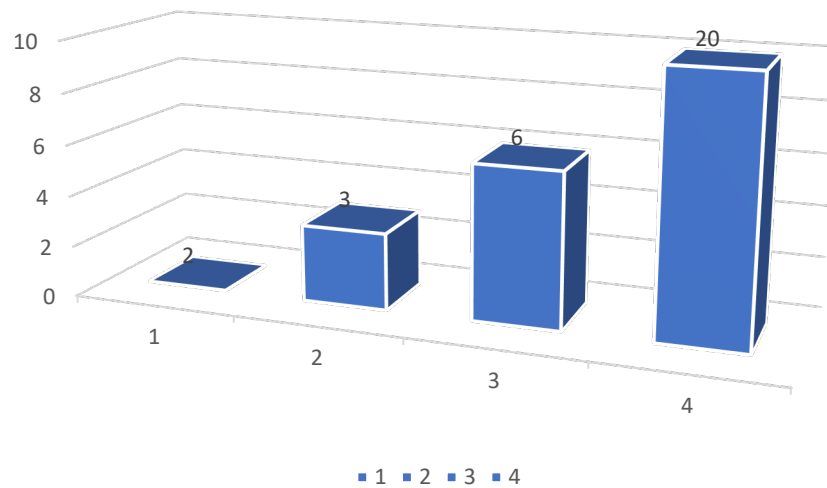
Los docentes generan instancias de reflexión sobre la asertividad en la toma de decisiones basadas en la responsabilidad en los estudiantes.  
Respuesta 21



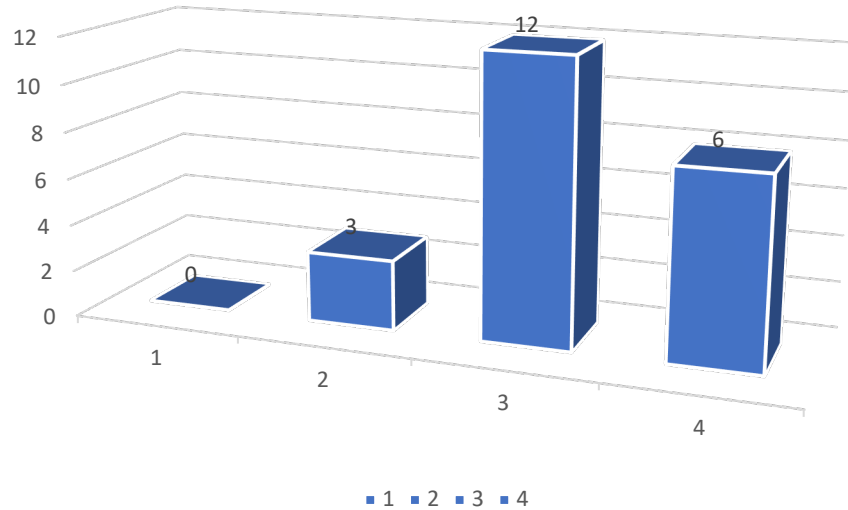
Los docentes preparan el ambiente para el aprendizaje basado en el respeto, la tolerancia y el desarrollo de las habilidades comunicativas.  
Respuesta 21



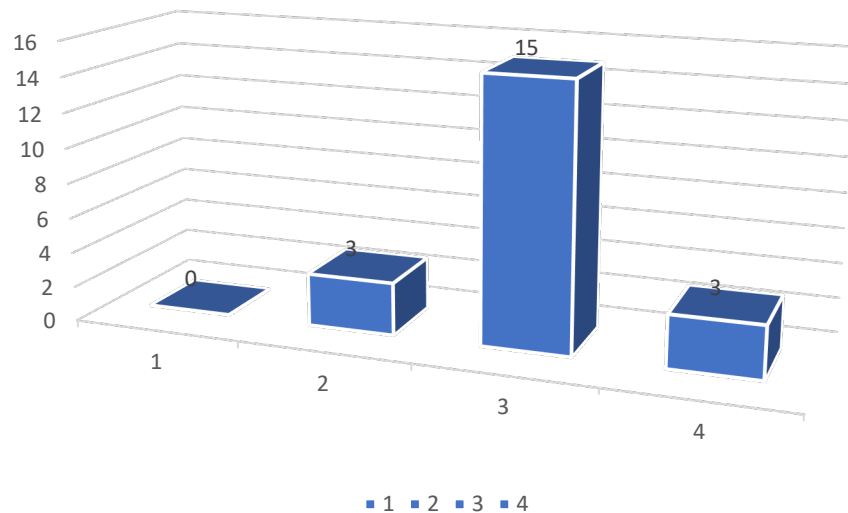
El establecimiento por medio de equipo de gestión y docentes, identifican las necesidades de los estudiantes en temáticas socio afectivas y conductuales con el fin de implementar medidas de apoyo.  
Respuesta 21



El equipo directivo en conjunto con los docentes desarrolla talleres participativos generando planes de trabajo ajustados a la realidad educativa.  
Respuesta 21



