



**Magíster En Educación Mención
Gestión De Calidad**

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

Y

**Plan De Mejoramiento Educativo
Escuela Básica Julia Herrera Varas**

Profesor guía:

Carmen Bastidas

Alumno (s):

Arturo Suazo Silva

Santiago - Chile, Octubre 2019

1.0 ABSTRACT

Trabajo que sistematiza el diseño y elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo de una Escuela de la región de Antofagasta, el cual se formula de manera participativa, democrática a partir de un diagnóstico institucional y del análisis de encuestas de satisfacción de las acciones SEP.

2.0 INTRODUCCIÓN

a) Cada año, los Establecimientos Educativos del país, cuyos sostenedores firmaron el convenio de igualdad de oportunidades, deben formular, un plan de trabajo denominado Plan de Mejoramiento Educativo, mediante este instrumento, cada escuela del país, debiese desarrollar una propuesta técnica educativa que permita analizar su Proyecto Educativo Institucional, desarrollar una autoevaluación institucional, una planificación estratégica, la cual debe responder a objetivos estratégicos, metas estratégicas y estrategias por sí mismas. Posterior a esta etapa debe elaborarse una fase anual, la cual se concreta en una planificación de acciones, las cuales se ejecutan en un periodo anual, se hacen los ajustes correspondientes hasta completar un ciclo de 4 años. Para asegurar una articulación efectiva entre las fases estratégica y fase anual, existe una etapa de vinculación, de esta forma la totalidad de estas acciones programadas, deben responder isomórficamente a las necesidades educativas y pedagógicas de la escuela y la de sus estudiantes. Una vez formulada las etapas de planificación y elaboración de acciones, estas debiesen ser implementadas acorde al cronograma establecido, con la puesta en marcha de ellas, cada acción de manera individual y conjunta requiere ser monitoreada en su ejecución haciendo los ajustes necesarios para concretar el objetivo que desea responder, en la medida que ellas se desarrollan, se va generando las evidencias correspondientes que visualizan su logro y su sistematización de los resultados obtenidos, esta metodología y a su vez este mecanismo permite hacer seguimiento a las estrategias anuales implementadas. Mientras esté en desarrollo la fase de monitoreo y seguimiento de las acciones, el MINEDUC, efectuará una visita de supervisión a la unidad educativa, en la cual se realizará el proceso de verificación. Proceso en el cual, se revisan las evidencias de la implementación de las acciones y el impacto parcial de ellas, a su vez se consensuan los niveles de

logros parciales, en función de la evidencia presentada entre los actores de la propia escuela y el representante del MINEDUC, esta etapa permite alinear la implementación del PME-SEP hasta

el proceso de evaluación, en última se analiza, se culmina y se determina el nivel de logro y cumplimiento, así como el impacto final de cada acción realizada, es así que se evalúa el cumplimiento de las estrategias definidas, se determina el acercamiento al logro de los objetivos estratégicos y se realiza una evaluación proyectiva para el Plan de Mejoramiento Educativo del año siguiente. A comienzo de cada año, cada establecimiento educacional, busca culminar la implementación de los procesos pedagógicos instalados durante el año anterior, por lo cual, cada institución tiene como desafío de establecer un mecanismo de mejora continua, que fortalezca la totalidad de las dimensiones del Modelo de la Calidad de Gestión Escolar, dando énfasis al liderazgo, gestión pedagógica y concreción de sus sellos educativos declarados en su Proyecto Educativo Institucional, mediante éstos, se busca asegurar la pertinencia, eficacia y eficiencia de la trayectoria de aprendizajes trazada. Al diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo, debe considerar:

- a) El grado de pertinencia, factibilidad y viabilidad de las acciones del PME-SEP y su correlación positiva con las metas de efectividad.
- b) El tiempo de ejecución en que las escuelas implementan las acciones planificadas.
- c) Los mecanismos e instrumentos, que la escuela utiliza para monitorear la ejecución de las acciones y su periodicidad, así como su posterior toma de decisiones. Se debe entender que cuando se diseña un PME-SEP, lo que se hace, es definir una trayectoria institucional hacia el logro de las metas de efectividad, por lo tanto, la pertinencia de las acciones, así como la factibilidad de desarrollo de estas son fundamentales, de lo contrario, se desarrollan acciones de tipo espurias que confundirán la directriz basal. Con respecto, al tiempo de ejecución e implementación de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo, se considera un tiempo de 04 años, durante este periodo las acciones propuestas van desde una etapa de instalación hasta una etapa de consolidación, en la cual se evalúa su efectividad, es decir se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la tomar decisiones permitiendo alcanzar los

resultados esperados. Es importante señalar que una práctica efectiva da a lugar o se considera como tal, cuando ésta es sistemática, es decir, ha sido evaluada, mejorada y ha generado aprendizaje.

El plan anual, tal como lo indica su nombre, debe ejecutarse durante un año lectivo. Sin embargo, el tiempo efectivo es de 10 meses, este periodo no solo es de ejecución, sino que contempla su diseño, su implementación, su verificación y evaluación. Por lo tanto, su distribución depende con exclusividad de cada escuela o liceo quién lo formula, la tendencia general indica que la etapa de planificación de acciones se formula en los primeros dos o tres meses, una vez que estas acciones son subidas a la plataforma este impulso inicial y dedicatoria constante sobre ellas suele disminuir, la razón de ellos es porque las unidades educativas suelen dedicar atención a otros deberes y quehaceres propios de la institucionalidad y la segunda razón de ello, es que los modelos de gestión que se utilizados por los equipos directivos tienden a desarrollar una gestión de tipo distributiva y no colaborativa, es decir se reparten tareas y responsabilidades, las cuales se trabajan de forma aislada, no existen mecanismos de control ni indicadores observables o cuantificables, por lo tanto, no se determina ni su impacto ni efectividad en la concreción de las acciones que se plantean. La segunda etapa de las acciones que se incluyen en los Planes de Mejoramiento Educativo, es la etapa de implementación, la cual consiste en la ejecución de las acciones diseñadas en la etapa anterior, habitualmente estas se comienzan a desarrollar en el mes 4 o 5 del año lectivo y su ejecución dura aproximadamente 6 meses, tiempo en el cual se logran comunicar estas acciones, se definen responsables, se levantan planes de acción, se concreta su realización y se evalúa su efectividad generalmente a fines de año, esta etapa de evaluación, en ocasiones se efectúa más con una finalidad administrativa que funcional, es decir, no se establecen indicadores cualitativos ni cuantitativos objetivos que determinen su eficacia, eficiencia y efectividad, en pro de los aprendizajes de los estudiantes. Otro aspecto que incide en la puesta en marcha de los Planes de Mejoramiento Educativo, son la tramitación administrativa de las adquisiciones, contrataciones, licitaciones, las cuales suelen tardarse en demasía por el sistema de compras públicas, este retardo provoca que muchas de las acciones planificadas, no se realicen, o se implementen de manera tardía, lo cual afecta de forma directa los resultados esperados.

a) En relación a los mecanismos e instrumentos, que la escuela utiliza para monitorear la ejecución de las acciones y su periodicidad, así como su posterior toma de decisiones, es importante considerar que este procedimiento, suele hacerse, sólo de manera administrativa, pero no funcional, ni con una mirada técnica pedagógica, inclusive, los mecanismos e instrumentos de monitoreo no suelen ser socializados previamente a la comunidad educativa, ni menos consensuados, una vez que se aplican, no se da cuenta de sus resultados, ni tampoco se toman decisiones con respecto a si ésta se desarrolla como realmente se planificó o debe encauzarse hacia las metas de efectividad. Por otra parte, cuando las escuelas deciden ejecutar las acciones, éstas no tienen claridad respecto a cómo hacer un proceso de monitoreo de ellas, no siempre se tiene un responsable técnico pedagógico de su ejecución y no existen instrumentos técnicos para hacerlo, no se tiene certeza acerca de si periodicidad, ni el establecimiento de acciones remediales que garanticen su concreción y logros de sus metas de efectividad, que fueron propuestas al inicio del año escolar. Cuando estas 3 variables dependientes no son abordadas por la unidad educativa, ocasionan que no se desarrolle movilidad en las dimensiones y subdimensiones en la implementación del Modelo de la Calidad de Gestión Escolar.

Para asegurar y garantizar que un Plan de Mejoramiento Educativo tenga impacto en una escuela, requiere la instalación de un conjunto de procesos sistemáticos de seguimiento y monitoreo, así como una etapa de evaluación de procesos y resultados, los cuales se deben sustentarse en evidencias cuantitativas y cualitativas empíricas que permitan determinar su nivel de logro, efectividad y continuidad. La efectividad de las acciones son las que establecen la trayectoria escolar institucional, de esta manera se definen prioridades organizativas que responde a los aspectos importantes de la gestión escolar y no meras reacciones conjuntas hacia las urgencias. Una gestión educacional que solo atiende lo urgente, no alcanzará metas ni objetivos a largo plazo, simplemente reaccionara de

manera tardía a las necesidades educativas de la propia institución. De esta manera se busca que cada escuela planifique su gestión institucional que responda a lo importante, a lo

trascendente, a lo basal de su génesis, es decir, todos sus esfuerzos deben orientarse a logros educativos y a la generación de aprendizajes para la totalidad de sus alumnos y alumnas.

El diseño de un Plan de Mejoramiento Educativo, tiene como misión en cada ciclo de cuatro años, dar continuidad y sistematización a los procesos de diseño, planificación, implementación y evaluación del periodo anterior. No significa comenzar de cero en cada ciclo que se inicia, se toma en consideración el principio de mejora continua del. Para los equipos directivos y técnicos de las instituciones educativas, se les solicita la generación de un Plan de Mejoramiento Educativo, sea inclusivo y altamente participativo, en que las necesidades sean discutidas, planteadas y analizadas por la totalidad de los miembros de la comunidad educativa, este componente participativo, debe plasmarse durante la totalidad de etapas de éste, y no solo para su formulación, sino para el proceso de implementación, así como para su evaluación considerando una mirada consensuada y proyectiva para el nuevo ciclo de 4 años que se encuentra en etapa de instalación. De éstas conclusiones se espera establecer una correlación positiva con las acciones de mejora establecidas en el PME-SEP del año próximo en cada una de las dimensiones y sub-dimensiones, de modo que se proyecten y se implementen a corto y mediano plazo, solo aquellas acciones, que sean efectivas, que sean trascendentes y que estén institucionalizadas y que estén ampliamente desplegadas en la unidad educativa, éstas deben ser complementadas algunas de las nuevas acciones propuestas, que permitan ser medidas y que se logren instalarse, implementarse y consolidarse en el tiempo. La propuesta de diseño de este Plan de Mejoramiento educativo, considera la participación de las siguientes fuentes:

- a) Directivos y Equipo Técnico
- b) Profesores
- c) Asistentes de la Educación
- d) Estudiantes
- e) Apoderados

Estas fuentes fueron consultadas con respecto a sus expectativas que

tienen acerca de las mejoras que se pueden establecer en su propia escuela, mediante el Plan de Mejoramiento Educativo y sus respectivas acciones, en las dimensiones del Modelo

de Gestión de Calidad Escolar, generando un espacio para que todas las fuentes consultadas puedan sugerir otras acciones desde su perspectiva. Al ser consultadas fuentes diversas, esta información debe ser sistematizada, articulando metas, trazando objetivos estratégicos así como estrategias, todos estos elementos están definidos en el propio portal de comunidad escolar, donde este documento de tipo operativo se plasma y se ajusta según las necesidades que surgen en las etapas de implementación y evaluación respectivamente. Cada acción que se diseña y planifica considera un nombre que la identifica, una descripción que explicita su propósito y funcionalidad, define plazos para su ejecución en el periodo anual, señala los responsables de que la ejecución de la acción se desarrolle y mientras esta se hace se levante evidencia cuantitativa y cualitativa de ella, determina y menciona los recursos necesarios para su puesta en marcha, vincula la acción que se crea con otros programas institucionales o programas gubernamentales, entre otros aspectos. Mediante este enfoque participativo, orienté a que la Escuela Julia Herrera Varas de Mejillones, diseñase su Plan de Mejoramiento Educativo, a partir de su diagnóstico institucional, considerando las expectativas de la totalidad de los miembros de la comunidad educativa, las cuales se canalizarán en la formulación de nuevas acciones, evaluación de las ya existentes, proyectando su implementación durante el año lectivo siguiente. A medida que se pongan en funcionamiento cada acción del plan, se realizará evaluaciones periódicas de su implementación, de modo de establecer un monitoreo del funcionamiento de ellas, indicando su estado actual y sugerencias operativas que maximicen su efectividad al interior de la propia unidad educativa, de modo de correlacionarla de manera positiva con las metas de efectividad declaradas. Algunas de las acciones consideradas para el desarrollo de la formulación de este Plan de Mejoramiento Educativo son:

- a) Estudio exploratorio acerca del reconocimiento de los sellos institucionales por parte de los distintos miembros de la comunidad escolar.
- b) Estudio exploratorio acerca de las expectativas que tienen del Plan de Mejoramiento Educativo y las acciones que la componen, una muestra de la totalidad de los miembros de la comunidad educativa.

c) Diagnóstico institucional en relación con las dimensiones del Modelo de Gestión de Calidad Escolar.

