



**Magíster en Educación  
Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo de grado**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

**Profesor: Rocío Riffo San Martín**

**Alumno: Patricio Morales Ojeda**

**Santiago-Chile, Abril de 2021**

## Índice

	Página
Resumen	3
Introducción	4
Marco Teórico	6
Marco Contextual	10
Diagnóstico Institucional	12
Análisis de resultados	44
Plan de mejoramiento	47
Bibliografía	58
Anexo: Resultados encuesta de opinión docente	59



## Resumen

El presente trabajo de grado tiene por objetivo diseñar un plan de mejora obtenido a partir del análisis del diagnóstico institucional del Liceo Presidente Balmaceda, aspirando a obtener avances concretos en materia de convivencia escolar al interior de este establecimiento educacional, específicamente en lo concerniente al ambiente laboral y su consecuente incidencia en el clima escolar general y del alumnado, sostenida bajo la premisa que establece que la presencia de un espacio socioafectivo saludable y bientratante al interior de la escuela, permitirá que la calidad de la educación y el proceso de enseñanza aprendizaje integral sea mejor en todos los ámbitos que conlleva. De este modo, se generaron estrategias y acciones simples, pero concretas y efectivas, capaces de mejorar las condiciones del profesorado en dicho ámbito, de forma tal que su presencia acarree también beneficios para el alumnado y la comunidad educativa en general, sobre todo en aras a atender las necesidades surgidas ante el contexto de crisis nacional y pandemia mundial que nos afecta como sociedad, actualmente.



## Introducción

El Liceo Polivalente Presidente Balmaceda es un establecimiento educacional de la comuna de Independencia, que ha asumido el noble y a la vez difícil desafío de educar en un contexto de vulnerabilidad y exigencia permanente, pero no por ello con menos vocación y cariño. Durante décadas, ha formado alumnos en distintos momentos de nuestra historia, pero sin lugar a dudas, ésta ha sido quizás una de sus experiencias más desafiantes.

El presente trabajo de grado, tiene por objetivo presentar un plan de mejoramiento, elaborado en base a los resultados obtenidos del diagnóstico institucional y contrastado con algunos estudios cuantitativos complementarios como son las encuestas, que pretende consolidar las fortalezas y dar solución a las debilidades que podrían dificultar el óptimo desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje integral del alumnado que compone este establecimiento educacional, a fin de lograr, en el plazo de un año, el mayor rango posible de éxito es esta digna y a la vez laboriosa tarea que es la educación.

Sin embargo, como se mencionaba anteriormente, nos encontramos inmersos en un año difícil y atípico, donde las condiciones son distintas y muchas prioridades han cambiado, pero más allá de las inclemencias de la pandemia y de las consecuencias de una crisis social que fue la antesala que nos hace acarrear aún sus efectos, se debe lograr que el aprendizaje siga su curso y que los estudiantes encuentren en su escuela el “oasis” que necesitan.

Es por ello que en base al análisis de los aspectos diagnosticados se ha generado un plan de mejoramiento que dejó de priorizar lo que quizás en otro momento se habría relegado, para asegurar lo que realmente es importante y fundamental a la hora de educar y, más aún, educar en tiempos de crisis: la convivencia escolar. Incluso más, para dar un paso extra en esta propuesta que podría parecer arriesgada, el foco sigue puesto en los alumnos, pero a través de la figura de quien lo educa, es decir, el profesor. Y es que aún cuando históricamente los ojos se pusieron en el currículum como centro del éxito

educacional, al día de hoy hemos aprendido que sin un ambiente propicio, el aprendizaje es imposible, pero, del mismo modo, tal como ocurre en el seno familiar, si la base o, dicho de otro modo, los pilares de una casa se encuentran endeble, no se puede esperar que el resto de la estructura lo esté, por lo que tal como se logrará tener hijos sanos con padres sanos, al interior de la escuela podremos tener alumnos felices y abiertos al aprendizaje, en la medida que quienes los forman, sus docentes, encuentren en este espacio toda la contención y respaldo necesario para poder brindar a sus estudiantes todo lo que necesitan para aprender.

Así es como el presente trabajo presenta objetivos, metas y acciones concretas que permitan generar una base sólida para que tal como ocurre con el “efecto dominó” o la “ley del chorreo”, sea la mejora de las condiciones docentes y el aseguramiento de una sana convivencia y ambiente laboral la que una mirada realista sobre las prioridades, se traduzca en alumnos saludables en todo sentido que puedan aprender sin sobresaltos, de modo que esto acarree como consecuencia el éxito académico y en todos los demás ámbitos que se requieran. Y es que tal como ocurre en el núcleo familiar, “cuando los padres están bien, los hijos están bien”, por lo que resulta fundamental asegurar la presencia de un ambiente laboral estable y sostenible, si lo que se desea es dar estabilidad y espacio al proceso de enseñanza-aprendizaje de nuestros alumnos.

## Marco teórico

La convivencia escolar y su influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje ha sido un tema que ha entrado fuertemente en la educación de nuestro país y el planeta entero, aunque, hoy en día, aún ocurre que “el peso de la costumbre” provoca a veces que su aplicación en la práctica se vea reducida “al tiempo que sobre”, luego de dar un amplio margen al ámbito académico.

Por otro lado, también está la disciplina. Esa que ha dicho durante décadas que “la letra con sangre entra” y aún cuando diversas normativas han aportado a modificar este paradigma, el peso del conductismo provoca que al día de hoy, sigan pesando sus resabios.

Sin embargo, el imprevisto golpe de la pandemia nos ha invitado a replantear nuestras prácticas y comenzar a priorizar aún más el ámbito socioafectivo, pero si bien esto podría entenderse como una situación momentánea o coyuntural, lo cierto es que incluso teniendo como prioridad el éxito académico, anteponer la convivencia escolar pareciera ser la clave del logro de un proceso de enseñanza-aprendizaje sustentable y de amplio espectro. “Investigadores como Casassus (2003); Hanushek y Rivkin (1997), aseguran que es la escuela y el aula, como espacio físico, lo que favorecen el aprendizaje a causa del «clima de aula» afectivo que se obtiene a través de la interacción pedagógica, donde los profesores/as juegan un rol fundamental, puesto que el resultado obtenido por los/las estudiantes dependerá directamente de las acciones pedagógicas que dicho docente realice para el logro de un clima de aula favorable al aprendizaje; dicho de otro modo: en la medida que los profesores/as logren en el aula un clima de tranquilidad, relajación y confianza, sus estudiantes van a aprender más y mejor” (Carassus, 1993). Así las cosas, podría concluirse que la presencia de un clima escolar favorable, será directamente proporcional a un proceso de aprendizaje efectivo.

Actualizando estos planteamientos a las nuevas demandas y contexto tecnológico en que se desenvuelve el proceso educativo, ésta “aula física” podría entenderse tanto como la sala de clases propiamente tal, como el aula virtual, pues,

en el fondo, será el ambiente generado por el docente y su vinculación socioafectiva positiva con el alumno lo que generará buenos resultados.

De tal forma, si en un contexto normal y más aún en uno como el actual, enfocamos nuestros esfuerzos en mejorar la convivencia y las condiciones para que el docente se desenvuelva en un ambiente propicio, los niños y adolescentes que integran la escuela aprenderán óptimamente, independiente del escenario en que se encuentren.

En relación con esto, hace ya algunos años las autoridades nacionales en materia de educación quisieron comenzar a adentrar en el mundo pedagógico prácticas como éstas. En ese contexto, el «Marco para la buena enseñanza» del MINEDUC (2008), reconoce la importancia de la convivencia y clima escolar en la gestión del conocimiento —en particular el punto 2—, al señalar que este Marco está conformado por cuatro dominios:

- Preparación de la enseñanza.
- Preparación de un ambiente propicio de aprendizaje.
- Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes.
- Responsabilidades profesionales.

Dentro de ellos, el ambiente cobra nuevamente un papel protagónico, puesto que lo define como uno de los cuatro puntales indispensables para poner en práctica el proceso educativo, lo que confirma el hecho de establecerlo como un elemento fundamental a la hora de elaborar cualquier acción que apunte a mejorar la enseñanza en las escuelas y liceos de nuestro país.

Esto no solo aplica al ambiente en que se efectúa el proceso educativo, sino también, cobra vital relevancia a la hora de evaluarlo desde el nivel de incidencia que genera directamente en el profesor, que es quien ejecutará esta tarea. Al respecto, es posible establecer que “el clima laboral como grado de satisfacción y percepción de bienestar con el trabajo y la organización, afecta fuertemente el desempeño docente y, por ende, repercute en su trabajo con los niños y jóvenes (Arón y Milicic, 2004; Vail, 2005; UNICEF, 2005; Rodríguez, 2004).

Entonces, podemos sostener que para tener éxito académico, antes debe haber un ambiente propicio, generado por la presencia de una convivencia escolar positiva. Esto, a su vez, también debe anteponerse por un cierto nivel de satisfacción, que debe estar presente en las percepciones del docente, porque en la medida que éste se sienta satisfecho en cuanto a esa materia, sus alumnos también lo estarán. Queda claro, en síntesis, que la pregunta sobre qué es primero, “si el huevo o la gallina”, no aplica en este caso, porque la ecuación perfecta debe establecerse de esa forma, para que obtenga los resultados esperados.

Así las cosas, “el orden de los factores”, en este caso, “sí altera el producto”, porque no se debe partir por lo académico ni por el alumno como foco independiente. Se debe comenzar, ineludiblemente, por asegurar las condiciones ambientales de quien será el cimiento principal en esta obra, que es, en resumidas cuentas, el profesor. “La Ley N° 20.536 sobre violencia escolar, publicada el 17 de septiembre de 2011, define la convivencia escolar como la «coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes» (Ley sobre Violencia Escolar, párrafo 3, 2011). Para que la ley se cumpla, para que la coexistencia sea armónica y para que los objetivos educativos se cumplan, el docente es fundamental y requiere más que nunca, en estos tiempos convulsos y de crisis, del apoyo necesario para poder ser también un puntal para sus educandos.

UNESCO (2000) sostiene que «la posibilidad de que la escuela sea significada por el alumno como una experiencia emocionalmente positiva va a depender en gran medida del ambiente que logren crear los alumnos y los profesores en el contexto educacional» (UNESCO, 2000). Al igual que ocurre en el seno de cada familia, para que los hijos estén bien, los padres deben comenzar por estarlo, pues en esta relación causa efecto, una cosa llevará a la otra, pero siempre siguiendo ese orden, es decir, sin invertir los factores.