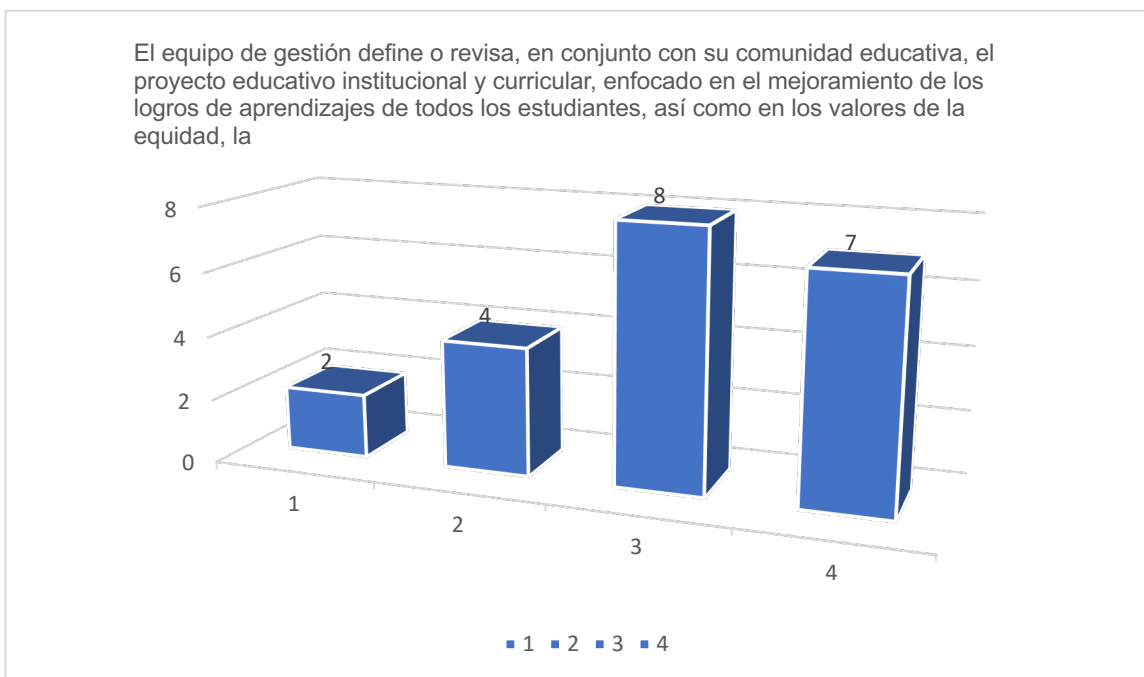
El equipo directivo realiza observación de clases desarrollando procesos de retroalimentación a los docentes.  
Respuesta 21



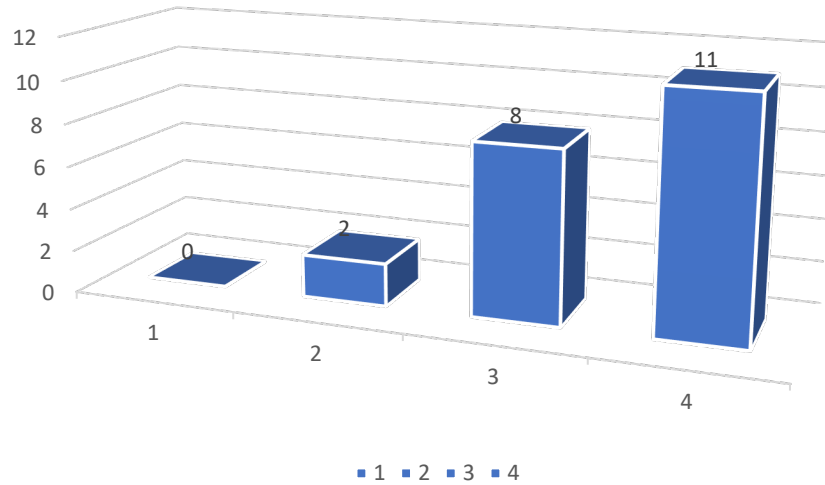
## Dimensión Liderazgo Pedagógico

En esta área se puede concluir que docentes afirman que la institución educativa posee y elabora su proyecto educativo de forma participativa con la comunidad, pero aún esta deficiente en potenciar la reflexión y ampliar esta participación. Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes, de esta manera es que todas las decisiones y acciones planificadas en el establecimiento son en base a la evidencia que se puede recolectar de la participación de los diferentes estamentos presentes en la institución basadas en los climas de confianza y la sana convivencia escolar.

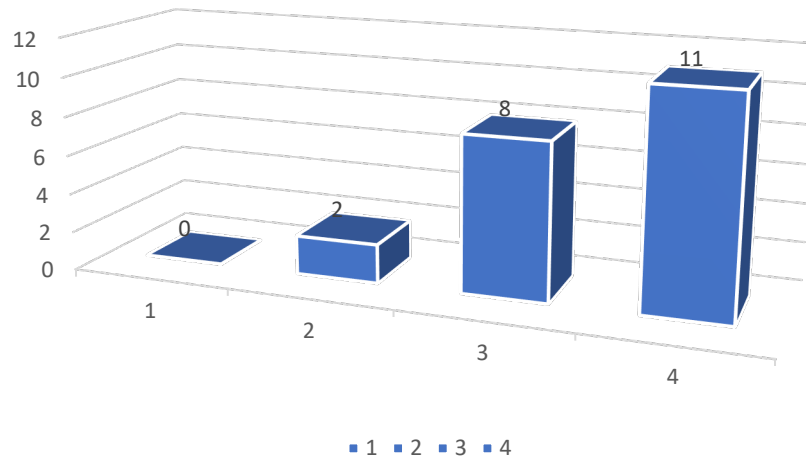
El éxito de estos procesos de gestión están directamente relacionado en el correcto proceso de definición de roles de acuerdo a las fortalezas y potencialidades de los diferentes actores de la comunidad educativa.