- c) Tabulación de las encuestas de expectativas de las acciones SEP y sellos educativos
- d) Diseño de la etapa estratégica del Plan de Mejoramiento Educativo
- e) Análisis del Proyecto Educativo
- f) Análisis de la vinculación del Proyecto Educativo Institucional con los planes requeridos por normativa
- g) Desarrollo de la autoevaluación institucional
- h) Desarrollo de la autoevaluación de la gestión educativa
- i) Formulación de la autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa.
- j) Desarrollo de la autoevaluación de la implementación curricular
- k) Análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos
- l) Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento
- m) Formulación de la planificación estratégica a 4 años
- n) Formulación de objetivos estratégicos
- o) Formulación de metas estratégicas
- p) Definición de las estrategias
- q) Desarrollo de la planificación anual
- r) Vincular la fase estratégica y la fase anual
- s) Desarrollar la planificación anual

3.0 MARCO TEÓRICO

Las escuelas y liceos, son instituciones complejas cuyo desarrollo se sustenta en múltiples constructos teóricos, principios organizativos variados y sistemas de mejora continua, cuyo eje varía desde la calidad hasta la excelencia. Dentro de los constructos teóricos que sustentan el desarrollo de Planes de Mejoramiento Educativos, podemos mencionar:

- b) Teoría de cambio
- c) Teoría de desarrollo organizacional (con respecto al rol de los líderes)
- d) Teoría de calidad
- e) Modelo de la Calidad de Gestión Escolar

Teoría de Cambio: La literatura, especialmente en el ámbito educacional, ha usado los conceptos de teoría de cambio y teoría de acción indistintamente. Desde un punto de vista técnico, se podrían identificar diferencias entre ambos conceptos, pero estas pequeñas diferencias básicamente terminan por evidenciar su interrelación. Así, mientras una teoría de cambio se centra en los factores a través de los cuales el cambio se produce, independientemente de cualquier intervención planificada, una teoría de acción sería su operacionalización al servicio de un programa o intervención específica, a través de la cual se explica los

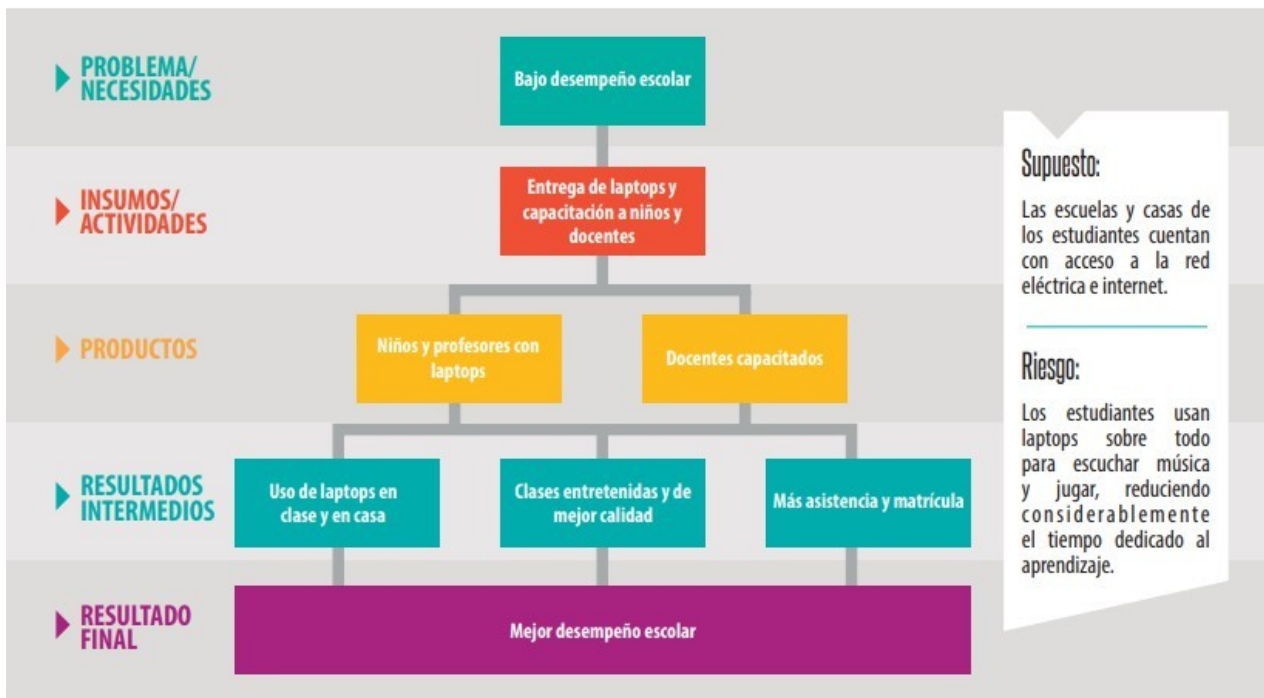


Gráfica 1 – Interrelación entre TdC y TdA

Fuente: Coffey (2012)

mecanismos para activar el cambio, como explica la gráfica a continuación.

En ese sentido, ambas teorías son partes entrelazadas de la misma lógica, siguiendo una misma estructura secuencial, con pasos que conducen a una meta a largo plazo. A través de la interrelación de las teorías de cambio y acción, se hace explícito cómo se espera que una intervención o programa genere impacto. La teoría de cambio es, por tanto, la que establece o predica una cadena causal entendida como un mapeo general de las transformaciones sucesivas que tienen que ocurrir para que se logren los resultados esperados. Para completar dicha cadena causal es necesario, primeramente, definir un problema o necesidad que opere como punto de partida para intencionar una estrategia de mejora, que se relacione directamente con los resultados finales de más largo plazo que se quiere alcanzar. Luego, es preciso identificar los resultados intermedios, que son aquellos cambios que deberían producirse debido a una intervención y que preceden a los objetivos finales, y están relacionados a modificar actitudes, conocimientos, capacidades y comportamientos en una población (objetivo). Asimismo, hay que identificar los productos, que son resultados directos de actividades programadas, que funcionan a su vez como recursos y acciones que se requieren para generar dichos productos. Es importante, además, identificar los supuestos, que son las



Gráfica 2 – Ejemplo de Cadena Causal
Fuente: J-PAL⁹

Bajo esta lógica de acción operan los Planes de Mejoramiento Educativo, los cuáles se inician con la definición de problemas o necesidades, es por ello, que es tan importante el levantamiento de necesidades y que estas tengan un despliegue total y no parcial, cuando esto sucede, aumenta el compromiso y la proactividad en la concreción de la metas que establecidas por la escuela. De esta forma, la teoría de acción complementa la teoría de cambio desde las perspectivas de



Gráfica 3 - Procesos de aprendizajes de Argyris y Schön
Fuente: Argyris (1992)

implementación y la práctica. Esto tiene relación con un matiz importante, que se debe tener en cuenta, y que es la diferencia que existe entre la Teoría de acción “expuesta” y la teoría “en uso” (Argyris y Schön, 1978, explícito acerca de cómo una persona u organización se propone actuar en el mundo, en Fullan 2016 y City et al. 2009). La primera es el “modelo en el mundo”, mientras la segunda describe cómo actúan efectivamente” (City et al. 2009. p. 40). Aunque es esperado que exista una brecha en la práctica, lo central, es el proceso de aprendizaje mediante el cual dicha brecha, entre las teorías expuesta y en uso, es regularmente contrastada para que, finalmente, pueda ir disminuyendo (City et al., 2009). Tal proceso de aprendizaje puede ocurrir, según Argyris y Schön, en un circuito simple o doble. En el caso del circuito simple, este “apunta a la situación en la que actuamos sobre el mundo, recibimos retroalimentación sobre las consecuencias de nuestras acciones y adaptamos nuestro comportamiento a esa retroalimentación” (p.41). Básicamente responde a las preguntas: qué y cómo lo hacemos, para luego poder hacer el trabajo de manera más efectiva. En el caso del doble, existe una “etapa adicional de reflexión sobre el proceso, a través del cual leemos y nos adaptamos a las consecuencias de nuestras acciones y tratamos de mejorar cómo aprendemos a partir de nuestras acciones” (p.41). Este proceso de

reflexión doble es el que nos conecta con los elementos subyacentes a la acción, es decir, con creencias y supuestos. Las transformaciones en dichos elementos, como

ya se ha mencionado anteriormente, son las que nos permiten entender por qué hacemos lo que hacemos y es, finalmente, la gran palanca de cambio, lo que transforma de manera sostenida la práctica, produciendo un aprendizaje de segundo orden.

La capacidad de desarrollar aprendizajes de circuito doble sería lo que, en definitiva, determina el éxito de las acciones en un contexto determinado (City et al. 2009). Por lo mismo, tener una “teoría en uso” no es, en sí mismo, suficiente, siendo necesario que esa teoría pase a otro nivel y sea explícita, pasando constantemente por procesos de revisión que favorezcan el mejoramiento continuo de las estrategias en uso para conectarlas con los resultados deseados. Una teoría de acción, para ser efectiva, de acuerdo a City et al. (2009), debe cumplir con tres requerimientos esenciales:

- 1) Tiene que partir con un predicamento de una relación o cadena causal entre lo que cada uno en su rol como líder de nivel intermedio, directivo escolar, docente, asesor, etc. Hace y lo constituye en un buen resultado en el aula. De esta forma, si el desarrollo profesional ocurre cerca del lugar donde se utilizarán los conocimientos y las habilidades, Y si profesores y directivos interactúan regularmente y reciben observaciones y apoyo adecuado, entonces la práctica pedagógica comenzará a reflejar los conocimientos y habilidades que esperamos que los alumnos y alumnas alcancen y logren.

- 2) Tiene que ser empíricamente refutable; es decir, se debe comprobar, a través de la evidencia, que lo que ocurre como consecuencia de cada acción (práctica) es o no efectivo, para poder descubrir dónde la teoría flaquea y cómo mejorarla. Es así que la teoría de la acción es refutable por cuanto es posible monitorear si, efectivamente, al acercar el desarrollo profesional a la sala de clases se produce alguna diferencia y si una mayor interacción entre profesores y directivos y apoyo en torno a la práctica pedagógica se traduce en un mayor impacto en los aprendizajes escolares. Si no fuera así, es preciso avanzar hacia el siguiente nivel de detalle o retroceder y probar otra teoría
- 3) Tiene que ser abierta; es decir, se debe poner a prueba, en un proceso continuo de revisión individual y colectiva, a través del cual se reflexiona y se especifica las relaciones causales identificadas inicialmente a medida que se va aprendiendo acerca de las consecuencias de cada acción y sus consecuencias en la práctica. Si no se entiende una teoría como un 'producto terminado', enmarcable y publicable, deja de tener la función de herramienta de aprendizaje y se transforma en un artefacto simbólico, que sirve básicamente para legitimar la propia autoridad de su autor": 'Esta es mi teoría y yo me atengo a ella'. La teoría es abierta cuando se establece un proceso de aprendizaje, de reflexión permanente".

Asimismo, Fullan (2016) considera siete premisas centrales para que una teoría de cambio/acción obtenga los resultados esperados:

Enfoque en la motivación

Si la propia teoría de acción no motiva a las personas a poner el esfuerzo, individual y colectivo, necesario para obtener los resultados, la mejora no es posible. Por lo mismo, la motivación requerida no puede ser lograda de manera rápida y necesita otras condiciones que favorezcan su movilización, entre ellas: propósito moral, capacidad, recursos, identidad, apoyo de pares y liderazgo.

Creación de capacidad, con enfoque en los resultados

El desarrollo de capacidades se define como cualquier estrategia que aumente la efectividad colectiva de un grupo para elevar estándares y cerrar la brecha del aprendizaje de los estudiantes, lo que implica ayudar a desarrollar conocimiento y competencias individuales y colectivas, recursos y motivación. Una parte clave del enfoque en los resultados es la evolución hacia la presión positiva (o accountability interno). Por el contrario, el énfasis en la responsabilidad externa produce presión negativa: presión que no motiva y que no llega a la creación de capacidades. La presión positiva, a su vez, es palpablemente justa y razonable y va acompañada de recursos para la creación de capacidades. En este sentido, esta premisa advoca, porque eso es lo más motivador, por la creación de capacidades primero, desde una perspectiva de cambios a largo plazo, y luego, por la responsabilidad individual y colectiva a partir de procesos de reflexión.

Aprendizaje en contexto

La mejora es más una función de aprender a hacer las cosas correctas en los entornos donde se trabaja, con estudiantes y profesionales reales, en escuelas reales, con problemas reales, no solo en teoría. Por tanto, es vital crear oportunidades de aprender en contexto porque solo de esta forma se cambia el contexto mismo.

Cambiar la cultura

Esta premisa tiene dos dimensiones: una está relacionada con el “aprendizaje lateral” y la otra, con lo que Fullan llama “abordar proactivamente a los distractores”. El aprendizaje lateral ocurre cuando escuelas aprenden entre sí, permitiendo una visión y una preocupación más sistémica, desatándose dos fuerzas de cambio: conocimiento y motivación. Abordar proactivamente a los distractores, a su vez, implica tratar de forma explícita problemas relacionados a la cultura escolar, dedicando recursos y atención a la mejora continua más que a los múltiples fenómenos que ocurren en el sistema y que favorecen el statu quo.

Tendencia hacia la acción reflexiva

Para que los cuatro componentes anteriores avancen conjuntamente, deben ser alimentados por un foco de acción reflexiva. Esto se remonta a John Dewey, quien nos ofreció la idea de que no aprendemos precisamente de la experiencia sino que a partir de la reflexión sobre la experiencia. Es el pensamiento y el hacer con propósito lo que cuenta, no el simple hacer. Para ello es necesario entender, primero, que una visión compartida y el sentido de pertenencia son más un resultado de un proceso (de aprendizaje y reflexión permanente) que una condición previa. Segundo, pero relacionado con lo anterior, que el comportamiento cambia en cierta medida antes de las creencias. Lo que a su vez está relacionado con la brecha entre la “teoría expuesta” y la “teoría en uso”. Finalmente, esta premisa está basada en el énfasis actual sobre el liderazgo aprendiz, informado por la evidencia, a través del cual las personas aprenden mejor en un ciclo continuo, a través del hacer, la reflexión, la investigación, el análisis e interpretación de la evidencia, volver a hacer, y así sucesivamente.

Compromiso de tres niveles

Esta premisa establece que el compromiso de tres niveles (macro, meso y micro) es esencial para la reforma del sistema. Sin embargo, más que alinear estos niveles, un objetivo estático inalcanzable, lo que hay que fomentar es una “conectividad permeable”, entendiendo el carácter dinámico de este objetivo. Esto, básicamente, significa perseguir estrategias que promuevan la coordinación e interacción mutua, y la influencia dentro y entre los tres niveles.

Persistencia y flexibilidad para mantener el rumbo

La persistencia debe ser flexible, cuando esta es rígida puede generar retroceso en igual o mayor medida. Ser flexible, de hecho, está integrado en la teoría de la acción. Debido a que la teoría es reflexiva y basada en la evidencia, y debido a que se cultiva en las mentes y las acciones de actores clave, existe una gran cantidad de autocorrección y refinamiento incorporados, relacionados con aprender de los errores, ya que siempre habrá ciclos, barreras no previstas y fracasos a lo largo del camino.

Por último, City et al. (2009), entregan algunas ideas prácticas para tener en cuenta al momento de elaborar teorías de la acción:

Más vale una teoría simple e incompleta que ninguna teoría. Lo más difícil es empezar, colocar por escrito lo que usualmente visualizamos solo en nuestras mentes. Asimismo, es difícil aprender si no se cometen errores y si no se confrontan las ideas más virtuosas con el contexto real. El proceso de desarrollar una buena teoría de la acción es iterativo, por la sencilla razón de que se trata de un proceso de aprendizaje permanente.

El desorden es el enemigo de la claridad y la coherencia. Puede que no sea posible modificar el desorden organizacional del sistema de una vez, pero es posible encontrar una senda clara a través de ese desorden mediante una teoría de la acción bien elaborada. El rol de la teoría de la acción no es descifrar el desorden organizacional, sino atravesarlo para llegar al núcleo pedagógico. Es preciso dejar de lado las iniciativas “huérfanas” (aquellas que no son clave para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje) y no dejar que se interpongan en el camino de la estrategia.

Comparta su teoría de la acción dentro y fuera de su organización. El proceso de desarrollar y poner a prueba una teoría de la acción funciona mejor cuando se realiza en conjunto con otras personas que tienen diferentes ideas y experiencias. Es lo que hoy denominamos trabajo colaborativo, el cual se ha impulsado en demasía por el MINEDUC: Compartirla es algo que inicialmente produce temor. Sin embargo, con normas claras de confidencialidad y franqueza en el diálogo, las discusiones colegiadas sobre teorías de la acción pueden hacerlas cada vez más potentes. Los debates públicos sobre nuestro propio aprendizaje modelan para otras personas el proceso que uno espera que ellos emprendan en el desarrollo de su propia práctica, promoviendo un aprendizaje colectivo.