Como conclusión, es posible sostener que al margen de las particularidades de cada proceso educativo, un plan de mejora o cualquier otra acción tendiente a



consolidar la calidad educativa, debe comenzar por dar al profesorado las condiciones que requiere para cumplir con sus objetivos, pues de nada servirán inversiones millonarias, estudios contundentes, planificaciones minuciosas ni largos períodos de tiempo discutiendo cómo encausarlos, si no se comienza por diagnosticar una realidad situándonos sobre la base de un ambiente saludable que debe empezar por quién se hará cargo de llevarlo a cabo, escuchando y atendiendo a sus necesidades concretas, más que a planes de amplio espectro, que finalmente no podrán hacerse visibles si estos no se llevan a la práctica partiendo por lo inmediato y lo más esencial, que es el escenario y los actores, es decir, la sala de clases y su profesor, que junto con transmitir contenidos conceptuales surgidos a partir de un amplio currículum, estará transmitiendo también el contexto socioafectivo que lo enmarca y que debe ser siempre satisfecho a cabalidad, lo que llevará a que los alumnos que son el centro y producto final de este ejercicio, logren sus metas exitosamente.



## **Marco contextual**

El Liceo Polivalente Presidente Balmaceda nace el año 1964 como un establecimiento laico y coeducacional, situado en la comuna de Independencia, en un sector urbano y vulnerable de la Región Metropolitana, que durante los últimos años se ha caracterizado también por poseer un alumnado sumamente cosmopolita y diverso, donde conviven personas con distintas nacionalidades e historias.

En el caso de sus alumnos y familias, la población que integra su comunidad proviene fundamentalmente de la comuna de Independencia, mayoritariamente la comunidad aledaña al establecimiento educacional, y a otras comunas cercanas como Renca, Recoleta, Conchalí, Huechuraba y Quilicura.

En cuanto a su contexto histórico, puede añadirse que el liceo Presidente José Manuel Balmaceda nace por decreto n°961, del 01 de marzo de 1964 como liceo n°16 de niñas. Posteriormente, por decreto n°300 del 30 de abril de 1975, se fusiona con el liceo de hombres n°23, conservando su denominación original. Por decreto n°918 del 31 de marzo de 1982, se efectúa el traspaso del Ministerio de educación a la Corporación de educación de Renca. Su denominación actual, liceo A80, Presidente José Manuel Balmaceda, se le otorga por decreto N° 81 del 14 de Mayo de 1985. En 1992, por decreto alcaldicio n° 235 del 24 de enero, el establecimiento es traspasado de la municipalidad de Renca a la Municipalidad de Independencia. En el año 2004 ingresa a la jornada escolar completa. En 2005 incorpora el proyecto de integración.

En el año 2006 se inaugura la educación técnico profesional con la especialidad de ventas, reconocida por el Ministerio de educación, convirtiéndose en el primer liceo municipal polivalente de la comuna.

El 26 de agosto de 2008 se realizó la ceremonia de titulación de los primeros alumnos que recibieron el título de nivel medio en ventas.



El año 2018, por requerimientos técnico-administrativos no cumplidos, el liceo pierde su capacidad de ser técnico profesional y vuelve solo a la modalidad científico humanista solamente.

Conforme han pasado los años, esta propuesta se ha visto emplazada a diversos desafíos, surgidos de los cambios que ha vivido nuestra realidad nacional, razón por la cual comenzó a dar cabida a un grupo sociocultural más diverso, de carácter multinacional. Asimismo, ajustarse al contexto actual, priorizando aspectos como la inclusión, los DDHH y la aplicación de las diversas leyes y normativas educacionales, nacionales e internacionales que deben tenerse en cuenta a la hora de formar personas.

Desde el punto de vista geográfico, el establecimiento se ubica en la localidad Juan Antonio Ríos, sector poniente de la comuna de Independencia, región metropolitana de Santiago.

El poblado que la circunda, como muchos otros de estas características, tiene la particularidad de permitir una mayor interacción de personas en distintos niveles socioeconómicos y nacionalidades, venezolanos, colombianos, haitianos, dominicanos, peruanos y bolivianos. Sin embargo, la población objetiva que matricula a sus hijos en este establecimiento proviene de un medio socioeconómico bajo, siendo habitualmente personas con escaso nivel de escolarización e ingresos.



## Diagnóstico Institucional

### Análisis PEI

#### Síntesis de los componentes del PEI

Visión	Ser un referente en la educación polivalente, que aporte a la formación integral de los educandos, acogiendo sus necesidades personales y sociales. Comprometidos como comunidad, en la construcción de una educación pública de calidad, equidad, participación e inclusión
Misión	El Liceo Polivalente Presidente José Manuel Balmaceda asume el deber de la educación pública y laica, en la formación de personas y ciudadanos responsables, capaces de reflexionar y participar en la mejora continua de la sociedad a partir del desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias para la vida.
Sello 1	Superación Académica: Es la apropiación de habilidades, conocimientos y actitudes que desarrolla el estudiante, acorde al nivel de enseñanza, modalidad y características del proceso de enseñanza y aprendizaje, en el cual, es sujeto protagónico.
Sello 2	Formación Integral para la Vida: Es la promoción y el desarrollo libre de capacidades, habilidades, valores, diversos intereses y/o potencialidades, desde la perspectiva holística que permitirán a los estudiantes alcanzar una plena realización como seres humanos.
Sello 3	Educación Polivalente: Proyecto socio-pedagógico destinado a preparar al estudiante en su inserción y participación en el contexto de la educación superior y/o en los requerimientos del mundo socio/laboral.
Sello 4	Valoración de la Diversidad Cultural: Es el reconocimiento y valoración de las otras personas- ciudadanos del mundo. Donde la convivencia de las distintas culturas, permiten fortalecer los principios de respeto, tolerancia e igualdad, contribuyendo a la cooperación, integración cultural, fomento y expansión del conocimiento, como también al pluralismo social, las artes y la cultura.
Sello 5	Educación Medioambiental: Capacidad de interactuar y relacionarse con su entorno en contacto directo con la naturaleza, brindándoles desde sus inicios experiencias significativas que potencien el amor, respeto y el interés por el cuidado de su entorno natural y reconocer las potencialidades de sí mismos y de sus pares.
Valores y Competencias	Valores: - Respeto. - Solidaridad. - Responsabilidad. - Autonomía. - Altas Expectativas. Competencias: - Desarrollo del pensamiento crítico y social. - Resolución de problemas. - Gestionar la progresión de los aprendizajes. - Comunicación asertiva. - Conciencia social, cultural y cívica. - Iniciativa y autoevaluación. - Trabajo en equipo, empatía y liderazgo. - Conocimiento, operación y uso de TIC.



Vinculación PEI con el Modelo de la Gestión Escolar

Sello	Dimensión de Gestión Pedagógica	Dimensión de Liderazgo	Dimensión de Convivencia Escolar	Dimensión de Gestión de Recursos
<p>Superación Académica: Es la apropiación de habilidades, conocimientos y actitudes que desarrolla el estudiante, acorde al nivel de enseñanza, modalidad y características del proceso de enseñanza y aprendizaje, en el cual, es sujeto protagónico.</p>	<p>GC. - El director y el equipo técnico pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum. - El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. EYA. - Los profesores manifiestan interés por sus</p>	<p>LD. - El director instaurationa cultura de altas expectativas en la comunidad educativa. - El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua. - El director instaurationa un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa. - El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento. PR: - El</p>	<p>F. - El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares. - El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación. - El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se</p>	<p>GP: - El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas. - El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño. GRF: - El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo</p>

	estudiantes, les entregan retroalimentación constante. AE: El equipo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y los apoyan.	establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.	involucran en el proceso educativo de los estudiantes. C: - El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades.	con las necesidades institucionales. GRE: - El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.
Formación Integral para la Vida: Es la promoción y el desarrollo libre de capacidades, habilidades, valores, diversos intereses y/o potencialidades, desde la perspectiva holística que permitirán a los estudiantes alcanzar una plena realización como seres humanos.	GC. - El director y el equipo técnico pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum. - El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo. ADE: - El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos. - El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.	LD: - El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento. - El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante. PGR: - El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.	F. - El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el PEI, los OAT y las actitudes promovidas en las BC. - El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos. - Promoción de hábitos de vida saludable y prevención de conductas de riesgo. PYVD. - Promoción entre los estudiantes de sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos. - Fomento entre los estudiantes de la expresión de opiniones, deliberación y debate de ideas fundamentadas.	GP: - El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente. GRF: - El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional. GRE. - 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.

<p>Educación Polivalente: Proyecto socio-pedagógico destinado a preparar al estudiante en su inserción y participación en el contexto de la educación superior y/o en los requerimientos del mundo socio/laboral.</p>	<p>GC. - El director y elequipo técnico pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio. -Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos. EYAEA. - Los profesores imparten las clases en función de los OA estipulados en las Bases Curriculares. ADE. - El establecimiento cuenta con Programa de Integración Escolar (PIE) que implementa acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.</p>	<p>LD. - El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante. - El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento. PGR. - El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.</p>	<p>CE. - El E. Directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad. - El E.Directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación. - El EE se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes. - El EE previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas. PVD. - El EE construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación.</p>	<p>GP. - El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal. - El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas. GRF. - El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente. GRE. - El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.</p>
<p>Valoración de la Diversidad Cultural: Es el reconocimiento y valoración de las otras personas-ciudadanos del mundo. Donde la convivencia de las distintas culturas,</p>	<p>GC. - El director y el equipo técnico pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio. -</p>	<p>LS. - El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus</p>	<p>F. - El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las</p>	<p>GP. - El EE cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.</p>

<p>permiten fortalecer los principios de respeto, tolerancia e igualdad, contribuyendo a la cooperación, integración cultural, al fomento y expansión del conocimiento, como también al pluralismo social, las artes y la cultura.</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum. EYAEA. - Los profesores imparten las clases en función de los OA estipulados en las Bases Curriculares. ADE. - 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.</p>	<p>compromisos. LD. - El director asume como sup principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento. - El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento. PGR. - El EE cuenta con un PE actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo</p>	<p>actitudes promovidas en las Bases Curriculares. CE. - El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas. PVD. - El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.</p>	<p>GRF. - El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente. GRE. - El EE 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 EE cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.</p>
--	--	---	--	--