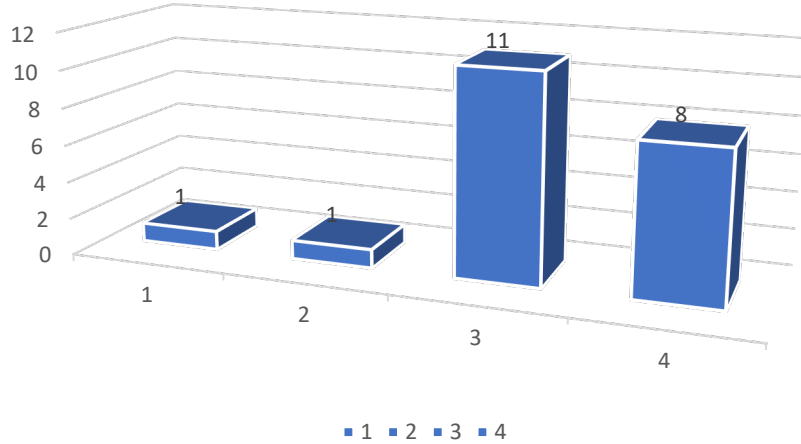
El equipo de gestión difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.  
Respuesta 21



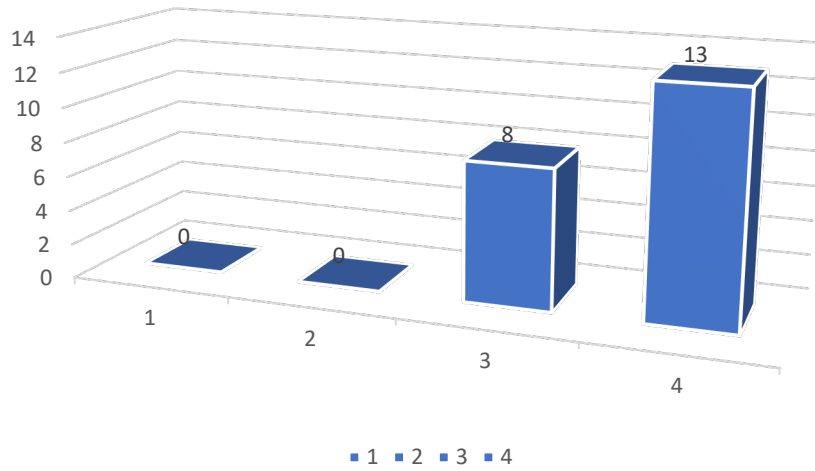
El equipo de gestión desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.  
Respuesta 21



El equipo de gestión Vincula el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto.  
Respuesta 21



El equipo de gestión y los profesores informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.  
Respuesta 21