En conclusión con respecto a estos constructos teóricos explicitados, en ambos enfoques teóricos, se puede concluir que en Chile, una reforma educativa a gran escala está ocurriendo y es importante tener una comprensión activa y abierta de herramientas que pueden apoyar sustancialmente la planificación y ejecución de las acciones de cambio

necesarias para lograr un mejoramiento educativo y sistémico.

Esta mejora a larga escala, que tiene que ver con mover todo el sistema, significa trabajar con todas o la mayoría de las escuelas. Para que el cambio sistémico ocurra, es necesario que existan aprendizajes constantes en y entre las organizaciones educativas, de forma tal que cada vez más líderes tomen acciones diarias para crear capacidades y pertinencia, en contextos dinámicos y complejos (Fullan, 2016). Los retos asociados a estos entornos, implican que los líderes en todos los niveles del sistema educativo, empiecen a gestionar el cambio sin saber, por un lado, exactamente la manera de hacerlo, pero además trabajando en un ambiente con cierta predisposición a seguir creyendo en la existencia de verdades absolutas, la certeza total y estática. Los desafíos para el liderazgo educativo requieren, así, el desarrollo de un aprendizaje profundo y sostenido de la propia organización, sus prácticas, su cultura y creencias en relación a lo que adultos y alumnos pueden aprender, sus modelos de trabajo y sus procesos conducentes a generar acciones colectivas. La teoría de acción puede traducirse en una poderosa herramienta para desarrollar una estrategia de cambio específica para obtener los resultados esperados (Fullan, 2016). Para ello, “mientras más concreta la teoría y más relacionada con el contexto específico en que trabajan los participantes, más probabilidades hay de que sea útil” para lograr el mejoramiento escolar. De hecho, el principio básico de una teoría de la acción es que provee una línea conectora con el núcleo pedagógico, por lo cual ésta debería siempre responder a la pregunta ¿Cuáles son las actividades clave que deben ocurrir para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje? Esta pregunta, sin embargo, puede ser difícil de contestar considerando la cantidad de iniciativas y políticas con las que las instituciones educativas, y las escuelas particularmente, tienen que lidiar cada día. Por lo tanto, el desafío de una teoría de la acción es abrirse camino dentro del desorden predecible de una organización para alcanzar las relaciones clave que tienen que operar para que la docencia y el aprendizaje escolar ocurran. Las buenas teorías de acción también tienden a fortalecer las relaciones de rendición de cuentas dentro de la organización, porque evidencian las dependencias mutuas que se requieren para acometer el complejo trabajo de mejoramiento pedagógico. Las teorías de la acción también constituyen la base para

aprendizajes de simple y de doble circuito. Permiten confrontar nuestras hipótesis sobre lo que creemos que funciona con lo que efectivamente funciona. Y también les permiten a los participantes reflexionar de

manera individual y colectiva sobre su práctica docente y sobre el proceso de aprendizaje que gira en torno a dicha práctica. Las teorías de acción son siempre productos incompletos, hipótesis que pueden ser erróneas y el ejercicio de analizar minuciosamente si una teoría está efectivamente funcionando (al poner a prueba la hipótesis) se traduce en una mayor conexión entre la visión y la estrategia. El reconocimiento de las limitaciones de una teoría no significa, así, que el cambio efectivo sea inalcanzable, sino más bien permite la identificación de las causas y la dinámica que pueden alterar las condiciones de cambio existentes, haciéndolas más asequibles y favorables para una mejora palpable (Fullan, 2016). A pesar de las visibles ventajas que el uso de la teoría de acción parece tener para facilitar el mejoramiento escolar a nivel sistémico, su uso es todavía limitado, lo que de acuerdo con Fullan (2016) ocurre dados tres elementos inhibidores: 1) El uso de la teoría de acción no representa una solución rápida 2) no sólo no es sencillo entender e incorporar la teoría de acción en el quehacer organizacional, sino que para que tenga impacto muchos líderes deben hacerlo simultáneamente, lo que, dada la rotación de líderes, puede ser una tarea aún más compleja; 3) representa un cambio cultural profundo, por lo que existe resistencia, tácita o abierta.

Teoría de desarrollo organizacional (con respecto al rol de los líderes):

Considerando, lo anteriormente explicitado, se visualiza en los líderes un rol fundamental que permite articular cambios en las organizaciones que administran, lo cual se complementa con las habilidades de conducción. El liderazgo y la conducción como habilidades que los Equipos Directivos y Técnicos deben desarrollar para el levantamiento de información con respecto a las expectativas de los miembros de la comunidad escolar, con respecto al diagnóstico institucional y con respecto al diseño, implementación y evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo. Al referirse a los líderes educativos, se levantan constructos teóricos que definen la naturaleza de la organización educativa. Las interpretaciones sobre el director escolar se encuentran estrechamente ligadas a las diferentes bases ideológicas y metodológicas de las distintas perspectivas teóricas de la Organización Escolar. La utilización de una u otra perspectiva determina, en buena medida, el modo de entender la

organización, sus problemas y su práctica y, por lo tanto, la figura del director. Las clasificaciones sobre enfoques o modelos teóricos dentro de la Organización Escolar son muy diversas, variando tanto en función del criterio

utilizado para elaborarlas como de la finalidad para la que se hayan realizado. Se habla así de teorías funcionalistas, de relaciones humanas, conductuales, estructuralistas, etc. Paralelamente a la existencia de estas teorías, pueden encontrarse en la actualidad corrientes, como la ecológica, que pretenden integrar las restantes. No obstante, una división clásica de las perspectivas de análisis de las organizaciones escolares distingue tres grandes grupos de teorías: la científica, la interpretativa y la crítica. Esta clasificación es la que se refleja a continuación.

2.1. El director escolar en la perspectiva científico-técnica

Hasta hace algunos años, la mayoría de los trabajos sobre dirección escolar estuvieron dominados por el llamado enfoque científico, económico o "modelo factoría". Esta visión positivista, cuyo inicio suele atribuirse a Taylor, tiene como objetivo básico el incremento de la eficacia de la organización. Desde esta aproximación, las escuelas existen para lograr unos determinados objetivos y, con miras a alcanzarlos, tienen asignadas una estructura y unas normas de funcionamiento.

Las diversas teorías que integran este enfoque, entre las que merece destacarse el modelo burocrático de Weber, tienden a considerar que en las escuelas, como en las empresas, la jerarquía es una necesidad técnica, imprescindible para el logro de los fines organizacionales. El control es un elemento esencial en la organización y la toma de decisiones es una cuestión de carácter técnico. La autoridad en la institución viene derivada de la competencia asignada a la función. El director, como uno de los principales responsables de la organización, se ocupa de tareas como la distribución de recursos, la organización de la enseñanza y el desarrollo curricular. Viene a ser un "ingeniero de sistemas sociales" (G. England, 1989), cuya autoridad le viene conferida por su oficio. Tradicionalmente, desde este enfoque la dirección se ha concebido básicamente como dirección unipersonal. La figura directiva proporcionaba la necesaria unidad a la estructura del centro educativo y era en ella en quien confluían todas las decisiones, las relaciones y la resolución de conflictos. Al igual que en otras organizaciones, la dirección en la escuela era centralizada, jerárquica y autoritaria y su principal actividad era la de velar por el

cumplimiento de las disposiciones de la administración educativa (Q. Martín-Moreno, 1989).

No obstante lo anterior, las corrientes más recientes dentro de este modelo tienden a enfatizar otros aspectos menos autoritarios de la dirección. En ellas se considera también la satisfacción personal de los miembros de la escuela, su implicación en los objetivos de la organización o, incluso, su participación en la toma de decisiones. Estas corrientes utilizan metáforas como las de la "escuela como comunidad" o "enseñanza en equipo". No obstante, se trata de manifestaciones de la misma racionalidad tecnológica, ya que el objetivo básico continúa siendo el incremento de la productividad.

Como consecuencia de esta concepción del liderazgo, la formación de los directores es una necesidad esencial, dado que el empleo se basa en la preparación técnica de quien lo ejerce. De igual modo, la selección de los futuros directores debe responder a las competencias y habilidades de quienes optan al cargo. En palabras del propio

M. Weber (1989:14). "Los candidatos son seleccionados sobre la base de cualificaciones técnicas. En el caso más racional, éstas son medidas mediante exámenes o garantizadas mediante diplomas que certifican la formación técnica, o ambos. Son *nombrados*, no elegidos".

Inscrita en este contexto, una parte importante de la investigación sobre directivos se ha enmarcado en la teoría funcionalista, según la cual nos interesa conocer el grado en que los líderes de las organizaciones educativas determinan los resultados de la institución. En ocasiones, esos resultados se consideran asociados a ciertos factores de personalidad poseídos por quien ejerce el cargo de director. En otros casos, se ponen en relación con determinadas habilidades y competencias que pueden ser adquiridas con el entrenamiento adecuado. De cualquier modo, se parte de que las habilidades que los directores deben poseer pueden perfilarse con cierta precisión.

La división naturalista del trabajo que sustenta este enfoque ha conducido, en el terreno escolar, a la división entre las tareas educativas y las administrativas en las escuelas. El director es liberado total o parcialmente, según el tamaño del centro de las actividades docentes, pasando a desempeñar actividades directivas. Las consecuencias

prácticas de esta separación son evidentes, ya que el director no se concibe como un educador, sino como un gerente.

La utilidad de este modelo para la organización escolar y, en consecuencia, del enfoque económico aplicado a la dirección de centros docentes, ha sido muy debatida. Se ha argumentado en su contra que este enfoque ha enfatizado la rentabilidad, entendida como reducción de costes, más que la calidad del "producto" de la escuela, es decir, la educación de los alumnos. Por otra parte, la escuela no es una empresa y la ideología que sustenta este enfoque está alejada de lo educativo. No obstante, la vigencia de esta perspectiva no puede darse por finalizada en la actualidad, ya que su influencia llega hasta nuestros días, en los que muchos de los cimientos conceptuales del sistema taylorista perviven. Puede considerarse, por ejemplo, cómo el énfasis otorgado en estos momentos a las evaluaciones de rendimiento se encuentra muy cercano a estos planteamientos.

2.2. El director escolar en la perspectiva interpretativa

Desde la perspectiva interpretativa, la organización se concibe como una construcción social. El análisis de la misma se centra en el mundo de los significados, interpretaciones o símbolos que existen en su seno. En palabras de G. England (1989: 81), las organizaciones son "creaciones sociales, productos de la interacción de unas personas que buscan la consecución de sus fines. [...] Para comprender las organizaciones será preciso conocer las intenciones de sus miembros y el sentido que otorgan a las diferentes actuaciones y situaciones".

A diferencia del enfoque anterior, el modelo interpretativo, naturalista o simbólico rompe con los supuestos racionalistas, que separan la organización de las personas, para pasar a considerar la unión inextricable que existe entre individuos y organización. Dentro de él, la realidad, más que una serie de rasgos observables, es un conjunto de significados, creencias y valores contruidos y compartidos por las personas. Las interpretaciones que las personas hacen de lo ocurrido son tanto o más relevantes que los acontecimientos. El concepto de «cultura» es básico para comprender la vida organizativa.

Puesto que las organizaciones son creaciones sociales, formas de cultura,

más que estructuras, el foco de atención son los procesos simbólicos que ocurren en su seno, la manera en la que se construyen los significados en la vida organizativa.

La dirección escolar deja de considerarse como un proceso técnico para pasar a concebirse como el acto de construir una realidad organizativa (M. T. González, 1989: 117):

"Las actividades directivas tratarían de coordinar y unir la acción de los miembros no a través de un control burocrático, sino normativo, desde el cual los miembros de la organización derivan un sentido de identidad y propósito".

Para ejercer sus funciones, el director debe conocer la cultura del centro y el significado que tienen para los protagonistas determinados rituales, gestos o símbolos. La idea de liderazgo, entendiendo como líder a la persona con capacidad para dotar de significado a las situaciones y ofrecer interpretaciones aceptables de las mismas, cobra la mayor importancia. Frente a la autoridad emanada de la posesión de determinados rasgos o la autoridad técnica, existe una autoridad profesional y moral que debe ser considerada (T. J. Sergiovanni, 1993).

Desde esta perspectiva, se plantea que no existe un único procedimiento eficaz en la dirección, sino distintos sistemas que permiten obtener buenos resultados, siendo importante en todos ellos la credibilidad personal del director. Al director no sólo le concierne el mantenimiento del sistema, sino el desarrollo personal de quienes trabajan en la escuela y, especialmente, de los alumnos (P. Harling, 1989). Se pone más énfasis en la consideración de las personas del centro como sujetos sociales que como recursos económicos.

Abundando en lo anterior, de las peculiaridades organizativas de los centros escolares parece perfilarse la idea de un liderazgo educativo como más propio que el de gestión. Burns ya estableció la diferencia entre el liderazgo de transacción y de transformación, centrándose el primero más en tareas y el segundo más en personas. El líder se ocupa, ante todo, de la transformación de la dimensión cultural de la organización. Factores como el carisma del director, la consideración individual de las personas y el estímulo intelectual se convierten en aspectos básicos para conseguir mayores niveles de esfuerzo, eficacia y satisfacción en la organización. El

liderazgo de transformación implica la necesidad de que éste se extienda al conjunto del profesorado.

Desde algunas de estas posiciones se defiende una opción no profesionalizada de la dirección, puesto que todos los docentes tienen responsabilidades, tanto directivas como académicas (M. Hughes, 1988). En otros casos, por el contrario, la preocupación se centra en preparar y seleccionar a los directivos en un estilo de liderazgo transformacional (B. M. Bass, 1988).

2.3. El director escolar en la perspectiva crítica

Desde un planteamiento crítico, la visión de la realidad escolar se aleja de los enfoques anteriores, ya que ésta no puede aislarse de los mecanismos de dominación política y social que existen en todas las estructuras sociales. La educación no puede entenderse si no es situándola en su contexto sociohistórico. Se intenta ir más allá de la explicación positivista o la comprensión interpretativista para llegar a la transformación, a la emancipación.

En este modelo es central el concepto de poder, definido como dominación, y sus mecanismos de legitimación. En la organización escolar el poder se encuentra desigualmente repartido, reflejando en cierta medida las diferencias que existen en la sociedad.

Dentro de estos planteamientos generales se ha considerado la existencia de dos perspectivas distintas: la micropolítica, centrada en los procesos de poder en el nivel de la escuela, y la macropolítica, con un análisis más amplio y global, bien sea enmarcado en la línea de la sociología de la reproducción o bien en las corrientes neomarxistas.