<p>Educación Medioambiental: Capacidad de interactuar y relacionarse con su entorno en contacto directo con la naturaleza, brindándoles desde sus inicios experiencias significativas que potencien el asombro, respeto y el interés por el cuidado de su entorno natural y reconocer las potencialidades de sí mismos y de sus pares.</p>	<p>GC. - El director y el equipo técnico pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio. - El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículo. EYAEA. - Los profesores imparten las clases en función de los OA estipulados en las Bases Curriculares. ADE - El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.</p>	<p>LS. - El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos. LD. - El director asume como sup principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento. - El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento. PGR: - El establecimiento cuenta con un PEI actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo</p>	<p>F. - El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares. CE. - El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas. PVD. - El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.</p>	<p>GRF: - El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional. - El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.</p>
--	---	--	--	---

Vinculación PEI

Sello	Plan de Convivencia Escolar	Plan de Sexualidad, Afectividad y Género	Plan de Seguridad Escolar	Plan de Formación Ciudadana	Plan de Inclusión	Plan de Desarrollo Profesional Docente
Superación Académica: Es la apropiación de habilidades, conocimientos y actitudes que desarrolla el estudiante, acorde al nivel de enseñanza, modalidad y características del proceso de enseñanza y aprendizaje, en el cual, es sujeto protagónico.	Mejorar la articulación de convivencia escolar con el proceso de enseñanza aprendizaje, que desde lo formativo, permitan mejorar las prácticas educativas a través de la generación de climas de aulas favorables (escenarios y ambientes),	Desarrollar un progresivo y adecuado conocimiento en relación con su cuerpo, como un factor promotor de una adecuada autoestima, el autocuidado y atención a la propia salud, como herramienta de educación integral en sexualidad, afectividad y	Fortalecer los aprendizajes referidos a la formación personal y social de los estudiantes, como autocuidado, el cuidado y respeto de los demás y de su entorno, promoviendo la prevención de riesgos de origen natural ocasionado por el hombre,	Democratización de las instancias de aprendizaje tanto formales como informales) en base a los OAT, actividades extracurriculares y horas de libre disposición en que estudiantes desarrollan una cultura ciudadana desde el establecimiento como espacio	Diversificación de estrategias de enseñanza y aprendizaje a través de metodologías activas que contemplen la diversidad del grupo humano atendido. Acciones: Reuniones de trabajo colaborativo entre profesores y profesionales de apoyo en diversificación	Instalar un sistema de desarrollo profesional docente que impacte en la mejora de la gestión de aula, con foco en las competencias del siglo XXI, que a cargo del equipo de gestión y mediante el desarrollo de estrategias de trabajo colaborativo, conforme comunidades de

	<p>implementación de desarrollo de programa sobredimensiones formativas. Desarrollo de talleres a distintos actores de la comunidad destinados a generar altas, fortalecer la formación valórica, convivencia y ciudadanía con foco en enfoque de derecho.</p>	<p>genero. Propender al conocimiento y valoración de sí mismos a través de la comprensión y la identificación de la propia identidad.</p>	<p>identificando y conociendo las variables de riesgos a las cuales estamos expuestos.</p>	<p>de organización local a través de salidas pedagógicas, culturales y recreativas. - Semanas artísticas y culturales según calendario escolar. - Talleres de ciudadanía y convivencia con uso de diversos medios de comunicación y expresión.</p>	<p>de estrategias de enseñanza y aprendizaje de acuerdo a la diversidad del grupo humano. Alineación, adaptación y ajuste del curriculum nacional de acuerdo a las características de los estudiantes.</p>	<p>aprendizaje lideradas por lo docentes para potenciar ambientes activos, innovadores y contextualizados que favorezcan el aprender a aprender de la(s) persona(s) de las y los estudiantes de acuerdo al ciclo de mejoramiento educ</p>
--	--	---	--	--	--	---

<p>Formación Integral para la Vida: Es la promoción y el desarrollo libre de capacidades, habilidades, valores, diversos intereses y/o potencialidades, desde la perspectiva holística que permitirán a los estudiantes alcanzar una plena realización como seres humanos.</p>	<p>Fortalecer espacios de participación, compromiso y trabajo colaborativo en pos de la comunidad educativa y el proyecto educativo institucional a través de los organismos colegiados, vinculación con el medio, desarrollo de proyectos de intervención social y cultural, ciudadanía y convivencia. colegiados. Intervenciones de mediación y talleres de formación integral y convivencia escolar.</p>	<p>Trabajar de manera transversal en la comunidad educativa, en avanzar hacia una cultura de la prevención a la violencia sexo- genérica entre jóvenes, y en el fomento a un ambiente escolar que potencia y valore las diferencias. Comprender y apreciar la importancia que tienen la dimensión afectiva, espiritual, ética y social para un sano desarrollo sexual. Profundizar en la noción de consentimiento y amor propio, el respeto y la valoración del otro u otra por la misma condición humana.</p>	<p>Desarrollar en la comunidad la capacidad de reconocer los riesgos y recursos en la unidad educativa y su entorno, para que participen activamente en el proceso de detección y prevención a través de la implementación de talleres que enseñen el valor del autocuidado y la prevención de riesgos como acción inherente a la dignidad humana y al bien</p>	<p>Ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa a través de la participación de los actores en diversos temas de interés público e institucional. con participación cívica de los organismos colegiados a través de instancias democráticas locales y acciones sobre patrimonio, memoria e identidad en espacios formales de reflexión y empoderamiento de los actores de la comunidad.</p>	<p>Apropiar con la comunidad educativa la conceptualización de inclusión que guiará el trabajo pedagógico; Ajustar y apropiar una política inclusiva, para nuestra comunidad educativa que aborde la formación integral de las y los estudiantes; Diseñar e implementar acciones que contribuyen a la formación integral de los y las estudiantes desde un enfoque inclusivo y articulados con los diferentes planes de mejoramiento de la comunidad balmacedina.</p>	<p>Apropiarse como comunidad educativa de la conceptualización de inclusión que guiará el trabajo pedagógico; Construir una política inclusiva, para nuestra comunidad educativa que aborde la formación integral de las y los estudiantes; Implementación de propuestas de mejoramiento para fortalecer las competencias profesionales de los docentes en las diversas áreas del quehacer pedagógico a través de ciclos de mejoramiento que incluyen conversatorios, reflexiones, talleres de necesidades de mejora.</p>
--	---	--	---	---	---	---



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

			conn.			
--	--	--	-------	--	--	--

<p>Educación Polivalente: Proyecto socio-pedagógico destinado a preparar al estudiante en su inserción y participación en el contexto de la educación superior y/o en los requerimientos del mundo socio/laboral.</p>	<p>Implementación de acciones destinadas a preparar al estudiante en su inserción laboral y/o educación superior con capacidad de resolución de conflictos y mediación, desde una sana convivencia y buen trato a partir de la adquisición de competencias transversales desde las</p>	<p>Motivar la formación, capacitación y reflexión de todas y todos los profesionales de nivel medio en estrategias de análisis y construcción participativa de saberes en torno a la sexualidad, afectividad y género que permitan la prevención a la violencia sexo-</p>	<p>Desarrollar en los estudiantes la capacidad de reconocer los riesgos y recursos en la unidad educativa/laboral y su entorno, para que participen activamente en el proceso de detección y prevención, además de la promoción de mejores condiciones de seguridad en</p>	<p>Implementar acciones formales e informales en beneficio de los estudiantes que permitan su preparación para la vida personal, política y social desde una perspectiva responsable, integral, libre, inclusiva, democrática, justa y de calidad acorde a los desafíos del</p>	<p>Brindar multiplicidad de experiencias de aprendizaje que orienten la construcción de proyectos de vida según los intereses de los estudiantes.</p>	<p>Dotar a la comunidad pedagógica de saberes en las dimensiones de trayectoria escolar, proyecto de vida y orientación vocacional/laboral a través de Mesas de trabajo en el contexto de las dimensiones, instancias de capacitación y talleres de habilidades socioemocionales y orientación vocacional/laboral,</p>
---	--	---	--	---	---	--

	dimensiones del PEI y las habilidades para el siglo XXI.	genérica y el fomento a un ambiente laboral académico el cual resguarde y valore las diferencias, reconociendo el valor de los vínculos y del componente afectivo en las relaciones humanas de manera respetuosa, acorde a los DD. HH.	sus propios hogares y lugares de trabajo y/o estudio.	país en el siglo XXI. implica: Vinculación de la formación ciudadana con la ética y moral profesional y laboral según proyecto de vida desde un enfoque de derechos, democracia e institución		entre otras.
--	--	--	---	---	--	--------------

<p>Valoración de la Diversidad Cultural: Es el reconocimiento y valoración de las otras personas-ciudadanos del mundo. Donde la convivencia de las distintas culturas, permiten fortalecer los principios de respeto, tolerancia e igualdad, contribuyendo a la cooperación, integración cultural, al fomento y expansión del conocimiento, como también al pluralismo social, las artes y la cultura.</p>	<p>Fortalecer la formación de los estudiantes en las diversas áreas de desarrollo integral, ciudadanía, formación a lo largo de la vida, valores y sellos institucionales en pos del proyecto de vida a través de la gestión de aula desde los OFT, talleres de libre elección, actividades de construcción de memoria e identidad a través de actos de rescate de patrimonio cultural.</p>	<p>Potenciar los objetivos actitudinales para desarrollarla valoración de la diferencia y la igualdad de oportunidades, a través de una revisión crítica y fundamentada sobre la construcción social de los roles de género, abordados a partir de la relación entre sexualidad y medios de comunicación; la violencia basada en el género, el abuso sexual y las prácticas sociales nocivas.</p>	<p>Fortalecer los aprendizajes referidos a la formación personal y social de los estudiantes, como autocuidado, el cuidado y respeto de los demás y de su entorno, promoviendo la prevención de riesgos de origen natural o causado por el hombre, identificando y conociendo las variables de riesgos a las cuales estamos expuestos.</p>	<p>Promover el conocimiento, comprensión y compromiso de los estudiantes con los derechos humanos reconocidos en la Constitución Política de la República y en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile, con especial énfasis en los derechos del niño; Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país y otras culturas e identidades latinoamericanas, fomentando la tolerancia y el pluralismo.</p>	<p>Ajustar y apropiar de la lapolítica inclusiva, para nuestra comunidad educativa que aborde la formación integral de las y los estudiantes, su riqueza cultural a partir del reconocimiento y valoración de la diversidad de cada sujeto social a través de espacios de socialización e interacción formales e informales, que favorezcan la coexistencia y valoración de las culturas de nuestra comunidad local y global.</p>	<p>Creación de herramientas pedagógicas que permitan rescatar la riqueza de la diversidad existente en el establecimiento y su aporte a la construcción de una sociedad más justa y equitativa a partir de la reflexión acción, diseños de aula y proyectos pedagógicos de aula articulados y trabajados interdisciplinariamente.</p>
--	---	---	--	--	---	---