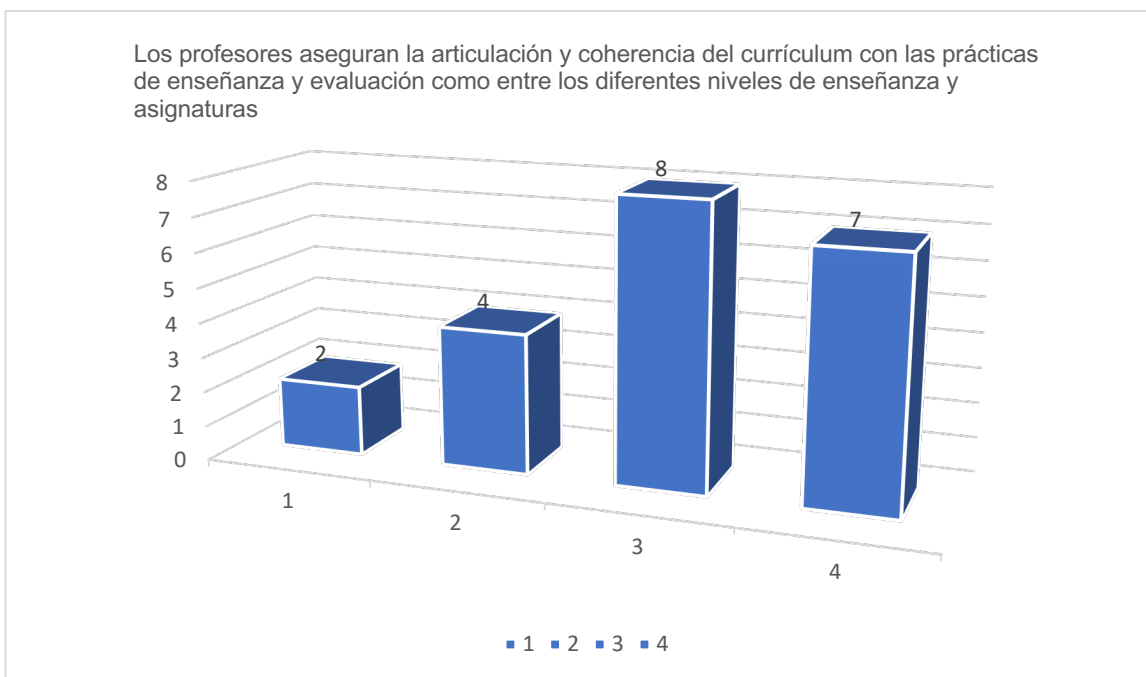


## Gestión curricular

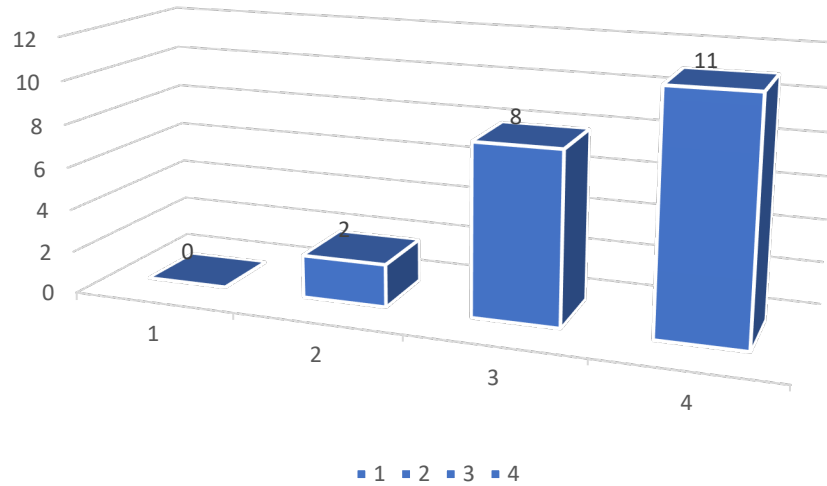
En esta área podemos señalar que, docentes manejan y se apropian del currículum vigente de su asignatura generando estrategias de enseñanza aprendizaje de acuerdo a las habilidades a desarrollar según el currículum nacional vigente. Estas buenas prácticas docentes están caracterizadas por retroalimentaciones constantes a sus estudiantes logrando captar el interés de ellos promoviendo la indagación más allá de lo abordado en las clases planificadas.

Se ve deficiencia en promover la articulación curricular entre las asignaturas concluyendo que no es un plan sistemático.

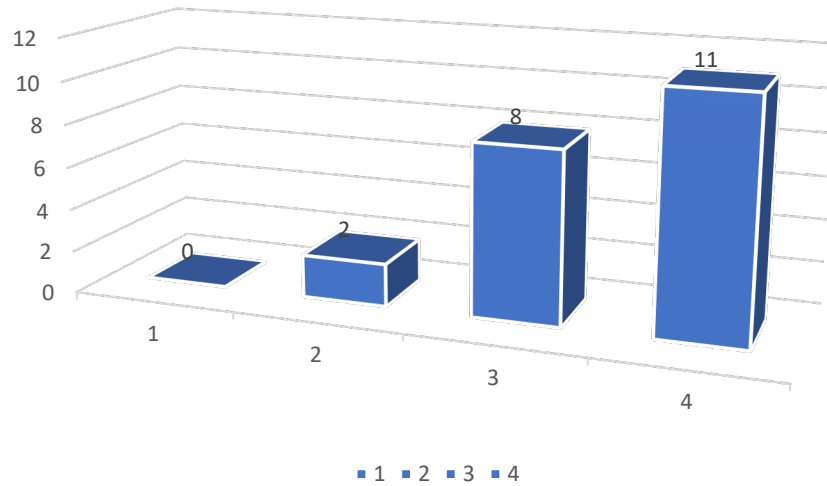
Si bien las prácticas pedagógicas son monitoreadas por el equipo de gestión también se observa que la difusión de buenas prácticas pedagógicas no es una acción habitual planificada por el equipo de gestión



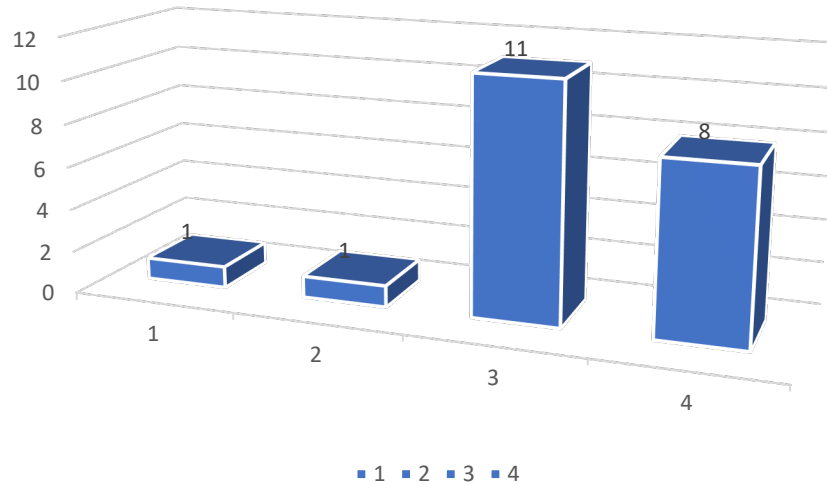
El equipo de gestión difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.  
Respuesta 21