El concepto de micropolítica es definido por E. Hoyle (1989: 66) como "las estrategias por las cuales los individuos y grupos en contextos organizacionales tratan de usar sus recursos de poder e influencia para conseguir sus intereses". Siguiendo a S. J. Ball (1989: 28), desde la perspectiva micropolítica, en el análisis de las organizaciones educativas no puede partirse del supuesto consenso entre los distintos miembros de la organización acerca de los objetivos que deben alcanzarse, puesto que tal consenso no existe: "En verdad la *estructura* de las escuelas permite y

reproduce la disensión y la diversidad de metas". En las organizaciones educativas hay una fuerte carga ideológica y valorativa, en la que existen puntos de

discrepancia. Esta discrepancia va más allá de las creencias e ideas sobre la educación, refiriéndose a ideas generales sobre la naturaleza humana o la naturaleza del conocimiento.

Al igual que el conflicto, el dominio es un concepto clave para comprender la organización. Los sistemas sociales están fragmentados en grupos de interés, que persiguen sus propias metas y tratan de ganar ventaja sobre los otros. En las escuelas, las personas y grupos actúan para defender sus intereses, lo que hace que entren en conflicto con otras personas o grupos con intereses contrapuestos. Cada uno utiliza sus armas, sus recursos de poder e influencia para mantener o alcanzar el dominio de la organización. Por tanto, la toma de decisiones no es un proceso racional abstracto, sino político.

Desde esta perspectiva, para realizar un análisis del liderazgo es necesario tener en cuenta las peculiaridades de las escuelas respecto de otras organizaciones sociales:

"Es oportuno recordar que las escuelas difieren de muchas otras organizaciones en que el líder, de manera prácticamente inevitable, surge de los rangos inferiores. En cambio, muy pocos capitanes de industria empiezan su carrera desde abajo, de un modo similar. Ciertamente esto permite que el director pretenda un liderazgo que sería imposible en otros tipos de organización" (S. J. Ball, 1989: 27).

En la práctica, dentro de las escuelas los profesores tienen ciertos niveles de autonomía y pueden influir en la marcha de la organización, por lo que los directores no tienen el control total de la misma. Para poder comprender mejor la micropolítica de la escuela, E. Hoyle acude al análisis del "intercambio de bienes" entre el director y los profesores. El director puede proporcionar a los profesores recursos materiales, promoción, estima, autonomía o una aplicación laxa de las reglas. Por su parte, los profesores poseen también ciertos "bienes" que pueden intercambiar con el director: estima, apoyo, liderazgo de opinión, conformidad o reputación. Por tanto, el modelo de explicación tradicional y jerárquica de la dirección del centro se muestra simplista, siendo la realidad mucho más compleja.

Desde la perspectiva macropolítica, que acude a las teorías de Bernstein, Bourdieu o Apple, los orígenes del poder y del control en los sistemas educativos residen en la

estructura de clases de la sociedad. El poder no es algo estático, sino un proceso presente en todas las acciones humanas. La aplicación fundamental de esta aproximación al liderazgo en educación es la posibilidad de entender que las personas son activas y comprenden los procesos. Estos agentes crean y transforman las relaciones de poder y en todo caso, aunque sean desiguales, los subordinados también tienen en algún grado autonomía y los dirigentes en alguna medida dependencia. Visto así, el liderazgo conlleva la presencia de contradicciones considerables. Muchos de los problemas de la dirección de escuelas no pueden reducirse a tensiones individuales o a valores diferentes dentro de la institución, sino que son producto de dilemas más amplios dentro de la política general, que se reproducen a nivel escolar en forma de ideologías incompatibles (L. Davies, 1990).

Desde esta perspectiva crítica, se defienden alternativas organizativas de carácter democrático. Puesto que la premisa de la existencia de la jerarquía como una necesidad técnica de las instituciones escolares se considera falsa, puede plantearse la posibilidad de la participación en la toma de decisiones. No se niega la existencia del liderazgo, sino su institucionalización. En una organización democrática el liderazgo puede emerger orgánicamente y, puesto que no está fijado a posiciones institucionales, puede ser atribuido democráticamente.

Una visión educativa del liderazgo, alejada de los enfoques gerencialistas y de la división arbitraria entre líderes y subordinados, va más allá de la implicación de las distintas personas en las cuestiones escolares, para intentar darles la capacidad de decidir por ellos mismos. El liderazgo, que puede corresponder a personas distintas en situaciones diversas, debe nutrirse de un espíritu crítico hacia uno mismo para no convertirse en manipulación (J. Smyth, 1994). Un director que se rija por una práctica crítica buscará la desmitificación de sus propios papeles y funciones en el sistema educativo. Ocupará su lugar como individuo dentro de la estructura social y comprenderá que su biografía personal y profesional está conformada por la historia de la sociedad y su sistema de educación. Interpretará el sentido que tienen para los miembros de la comunidad las situaciones, los acontecimientos y las tendencias sociales, desarrollará

una teoría del aprendizaje y la enseñanza emancipatoria y dejará al descubierto las funciones de dominación en el sistema educativo.

Teoría de la Calidad: Desde que se propuso la primera definición de la calidad, y se postularon los elementos que deben tener un producto o servicio para alcanzarla, han surgido una gran cantidad de teorías de la calidad. En este apartado veremos algunas de las más importantes.

Teoría del control total de calidad

Esta teoría, creada por el Doctor Feigenbaum, intentó crear un sistema con varios pasos replicables que permitiese conseguir la mayor calidad en todo tipo de productos. De esta manera, se eliminaba el factor suerte en el proceso de conseguir la mayor satisfacción del cliente.

Sus principios básicos son los siguientes:

- Hoy en día, debido a la gran cantidad de productos similares que existen en el mercado, los compradores se fijan más que nunca en las diferencias entre ellos. Por eso, la calidad de un producto es un factor decisivo a la hora de hacerse con él.
- La calidad de los productos es uno de los mejores predictores del éxito y el crecimiento de una empresa.
- La calidad proviene de la gestión de la empresa; por lo tanto, si se es capaz de educar a los dirigentes, los productos creados por una compañía serán de la mayor calidad posible.

Basándose en estas ideas teóricas, Armand Feigenbaum creó los siguientes puntos, que de ser adoptados por los altos mandos de una empresa llevarían a la mejor calidad en sus resultados:

- Definir un criterio específico de lo que se desea conseguir con el producto.
- Enfocarse en la satisfacción del cliente.
- Realizar todos los esfuerzos necesarios para alcanzar los criterios planteados.
- Conseguir que la empresa trabaje de forma conjunta y sinérgica.
- Dividir claramente las responsabilidades de todo el personal.
- Crear un equipo encargado únicamente del control de calidad.
- Conseguir una buena comunicación entre todos los componentes de la empresa.
- Importancia de la calidad para todos los empleados de la empresa, sin importar el nivel en el que trabajen.
- Empleo de acciones correctivas efectivas cuando no se cumpla con los estándares marcados.

Teoría de los 13 principios

La teoría de los trece principios fue creada por Jesús Alberto Viveros Pérez. Se basa en trece reglas que, al ser implementadas, permitirán conseguir la mayor calidad en el proceso de creación de un producto o servicio.

Las trece reglas son las siguientes:

- Comenzar a hacer las cosas bien desde el principio.
- Centrarse en la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Buscar soluciones a los problemas en lugar de justificarlos.
- Mantener el optimismo.
- Conseguir buenas relaciones con los compañeros.
- Cumplir las tareas adecuadamente.
- Ser puntual.
- Mantener la cordialidad con los compañeros de equipo.
- Reconocer los propios errores y trabajar para corregirlos.
- Mantener la humildad, de tal forma que se pueda aprender de otros.
- Ser meticuloso en el orden y organización de las herramientas de trabajo.
- Ser capaz de dar confianza al resto del equipo.
- Encontrar la forma más simple de hacer el propio trabajo.

Según el autor de esta teoría, si todos los empleados de una empresa siguen estas trece normas, la compañía será capaz de llevar a cabo su labor con la mayor eficacia y calidad posibles.

Teoría de Joseph Muran

Este ingeniero y abogado rumano emprendió su carrera como asesor en Japón, donde recibió varios méritos debido a su ayuda en el desarrollo del país. Es un autor muy conocido, habiendo publicado once libros sobre el tema de la calidad.

Según él, para conseguir la mayor calidad en los productos o servicios de una empresa, es necesario trabajar en cinco puntos:

- Concretar los peligros de tener una baja calidad.

Si se identifica adecuadamente qué contras tiene el ofrecer un servicio de poca calidad, es mucho más sencillo conseguir que los empleados se den cuenta de por qué tienen que esforzarse. De esta manera, la calidad aumenta sin apenas esfuerzo.

- Adecuar el producto al uso que se le va a dar

Se debe crear productos que estén enfocados a ser lo más útiles posibles para los clientes. De esta manera, no se realizan gastos superfluos en características que no interesan realmente.

- Lograr adecuarse a los estándares de calidad definidos previamente

Los empresarios deben estar en constante comunicación con sus clientes para saber si los productos creados eran lo que querían. De esta manera, se puede saber si el producto o servicio ha cumplido las expectativas del comprador.

- Aplicar la mejora constante

Una vez que se haya terminado un producto o servicio, se debe examinar cómo se ha hecho. De esta forma, la siguiente versión del producto podrá tener los errores mejorados, de tal forma que siempre se siga avanzando más en el camino de la calidad.

- Considerar la calidad como una inversión

Juran creía que la calidad era la parte más importante de todo negocio, ya que traía muchos beneficios consigo. A pesar de que pueda ser difícil conseguir la mayor calidad en lo que se hace, con ella se consigue fidelizar clientes, aumentar los beneficios, y ser más competitivos que las empresas rivales.

Trilogía de Juran

Por otra parte, Juran creó tres pasos que se deben seguir para conseguir la mayor calidad posible en todas las empresas. Estos tres pasos son conocidos como la «Trilogía de Juran», y son los siguientes:

- Planificar la calidad

Para conseguir los mejores resultados, se debe trabajar previamente en los siguientes puntos: saber quiénes son los clientes y qué necesitan concretamente, desarrollar un producto que satisfaga esas necesidades, planear cómo se va a llevar a cabo ese producto, y comunicar este plan a el equipo encargado de producirlo.

- Control de calidad

El segundo paso una vez que se ha planeado todo el proceso de creación del producto es supervisar que efectivamente se está realizando de la mejor manera. Para ello, hay que tener en cuenta tres puntos: evaluar el comportamiento del producto en el mundo real, compararlo con las especificaciones previas, y trabajar para eliminar las diferencias.

- Mejora de la calidad

De nuevo relacionado con la idea de la mejora constante, una vez que se haya creado un producto se deben llevar a cabo una serie de pasos para

asegurar que la próxima vez el proceso vaya a ser todavía más eficaz.

Estos pasos son los siguientes: crear la infraestructura que permita la mejora, identificar puntos concretos en los que puede haber un aumento de la calidad, asignar un equipo de expertos a esta tarea, y proporcionarles todos los recursos y formación que puedan necesitar para llevar la calidad del producto creado al siguiente nivel.

Modelo de la Calidad de Gestión Escolar

En todos los países que desarrollan procesos de reformas educacionales e innovaciones en el ámbito escolar, una de las preocupaciones centrales, en la agenda pública y privada, es el tema de la “calidad”. Al respecto, han adquirido mayor relevancia enfoques que promueven un concepto de calidad vinculado a variables diversas, cuyo referente final y principal es el aprendizaje. Uno de los referentes de calidad que el Ministerio de Educación ha impulsado en los últimos años es el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

- 1) No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, por que identifica procesos que debieran estar presente en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.

- 2) Las áreas y dimensiones son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación y la experiencia internacional y nacional acumulada inciden en la generación de resultados del establecimiento.

3) No es prescriptivo, es decir no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Sólo identifica los procesos

significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.

- 4) La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.
- 5) Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente
- 6) Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados.
- 7) Dado lo anterior, el modelo promueve la responsabilización de los actores de la comunidad educativa respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa.



El modelo se estructura en **Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión**. Las Áreas son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional. Este modelo cuenta con cinco de estas áreas, que a la vez son de dos tipos: **procesos** y **resultados**.



Las Dimensiones, son a su vez, el contenido técnico de las áreas en forma desagregada. Por último, los Elementos de Gestión describen un grado más

específico de la operacionalización de los contenidos de las áreas y dimensiones. Lo que a continuación se presentan son las áreas, dimensiones y elementos de gestión que componen el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

<p>Existen prácticas para asegurar que el PEI considere las necesidades educativas y formativas de los alumnos y las expectativas e intereses de su comunidad educativa.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que el PEI oriente y articule las distintas acciones, instrumentos y estrategias del establecimiento.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que se priorizan, implementan y evalúan acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</p> <p>Existen prácticas para garantizar que el sostenedor colabore en la sustentabilidad de PEI.</p> <p>Existen prácticas que aseguran la coherencia y articulación de los distintos actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los Objetivos Institucionales.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que las decisiones tomadas por los distintos actores de la comunidad educativa favorezcan el logro de los Objetivos Institucionales.</p> <p>Existen prácticas para asegurar la delegación de funciones del equipo directivo para el logro de los Objetivos Institucionales.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que el director y el equipo directivo evalúan su desempeño.</p> <p>Existen prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias con otras instituciones escolares favoreciendo el aprendizaje profesional para contribuir al logro de los Objetivos y Metas Institucionales.</p> <p>Existen prácticas para establecer redes de colaboración con organismos de la comunidad local, académicas, servicios públicos y/o empresariales, entre otros, para apoyar el logro de los Objetivos y Metas Institucionales.</p> <p>Existen prácticas para contribuir al desarrollo local de la comunidad que favorezcan el logro de los Objetivos Institucionales.</p> <p>Existen prácticas de monitoreo, evaluación y/o autoevaluación para detectar situaciones críticas que afecten el logro de los Objetivos y Metas Institucionales.</p> <p>Existen prácticas de análisis de la información para la toma de decisiones oportuna y fundamentada.</p> <p>Existen prácticas para dar cuenta pública a la comunidad educativa respecto de planes y logros alcanzados.</p>	<p>Existen prácticas para asegurar que el PEI considere las necesidades educativas y formativas de los alumnos y las expectativas e intereses de su comunidad educativa.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que el PEI oriente y articule las distintas acciones, instrumentos y estrategias del establecimiento.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que se priorizan, implementan y evalúan acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</p> <p>Existen prácticas para garantizar que el sostenedor colabore en la sustentabilidad de PEI.</p> <p>Existen prácticas que aseguran la coherencia y articulación de los distintos actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los Objetivos Institucionales.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que las decisiones tomadas por los distintos actores de la comunidad educativa favorezcan el logro de los Objetivos Institucionales.</p> <p>Existen prácticas para asegurar la delegación de funciones del equipo directivo para el logro de los Objetivos Institucionales.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que el director y el equipo directivo evalúan su desempeño.</p> <p>Existen prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias con otras instituciones escolares favoreciendo el aprendizaje profesional para contribuir al logro de los Objetivos y Metas Institucionales.</p> <p>Existen prácticas para establecer redes de colaboración con organismos de la comunidad local, académicas, servicios públicos y/o empresariales, entre otros, para apoyar el logro de los Objetivos y Metas Institucionales.</p> <p>Existen prácticas para contribuir al desarrollo local de la comunidad que favorezcan el logro de los Objetivos Institucionales.</p> <p>Existen prácticas de monitoreo, evaluación y/o autoevaluación para detectar situaciones críticas que afecten el logro de los Objetivos y Metas Institucionales.</p> <p>Existen prácticas de análisis de la información para la toma de decisiones oportuna y fundamentada.</p> <p>Existen prácticas para dar cuenta pública a la comunidad educativa respecto de planes y logros alcanzados.</p>
--	--