<p>Educación Medioambiental: Capacidad de interactuar y relacionarse con su entorno en contacto directo con la naturaleza, brindándoles desde sus inicios experiencias significativas que potencien el asombro, respeto y el interés por el cuidado de su entorno natural y reconocer las potencialidades de sí mismos y de sus pares.</p>	<p>Instalar acciones comunitarias que favorezcan y contribuyan a la calidad de vida de los diferentes actores de la comunidad Balmacedina a partir del diseño e implementación de experiencias pedagógicas significativas que promuevan el cuidado natural y social, y la vinculación del establecimiento con el entorno desde una</p>	<p>Trabajar de manera transversal en la comunidad educativa, en avanzar hacia una cultura de la prevención a la violencia sexogenérica entre jóvenes, y en el fomento a un ambiente escolar que potencie y valore las diferencias desde la interacción con su entorno y el cuidado de los espacios de construcción de memoria sustentables.</p>	<p>Fortalecer los aprendizajes referidos a la formación personal y social de los estudiantes, como autocuidado, el cuidado y respeto de los demás y de su entorno (natural y social), promoviendo la prevención de riesgos de origen natural o causados por el hombre, identificando y conociendo las variables de riesgos a las cuales estamos</p>	<p>Evidenciar una cultura de convivencia escolar al interior del establecimiento, donde se valore y se respete el entorno social y natural, la valoración de la diversidad y el buen trato entre los diversos actores de la comunidad educativa desde un enfoque de derecho.</p>	<p>Diseñar e implementar acciones que contribuyen a la formación integral de los y las estudiantes desde un enfoque inclusivo, las cuales aborden entre otros, el cuidado y la preservación del medioambiente.</p>	<p>Comprometer a la comunidad educativa en el desarrollo de actividades para la preservación y conservación del medio ambiente que desde estrategias de apropiación curricular fortalezcan la educación ambiental desde la gestión de aula a través de actividades articuladas con los programas de estudios.</p>
	<p>gestión territorial.</p>		<p>expuestos y la protección de áreas verdes y cuidado del medioambiente.</p>			

## Autoevaluación Institucional

### Gestión Institucional

Título	Pregunta	Respuesta
Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos en relación a las acciones ejecutadas?	Gestión Pedagógica Nivel contribución: Óptimo. Liderazgo Nivel de contribución: Óptimo. Formación y Convivencia Nivel de contribución: Óptimo. Gestión de Recursos Nivel de contribución: Óptimo.
Dimensiones	Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso ¿Qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa?	Consolidación de la reflexión pedagógica docente en función de los aprendizajes de los estudiantes; Instalación de ciclo de mejoramiento en base a trabajo colaborativo y diálogo pedagógico; Elaboración de instrumentos de monitoreo, seguimiento y evaluación para medir el impacto de las acciones, planes y programas de mejoramiento en ejecución por sello educativo; Retroalimentación a los docentes y equipos de trabajo en las culturas de gestión de la calidad tanto individuales como colectiva.
Dimensiones	¿Cuáles son las principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el nivel de desarrollo del último PME implementado?	GP: Focalizar la estrategia en función del impacto de los aprendizajes y avanzar hacia la autonomía de los docentes como comunidad de aprendizaje. LE: Afianzar el sentido de pertenencia y confianza, reforzando el rol del educador; Concretizar metas de corto, mediano y largo plazo por OE. CE: Consolidar la gestión de la convivencia como una dimensión trascendental para la sostenibilidad de los resultados de aprendizaje. GR: Mejorar los ambientes de trabajo colaborativo y cooperativo.
Dimensión de resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME anterior?	GP: 89,6% LE: 82,92% CE: 90,25%. GR: 90,25%
Dimensión de resultados	¿De qué manera el cumplimiento de las metas muestran efectos respecto del logro de los objetivos?	Las metas dan cuenta del logro de los objetivos propuestos en cada dimensión del modelo de gestión de la calidad, instalando prácticas en el quehacer cotidiano asociadas en GP a la instalación de comunidades de trabajo a partir de la consolidación de la reflexión docente en función de los aprendizajes de los estudiantes En LE, instalación de sistema de acompañamiento, facilitación y retroalimentación individual y colectiva. CE. Implementación de DF con un plan alineado con OIDC.

Dimensión de resultados	Si los resultados fueron favorables en relación a lo esperado ¿qué prácticas perdurarán en el tiempo?	GP: Reflexión y diálogo para mejorar prácticas; Organización de equipos por proyectos colaborativos; codocencia; sistemas de acompañamiento, monitoreo, seguimiento, evaluación y retroalimentación entre pares. LE: Sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación en las dimensiones de la gestión; acompañamiento retroalimentación a equipos de trabajo; implementación de cuadro de mando integral para la articulación y logro de objetivos y metas. CE. Implementación de plan de Dimensiones Formativas.
Dimensión de resultados	Si los resultados no fueron favorables de acuerdo a lo esperado ¿Qué decisiones se deben adoptar?	GP. Fortalecer articulación de planes y programas en ejecución, focos de aprendizaje a partir de problemas de práctica; resignificar el currículum a partir de instancias de apropiación curricular y el uso de un lenguaje técnico común. LE.Reforzar metas a corto, mediano y largo plazo con sistemas de monitoreo, seguimiento compartidos entre docentes y equipo de gestión. CE. ActualizarFortalecer articulación de planes formativos en ejecución desde el currículum (OAT)

#### Implementacion de Planes

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión dela Convivencia) Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	-Diseño e implementación de jornadas de reflexión colectiva con actores del liceo en base proyectos levantados por estudiantes/apoderados desde las Df. - Apropiación de espacios comunitarios/territoriales, haciendo uso de elementos comunicativosde las RR.SS del liceo. - Implementación de Plan DF organizados por módulos de aprendizaje que abordan distintas dimensiones
		alineadas con el PEI y sus sellos educativos.
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión dela Convivencia) Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Qué nos falta por mejorar?	Incorporar dentro del plan acciones que consideren los indicadores de desarrollo personal y social asociados, gestionar desde el currículum, un ambiente propicio para el aprendizaje . Abordar de manera específica el rol del profesor jefe dentro de la convivencia escolar y las acciones que se desprenden de ella. Identificar necesidades, fortalezas y aspectos a mejorar de la Convivencia Escolar en el establecimiento, acompañando socioafectivamente/contención emocional.

Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género) Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	Realización de diagnóstico de las necesidades del contexto educativo considerando todos los estamentos de la comunidad escolar; alineación del plan con las políticas públicas vigentes y las bases curriculares por ámbito y núcleos; Participación y validación de la comunidad escolar a través del Consejo Escolar del Plan de Sexualidad, Afectividad y Género. Construcción de objetivos y estructura del plan por ámbitos y núcleos de acción.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género) Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Qué nos falta por mejorar?	Actualización, diseño e Implementación del plan con instancias de monitoreo, seguimiento y evaluación participativos (estudiantes, docentes, asistentes, padres, madres y apoderados).
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar) Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	Construcción de plan con objetivos generales, específicos y líneas de acción construidas a partir de diagnóstico institucional participativo liderado por comité paritario, el cual incluye desarrollo de programas preventivos, jornadas de autocuidado y uso de redes colaborativas entre la comunidad e instituciones externas.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar) Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Qué nos falta por mejorar?	Actualización del plan en función de los contextos y escenario actual en que se encuentra la comunidad debido a la pandemia por COVID 19. Difundir, actualizar e implementar las líneas de acción del Plan. Acompañar, monitorear, evaluar y retroalimentar de forma sistemática el plan y las acciones implementadas. Incluye revisión de las acciones destinadas por etapas.
Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión) Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	Construcción de concepción pedagógica de inclusión para guiar el trabajo pedagógico en aula. Construcción de política inclusiva que aborde la formación integral de los y las estudiantes y los respete. Diversificación de estrategias pedagógicas de acuerdo a las características, saberes e intereses de los y las estudiantes.
Política de Inclusión (Plan de apoyo a la inclusión) Política de Inclusión (Plan de apoyo a la inclusión)	¿Qué nos falta por mejorar?	Diseño e implementación de acciones que contribuyan a la formación integral de los y las estudiantes desde un enfoque inclusivo, articulados con los diferentes planes de mejoramiento de la comunidad balmacedina y el nuevo Reglamento de Evaluación, Calificación y Promoción Escolar (Decreto 67) Monitoreo y evaluación de la implementación del plan estratégico del PIE, para conocer estados de avance y realizar los ajustes necesarios durante el año lectivo 2020

Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana) Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	Implementación de talleres JEC en Ciudadanía y Convivencia para todos los niveles de enseñanza y articulación con diversas áreas del plan de estudio Implementación de espacios y/o encuentros culturales para participación activa de la comunidad a través de conversatorios, jornadas de los organismos colegiados. Constitución y fortalecimiento de organismos colegiados de manera democrática con toma de decisiones en el desarrollo del PEI y PME del establecimiento. Monitoreo y evaluación de plan.
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana) Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Qué nos falta por mejorar?	Actualización del plan a partir de la evaluación realizada el año 2018 recogiendo las sugerencias y necesidades de ajuste detectadas de acuerdo a nudos críticos, Ampliar el plan de formación a todos los estamentos/actores incluyendo acciones de apropiación desde un enfoque de derecho que incluya a todos los actores sociales de la comunidad.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plande Desarrollo Profesional Docente) Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente)	¿Cuáles son las tres principales necesidades de desarrollo profesional docente, de su comunidad?	- Apropiación curricular - Resignificación del currículum. - Diversificación de estrategias de aprendizaje en base a matriz diagnóstica con enfoque inclusivo. - Evaluación para el aprendizaje /Decreto 67/Evaluación formativa en aula. - Valoración del trabajo colaborativo como instancia de aprendizaje formativo.
Política de Desarrollo	Considerará acción de mejora que	Dentro del fortalecimiento del plan desarrollo profesional se
Profesional Docente (Plande Desarrollo Profesional Docente) Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente)	involucren/considera la formación/capacitación de sus docentes en el transcurso del año?	contemplan instancias formativas y de capacitación internas y externas, las cuales estarán articuladas en los ciclos de mejora a desarrollar.