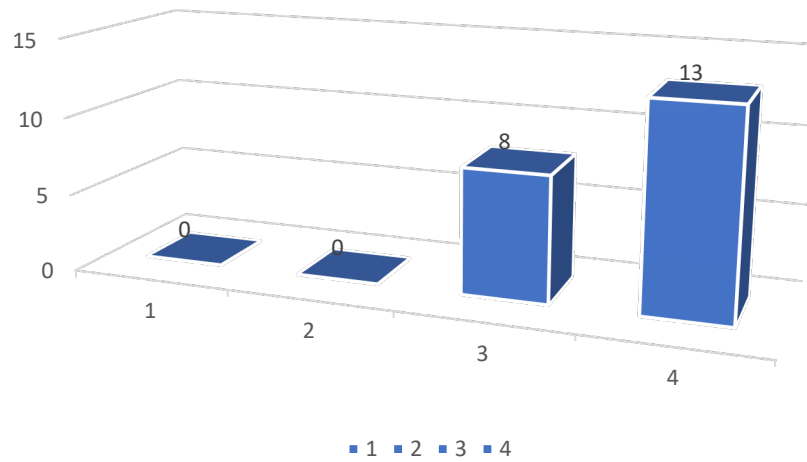
El equipo de gestión monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica. Respuesta 21



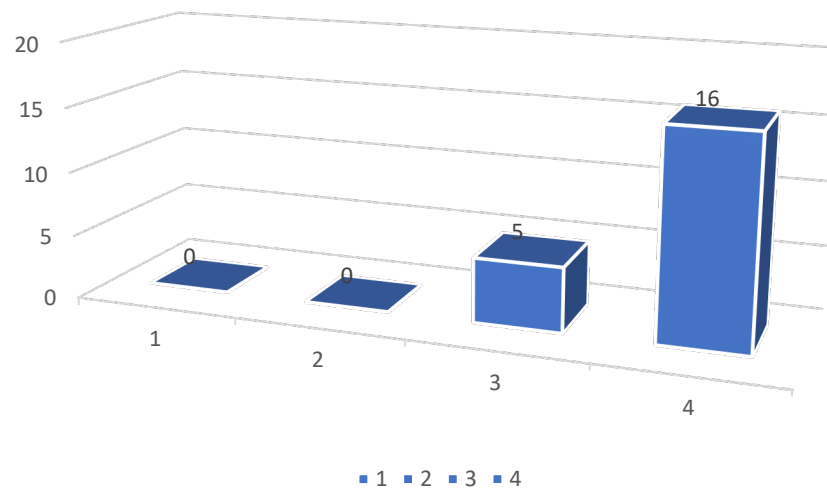
El equipo de gestión acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes  
Respuesta 21



El equipo de gestión y los profesores aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.  
Respuesta 21



El equipo de gestión identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.  
21 respuestas



## **Gestión de recursos**

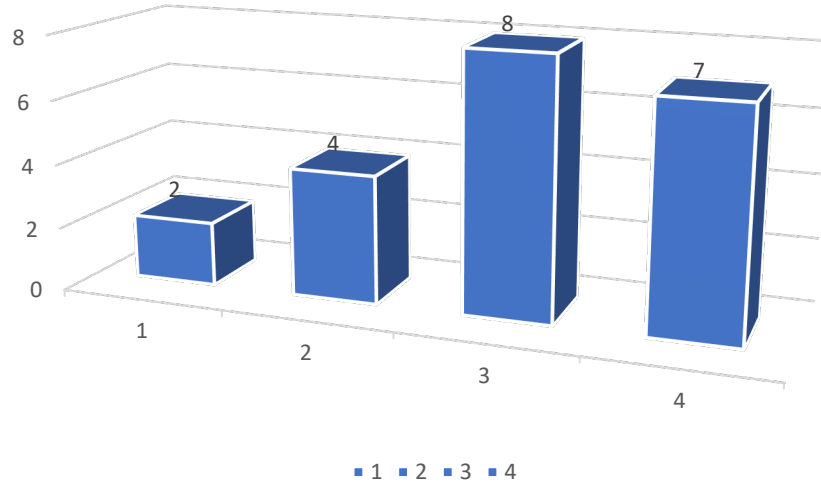
En esta área fundamental que tiene como fin procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el buen desarrollo de los procesos de educación podemos concluir que, la institución educativa tiene y da a conocer un organigrama donde roles y funciones están claras ,que además se encuentran presentes en el RICE (reglamento interno de convivencia escolar), contando con personal competente.