<p>prácticas de establecimiento de la propuesta curricular en el PE y articulada con el texto de las necesidades de los estudiantes.</p> <p>Enseñanza: prácticas de aula que aseguran la adecuación del proceso de implementación de</p>	<p>Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, el PE y el Plan de Estudio</p> <p>Existen prácticas para asegurar que la propuesta curricular del establecimiento considere las necesidades e intereses de los estudiantes.</p> <p>Existen prácticas que aseguran una progresión y coherencia de los OFCMO entre ciclos y niveles.</p> <p>Existen prácticas que aseguran la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PE.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que los recursos educativos e informativos se utilizan en coherencia con las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p> <p>Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p> <p>Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</p> <p>Existen prácticas para garantizar que el clima y la convivencia favorezcan el aprendizaje en el aula.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que los docentes mantienen altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que el tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</p> <p>Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.</p> <p>Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.</p> <p>Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</p>
<p>aula: prácticas de aula para asegurar que la enseñanza sea concretamente eficaz en el proceso de enseñanza – aprendizaje.</p> <p>Implementación Curricular: prácticas de aula para determinar el impacto que tiene la implementación curricular.</p>	<p>Existen prácticas para asegurar que los recursos educativos e informativos se utilizan en coherencia con las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p> <p>Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p> <p>Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</p> <p>Existen prácticas para garantizar que el clima y la convivencia favorezcan el aprendizaje en el aula.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que los docentes mantienen altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que el tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</p> <p>Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.</p> <p>Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.</p> <p>Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</p>

<p>prácticas que aseguran una función de los actores de la función de su PEI.</p>	<p>Existen normas fundadas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educativo.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.</p>
<p>Apoyo a los Aprendizajes de los estudiantes</p>	<p>Existen prácticas que aseguran la información y canales expeditos de comunicación para mantener informados a todos los actores de la comunidad educativa y recibir observaciones y sugerencias.</p> <p>Existen prácticas para prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud de conjunto de la comunidad.</p> <p>Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicossocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</p>
<p>Contribuir al desarrollo psicossocial de los estudiantes.</p>	<p>Existen prácticas para favorecer la no discriminación y la diversidad sociocultural de los estudiantes.</p> <p>Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes aprendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</p> <p>Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</p>

<p>Existen prácticas del establecimiento que aseguran el desarrollo de docentes y paraprofesionales en PE.</p>	<p>Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paraprofesionales en relación con las competencias requeridas para implementar el PE.</p> <p>Existen prácticas que aseguran la formación continua de los docentes y paraprofesionales de acuerdo a sus funciones y Metas establecidas.</p> <p>Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</p> <p>Existen prácticas que aseguran la evaluación de desempeño de los docentes y paraprofesionales de acuerdo a sus funciones y Metas establecidas.</p> <p>Existen prácticas que aseguran un sistema de reconocimiento a desempeño y aportes de los diferentes actores de la comunidad educativa a la implementación de PE y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.</p>
<p>Existen Materiales y Tecnológicos que aseguran una utilización eficiente de los recursos financieros, materiales, y de infraestructura de PE.</p>	<p>Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</p> <p>Existen prácticas que aseguran el mantenimiento de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación de PE.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que los espacios y la infraestructura se adecúan a las necesidades de desarrollo del PE.</p>
<p>Existen prácticas de soporte y servicios que aseguran la actualización de PE.</p>	<p>Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</p> <p>Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que la comunidad utilice los servicios disponibles en el establecimiento educativo.</p>

datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para tomar decisiones que mejoren la calidad de sus logros.

rendimiento: datos del establecimiento referidos a niveles de logro de los establecidos en el Marco Curricular.	Datos de establecimiento educacional que muestran e nivel de logro de los alumnos en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.
adicionales: datos del establecimiento referidos a Metas Institucionales.	Datos de establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los estudiantes en relación a las mediciones nacionales.
de la comunidad educativa: datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de padres y aboderados.	Datos de establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los Objetivos establecidos en los planes de mejoramiento y/o acciones de mejoramiento.
	Datos de establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los índices de eficiencia interna.
	Datos del establecimiento sobre desarrollo profesional y desempeño docente y paraprofesional.
	Datos del establecimiento sobre optimización y/o aprovechamiento de los recursos financieros, materiales y tecnológicos.
	Datos de establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de docentes y paraprofesionales.
	Datos de establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de padres y aboderados.
	Datos de establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los estudiantes.

4.0 DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

La Escuela Básica Julia Herrera Varas se funda el 20 de mayo de 1910 con el nombre de escuela Elemental N° 27 de niñas y sus dependencias se ubican en el sector céntrico de la ciudad frente al estadio municipal de la comuna de Mejillones. En su Proyecto Educativo Institucional se declara que el establecimiento busca ser reconocido como un espacio abierto e inclusivo. Al indagar dentro de la Unidad Educativa a sus miembros, explicitan que el proceso formativo de los estudiantes se caracteriza por el desarrollo integral de actitudes como la responsabilidad, la tolerancia y la resiliencia. En la actualidad, la escuela funciona en Jornada Escolar Completa (JEC) e imparte enseñanza desde pre kínder hasta 8° básico. Además, cabe señalar que suscribe al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, lo que le ha permitido acceder a los beneficios de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), política pública que permite proyectar trayectorias de mejoramiento continuo y también financiar las estrategias de mejora definidas por la escuela con foco en el aprendizaje de los estudiantes. De igual modo, cuenta con el Programa de Integración Escolar para atender a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE). Para su implementación dispone de un equipo multidisciplinario conformado por profesores diferenciales, psicólogos, psicopedagogos, una trabajadora social, un kinesiólogo y un fonoaudiólogo. También ha adscrito voluntariamente a la Evaluación Progresiva, iniciativa de la Agencia de Calidad de la Educación. Esta se plantea en el contexto de las innovaciones comprometidas en el Plan de evaluaciones 2016-2020, y tiene por finalidad aportar información oportuna y específica a los profesores de 2° básico respecto de los avances de sus alumnos en el desarrollo de habilidades de comprensión de lectura. Finalmente, cabe mencionar que la escuela es liderada desde fines de 2015 por su director, quien fue elegido mediante el sistema de Alta Dirección Pública (ADP). Conjuntamente, cuenta con una inspectora

general, un encargado de Convivencia Escolar y una Unidad Técnica Pedagógica compuesta por un jefe técnico y una

curriculista. A ellos se suman cuarenta y cinco docentes y mismo número de asistentes de la educación. Dentro de estos últimos se encuentra una dupla psicosocial compuesta por una psicóloga y una trabajadora social, quienes brindan apoyo a los estudiantes y comunidad en general.

INFRAESTRUCTURA DEL ESTABLECIMIENTO

●
Edificio Escolar es de construcción sólida y se encuentra en buen estado. Su estructura la conforman dieciocho (18) salas de clases, cuatro (4) salas temáticas, para asignaturas: un (1) Centro de Recursos de Aprendizaje (biblioteca, salón audiovisual, laboratorio de computación, sala de reuniones, laboratorio de ciencias), aula para Lenguaje; aula de fortalecimiento de aprendizajes; laboratorio de Idioma; Salón de Actos; Casa Funcional del Curso Especial; oficinas administrativas, técnica; cocina y comedor para alumnos y alumnas; comedor para profesoras y profesores; S.S.H.H. para estudiantes damas y varones; docentes y asistentes de la educación. Además cuenta con dos (2) bodegas. Todos estos espacios se encuentran distribuidos en nueve (9) pabellones de diferentes colores y que se identifican con los nombres de las localidades al interior de la Segunda Región de Antofagasta. Dos de sus pabellones son de dos (2) pisos

ANTECEDENTES SOCIOECONÓMICOS

La población escolar, presenta una situación socioeconómica y cultural variable, que incide en la mayoría de los casos, en el rendimiento y disciplina de alumnos y alumnas. Con población flotante, que se materializa con el constante movimiento de matrícula durante todo el año, por razones laborales. Todo lo anterior, ratificado por el alto Índice de Vulnerabilidad Escolar (I.V.E.):

AÑO	I.V.E.	AÑO	I.V.E.	AÑO	I.V.E.
2004	28,00%	2011	58,04%	2018	70,00%
2005	29,16%	2012	59,60%	2019	78,00%
2006	58,30%	2013	60,10%		

2007	58,30%	2014	60,68%		
2008	76,40%	2015	63,10%		
2009	63,10%	2016	64,00%		
2010	55,04%	2017	64,00%		

PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

Los programas que se encuentran en ejecución en la Escuela Julia Herrera Varas, son diversos. Entre ellos, se pueden mencionar los siguientes:

TIC'S.

Este programa está referido al uso de herramientas tecnológicas al servicio de los aprendizajes significativos y de calidad. El 1er. y 2do.ciclo ya cuentan con la tecnología instalada y al servicio de profesores- as y estudiantes. Para ello disponen con dos laboratorios equipados y un coordinador de Enlaces de forma permanente que asiste a profesores y estudiantes, en la concreción de aprendizajes en las distintas asignaturas de currículum escolar.

PROGRAMA DE INTEGRACIÓN ESCOLAR.

El P.I.E. es una estrategia del sistema escolar que tiene el propósito de contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se imparte en el establecimiento educacional.; favoreciendo la presencia, en la sala de clases, la participación y el logro de los aprendizajes esperados de todos y cada uno de los estudiantes, especialmente de aquellos que presentan necesidades educativas especiales (NEE.), sean éstas de carácter permanente o transitorias. Las Necesidades Educativas Especiales, considera aquel alumno y alumna que precisan de ayudas y recursos adicionales, ya sean humanos, materiales o pedagógicos, para conducir su proceso de desarrollo y aprendizaje, y, contribuir al logro de los fines de la educación.

WEBCLASS

Desde el año 2014 hasta la actualidad la escuela trabaja con la plataforma WebClass, mediante esta plataforma, los profesores y profesoras, pueden acceder a diversos recursos educativos, entre ellos planificaciones, evaluaciones, presentaciones, guías, videos, tutoriales, etc. Además es un medio de comunicación entre los(as) docentes, padres

y estudiantes, en la cual los(as) apoderados(as) pueden realizar un seguimiento del desempeño de sus pupilos(as), sin tener que concurrir al establecimiento. Cada docente a su vez puede registrar calificaciones, observaciones de sus estudiantes, registrar la asistencia de ellos, etc. El conjunto de estas herramientas, les permite, optimizar los tiempos efectivos de clases hacia sus discentes.

PROGRAMA MUNK

Este programa es una iniciativa que es financiada mediante Responsabilidad Social Empresarial. Este programa consiste en una plataforma digital donde los estudiantes juegan e interactúan en lúdicas actividades preparadas especialmente para que el alumno desarrolle sus habilidades en el idioma inglés. Los niveles educacionales que son beneficiarios con esta iniciativa son los estudiantes de segundo ciclo básico.

Esta herramienta permite el aprendizaje del idioma inglés combinando educación y entretenimiento, logrando así que los niños refuercen este idioma en sus escuelas y complementen la labor que realiza el profesor en las clases. Cada alumno utilizará a Munk como una actividad adicional de trabajo que se realiza fuera del aula y en el laboratorio de computación de la escuela, momento en que los niños “jugarán” mientras refuerzan contenidos necesarios para un mejor inglés.

Los objetivos del programa son, entre otros, aumentar la disposición para el aprendizaje de inglés entre los estudiantes participantes; robustecer la base de manejo de elementos básicos del idioma, tales como vocabulario y expresiones sencillas alineadas con las actividades conducidas por los docentes y elevar las competencias digitales de los niños participantes. El trabajar con Munk también permitirá a los alumnos una ventana hacia el conocimiento, la educación, la creatividad, la tecnología y las artes.

PROGRAMA PREVENCIÓN ALCOHOL-DROGAS

Este programa de la escuela es desarrollado por el equipo psicosocial de la escuela, el cual tiene como objetivo la prevención en los estudiantes de adicciones de drogas y alcohol, esta iniciativa se articula con los programas tanto del Ministerio de Educación y Ministerio de Salud. Este programa se articula con “Chile Previene en la Escuela”, incorpora a SENDA, como la institución responsable de coordinar su diseño e implementación con el objetivo de disminuir las conductas de riesgo.

LABORATORIO MÓVIL COMPUTACIONAL.

El LMC. Forma parte del Plan de Tecnologías para una Educación de Calidad, implementado a partir del año 2007, por el Centro de Educación y Tecnología del Ministerio de Educación. "A través de esta iniciativa, se busca que las prácticas docentes incorporen pedagógicamente las TICS, de modo de intencionar estrategias que permitan el trabajo, uno a uno que apoyen a los alumnos y alumnas en su relación más directa con la información, el desarrollo de procesos de aprendizaje que la tecnología favorece y que se mejoren los entornos de aprendizaje, tratamiento y desarrollo de habilidades comunicativas y de resolución de problemas.

PROGRAMA MEDIO AMBIENTE

El propósito es que estudiantes, docentes, asistentes de la educación, padres y apoderados, adquieran conocimientos, valores y las habilidades prácticas para participar responsable y eficazmente en la prevención y posibles soluciones de los problemas y en la gestión de la calidad del medio ambiente en la Escuela y su entorno.

El grupo ambientalista escolar incentiva, motiva y sensibiliza con su preocupación y trabajo, a la Comunidad toda, requiriendo de las personas su interés por participar en la compleja y solidaria tarea de mejorar el medio ambiente. Además, se incluye en las planificaciones de aula, buscando en los/las estudiantes, adquirir una comprensión básica del medio ambiente y de valores sociales y un profundo interés por el tema que los impulse a participar activamente en su protección y mejoramiento.

APRENDER A EMPRENDER EN EL MEDIO AMBIENTE

El programa AEMA es una iniciativa de CORFO, en la cual los(as) estudiantes aprenden conceptos fundamentales acerca del medio ambiente, los recursos renovables, no renovables y artificiales, desarrollo sustentable, uso eficiente del agua, tipos de desechos, etc.; por medio de actividades motivadoras toman conciencia sobre su relación con el medio ambiente, con lo cual se pretende lograr una actitud responsable con el mismo y generar así agentes de cambio con una participación activa y un compromiso con la comunidad y su entorno.

Participan estudiantes de quinto al octavo año, cuyos monitores son docentes del establecimiento capacitados por una instructora de la ciudad de Santiago.