### Implementación Curricular

Pregunta	Respuesta
Describa la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión	- Apropiación y resignificación de las Bases Curriculares. - Uso de metodología de datos para la toma de decisiones pedagógicas por nivel de aprendizaje según características y diagnóstico de los estudiantes. - Evaluación formativa en aula - Decreto 67 Evaluación - EPA. - Progresión de habilidades por trayectoria educativa. - Manejo de estrategias de EA diversificadas que permitan abordar el currículum desde un enfoque inclusivo. - Alineación OA con sellos PEI.
¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?	- Cobertura curricular no es abordada en su totalidad (Variación 50% - 75% según asignatura y nivel) producto de decisiones pedagógicas que no favorecen procesos de enseñanza y aprendizaje efectivos alineados con los instrumentos de planificación diseñados, contextualizados a las necesidades de los estudiantes, generando sesgos y vacíos de aprendizaje, que no son abordados desde el mismo currículum. - Situación emergente a considerar: Movilización docente/Contingencia social desde octubre 19.
¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?	Instalación de ciclos de mejora a partir de necesidades de mejora identificadas por los docentes desde el diálogo pedagógico y trabajo colaborativo. Cada ciclo incluye: - Reflexiones colectivas. - Recolección y uso de datos para la toma de decisiones. - Construcción de matrices diagnósticas. - Clínicas de acompañamiento docente según necesidades. - Construcción de instrumentos curriculares contextualizados. - Jornadas/talleres de necesidades de mejora. - Plan de acompañamiento al aula.
¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI? ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular?, ¿Cuál?	En la implementación del currículum se ha hecho énfasis en el sello de la superación académica a través del desarrollo de metodologías activas participativas, desde un enfoque socioconstructivista (gradual) centrado en la adquisición de competencias a partir de las habilidades. La valoración de la diversidad cultural se ha trabajado desde el currículum en relación a contenidos y experiencias de aprendizaje aportadas por la diversidad existente.

### Reflexión Sobre los Resultados

- \* Aprobados por Asignaturas
- \* Rendimiento del Establecimiento
- \* Titulados TP
- \* PSU
- \* SIMCE

Análisis de Resultados

Pregunta para el Análisis	Respuesta
De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?	Diseño e implementación progresiva de estrategias diversificadas de enseñanza y aprendizaje a partir de matriz diagnóstica. Construcción progresiva de ambientes propicios para el aprendizaje. Dificultades en la apropiación del currículum y resignificación del mismo de acuerdo a las necesidades, intereses y saberes de los estudiantes. Dificultades en la construcción de andamiajes para el fortalecimiento de la interacción pedagógica. Contexto nacional: paro docente y estallido social oct.
¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?	Fortalecimiento de las competencias profesionales docentes centrada en el desarrollo de habilidades superiores a partir de instancias de diálogo pedagógico y trabajo colaborativo para la apropiación y resignificación curricular, lenguaje técnico común e interacción pedagógica. Construcción de ciclos de mejora con instancias de diálogo pedagógico, reflexión colectiva, clínicas de trabajo colaborativo para la construcción de diagnósticos inclusivos, diseños de aula, retroalimentación entre pares
¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?	Es necesario realizar un diagnóstico de necesidades del equipo docente y generar procesos institucionales para: Inducción de profesores que se incorporan. Acompañamiento del quehacer docente, trabajo en aula y compromiso con estudiantes y establecimiento. Restitución de confianza entre los miembros de la comunidad educativa. Valoración del trabajo colaborativo. Consolidación del sentido de pertenencia y cohesión. Articulación de procesos de gestión. Desarrollo de autonomía profesional.

Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes	Construcción de matriz diagnóstica integral por estándares de aprendizaje para cada asignatura, a partir de la cual se elaboran Diseños de Aula (Planif. Unid.) que definen Aprendizajes Centrales desprendidos de los OA, Indicadores de Ev., Desafíos Cognitivos, Estrategias de EA, Preguntas de Andamiaje y Evidencias de Ap.; Retroalimentación de planificaciones; Análisis de la cobertura curricular, aprendizajes logrados al término del semestre; Acompañamiento al aula y retroalimentación entre pares.	Mejorar los niveles de apropiación curricular para resignificar el currículum de acuerdo a: PEI, estándares de aprendizaje, necesidades, características, intereses de estudiantes; visibilizar foco pedagógico en actividades educativas (acompañamiento y facilitación PEA) para impactar en el progreso de los aprendizajes; Incorporar EPA en las prácticas docentes para la retroalimentación y toma de decisiones pedagógicas en función de la mejora de los aprendizajes; Valorar el trabajo colaborativo.
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo	Acompañamiento pedagógico por parte del sostenedor al establecimiento (Dupla). Construcción de modelo pedagógico comunal con enfoque socioconstructivista. Instalación de equipos con planes de trabajo orientados a la mejora continua desde los sellos educativos de PEI. Instalación de ciclos de acompañamiento, facilitación y retroalimentación colectivos e individuales. Instalación de sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación. Fortalecimiento/vinculación territorial.	.Fortalecer/resignificar los sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación instalados el año anterior. Socializar/apropiar la construcción y definición de hitos a corto y mediano plazo por OE del PEI/PME. Afianzar el sentido de pertenencia/cohesión/confianza con el establecimiento y la comunidad, reforzando el rol pedagógico y social del educador/asistente de la educación. Mejorar el desarrollo de capacidades conductuales y técnicas en los equipos (visión estratégica y trabajo cooperativo)

Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional	Instalación de estrategias para desarrollar habilidades para la resolución de conflictos, promoción de hábitos de vida saludable y prevención de conductas de riesgo entre los y las estudiantes. Apoyo a necesidades detectadas desde enfoque multidisciplinario. Instalación dimensiones formativas como programa dentro del plan de estudio de los cursos alineado con PEI. Fortalecimiento de los organismos colegiados con capacidad de resolución y toma de decisiones en instancias de participación.	Actualizar/Fortalecer articulación de planes formativos en ejecución desde el currículum (OAT) Apropiación/resignificación por parte de los actores de la comunidad, de procedimientos institucionales y estrategias para acompañar y facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas y psicosociales dentro del contexto sanitario actual. Reforzar desde la gestión de la convivencia escolar el rol del educador y la escuela en la promoción social, afectiva, académica y laboral de los estudiantes.
Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos	Definición de cargos y funciones del personal con estructura organizativa actualizada. Existencia de sistema de evaluación y retroalimentación al desempeño. Promoción del desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas a través de diferentes instancias de formación. Política de reconocimiento e incentivo al desempeño laboral. Manejo de redes de apoyo para potenciar PEI. Política de uso eficiente, reposición y mantención rec. educativos.	Generar condiciones para el bienestar del personal, restitución de confianza y consolidación de sentido de pertenencia. Visibilizar acciones CRA/Centro de Innovación para acompañar y facilitar el aprendizaje de estudiantes y otros actores; Contar con modelo de gestión administrativa para: Agilizar procesos de contratación de personal de acuerdo a necesidades y situaciones emergentes, inventario(s) actualizado de equipamiento y material educativo para mantención y adquisición. Evaluar impactos.



#### Conclusiones de la Autoevaluación Institucional

Preguntas	Respuestas
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión Pedagógica?	Mejorar las competencias profesionales de nivel superior tanto en el equipo de gestión como en los docentes que permitan medir el impacto de las acciones en los aprendizajes y movilizar a estudiantes que se encuentran en estándares de aprendizaje más descendidos a niveles elementales y adecuados, a través de la implementación de las estrategias de trabajo colaborativo y diálogo pedagógico en apropiación curricular, trayectorias educativas/aprendizaje por competencia, evaluación formativa en aula
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?	Consolidar sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación y retroalimentación instalados para la mejora. Fortalecer los sistemas de acompañamiento/facilitación y retroalimentación. Afianzar el sentido de pertenencia/cohesión/confianza con el establecimiento y la comunidad, reforzando el rol pedagógico y social del educador/asistente de la educación. - Socializar/apropiar la construcción y definición de hitos a corto y mediano plazo por OE del PEI/PME, en los ámbitos de la gestión escolar.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Convivencia escolar?	Diseñar estrategias para contener y vincularse socioafectivamente con las familias en el contexto sanitario actual. Redefinir roles y funciones de los docentes/P. jefes.. Diseñar estrategias que faciliten la apropiación de rutinas y procedimientos por parte de los funcionarios del establecimiento para la mejora de los proc. pedagógicos. Fortalecer programas formativos y de convivencia escolar. Consolidar un sentido de pertenencia e identidad con el liceo por parte de la comunidad.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión de recursos?	Construir una política de autocuidado con acciones orientadas a mejorar las condiciones laborales, ambiente laboral y salud de los funcionarios. Mejorar los procesos de inducción laboral para funcionarios nuevos y refuerzo positivo para los antiguos con foco en la coresponsabilidad. Fortalecer CRA/CI como un espacio creativo de apoyo al aprendizaje y al fomento lector. Revisión pertinencia del uso de los recursos en el impacto de los aprendizajes/ priorización por necesidad (contexto actual)
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis del área de Resultados?	Mantener las tasas de aprobación y rendimiento general por asignatura con tendencia al alza a partir de resultados 2018/19. Diseñar diversas estrategias para mejorar los índices en retención escolar. en contexto de pandemia. Centrar las practicas pedagógicas con foco en el aprendizaje desde estándares por trayectoria educativa y necesidades de mejora/resultados de aprendizaje. Fortalecer la resignificación/priorización curricular desde enfoque inclusivo.



## Planificación Estratégica

### Objetivos y Metas

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Consolidar un sistema de desarrollo profesional docente que impacte en la mejora de la gestión de aula, con foco en las competencias del siglo XXI, que a cargo del equipo de gestión y mediante el desarrollo de estrategias de trabajo colaborativo, conforme comunidades de aprendizaje lideradas por docentes para potenciar ambientes activos, innovadores y contextualizados que favorezcan el aprender a aprender de la(s) persona(s) de los y las estudiantes de acuerdo al ciclo de mejoramiento a 4 años.	70% de estudiantes mejoran sus niveles de logro en lenguaje/matemática/ciencias a partir del trabajo de los docentes que al término del ciclo, diseñan, implementan y sistematizan colaborativamente una secuencia didáctica/UA con metodologías socioconstructivistas en su gestión de aula una vez al año. 80% de los docentes integran comunidades de aprendizaje para potenciar ambientes activos, innovadores y contextualizados en pos de la mejora continua de los aprendizajes de los y las estudiantes.
Liderazgo	Instalar un sistema de monitoreo, seguimiento, evaluación a los planes formativos/planes de trabajo de las unidades pedagógicas para lograr las metas propuestas desde los sellos educativos PEI a través de estrategias de acompañamiento/facilitación/retroalimentación individuales y colectivas basadas en el diálogo efectivo, trabajo en equipo y construcción de una visión estratégica compartida, a cargo del EGE y sus unidades (UDP- FIYCE) para el período 2019-2022.	Al término del ciclo de mejora, el 100% de los planes formativos/planes de trabajo de FIYCE y UDP son monitoreados, seguidos, evaluados, retroalimentados y ajustados para lograr las metas propuestas desde los sellos educativos del PEI (SA-FIV-VDC-EMA).