Su infraestructura posee todos los espacios y las condiciones adecuadas para atender las necesidades educativas, contando con departamentos como el CRA (centro de recursos del aprendizaje) que promueve hábitos de estudio y lectura en sus estudiantes, así como también los recursos TICS necesarios para el desarrollo de competencias requeridas en el siglo XXI.

En indicadores de gestión, el establecimiento posee una matrícula que está dentro del promedio para una EPJA, promoviendo en la comunidad su propuesta educativa, que a pesar de su escaso presupuesto logra este objetivo, instalando prácticas que mejoren el desempeño efectivo de los docentes en el aula para el desarrollo profesional en concordancia con el marco para la buena enseñanza, los estándares indicativos y el contexto de los estudiantes, considerando el uso pedagógico de los recursos con que cuenta el liceo de acuerdo al contexto actual

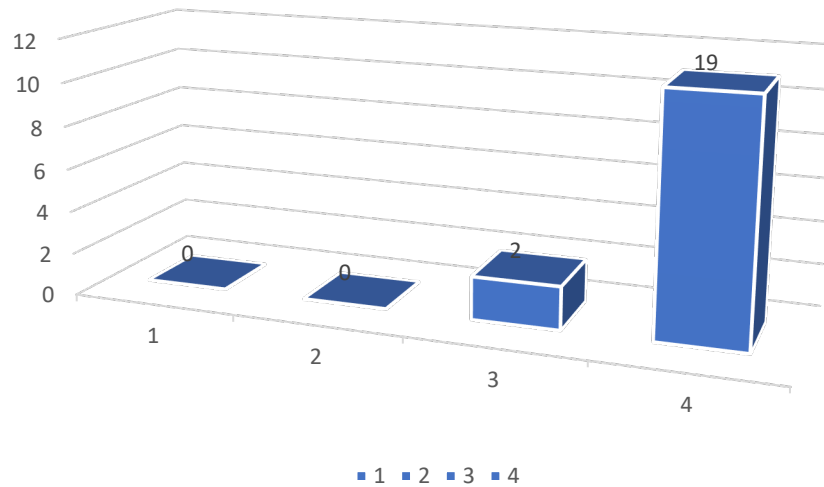
El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.