Los objetivos de este programa son:

- Que los alumnos conozcan y comprendan los elementos que constituyen el medio ambiente, reconozcan la importancia de los recursos naturales renovables y no renovables y localicen las problemáticas ambientales dentro de la ciudad.
- Adviertan acerca de los peligros de la contaminación, aprendan que son los desechos y sus distintos tratamientos y reconozcan la importancia de su valoración.
- Entiendan la importancia del agua y la problemática asociada a su preservación y uso eficiente.
- Reconozcan la importancia del trabajo en conjunto de los distintos actores sociales, a partir del conocimiento de sus responsabilidades en la problemática de los desechos y del uso del agua.
- Analicen datos en forma sistemática, tomen decisiones fundadas para seleccionar un área de trabajo y formulen ideas para aportar soluciones a algún problema ambiental.
- Tomen conciencia acerca de su rol como ciudadanos, para que logren asumir una actitud de participación activa y se construyan como agentes de cambio dentro de su comunidad.

ANÁLISIS FODA

Según el análisis interno y externo que hace la escuela, mediante la participación de representantes de toda la comunidad educativa, establecieron un conjunto de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El levantamiento de esta información se llevó a cabo en instancias tales como:

- Consejo Escolar
- Consejo de Profesores
- Reuniones de Centro General de Padres
- Reunión de Centro de Alumnos y Alumnas (CEAL)

Fortalezas
Reglamento Interno de Convivencia Escolar.
Clima organizacional favorable.
Participación constante en equipos de trabajo.
Programas y proyectos al servicio de los aprendizajes de estudiantes: Integración Escolar Enlaces, Fortalecimiento de Valores patrios y Formación Ciudadana, Programa de Mejoramiento Educativo, Proyecto Educativo Institucional y la Reformulación del Proyecto Pedagógico de Jornada Escolar Completa.
Prevención drogas y alcoholismo.
Talleres relacionados con Lenguaje y Matemática y actividades medioambientalistas consideradas en el tiempo de libre disposición.
Escuela en JECD. De 1er. a 8vo. Año básico, desde el año 2016.
Centro General de Padres y Apoderados constituido y participando. Con de Personalidad Jurídica.
Consejo Escolar, en funcionamiento.
Equipo de Gestión Escolar, en funcionamiento
Equipo Directivo y Técnico empoderado

FORTALEZAS
Docentes con horas, para atención de apoderados-as.
Programa propio de estímulos e incentivos, para estudiantes que se destacan en rendimiento académico, en valores, en asistencia , en hábitos positivos.
Laboratorios de Ciencias, de Computación y de Idioma
Bibliocra en funcionamiento
Equipos Psicosociales en funcionamiento
Manual de Funciones en conocimiento de todos/as los/las funcionarios del E.E. y que contribuyen al cumplimiento de la misión y de los objetivos de la Escuela
OPORTUNIDADES
Activar la radio escolar que, facilitará el reforzar el área de lenguaje.
Ofertas al sector educación al de instituciones y organizaciones como FONDART, Fundación Minera Escondida, Ministerio de Educación, que invitan a postular con la presentación de Proyectos de la Unidad Educativa.
Ley de Subvención Escolar Preferencial.
DEBILIDADES
Bajo compromiso de los apoderados en el proceso enseñanza aprendizaje y formación valórica de sus pupilos y pupilas.
Escasa asistencia de padres y apoderados a las reuniones de subcentros.
Problemas eléctricos. Cortes permanentes de energía eléctrica en los diversos pabellones, por sobrecarga.
Profesores y Profesoras necesitan actualización en estrategias didácticas activo-participativas y cambio de escenarios pedagógicos.
Carencia de recursos materiales para el desarrollo de clases más efectivas.
AMENAZAS
Medio sociocultural, bajo. La publicidad y los medios de comunicación, acosan con estímulos negativos a nuestros estudiantes y que no son congruentes con los objetivos educacionales.
Aumento de mujeres (mamás) en el campo laboral.

Es importante precisas que este análisis FODA, que se realizó de manera abierta y focalizada a los miembros de la comunidad escolar, tiene

variaciones significativas, al ser consultado de manera anónima usando cuestionarios con preguntas. Los resultados obtenidos, acerca de las Fortalezas y Debilidades de las Dimensiones del Modelo de la Calidad de Gestión Escolar. Los datos recopilados fueron los siguientes:

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	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de las prácticas pedagógicas. - Establecimiento de un formato institucional de planificación y evaluación. - Practica instalada de llevar a cabo adecuaciones curriculares a estudiantes que lo requieran por parte de profesionales del Programa de Integración Escolar. Relación directa y fluida entre el equipo técnico, docentes y profesionales del Programa de Integración Escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar elaboración de Planificaciones por unidad y carta Gantt anual. -Involucrar a los docentes de aula en la construcción de instrumentos de evaluación con adecuaciones curriculares, independiente de la asignatura. Hacer efectivo un plan de articulación en todos los niveles en que se requiera. - Instalar prácticas pedagógicas innovadoras y desafiantes.
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Efectivo clima organizacional producido equipo de gestión - Relación directa Sostenedor - Director - Fortalecimiento del equipo de gestión con la incorporación de nuevos integrantes que apoyan el proceso educativo 	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer los canales de comunicación con la comunidad escolar. - A partir de las debilidades visualizadas por la Agencia de Calidad continuar implementando acciones para una mejora continua.

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Debilidades
Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional	- Incorporación al equipo de gestión de un Encargado de Convivencia escolar con 44 hrs. - Conformación de un equipo de convivencia escolar. Socialización de los planes Institucionales y protocolos insertos en el Manual de convivencia.	- Actualización del manual de convivencia e incorporación de nuevos protocolos. - Incorporar acciones dirigidas a desarrollar en los estudiantes hábitos de vida saludable. - Incorporación de una nueva dupla psicosocial ante la alta demanda de casos judicializados y otros problemas sociales. - Incentivar y motivar a los padres y apoderados a ser partícipes del proceso de aprendizajes 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	- Sostenedor facilita recursos humanos y materiales en forma oportuna y expedita según requerimientos del establecimiento. PME permite gestionar los recursos necesarios para lograr mejores aprendizajes.	- Monitoreo y seguimiento de las acciones del PME - Monitoreo de acciones SEP

La Escuela Julia Herrera Varas, en la actualidad tiene una matrícula de 899 estudiantes desde los niveles de primer nivel de transición hasta octavo año básico. En la actualidad es una unidad educativa que posee una categoría de desempeño Medio- Bajo. Esta categoría agrupa establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados por debajo de lo esperado, en las distintas dimensiones evaluadas en el proceso de análisis, considerando siempre el contexto social de los estudiantes. Recientemente comunicada por la Agencia de Calidad, durante años

estuvo con categorización de tipo Insuficiente.

Para hacer un levantamiento diagnóstico en la Escuela Julia Herrera Varas, me entrevisté con el Sostenedor, Director, Inspectora General, Jefe de UTP, 02

miembros del equipo de convivencia escolar, 06 profesores, 09 apoderados, 09 asistentes de la educación y 09 estudiantes. Junto a ello, apliqué algunas encuestas las cuales fueron respondidas por 50 alumnos, 25 profesores, 50 apoderados y 25 asistentes de la educación. Cuyos resultados explicitaré más adelante. De igual forma, solicité revisar documentos tales como, Plan de Mejoramiento Educativo (PME), Fase Estratégica, Proyecto Educativo Institucional (PEI), resultados Indicadores de Desarrollo Personal y Social y SIMCE, bitácora de la Unidad

Técnica

Pedagógica (UTP), informes de resultados Asistencia Técnica Educativa (ATE) y

libros de clases. La visión de la escuela señala que busca ser una Institución Educativa con identidad propia, que tiene el compromiso permanente con la excelencia y una sólida formación de habilidades para la vida que permitan lograr un alto espíritu de superación, capaces de enfrentar con éxito todo tipo de desafíos, con una actitud positiva, saludable, creativa e innovadora que favorezca la apertura e inserción a la sociedad del siglo XXI. De esta visión se desprende la misión institucional que busca ser una Escuela que se reconozca y valore por su contribución en:

- a) Formación de estudiantes con principios humanistas, preocupada por desarrollar competencias de autonomía, responsabilidad, perseverancia, creatividad, motivación al logro, capacidades de liderazgo y emprendimiento
- b) Formación valórica en sus estudiantes basada en el respeto, solidaridad, tolerancia y la responsabilidad social.
- c) Formación afectiva y social basada en la empatía y asertividad.

Los pilares institucionales que sustentan su institucionalidad se basan en los siguientes sellos:

- a) Emprendimiento e innovación
- b) Buen trato para el aprendizaje y convivencia

Estos sellos educativos sustentan la visión, misión y definiciones y sentidos institucional, lo que, a su vez, definen los perfiles de la totalidad de sus actores. Perfilando valores y competencias en:

- A) Responsabilidad social
- B) Compañerismo
- C) Respeto
- D) Empatía
- E) Solidaridad
- F) Reflexibilidad
- G) Asertividad

Mediante elementos constitutivos que otorgan identidad con la escuela, se planifica, diseña y desarrolla un conjunto de acciones que contribuyen a mejorar progresivamente la gestión institucional y gestión de aprendizajes, es por esta razón que la comunidad educativa, visualiza en la ejecución de los Planes de Mejoramiento Educativo, una oportunidad de crecimiento cuantitativo y cualitativo, que a su vez les permita alcanzar las metas de efectividad declaradas y requeridas por SEP, de forma de instalar en un corto tiempo, un ciclo de mejora continua, con respecto a sus resultados educativos, resultados de aprendizaje y resultados de eficiencia interna.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INDICADORES DE DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL

Cuarto año básico


Indicador	Puntaje y variación respecto de la evaluación anterior
	4º básico
 Autoestima académica y motivación escolar	↑ 80
 Clima de convivencia escolar	● 75
 Participación y formación ciudadana	● 81
 Hábitos de vida saludable	● 69

Sexto año básico

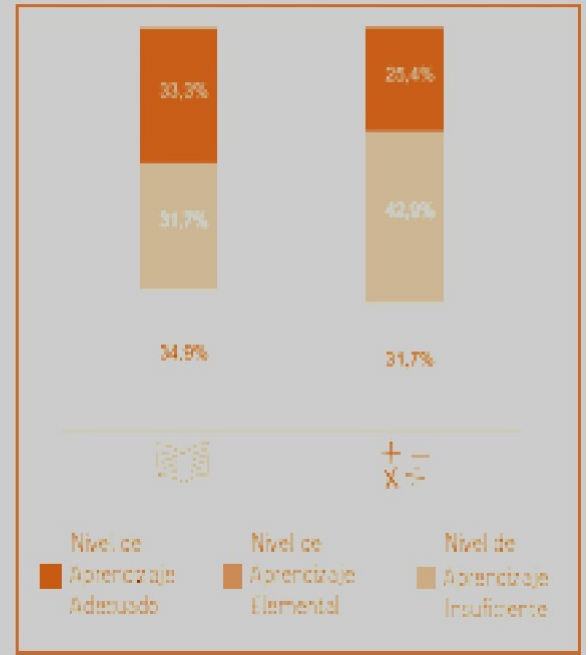
Indicador	Puntaje y variación respecto de la evaluación anterior
	6º básico
 Autoestima académica y motivación escolar	↓ 69
 Clima de convivencia escolar	● 64
 Participación y formación ciudadana	↓ 67
 Hábitos de vida saludable	↓ 63

ANÁLISIS DE RESULTADOS: CUARTOS AÑOS BÁSICOS

Puntajes promedio en Simce 4º básico 2018 y variación respecto de la evaluación anterior




Prueba	Puntaje y variación respecto de la evaluación anterior
	4º básico
 Lenguaje y Comunicación: Lectura	● 265
 Matemática	↑ 267

Porcentaje de estudiantes de 4º básico 2018 en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje

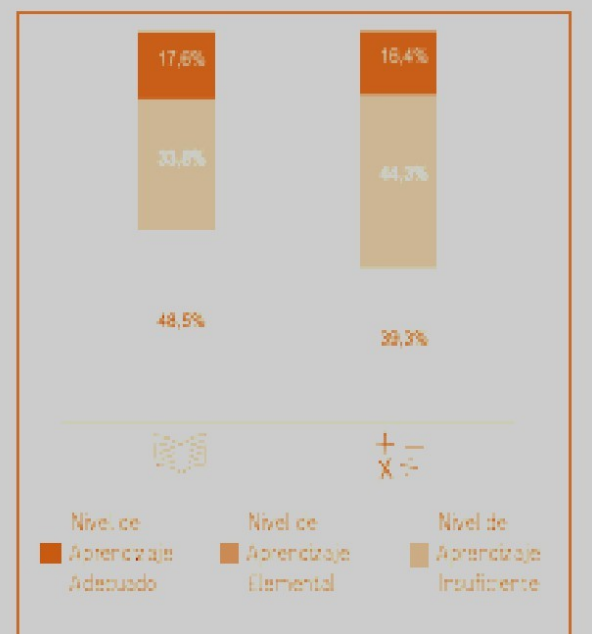


ANÁLISIS DE RESULTADOS: OCTAVOS AÑOS BÁSICOS

Puntajes promedio en Simce 6º básico 2018 y variación respecto de la evaluación anterior

Prueba	Puntaje y variación respecto de la evaluación anterior
	6º básico
 Lenguaje y Comunicación: Lectura	↓ 233
 Matemática	● 236
 Ciencias Naturales	● 226

Porcentaje de estudiantes de 6º básico 2018 en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje



5.0 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (ÁREAS Y DIMENSIONES).

La metodología de análisis de las áreas y dimensiones del Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar comprendió el despliegue de diversos componentes analíticos de referencia y orientación la cual se basó en el uso operativo de los Estándares Indicativos de Desempeño, los cuales me permitieron caracterizar la gestión escolar de la escuela, lo cual se trabajó y compartió con el Equipo Directivo y técnico de la unidad educativa. Para ello se recopiló y analizó la información descriptiva de las diferentes prácticas que son realizadas en el quehacer diario, a partir de ella y considerando la evidencia de cada una de esas prácticas se describió niveles de desempeño asociados a ellos. Esta información fue complementada con las entrevistas realizadas donde se interactuó con representantes de los diversos miembros de la comunidad escolar. De igual manera se revisó información documental, de donde se pudo obtener datos relevantes acerca de la gestión de la escuela, sus resultados educativos y antecedentes del contexto donde éste opera. Es importante reconocer el aporte del Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar, debido a que mediante él se organizan áreas y dimensiones, los cuales permiten analizar y abordar logros de carácter cuantitativo y cualitativo y su impacto en las prácticas institucionales y técnico-pedagógicas. En este sentido, el Plan de Mejoramiento Educativo, es el mecanismo que permite materializar el modelo definido en el Proyecto Educativo Institucional, a su vez otorga sentido de pertinencia a las acciones.