Convivencia Escolar	Fortalecer la formación ciudadana, humana y social de los y las estudiantes declaradas en el PEI, OAT y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares que permitan a los educandos resolver pacíficamente los conflictos, tener una sana convivencia entre pares, prevenir conductas de riesgo y ejercer su rol ciudadano en instancias de participación democrática mediante la implementación de un programa de dimensiones formativas anual, a cargo del equipo directivo y técnico pedagógico.	Al término del ciclo de mejora a cuatro años, el 100% de los indicadores de Desarrollo Personal y Social (Clima de Convivencia Escolar; Participación y Formación Ciudadana, Hábitos de Vida Saludable, Auestoestima académica y Motivación Escolar) presentan una variación entre 80 y 100 puntos en la escala de valoración por indicador .
Gestión de Recursos	Mejorar el clima laboral enfocado hacia la mejora continua y el aprendizaje permanente mediante la instalación y/o mejoramiento de acciones, procedimientos, políticas y prácticas asociadas a colaboración y respeto entre el personal; uso eficiente y oportuno de los recursos, comunicación abierta y fluida a cargo del equipo de gestión,	El 70% de los actores de la comunidad considera que en el establecimiento predomina un ambiente de apoyo, colaboración y respeto entre el personal; una comunicación abierta y fluida entre todos los miembros de la comunidad y un uso eficiente y oportuno de los recursos.
	periodo 2019 - 2022	
Área de Resultados	Movilizar la mejora en los niveles de aprendizaje de los estudiantes (según estándares de aprendizaje) en las asignaturas de lenguaje y matemática, mediante prácticas de reflexión docente, análisis, uso y toma de decisiones a partir del procesamiento de los datos, trabajo colaborativo y el acompañamiento técnico directivo según plan de mejoramiento educativo a cuatro años.	El 40% de los y las estudiantes de 4º básico, avanzan hacia un nivel de aprendizaje adecuado, según los estándares nacionales de matemática y lenguaje. El 30% de los y las estudiantes de 6º, 8º básico y II Medio, avanzan hacia un nivel de aprendizaje adecuado, según los estándares nacionales de matemática y lenguaje.

## Estrategias

### Estrategias de mejoramiento

Dimensiones	Otros Instrumentos de gestión que se vinculan con el objetivo estratégico	Objetivo	Estrategia 1° Periodo	Estrategia 2° Periodo	Estrategia 3° Periodo	Estrategia 4° Periodo
Gestión Pedagógica	Plan de Apoyo a la Inclusión Plan de Desarrollo Profesional Docente	Consolidar un sistema de desarrollo profesional docente que impacte en la mejora de la gestión de aula, con foco en las competencias del siglo XXI, que a cargo del equipo de gestión y mediante el desarrollo de estrategias de trabajo colaborativo, conforme comunidades de aprendizaje lideradas por docentes para potenciar ambientes activos, innovadores y contextualizados que favorezcan el aprender a aprender		Diversificación de estrategias de trabajo colaborativos que fortalezcan prácticas docentes profesionales a partir de instancias formativas (internas y externas), ciclos de mejora y conformación de comunidades de trabajo lideradas por e equipo directivo y técnico pedagógico para mejorar los procesos de aprendizaje de los y las estudiantes desde un enfoque socioconstructivista dentro del contexto actual (COVID19) y su impacto en el proceso educativo.		

		de la(s) persona(s) de los y las estudiantes de acuerdo al ciclo de mejoramiento a 4 años.				
--	--	---	--	--	--	--

Liderazgo	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan de Sexualidad, Afectividad y Género Plan Integral de Seguridad	Instalar un sistema de monitoreo, seguimiento, evaluación a los planes formativos/planes de trabajo de las unidades pedagógicas para lograr las metas propuestas desde los sellos educativos PEI a través de estrategias de acompañamiento/facilitación/retroalimentación individuales y colectivas basadas en el diálogo efectivo, trabajo en equipo y construcción de una visión estratégica compartida, a cargo del EGE y sus unidades (UDP-FIYCE) para el período 2019-2022.		Ajuste e Implementación de ciclo de acompañamiento/facilitación/retroalimentación a partir de la definición de hitos y el desarrollo de capacidades conductuales y técnicas (Comunicación Efectiva, Trabajo en equipo y Visión Estratégica Compartida) que permitan evaluar el estado de avance de las metas estratégicas durante el año escolar, a cargo del equipo docente directivo y técnico pedagógico del establecimiento dentro del contexto actual (COVID19) y su impacto en el proceso educativo.		
-----------	---	--	--	--	--	--



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

dad Escolar Plan de Forma ción Ciuda dana Plan de Apoyoa la Inclusi ón Plan de Desar ollo Profes ional Docen te						
---	--	--	--	--	--	--

<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan de Sexualidad, Afectividad y Género Plan Integrado de Seguridad Escolar Plan de Formación Ciudadana Plan de Apoyo a la Inclusión</p>	<p>Fortalecer la formación ciudadana, humana y social de los y las estudiantes declaradas en el PEI, OAT y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares que permitan a los educandos resolver pacíficamente los conflictos, tener una sana convivencia entre pares, prevenir conductas de riesgo y ejercer su rol ciudadano en instancias de participación democrática mediante la implementación de un programa de dimensiones formativas anual, a cargo del equipo directivo y técnico pedagógico.</p>		<p>Fortalecer los mecanismos para el resguardo y la promoción de una convivencia escolar efectiva, mediante el ajuste del programa de DF como eje transversal que aporta a la formación integral de los y las estudiantes, acorde al contexto actual (COVID19), política comunal, PEI, OAT y actitudes promovidas en las BC curriculares, a cargo del EGE, con instancias de acompañamiento, modelamiento, monitoreo y seguimiento semestral.</p>		
----------------------------	--	--	--	---	--	--

<p>Gestión de Recursos</p>	<p>Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan Integrado de Seguridad Escolar Plan de</p>	<p>Mejorar el clima laboral enfocado hacia la mejora continua y el aprendizaje permanente mediante la instalación y/o mejoramiento de acciones, procedimientos, políticas y prácticas asociadas a colaboración y respeto entre el personal; uso eficiente y oportuno de los recursos, comunicación abierta y fluida a cargo del equipo de gestión, periodo 2019 - 2022</p>		<p>Acompañamiento y facilitación de ambientes que favorezcan el clima laboral, el bienestar del personal, la resolución de dificultades/situaciones emergentes y la mejora de los ambientes de trabajo colaborativo a partir de la identificación de nudos críticos/problemas de práctica en instancias de reflexión a cargo del equipo directivo y técnico de la institución.</p>		
----------------------------	--	--	--	--	--	--

	Formación Ciudadana					
Área de Resultados	<p>Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</p> <p>Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</p> <p>Plan Integral de Seguridad Escolar</p> <p>Plan de Formación Ciudadana</p> <p>Plan de Apoyo a la Inclusión</p> <p>Plan de Desarrollo Profesional Docente</p>	<p>Mobilizar la mejora en los niveles de aprendizaje de los estudiantes (según estándares de aprendizaje) en las asignaturas de lenguaje y matemática, mediante prácticas de reflexión docente, análisis, uso y toma de decisiones a partir del procesamiento de los datos, trabajo colaborativo y el acompañamiento técnico directivo según plan de mejoramiento educativo a cuatro años.</p>		<p>Articulación del sistema de Desarrollo Profesional Docente - con ciclos de mejora UDP y programa de Dimensiones Formativas (ciudadanía, humano y sociales) - y los equipos de apoyo (Asistentes de la Educación) con foco en la retroalimentación del progreso en los aprendizajes de los y las estudiantes con instancias de monitoreo, seguimiento y sistematización para la toma de decisiones anualmente.</p>		

### **Análisis de resultados:**

Al analizar los resultados del diagnóstico, es posible desprender que, en términos generales, existe un exhaustivo cumplimiento de las labores y exigencias asociadas a la realización de acciones administrativas y burocráticas, así como también en cuanto a la realización de iniciativas prácticas asociadas a generar espacios de trabajo colaborativo, conllevando con esto a que perduren en el tiempo y asentándose poco a poco como una práctica habitual. Sin embargo, aún cuando se han generado los espacios, ha sido insuficiente a la hora de establecer focos de aprendizaje, a partir de situaciones o problemas prácticos, lo que se traduce en que, en términos concretos, se encuentra pendiente la “bajada” de estos objetivos o proyectos a iniciativas tangibles, quizás incluso simples y poco rimbombantes desde el papel, pero que sin lugar a dudas podrían tener una repercusión mayor a la hora de producir resultados como consecuencia de su aplicación.

En concordancia con lo anterior, se expone también que a nivel de la gestión institucional, aún queda mucho por hacer en lo que respecta al reforzamiento de metas a corto, mediano y largo plazo, lo que también indica que probablemente resultará más exitoso o productivo dar cabida a iniciativas simples, pero efectivas, que puedan medirse y llevarse a cabo hasta el final.

Complementariamente, se observa a nivel de la convivencia escolar que hace falta gestionar el currículum sobre la base de un ambiente propicio para el aprendizaje e identificar, al mismo tiempo, necesidades, fortalezas y aspectos a mejorar de la convivencia escolar en el establecimiento, acompañando socioafectivamente y dando contención emocional a los miembros de su comunidad educativa.

A su vez, a pesar de existir un sistema de monitoreo y seguimiento afianzado a nivel docente, aún falta por mejorar este aspecto en lo que se refiere a alumnos y apoderados, lo que indica finalmente que la visión y medidas asumidas se centran en los aportes y percepciones de directivos e incluso también de los docentes, pero no consideran con la misma intensidad aquellas que provienen de los receptores del

proceso de enseñanza aprendizaje, que en el contexto actual ya no solo se reduce a los alumnos, sino también a la permanente y directa interacción que muchas veces se produce a nivel de padres y apoderados, quienes a través de sus hogares se hacen partícipe de esta dinámica por medio de las pantallas y realización de clases online.

Para mayor abundamiento, se añade que resulta necesario recoger sugerencias y necesidades de ajuste a partir de nudos críticos, lo que evidencia con aún más fuerza que el enfoque de las medidas adoptadas para mejorar el 2021 deben direccionarse hacia lo inmediato, lo tangible y lo prioritario.