Respuestas 21

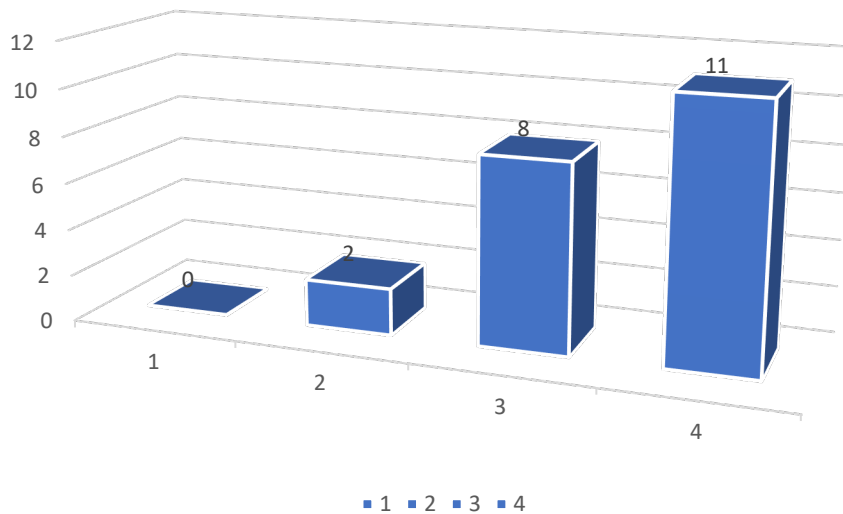


El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector

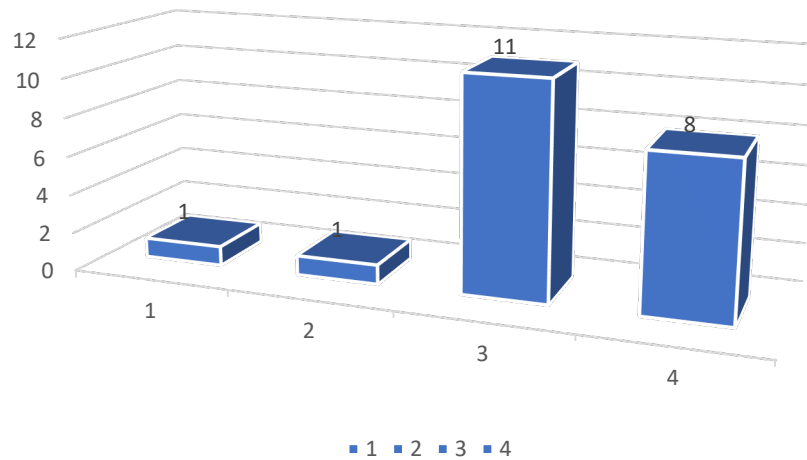
Respuesta 21



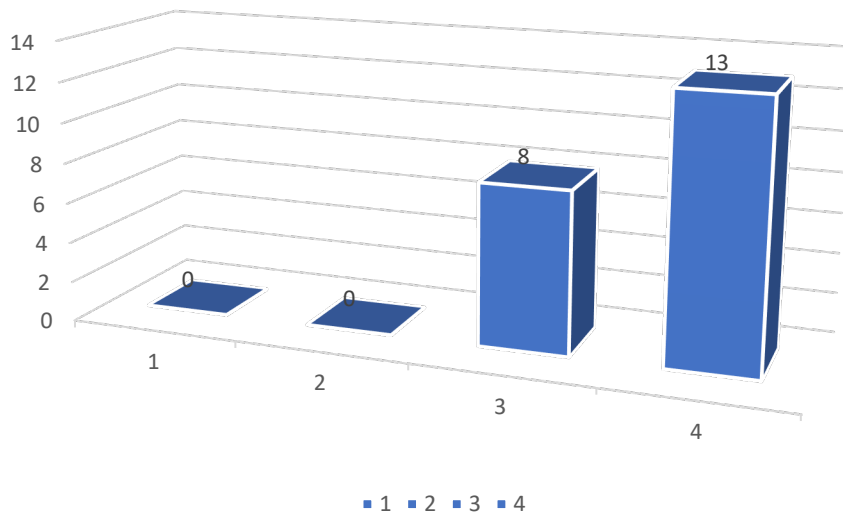
El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo. Respuesta 21



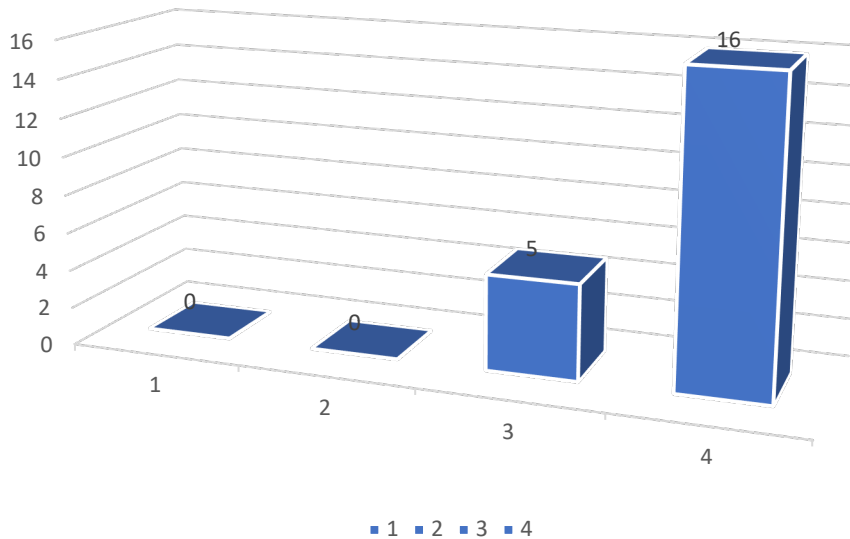
El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución. Respuesta 21



El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente  
Respuesta 21



El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo  
21 respuestas



## Plan de Mejoramiento Educativo PME

MINEDUC (2014) “El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que las escuelas y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes.”

Los resultados obtenidos en los instrumentos de diagnóstico institucional permiten crear propuesta de planes de mejora que permitan superar las debilidades observadas como una oportunidad de crecimiento institucional para la consolidación del proyecto educativo. Es en esta línea que se presentaran propuestas de mejora ajustadas a los indicadores que solicitan hoy los PME

### Objetivos y metas trazadas por la Institución

Dimensión	Objetivo	Meta
<b>Área formación basada en competencias</b>	Promover el respeto y buen trato a través de acciones que desarrollen habilidades y valores transversales, para el desarrollo personal, social, afectivo y físico de todos los estudiantes.	Planificar programa de confección de afiches. Planificar actividades para recreos entretenidos mensuales. Realizar talleres de trabajo colaborativo. Realizar talleres para reforzar hábitos de vida saludable. Planificar jornada de análisis de plan de convivencia. Convocar a los estamentos para jornada de análisis de plan de convivencia. Elaborar informe de la jornada de análisis.
<b>Área Liderazgo pedagógico</b>	Fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes a través del proceso de mejoramiento de planificación de la enseñanza, implementación de un sistema de acompañamiento docente, aseguramiento de la cobertura curricular, levantamiento e	Aplicar evaluaciones de nivel una vez por semestre. Acompañar al menos una vez por semestre a cada docente. Aplicar mediciones de dominio lector. Realizar talleres de desarrollo profesional.

	implementación de líneas de mejoramiento educativo a nivel institucional y de proyectos en distintas áreas y equipos docentes, con el fin de mejorar resultados de aprendizaje y desarrollo de habilidades en todos los niveles.	
<b>Área gestión curricular</b>	Comprometer a la comunidad educativa con el proyecto educativo institucional a través de acciones de articulación y planificación institucional para asegurar la viabilidad y	Calendarizar actividades institucionales. Realizar talleres con los representantes de los distintos estamentos de la escuela. Organizar jornada de reflexión del PEI de la
<b>Área gestión de recursos</b>	Mejorar la gestión de equipos de trabajo, recursos financieros, materiales y redes de apoyo externas, necesarias para la adecuada implementación de los procesos educativos.	Implementar sistema de registro de entrevistas y hoja de vida del personal. Aplicar evaluación de competencias a todos los funcionarios. Elaborar planta docente en noviembre del año anterior. Elaborar plan de compras anual. Diseñar plan de incentivo a la asistencia.