DIMENSIÓN LIDERAZGO

La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. La investigación indica que, después de la enseñanza en el aula, el liderazgo es el factor de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, de manera que es una de las principales variables que afectan la calidad de la educación impartida por un establecimiento. Para que esta influencia sea positiva, es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento, lo que hace posible una gestión institucional coordinada y eficaz. A su vez, el director debe propiciar que los distintos

actores educativos incluidos él se identifiquen con la orientación y objetivos del

establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de la comunidad educativa. La traducción de la orientación y objetivos del establecimiento en acciones concretas requiere que estos se encuentren claramente definidos y sean compartidos, por lo que un liderazgo efectivo implica también llevar a cabo procesos de planificación institucional sobre la base de datos actualizados, con participación de los diferentes estamentos. Considerando lo anterior, la dimensión Liderazgo comprende las subdimensiones de:

- a) Liderazgo del sostenedor
- b) Liderazgo del director
- c) Planificación y gestión de resultados.

Al revisar la información entregada por las diversas fuentes consultadas, se puede evidenciar que:

El equipo directivo del establecimiento ha promovido un discurso vinculado a que su principal meta es mejorar los resultados educativos de los estudiantes. En este marco, la entidad sostenedora le ha planteado a la dirección que la prioridad es movilizar a la escuela hacia mejores niveles de desempeño. A la luz de ello, periódicamente se desarrollan reuniones técnicas entre esta y el equipo directivo, las que se enfocan en el monitoreo de los objetivos establecidos en el convenio de desempeño ADP de la dirección, principalmente a los referidos al mejoramiento de los resultados educativos de los alumnos. Esto da cuenta que las estrategias de acompañamiento cuentan con un foco sustentado en los objetivos que se pretenden alcanzar. Asimismo, las metas institucionales, particularmente aquellas referidas a mejorar los resultados educativos y a la necesidad de comprometer a apoderados con dicha orientación, se comunican en los consejos de profesores y en las reuniones de apoderados, lo que podría favorecer la definición de acuerdos compartidos que orienten la implementación de acciones o estrategias de mejoramiento.

Pese a lo anterior, es posible mencionar que el Plan de Mejoramiento Educativo, instrumento en el que se definen las metas y permite planificar

estrategias para concretarlas, es construido casi en su totalidad por el equipo directivo con la ayuda de una Asesoría Técnica Educativa contratada con fondos SEP, la cual colabora y

orienta en la definición de esta herramienta. Al respecto, aun cuando los docentes reconocen que año anteriores, sus opiniones fueron consideradas para la definición de acciones y estrategias anuales de mejora, en la actualidad su participación está más bien acotada a la entrega de opiniones en torno a algunos requerimientos y materiales necesarios.

En este sentido, la entidad sostenedora percibe que debido a que la responsabilidad de la elaboración del PME se ha delegado principalmente a la ATE, sumado a la escasa consideración de la opinión de los distintos estamentos de la comunidad, ha obstaculizado que las metas institucionales declaradas por el equipo de directivo se traduzcan en orientaciones y lineamientos claros, así como también compartidos por los distintos estamentos, limitando que el proceso de mejoramiento continuo se desarrolle a través del despliegue de capacidades de la propia comunidad. Un ejemplo de ello se advierte en que, aun cuando uno de los objetivos estratégicos del Plan de Mejoramiento se orienta a fortalecer los procesos de monitoreo y seguimiento que la escuela debe realizar en función de sus acciones de mejora, estas iniciativas, dirigidas a evaluar el grado de cumplimiento de lo planificado, así como la eventual incorporación de ajustes durante su ejecución, son llevadas a cabo por la asesoría externa, lo que obstaculiza la participación e involucramiento de los actores escolares relevantes en la implementación de su propio proceso de mejora.

Una situación similar ocurre en la elaboración de otro instrumento de gestión. En concreto, se indica que la elaboración y actualización del PEI considera sólo la participación del equipo directivo docentes y asistentes de la educación. Así, la escuela se priva de las opiniones, percepciones y sugerencias de estudiantes y apoderados para elaborar este instrumento destinado a definir los lineamientos y orientaciones de la institución para que el accionar de todos los actores sea coherente.

Esta situación puede afectar el compromiso de la comunidad con los objetivos institucionales, al no ser estos partes de una construcción que considere su visión y opiniones.

En otro ámbito, la comunidad escolar reconoce en el equipo directivo se caracteriza por su presencia en distintos momentos de la rutina escolar y por mantener un vínculo cercano con los profesores, apoderados y alumnos. Lo anterior se manifiesta en la disposición a atender diversas inquietudes, peticiones, opiniones y sugerencias de los distintos estamentos de la comunidad. No obstante, diversos actores perciben dificultades para que este equipo asegure una adecuada conducción del establecimiento. En esta línea, señalan que las labores directivas se centran en el cumplimiento de funciones organizativas o administrativas que intentan responder a la contingencia y a las demandas externas del Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) o de la Asistencia Técnica Educativa. Esta situación se complejiza debido al cambio de algunos de los integrantes del equipo directivo, acontecidos entre 2016 y 2017. Todo lo expuesto ha impactado negativamente en la participación de algunos integrantes de este grupo de trabajo en los talleres técnico-pedagógicos que desarrolla la escuela y en la implementación de la observación de clases como proceso interno y sistemático de apoyo a la labor docente, dificultándose así el propósito de acompañar y orientar las prácticas de los profesores en el aula. De hecho, durante los tres últimos años, este proceso sólo se ha desarrollado mediante el accionar de asesorías externas y se ha enfocado principalmente en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, lo que limita el involucramiento y desarrollo de capacidades en el equipo directivo respecto de la observación de clases, así como la generación de un enfoque integral de enseñanza y mejoramiento, que considere a todas las asignaturas del currículum. En relación a lo anterior, y considerando la relevancia que debe adquirir el liderazgo en lo referido a promover el intercambio de conocimientos y habilidades entre los docentes, se aprecian dificultades en el uso de algunos datos cuantitativos y cualitativos con que cuenta la escuela, así como en el desarrollo de una capacidad institucional de autoevaluación crítica que favorezca la mejora. Para ejemplificar, el establecimiento cuenta con algunos datos proporcionados por la ATE, que aluden principalmente a los resultados de aprendizaje de los alumnos. En torno a estos, el equipo directivo ha organizado y desarrollado algunas instancias de análisis en los consejos de

profesores, jornadas semestrales y talleres técnico-pedagógicos, con la participación de todos los profesionales de la escuela. Sin embargo, dichos espacios no han logrado consolidarse y no son sistemáticos, debido a que no se ha establecido una

planificación institucional que se implemente consistentemente, suspendiéndose la realización de las instancias planificadas debido a situaciones emergentes. Del mismo modo, cuando dichas reuniones logran realizarse, no se han configurado como espacios que promuevan la reflexión y la toma de decisiones compartida, debido a que las temáticas contingentes, principalmente vinculadas a la resolución de problemas conductuales de los estudiantes, distraen a los profesores de los temas pedagógicos relacionados con el análisis de datos. De esta forma, la ATE y el equipo directivo son quienes resuelven qué estrategias de mejora se deben implementar, lo que limita que los docentes puedan opinar respecto a su planificación.

Asimismo, aunque que los informes de resultados entregados por la asesoría externa han permitido reorientar algunos talleres de la Jornada Escolar Completa, específicamente para las asignaturas de Lenguaje y Matemáticas de 4º y 8º básico, se reconoce que es un desafío pendiente utilizarlos para desarrollar estrategias de mejora integrales, que consideren a todos los cursos y asignaturas. Así también, se considera necesario sumar a este análisis las opiniones y sugerencias de los profesores. En este sentido, diversos actores indican que resulta fundamental focalizar el rol del equipo directivo en los aspectos pedagógicos, a través de una mayor participación en el proceso de observación de clases y de retroalimentación docente, ya que esto contribuiría a favorecer la percepción de los profesores respecto al apoyo que se les entrega para el cumplimiento de su labor y la mejora permanente de sus prácticas de aula.

Fortalezas de la Dimensión Liderazgo

- La entidad sostenedora y el equipo directivo han logrado consensuar metas institucionales en torno al mejoramiento de los resultados educativos de los estudiantes, lo que podría favorecer la definición de lineamientos compartidos que orienten la gestión escolar.

Debilidades de la Dimensión Liderazgo

- El liderazgo directivo se ha centrado en atender principalmente aspectos administrativos y organizativos, lo que ha limitado que su aporte trascienda a aspectos técnico-pedagógicos, referidos

específicamente a apoyar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Lo expuesto puede dificultar la mejora

continúa de las prácticas docentes de aula y afectar el aprendizaje de los estudiantes.

- La elaboración de algunos instrumentos de gestión como el Proyecto Educativo y el Plan de Mejoramiento se realiza exclusivamente entre el equipo directivo y la ATE, sin considerar las opiniones y aportes del resto de los estamentos, lo que podría afectar el compromiso de la comunidad con las acciones de mejora y condicionar el logro de los objetivos.
- La escuela basa sus análisis sólo en información vinculada a las asignaturas de Lenguaje y Matemática en los niveles de 4° y 8° básico, lo que genera una mirada parcial y acotada acerca de los resultados de los estudiantes e impide que la toma de decisiones considere un panorama general que incluya todas las asignaturas y cursos.

DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA

La dimensión Gestión Pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades.

La gestión pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento, ya que este tiene por objetivo central lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes.

Para ello, es necesario que los profesores, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa. La principal labor de estos últimos es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo. Por su parte, la responsabilidad primordial de los profesores es llevar a cabo los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: la consideración de las características particulares de los educandos. En este sentido, el establecimiento debe hacerse cargo

de responder a la diversidad de necesidades de sus estudiantes, en miras
de

superar las dificultades que pudieran entorpecer su desarrollo, así como de favorecer el despliegue de sus potencialidades. Considerando lo anterior, La dimensión de Gestión Pedagógica comprende las subdimensiones de:

- a) Gestión curricular
- b) Enseñanza y aprendizaje en el aula
- c) Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Al revisar la información entregada por las diversas fuentes consultadas, se puede evidenciar que:

El establecimiento organiza la gestión pedagógica mediante la entrega de algunos lineamientos destinados a guiar los procesos de planificación, evaluación, monitoreo de la cobertura curricular y el trabajo colaborativo de los docentes. Al respecto, se indica cuenta con dos modalidades para organizar la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje a nivel institucional. En primer lugar, se ha definido la elaboración de planificaciones anuales y por unidad, estrategia transversal para todas las asignaturas, excepto para Lenguaje y Matemática, las cuales reciben apoyo externo. Esta planificación incluye la temporalidad en que los Objetivos de Aprendizaje (OA) serán abordados durante el año, mediante la elaboración de un cronograma. Asimismo, para la planificación por unidad existe un formato que considera el nombre de asignatura, el número de la unidad y los Objetivos de Aprendizaje que se abordarán, además de los objetivos elaborados por los docentes para cada clase, indicadores de evaluación y una columna adicional en la que se registran las adaptaciones curriculares pertinentes. Al respecto, el 85% de los profesores encuestados declara que el proceso de planificación considera hacer instrumentos anuales para todas las asignaturas y que en cada una de estas se planifica por unidad o tema especificando objetivos, actividades y medios de evaluación. Esta forma de trabajo ha permitido que la escuela disponga de criterios comunes a la hora de organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, y se constituye en la base para que pueda monitorear la cobertura curricular y readecuar el proceso educativo de los alumnos, cuando este no avanza según lo planificado. En segundo lugar, desde 2014 a la fecha, la escuela ha contado con el apoyo externo

de dos ATE.

Este servicio ha sido contratado por medio de recursos SEP y dentro de sus acciones ha provisto a la escuela de un set de evaluaciones y planificaciones para las asignaturas de Lenguaje y Matemática. La decisión de implementar dicha estrategia se sustenta en la necesidad de apoyar la labor docente mediante la entrega de estos insumos, para optimizar el tiempo y organizar el trabajo pedagógico de aula, necesidad identificada en el proceso de autoevaluación institucional del PME. Sumado a lo anterior, la escuela monitorea la cobertura curricular semestralmente, mediante la realización de instancias en las que participa el equipo directivo y los profesores. Sin embargo, existen diversas concepciones respecto a lo que implica este proceso. Por ejemplo, el equipo directivo señala que este se lleva a cabo analizando los resultados educativos por unidad y semestrales proporcionados por la ATE en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, los que consignan gráficos de los contenidos, así como las habilidades logradas por curso y estudiante. Posteriormente, y luego de analizar los datos, se realiza un trabajo individual con los docentes de dichas asignaturas para dar respuesta a las dificultades identificadas, espacios que han permitido elaborar algunos materiales y orientaciones para los talleres JEC.

Por su parte, los profesores tienen una visión más acotada de este proceso y sólo identifican que el monitoreo de la cobertura se realiza mediante la revisión de los libros de clases y los textos de estudios. Además, señalan que en la jornada de análisis que se realiza al finalizar cada semestre, indican qué estrategia se utilizará al periodo siguiente, con el propósito de abordar los Objetivos de Aprendizaje pendientes. En base a lo anterior, es posible advertir que a nivel institucional no existe claridad respecto al proceso para evaluar el avance curricular de los estudiantes, dando cuenta que para los profesores el proceso de monitoreo está más bien acotado a la verificación de los contenidos tratados y no al análisis del progreso de los alumnos en el currículum. A su vez, el énfasis con que se desarrolla este proceso, es decir, analizando sólo las asignaturas de Lenguaje y Matemática, así como la baja frecuencia de las instancias de análisis, podría impactar en la definición de acciones remediales que permitan resguardar oportunamente la adecuada implementación del currículum en

general. Paralelamente, el establecimiento cuenta con algunos lineamientos para la elaboración de los instrumentos de evaluación. Es

así como los docentes deben considerar dos elementos: el uso del formato institucional y la coherencia de los Objetivos de Aprendizaje definidos en las planificaciones con el tipo de preguntas que se integran en las pruebas. Al respecto, cabe señalar que es en dichos aspectos donde se focaliza posteriormente la revisión de la Unidad Técnica Pedagógica. No obstante, se indica que la calendarización de las pruebas queda a criterio de los profesores, sin que existan orientaciones para regular el momento del año en que se debe evaluar a los estudiantes. En efecto, sólo el 54% de los docentes indica que ellos, junto al director y el equipo técnico-pedagógico, calendarizan las evaluaciones más importantes, situación que podría afectar la oportunidad a la hora de evaluar y generar retrasos en el proceso de enseñanza. En este mismo contexto, la escuela identifica que el apoyo de la asesoría externa ha generado algunas tensiones asociadas a los procesos evaluativos. En específico, se declara que desde las pruebas externas se desprenden cuatro notas, de un total de ocho calificaciones por semestre, situación que deja un margen estrecho para que los profesores puedan evaluar en función de su propia programación. En efecto, algunos actores indican que el programa de la ATE carece de la flexibilidad curricular necesaria para aplicar distintas mediciones o realizar las adecuaciones pertinentes para los alumnos que lo requieren, dejando de considerar particularidades que se vinculan con los distintos ritmos y niveles de aprendizajes. Por otra parte, la escuela ha logrado generar mejoras respecto a regularidad de los espacios de trabajo entre docentes de Lenguaje y Matemática y los profesionales del Programa de Integración Escolar. Sin embargo, algunos actores claves consideran que el trabajo que se desarrolla en Primer Ciclo Básico es más efectivo respecto al realizado en Segundo Ciclo. Esto debido a que de 1º a 4º básico el profesor diferencial trabaja sólo con un docente en la reunión de articulación semanal, lo que facilitaría el manejo de los tiempos. Esta situación difiere a lo que ocurre en el Segundo Ciclo, ya que el trabajo del especialista se debe articular con cuatro profesores simultáneamente, lo que conlleva a que en ocasiones no se logren definir acuerdos para abordar las clases. Dicha situación ha dificultado que el trabajo que se realiza en las instancias de articulación se enfoque en conversaciones referidas a temas pedagógicos, realizar adecuaciones o revisar