Hablando de prioridades, sumemos a todo lo expuesto que dentro de las tres mencionadas como más importantes dentro de la política de desarrollo profesional docente se encuentra la valoración del trabajo colaborativo como instancia de aprendizaje formativo. Esto nos muestra y reafirma que el camino a seguir es probablemente el que apunta a la horizontalidad y la posibilidad de recibir retroalimentación a partir de la experiencia in situ, inmediata y casuística, por lo que más allá de escribir y filosofar en torno a cómo educar, lo que hace falta es hacer aterrizar las propuestas en la sala de clases y a partir de sus actores principales: los profesores y sus estudiantes.

A partir de esto, ya en el punto de la implementación curricular, se explicita que las dificultades anteriormente identificadas impactan al fin y al cabo en la cobertura curricular, lo que provocó que no fuera abarcada en su totalidad y que, al mismo tiempo, se vio influenciada por otros factores concomitantes como es la pandemia, la crisis social y, puntualmente, el limitado uso de metodologías de datos para la toma de decisiones pedagógicas, según las características y diagnóstico de los estudiantes.

Para terminar, al concluir en dicho ámbito, señala que es necesario reforzar desde la gestión de la convivencia escolar el rol del educador y la escuela en la promoción social, afectiva, académica y laboral de los estudiantes, lo que redundará en la imperiosa prioridad de abrirse a un nuevo enfoque, entendiendo que es la convivencia saludable la que produce éxito académico y transversal y no al revés.

En resumen, se debe “bajar al aula”, procurando que las medidas a tomar se desprendan de esa realidad, de esa mirada, de ese análisis. La base sobre la cual se sitúa, es decir, el cimiento, sea el profesor y lo que necesita en términos concretos, más que cualquier otra gestión administrativa, de modo que ello pueda repercutir en un aprendizaje más efectivo y contundente en los alumnos, lo que desde el punto de vista más esencial y simple, surge a partir de la presencia de una convivencia escolar saludable en todos los sentidos.

Esto se complementa, a modo de conclusión en el plan, en el planteamiento de realizar un diagnóstico de las

necesidades del equipo docente, generando procesos para inducir a profesores nuevos, acompañando también a quienes ya forman parte del staff, restituyendo con ello también la confianza y validación entre los miembros de la comunidad educativa.

A consecuencia de esta hipótesis, se dio espacio a un levantamiento de información cuantitativa asociada al clima laboral y factores de estrés docente (ver anexo). Los resultados obtenidos en esta encuesta, permitieron complementar los planteamientos elaborados a partir del diagnóstico, arrojando importantes aportes, que fueron directamente proporcionales a las necesidades expuestas. De este modo, se expone que aún cuando se valora y agradece la gestión directiva en materias administrativas y otras instancias de encuentro y retroalimentación docente general, se enfatiza que en la práctica lo más importante es fortalecer la resolución de situaciones concretas en la sala de clases, ligadas especialmente a las nuevas e inesperadas exigencias del modelo educacional pandémico que ha ido estructurándose sobre la marcha.

### Plan de mejoramiento:

Dimensión	Objetivo	Meta
<b>Gestión Pedagógica</b>	Generar un sistema efectivo de coaching docente horizontal (entre pares), con foco en el desempeño práctico en el aula.	Un 70% de los docentes integran comunidades de aprendizaje para promover ambientes activos y socioafectivamente saludables al interior del establecimiento educacional.
<b>Liderazgo</b>	Centrar la gestión directiva en un acompañamiento docente práctico y activo, centrado en las necesidades concretas del profesor, más que en ámbito teórico-burocrático.	Un 60% de los estudiantes mejoran sus niveles de logro en asignaturas evaluadas en la prueba SIMCE.
<b>Convivencia Escolar</b>	Fortalecer políticas de resolución de conflictos que fomenten la presencia de un ambiente laboral saludable.	El 80% de los actores de la comunidad educativa consideran que en la escuela predomina un ambiente de respeto y colaboración entre el personal, en la encuesta de evaluación de convivencia escolar interna.
<b>Gestión de Recursos</b>	Destinar recursos en la aplicación de herramientas concretas, que se traduzcan en un fortalecimiento del clima escolar.	El 100% de los siguientes indicadores de desarrollo personal y social: clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana, autoestima académica y motivación escolar, presentan una valoración entre 80 y 100 puntos en la escala de valoración por indicador.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
	<b>Gestión Curricular</b>	Generar comunidades de trabajo para facilitar y fortalecer la labor docente en el plano curricular, ante las circunstancias actuales que por la pandemia exigen estrategias online y presenciales variadas y en permanente revisión.	A lo menos el 80% de la planta docente participa voluntariamente de alguna comunidad de trabajo orientada al acompañamiento entre pares, ofrecida por el equipo directivo.	Creación de talleres SAP (“sociedad de acompañamiento entre pares), en horario de Consejo de profesores (bimensual), reunidos por afinidad en temáticas de convivencia o por asignatura.  Disminución del tiempo asignado en consejo de profesores a temáticas burocráticas, verticales o administrativas a un 30%.  Jornadas mensuales de coaching socioemocional , con minuta sugerida a partir de necesidades del docente.	UTP  Encargado de Convivencia

<p><b>Gestión Pedagógica</b></p>	<p><b>Enseñanza y aprendizaje en el aula</b></p>	<p>Generar manuales de conducta y convivencia on line y presencial en aula (“reglas de oro”), que faciliten el manejo de la clase, dominio de grupo y especialmente la motivación de un modo práctico y aplicable, para que se constituya como como una herramienta útil.</p>	<p>El 100% de los alumnos recibe inducción del contenido y apropiación del Manual de Convivencia Online.</p>	<p>Creación y difusión de las “Reglas de oro de la Convivencia Online”, como mecanismo de síntesis y transposición didáctica del Manual.</p>	<p>Encargado de Convivencia  Inspector General  Psicóloga.</p>
----------------------------------	--	---	--	--	--

<p><b>Gestión Pedagógica</b></p>	<p><b>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</b></p>	<p>Instalar en el establecimiento el “<i>sistema de acompañamiento docente transversal-reforzado</i>” en cada jefatura, para hacer seguimiento y brindar apoyo en pandemia a los alumnos con mayores dificultades que, por ende, demandan más recursos al profesor jefe para</p>	<p>El 100% de los Profesores Jefe posee un “Directivo Tutor”, asignado para reforzar y complementar la labor de seguimiento y acompañamiento del Profesor Jefe con alumnos que presentan mayor vulnerabilidad socioafectiva o académica, en contexto pandémico.</p>	<p>Asignador personalizada de “Directivo Tutor” a cada Profesor Jefe.</p> <p>Generación de un plan de acompañamiento en terreno efectivo y concreto, a alumnos con dificultades, ejecutado por el tutor, en apoyo a la labor del Profesor Jefe.</p>	<p>Director</p> <p>Encargado de Convivencia.</p> <p>Equipo PIE</p>
----------------------------------	--	--	---	---	--

		obtener resultados exitosos.			
<b>Liderazgo</b>	<b>Liderazgo del sostenedor</b>	Asegurar la participación del sostenedor en instancias asociadas al desarrollo del Comité de Convivencia.	Asegurar la presencia del sostenedor en al menos el 50% de las sesiones del Comité de Convivencia o Consejo Escolar.	Confeccionar calendario de sesiones ordinarias del Comité de Convivencia o Consejo Escolar.  Enviar calendario de sesiones al sostenedor, comprometiendo su participación o la de algún representante.	Director  Encargado de Convivencia
	<b>Liderazgo del Director</b>	Generar un plan de acompañamiento directivo en el aula, que fortalezca la presencia de una mirada realista y concreta de las	Asegurar la presencia del Director en a lo menos el 70% de las sesiones de Consejo de Profesores.	Confeccionar calendario de sesiones ordinarias de Consejo de Profesores o SAP.  Enviar calendario de sesiones al director, calendarizandolo su participación	UTP  Jefes de Departamento

		necesidades presentes en las aulas que integran el establecimiento educacional.			
<b>Liderazgo</b>	<b>Planificación y gestión de recursos</b>	Planificar acciones asociadas a la gestión institucional, en base al análisis de datos concretos cuantitativa o cualitativamente, que permitan tener una mirada actualizada y realista de las necesidades	Destinar el 70% de los recursos disponibles a necesidades que brinden una satisfacción concreta a los requerimientos surgidos fruto del nuevo modelo de educación en pandemia, de acuerdo a la visión de docentes y	Encuesta de percepción docente.  Formulación de propuesta de presupuesto de manejo pandémico.	Director  Inspector General  UTP

		presentes en el establecimiento.	directivos, en terreno.		
<b>Convivencia Escolar</b>	<b>Formación</b>	Incorporar en el RICE un Protocolo de resolución de conflictos entre miembros de la comunidad, efectivo.	Actualizar y reformular el 100% del contenido incluido en el RICE, en materia de Convivencia Escolar y Reglamento Interno, en base a los resultados presentados en encuestas de evaluación, focus group y consejos escolares, de profesores, del Centro de Padres y de Alumnos.	Actualización del RICE  Creación de encuestas y focus group de opinión.  Revisión de actas de consejo de profesores y asambleas del CCPP y CCAA.	Encargado de Convivencia  Inspector General

<b>Convivencia Escolar</b>	<b>Convivencia</b>	Instaurar la mediación como una práctica frecuente, transversal y predominante en la rutina y cultura escolar.	El 100% de los docentes y alumnos de los distintos niveles que integran el establecimiento educacional, participan de un taller de mediación, instaurándolo como el principal mecanismo de resolución de conflictos del Liceo.	<p>Taller de mediación para alumnos.</p> <p>Formación de equipos mediadores de apoyo en CCAA y CCPP.</p> <p>Taller de mediación docente.</p> <p>Formación de una sub-especialidad de Mediación dentro del equipo de Convivencia Escolar, para brindar apoyo concreto e inmediato, en modalidad presencial u online.</p>	<p>Psicóloga</p> <p>Encargada de Convivencia</p> <p>Equipo PIE</p> <p>Inspector General</p>
	<b>Participación y vida democrática</b>	Generar instancias de análisis, discusión y retroalimentación,	El 100% de las jornadas trimestrales docentes, de	Focus group trimestral, por cada estamento de la comunidad escolar	<p>Director</p> <p>Encargado de Convivencia</p>

		que permitan detectar y abordar problemáticas de convivencia presentes en la comunidad docente.	alumnos y apoderados consideran un ítem asociado específicamente a la detección y resolución de las principales problemáticas de convivencia detectadas.		
<b>Gestión de Recursos</b>	<b>Gestión de personal</b>	Gestionar la creación de una subárea en el Departamento de Convivencia Escolar, que se enfoque específicamente	El establecimiento cuenta con una sub-área enfocada en el abordaje eficaz de situaciones de riesgo psicosocial docente y estudiantil, ante el	Creación de la Sub-área de Contingencia y Riesgo Psicosocial Integral.	Director  Encargado de Convivencia

		en la prevención de riesgos psicosociales.	aumento de casos evidenciados por la pandemia y crisis social.		
<b>Gestión de Recursos</b>	<b>Gestión de recursos financieros</b>	Asegurar la presencia de instancias de desarrollo profesional y técnico que permitan capacitar al personal docente en materias asociadas al ámbito de convivencia, especialmente en lo concerniente a	Contratar los servicios de Asesoría Externa “Convivencia Digital (Soledad Garcés)”, por un período inicial y mínimo de 01 año escolar, para dictar un mínimo de 02 talleres para perfeccionar al cuerpo docente.	Talleres de perfeccionamiento docente.	Director  Encargado de Convivencia.

		los nuevos desafíos del modelo educativo híbrido y online.			
<b>Gestión de Recursos</b>	<b>Gestión de recursos educativos</b>	Contar con asesoría profesional externa para fortalecer la sana convivencia online y presencial.	Contratar los servicios de la plataforma Plataforma Brave Up, por un período inicial y mínimo de 01 año escolar.	Activación de la plataforma Brave Up.	Director  Encargado de Convivencia



## Bibliografía:

Arón, Ana María y Neva Milic (2004): «Clima escolar». *Documento de Valores UC. P.1 UNESCO*. Santiago: Editorial Andrés Bello. Disponible en: [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl).