## Propuesta de mejora

### Área formación basada en competencias:

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Generar instancias de participación que favorezcan el desarrollo de un buen clima de convivencia escolar	Actividades como pausas saludables, promover jornadas de tertulias. Participación en la construcción de actividades institucionales.	Director Convivencia escolar

### Área Liderazgo pedagógico

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Desarrollar instancias de reflexión pedagógica que permita la mejora en las practicas docentes a través del trabajo colaborativo, retroalimentación promoviendo el uso de estrategias que permitan el desarrollo de clases inclusivas y participativas.	Capacitación para docentes, actualización de contenidos y competencias para el desarrollo de habilidades del siglo XXI.	Director UTP

## Área gestión curricular

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Instalar método de acompañamiento en prácticas docentes y en el desarrollo del proceso aprendizaje de los/as estudiantes, favoreciendo el trabajo colaborativo y el dialogo pedagógico, incentivando el uso correcto de las horas no lectivas en la formación continua de los docentes.	horas no lectivas utilizadas correctamente favoreciendo la formación continua  instancias de reflexión de prácticas pedagógicas exitosas a través de la exposición docente de estrategias de aprendizaje en el aula , reconociendo el trabajo colaborativo	UTP

## Área gestión de recursos

Objetivos	Acciones a realizar	Responsables
Instalar prácticas que mejoren el desempeño efectivo de los docentes en el aula para el desarrollo profesional en concordancia con el marco para la buena enseñanza, los estándares indicativos y el contexto de los estudiantes, considerando el uso pedagógico de los recursos con que cuenta el liceo de acuerdo al contexto actual.	Elaboración de un plan de mejoramiento educativo en el área de gestión de recursos que establezca metas institucionales para evaluar y gratificar el desempeño laboral	Sostenedor Director

## **Conclusión**

**Se puede concluir a través del trabajo de investigación que dio paso a la elaboración del PME, la relevancia de conocer las experiencias y opiniones de los docentes y a través de esto lo imperativo que resulta para las instituciones elaborar un diagnósticos participativos en la distintas áreas de la gestión tomando en consideración los estándares indicativos de desempeño publicados por el MINEDUC y apegándose al Marco de la Buena Enseñanza, para así tener una mirada más clara y real de la institución que permita elaborar estrategias en los PME del establecimiento , ajustados a las necesidades , debilidades o en los procesos que se requiere seguir fortaleciendo en cada una de las instituciones educativas.**

**Las instituciones de educación EPJA deben comprender que son relevantes en la educación actual teniendo en cuenta la alta deserción escolar y pueden tener una gran injerencia en él desarrollo del ser de forma integral integral, dando otra visión de lo que es la educación formal.**

**Todas estas nuevas competencias que debemos desarrollar en nuestros estudiantes deben ir de la mano de procesos educativos de calidad en los cuales los equipos de gestión deben tener un rol central como conductores, guías y planificadores de acciones promotores de buenos climas laborales y educativos ,que logren que los estudiantes desarrollen esas capacidades, partiendo por liderar los procesos pedagógicos desde sus docentes, acompañándolos, capacitándolos y guiándolos hacia el logro de los objetivos propuestos como institución.**

## Bibliografía

- BRITO, A. I. (2007). FORMACION INICIAL BASADA EN COMPETENCIAS. HORIZONTES EDUCACIONES , UFRO, 38.
- BOLIVAR ANTONIO (2005). ¿DÓNDE SITUAR LOS ESFUERZOS DE MEJORA? POLÍTICA EDUCATIVA, ESCUELA Y AULA.
- CEPAL. (2020). EDUCACION JUVENTUD Y TRABAJO . 29-30.
- FULLAN. (s.f.). DESARROLLO DE LIDERAZGOS PARA EL APRENDIZAJE. 2015.
- MINEDUC. (2014). ESTANDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO.
- MINEDUC. (2014). MINEDUC. Obtenido de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2020/12/PME-2020-v2.pdf>
- MINEDUC. (2014). MINEDUC. Obtenido de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2020/12/PME-2020-v2.pdf>
- MINEDUC. (2015). MARCO PARA LA BUENA DIRECCION Y LIDERAZGO ESCOLAR . CHILE: MINEDUC.
- MINEDUC. (2021). <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/>. Obtenido de <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>
- MINEDUC. (s.f.). Estandares indicativos de desempeño 2019 , PAG 57-105. Obtenido de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- RUIZ, M. Y. (2015). El debate en torno al concepto de competencias. Obtenido de DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>.
- SAMPIERI, D. R. (2014). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION (Vol. 6). MC GRAW HILL.
- TOBON. (2017). GUIA METODOLOGICA DE DISEÑO Y RE DISEÑO CURRICULAR. K RESEARCH CORP.