Casassus, Juan (1993): *¿Debe el Estado ocuparse aún de la educación?* Mimeo, Santiago. En [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=10107774&pid=S0718-2236201400020000700008&lng=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=10107774&pid=S0718-2236201400020000700008&lng=es)

Gimeno, J. (1992): «Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores». En: *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago: UNESCO/OREALC.

Ianni, Norberto (2003): «La convivencia escolar: una tarea necesaria, posible y compleja». *OEI, Monografías Virtuales: ciudadanía, democracia y valores en sociedades* N° 2. Santiago. Disponible en: [www.oei.es](http://www.oei.es).

Hanushek, Eric A. y Steven Rivkin (1997): «Understanding the Twentieth-Century Growth in U.S. School Spending». *Journal of Human Resources*, Vol. 32(1). University of Wisconsin Press. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=10107800&pid=S0718-2236201400020000700021&lng=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=10107800&pid=S0718-2236201400020000700021&lng=es)

Ministerio de Educación (2009): «Ley general de educación» Ley N° 20.370. Santiago: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación (2011): «Ley sobre violencia escolar» Ley N° 20536. Santiago: Ministerio de Educación.

Mena, María Isidora y Ana María Valdés (2008). «Clima social escolar». *Documento Valores UC*. Santiago: Escuela de Psicología, Universidad Católica. Disponible en: <http://es.scribd.com>.

Mineduc (2011): «Política nacional de convivencia escolar». Santiago: Ministerio de Educación. Disponible en: [www.convivenciaescolar.cl](http://www.convivenciaescolar.cl).

Mineduc (2011): «Conviviendo mejor en la escuela y en el liceo». Santiago: Ministerio de Educación (3ª edición). Disponible en: [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl).

Mineduc (2011): «Ley de calidad y equidad de la educación». En: [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl).

Mineduc (2008): «Marco para la buena enseñanza». Santiago: Ministerio de Educación. Disponible en: [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl).

UNICEF (2005): «Educación de calidad para nuestros hijos. Guía de apoyo para directoras y directores». Disponible en: [www.unicef.cl](http://www.unicef.cl).

## Anexos:

### 1. Resultados Encuesta de Opinión Docente

1) Respecto del uso de tecnologías para hacer mis clases, vivenciar la convivencia escolar y uso de plataformas 2020

Respuesta	%	N <sup>a</sup> Respuestas
Fue el ámbito más difícil para mi. Cambios rápidos, inesperados y con poco tiempo de adaptación.	35,42%	17
Sólo moderadamente complejo, logré ajustarme por mis propios medios, con algo de práctica	16,67%	8
Mis compañeros y/o el equipo técnico del colegio, jugaron un rol central, me ayudaron con técnicas efectivas de manejo tecnológico.	16,67%	8
Se me hace fácil el uso de las tecnologías. No tuve problemas.	31,25%	15

Total respondida: 48/53

2) Pensando en 2020, en el ciclo donde trabajo, considero que mis compañeros:

Respuesta	%	N <sup>a</sup> Respuestas
Fueron gentiles, con sentido del humor, abiertos a orientar y acoger si uno presentaba algún problema técnico.	43,18%	19
Fueron cercanos y acogedores, incluso me apoyaron de manera personal con consejos y afecto, más allá de los temas técnicos.	47,73%	21
Fueron más bien distantes, cada uno en su tema, no me relacioné mucho con ellos.	6,82%	3
Encontré un ambiente más bien poco deferente y hostil.	2,27%	1

Total respondida: 44/53

3) A mi juicio, el 2020, la jefatura de mi ciclo fue:

Respuesta	%	N <sup>a</sup> Respuestas
Presente, involucrada y cercana, orientadora y accesible para poder trabajar mejor.	21,43%	9

Presente, en la medida de sus tiempos disponibles y ocupaciones laborales. En ocasiones no podía responder mis consultas por estar ocupado(a)	69,05%	25
Más bien distante y poco acogedor(a)	2,38%	1
Relativo. Fue poco predecible. Muy cambiante en su disponibilidad de respuesta y accesibilidad.	7,14%	3

Total respondida: 42/53

4) Mi percepción del Equipo Directivo 2020 fue:

Respuesta	%	N <sup>a</sup> Respuestas
De cercanía, acogida y disponibilidad hacia sus profesores de manera sistemática.	45,65%	21
De cercanía, pero en la medida de sus posibilidades de tiempo y a partir de la iniciativa de uno, como profesor.	45,65%	21
Más bien distantes. Los percibí a cada uno con sus temas y preocupaciones.	8,70%	4

Total respondida: 46/53

5) Pensando en caracterizar a mis compañeros de equipo 2020/2021

Respuesta	%	N <sup>a</sup> Respuestas
Lo que más predomina es el sentido del humor entre colegas. Ambiente de alegría y optimismo.	30,19%	16
Interés por lo que suceda a cada miembro. Sensibilidad y empatía.	39,62%	21
Cercanía relativa, sólo en la medida de sus posibilidades de tiempo o cercanía con uno.	22,64%	12
Distancia, individualismo	0,00%	0
Otro (*)	7,55%	4

Total respondida: 53/53

6) Pensando en el equipo al que pertenezco, 2020/2021, me siento:

Respuesta	%	N <sup>a</sup> Respuestas
Valorado(a) por mis capacidades y/o disposición al trabajo y/o forma de ser.	74,51%	38
Siento que no me conocen mucho, ni yo a ellos, pero percibo un ambiente de buen trato, respeto y valoración en general.	19,61%	10
Percibo un ambiente más bien distante e individualista. No hay mucho interés ni valoración por el otro. Sólo grupos de gente cercana entre sí.	5,88%	3

Total respondida: 51/53

7) Respeto de mi jefatura de ciclo 2021:

Respuesta	%	N <sup>a</sup> Respuestas
Me siento percibido(a) y valorado(a). Mi jefe directo se interesa en mi.	14,89%	7
Me siento respetado(a), pero no en una relación cercana o cálida, sólo técnica.	85,11%	40
No me siento valorado(a), no reconocido(a) en mis capacidades o esfuerzos dentro de mi ámbito.	0,00%	0

Total respondida: 47/53

8) ¿Cuáles son mis principales fortalezas en mi trabajo?

Respuesta	%	N <sup>a</sup> Respuestas
Mis conocimientos y experiencia laboral	13,21%	7
Mis ganas de trabajar, pasión, espíritu de aprendizaje y perfeccionamiento.	67,92%	36
Mi capacidad de reconocer mis errores y remediarlos a tiempo.	1,89%	1
Mi capacidad de ser responsable.	5,66%	3
Otro (*)	11,32%	6

(\*) En general destacaron el ser entusiastas, con ganas de perfeccionarse y generar un mejoramiento continuo en el material que diseñan. Compromiso y responsabilidad. Dentro de los jefes de ciclo o departamento que efectuaron comentarios, indican que el ser empático, cercano y comprometido en una guía y orientación permanente hacia su equipo, es fundamental.

Total respondida: 53/53

9) ¿Qué áreas de nuestro equipo de trabajo debiéramos fortalecer para prevenir el estrés?

Respuesta
Sentido del humor
Evitar comunicaciones confusas o cambiantes
Evitar reuniones muy extensas sin un sentido específico o concreto.
Espacios de actividades lúdicas, conversacionales y/o deportivos para compartir
Evitar cambios en decisiones de manera impulsiva. Anteponerse a eventos y evitar reactividad del minuto.
Mejor articulación entre los ciclos. Mejorar trabajo en equipo.
Ser consecuentes y realistas en las comunicaciones y solicitudes que se hacen al apoderado o los alumnos, evitar cambios.

Planificación para enfrentar bien las situaciones emergentes y cautelar estrategias de trabajo aplicables a todos los ciclos de forma transversal y sin excepciones, puesto que las diferencias no aportan a la imagen de nuestro colegio frente a la comunidad.

La comunicación directa, clara, concisa, aterrizada, contextualizada y consensuada.

Entregar información detallada, con anticipación y por una vía formal.

Mayor organización y planificación de actividades y expectativas, acorde a las necesidades del momento actual que vivimos. Con anticipación y descritas de manera que cualquier a que necesite pueda comprender y ejecutar de manera completa y eficientemente lo que otros desean que uno haga.

Total respondida: /53

10) ¿Qué prioridad consideras que como Equipo Directivo se brinda a nuestro estamento docente en temáticas como “Estrés, Clima Laboral y Autocuidado”?

Respuesta	%	N <sup>a</sup> Respuestas
Bastante, noto una preocupación e iniciativas concretas dentro de cada ciclo para abordar este aspecto.	20,75%	11
Relativo a las situaciones que emerjan: si se produce una emergencia o dificultad, habrá una reacción de directivos.	60,38%	32
Este tema no es abordado, fundamentalmente nos abocamos cada uno y como equipo, al desempeño de acuerdo a la ejecución de clases y evaluación de nuestros alumnos.	13,21%	7
Otro (*)	5,66%	3

(\*) Algunos indicaron ser nuevos en el ciclo, con lo cual no cuentan con información y otra persona expresó que dada la contingencia del año pasado, no hubo tiempo para abordar este aspecto.

Total respondida: 53/53