planificaciones, actividades y recursos educativos. Lo expuesto se ve agudizado debido a otras dificultades que afectan el desarrollo del trabajo colaborativo entre los docentes. Por

ejemplo, algunos actores indican que el trabajo que se desarrolla entre los profesores que atienden los cursos paralelos del Primer Ciclo queda a criterio individual, y que aun cuando en estos se revisan materiales, planificaciones o pruebas, estas acciones surgen de las iniciativas de cada equipo de trabajo. De este modo, dichos espacios carecen de orientaciones y lineamientos institucionales claros que guíen su desarrollo y definan los objetivos esperados para estas instancias, dejando al arbitrio de sus participantes las actividades que en ellas se realizan. Ello, a pesar de que el equipo directivo ha priorizado mejorar la cantidad de horas no lectivas de los profesores, con el propósito de resguardar la construcción de herramientas para conducir la enseñanza y evaluar los aprendizajes, y que ha reorganizado las fechas mensuales para la implementación de los consejos de profesores y talleres técnico-pedagógicos. Lo anterior adquiere aún más relevancia, ya que el proceso de acompañamiento al aula que realiza el establecimiento está fuertemente anclado al accionar que realizan las asesorías externas, lo que debilita que la propia escuela identifique las fortalezas y debilidades del quehacer docente y proponga discusiones para enfrentarlas. De hecho, las observaciones de clases sólo son implementadas por los asesores externos y se centran exclusivamente en las clases de Lenguaje y Matemática. Luego de la observación, se genera un reporte por profesor, el cual es enviado a la escuela para ser socializado por UTP individualmente, espacio del que se desprenden algunos compromisos que quedan consignados en una bitácora. En este sentido, de acuerdo a lo señalado por algunos entrevistados, la pauta con que se observan las clases es desconocida por los profesores y socializarla se constituye en uno de los desafíos necesarios de abordar para la escuela. En relación al proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula, mediante la observación de clases realizada durante la Visita, se advierte que el establecimiento ha desarrollado adecuadamente los procesos destinados a propiciar una organización de las clases que facilita la implementación de actividades pedagógicas. Al respecto, en clases se aprecia la optimización del tiempo por parte de los docentes, pues se implementan rutinas eficientes, que favorecen el uso del tiempo para el aprendizaje. De hecho, estas clases se caracterizan por la disposición y distribución de materiales educativos al alumnado, la entrega de

indicaciones claras para generar orden y organizar el trabajo de aula, tales como la revisión de las tareas por filas o disponer oportunamente de los útiles escolares necesarios.

Asimismo, en ellas se evidencia que los docentes logran minimizar las interrupciones que ocurren durante su desarrollo, captando nuevamente la atención de los estudiantes. Junto a ello, en clases se observa una adecuada gestión del tiempo, en donde la mayor parte de este es destinado al desarrollo de actividades pedagógicas. Asimismo, es posible advertir que las estrategias para generar ambientes adecuados que faciliten el aprendizaje presentan distinciones entre sí. De hecho, la totalidad de las clases observadas se caracterizan por la comunicación respetuosa entre docentes y estudiantes, en las que es posible apreciar el saludo al inicio de la clase, así como un vocabulario adecuado para expresar ideas y opiniones. En el caso particular de los profesores, estos utilizan un tono calmo para dar instrucciones y llaman a los alumnos por su nombre. No obstante, en este mismo ámbito es posible advertir la necesidad de mejorar las estrategias utilizadas para responder oportunamente a las necesidades y dificultades que presentan los alumnos en el desarrollo de las actividades pedagógicas. Al respecto, se advierte que en clases existen escasas correcciones de los errores cometidos por los alumnos. Además, aprecia que en estas los docentes se anticipan las respuestas que debieran elaborar los estudiantes, sin esperar los distintos ritmos de aprendizaje. Por su parte, en un menor grado de desarrollo se encuentran las estrategias pedagógicas utilizadas en las clases, pues existen también distinciones en la efectividad que estas se llevan a la práctica. Dicho lo anterior, es posible indicar que, los profesores logran facilitar la apropiación de conceptos y procedimientos tratados en clases. Esto se evidencia, en que realizan modelamientos procedimentales que aclaran los contenidos y fundamentaciones de los temas y definiciones centrales de las actividades propuestas en clases, proporcionando variados ejemplos y representaciones. No obstante, en este mismo ámbito, un elemento a mejorar es la participación de los alumnos en la construcción de las definiciones conceptuales propias de cada asignatura, puesto que en algunas clases se advierte que la verticalidad con la que los docentes las desarrollan, se traduce en que estas sean mayoritariamente expositivas y no se desplieguen estrategias para que los alumnos participen activamente de la propuesta pedagógica. Paralelamente, se aprecia que en la totalidad de las clases los profesores

no logran conectar las temáticas abordadas con experiencias vinculadas a la cotidianidad de los estudiantes. Por ejemplo, no se explicita a los alumnos la utilidad de los contenidos o bien los temas se trabajan si

hacer alusiones a situaciones que sean conocidas por ellos, situación que no permite desarrollar aprendizajes significativos y contextualizados. Sumado a lo anterior, en clases no se desarrollan procesos de retroalimentación que permitan obtener comprensión profunda de los conceptos tratados y desarrollar habilidades de orden superior. En este sentido, si bien los docentes realizan preguntas, estas se orientan mayormente a recordar e identificar información explícita, lo que no permite que recoger evidencia acerca del grado de comprensión de los estudiantes en torno a los temas tratados. Asimismo, la retroalimentación que los profesores realizan al desempeño académico, no brinda información específica de los aspectos que los alumnos han logrado o aquello que les falta desarrollar, limitándose a la entrega de refuerzos positivos, lo que no permite guiar a los estudiantes en torno a las mejoras necesarias de realizar en su proceso de aprendizaje. Asimismo, en la misma proporción anterior, se advierte que las actividades desarrolladas por los docentes no apuntan al desarrollo de habilidades de orden superior. En esta línea, las propuestas se limitan a promover habilidades de primer orden como recordar, reconocer o identificar, o bien se destina importante del tiempo en actividades como pintar, recortar o dibujar, sin abrir espacios por ejemplo para el debate, el planteamiento de preguntas o el uso de información relevante que permita a los alumnos realizar procesos de análisis y reflexión que los desafíen a mayores niveles de desarrollo. En estrecha vinculación con lo anterior, en ninguna de las clases observadas se advierte que los estudiantes pongan en práctica habilidades de pensamiento superior. De hecho, los alumnos no intervienen ni dan cuenta del desarrollo de argumentos, ni utilizan información para profundizar sus reflexiones y análisis. En efecto, cuando responden algunas de las preguntas realizadas por los profesores, sus respuestas se relacionan con el reconocimiento de información explícita, o la enunciación de conceptos escritos en la pizarra. Las dificultades antes descritas podrían estar relacionadas con los resultados obtenidos por la escuela en las mediciones estandarizadas. Al respecto, de acuerdo a los Estándares de Aprendizaje, los resultados obtenidos en el periodo 2013-2018 en la evaluación de Comprensión de Lectura dan cuenta que la mayor concentración de alumnos se ubica en Nivel de Aprendizaje

Insuficiente. Por otra parte, en la medición de Comprensión de Lectura de 4º básico, se constata que la mayor parte de los alumnos se ubica en Nivel Insuficiente. Asimismo, en la prueba de Matemática la mayoría de los estudiantes de

4º y 8º básico se ubica en Nivel de Aprendizaje Insuficiente, en las últimas mediciones, teniendo variaciones significativas solo en el año 2018.

Fortalezas de la Dimensión Gestión Pedagógica

- La escuela cuenta con criterios comunes para planificar las clases, lo que ha generado la unificación del trabajo docente en esta área y resguarda mínimos en torno a lo que se espera del diseño de la enseñanza.
- El establecimiento ha desarrollado estrategias que han permitido organizar adecuadamente las clases, optimizando y gestionando eficientemente el tiempo, lo que proporciona condiciones favorables para la realización de las actividades pedagógicas.

Debilidades de la Dimensión Gestión Pedagógica

- La escuela sólo monitorea la cobertura curricular en Lenguaje y Matemática, proceso que además se desarrolla una vez por semestre, lo que ha dificultado contar con información que evidencie el avance curricular de las otras asignaturas y limita la definición de remediales oportunas para superar las dificultades que se advierten.
- El proceso de acompañamiento al aula es desarrollado principalmente por asesores externos y enfocado sólo en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, lo que ha limitado el involucramiento del equipo directivo en la observación de las prácticas docentes, así como el levantamiento de información relevante referida a la acción pedagógica en el resto de las asignaturas. Todo ello también dificultaría el desarrollo de capacidades institucionales que favorezcan el desarrollo profesional del equipo docente.
- Las instancias de trabajo colaborativo carecen de lineamientos que guíen lo que se espera alcanzar en ellas. Esto ha generado que las actividades implementadas dependan del criterio de sus participantes, y limitando que se constituyan institucionalmente en espacios destinados al trabajo técnico.
- Las estrategias pedagógicas relacionadas con los procesos de retroalimentación, el desarrollo de habilidades de orden superior y

aquellas destinadas a contextualizar los contenidos con la vida cotidiana de los estudiantes se encuentran debilitadas. Esto restringe las oportunidades de los

estudiantes de acceder adecuadamente al currículum y limita el desarrollo de aprendizajes significativos.

DIMENSIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR

La dimensión Convivencia Escolar comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas. Dado que la escuela es el segundo espacio después de la familia donde los niños aprenden a relacionarse consigo mismos y con el entorno, las experiencias e interacciones que ahí se viven son esenciales para su desarrollo personal y social. Por este motivo resulta necesario que el establecimiento, según su orientación, intencione la formación de los estudiantes proporcionándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con los demás y con el medio en general. Estos aprendizajes son fundamentalmente experienciales, por lo que el ambiente y las relaciones cotidianas entre todos los miembros de la comunidad educativa son la principal herramienta de enseñanza, lo que hace necesario propiciar una convivencia donde prime el respeto, el buen trato y la participación de los estudiantes y demás miembros de la comunidad. Todo lo anterior, además de permitir el adecuado despliegue de los procesos educativos, favorece en los educandos el desarrollo de una autoestima positiva y de habilidades para relacionarse con los demás y para participar constructivamente en la sociedad. Considerando lo anterior. La dimensión de Convivencia Escolar comprende las subdimensiones de:

- a) Formación
- b) Convivencia Escolar
- c) Participación y vida democrática.

A partir de 2018, la escuela cuenta con un encargado de Convivencia Escolar, quien además asume el rol de orientador. En este ámbito, cabe señalar que en años

anteriores las acciones referidas a estas áreas han sido asumidas por distintos actores educativos que desarrollaron iniciativas específicas y transversales para favorecer el desarrollo social y personal de los alumnos. En este contexto, en la Fase Anual de su PME, el establecimiento define un conjunto de planes de apoyo orientados a trabajar aspectos formativos de sus estudiantes. Al respecto, distintos actores evidencian la urgencia de su implementación oportuna, dada la alta necesidad de acompañamiento que los alumnos requieren en sus distintas áreas de desarrollo. En esta línea, se indica que para promover la formación valórica, se han realizado talleres para prevenir el consumo de drogas y de sexualidad en el Segundo Ciclo Básico. Paralelamente, esta área ha sido abordada en los actos cívicos, en los que se promueven discursos que refuerzan valores institucionales como el respeto, la responsabilidad y solidaridad. A partir de estas instancias, los valores son trabajados por los docentes en las clases de Orientación y en Consejo de Curso. Esta actividad recibe apoyo de la Unidad Técnica Pedagógica y se desarrollan en concordancia con los Objetivos de Aprendizaje Transversales propuestos en el currículum. En este sentido, los alumnos reconocen positivamente la figura de sus profesores en virtud del acompañamiento que realizan. En efecto, el 76% de los estudiantes indica que su profesor jefe los orienta tanto en los ámbitos académicos como socio afectivos, valoración necesaria para posicionar al docente en un rol modelador a partir de un vínculo y dialogo cercano. Complementariamente, la dupla psicosocial desarrolla un rol activo en la comunidad educativa, por medio de talleres psicoeducativos que apoyan el trabajo del docente e implementan procesos destinados a identificar y otorgar seguimiento a los alumnos que presentan dificultades familiares o insistencias reiteradas. Ante estas situaciones realizan visita domiciliaras, entrevistas, derivaciones y/o denuncias en caso de ser necesario. Todo ello, les permite determinar los apoyos pertinentes para resguardar el bienestar físico y emocional necesario para que los estudiantes lleven a cabo su proceso académico de manera óptima. Adicionalmente, la escuela complementa el trabajo valórico a través del reconocimiento, ya que se destaca no sólo los logros académicos o deportivos de los alumnos, sino que también son distinguidos por actitudes valóricas como el respeto, la responsabilidad, el espíritu de

solidaridad o por superar las dificultades a las que se enfrentan. Al respecto, el reconocimiento consiste en la mención del estudiante en un cuadro de honor y se desarrolla una ceremonia al

finalizar cada semestre donde son premiados. Por otra parte, la escuela entrega orientación vocacional a los estudiantes de 8° básico. Para este propósito, en dicho nivel de enseñanza aplica cuestionarios de intereses y habilidades, cuya información se utiliza para orientar a los alumnos, acción que se complementa con el desarrollo de charlas y visitas a liceos locales y una universidad de la ciudad. En otro marco, con el fin de impulsar el desarrollo de la Convivencia Escolar, el establecimiento ha tomado decisiones conforme a los resultados de su proceso de Autoevaluación institucional en el marco del PME. En esta herramienta, identifica la necesidad de contar con una figura cuyo trabajo integrado y articulado nutra la experiencia escolar en esta área, es por esto que desde marzo de 2018 se incorpora un encargado de Convivencia, quien ha focalizado inicialmente sus funciones en el involucramiento del contexto escolar y la instalación de procedimientos que garanticen un óptimo ambiente educativo. Lo anterior cobra relevancia al considerar los resultados que muestran los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, específicamente el indicador de Clima de Convivencia Escolar asociado a la medición realizada en 4° y 6° básico, puesto que puntaje alcanzado es más bajo que los obtenidos por otros establecimientos de igual Grupo Socioeconómico. Asimismo, se advierte que en 4° básico, la mayoría de las percepciones concentra en el nivel medio, proporción que es mayor en 6° básico, donde el porcentaje de percepciones situadas en este nivel alcanza el 79%. En esta línea, el establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia Escolar, cuya actualización ha contado con la participación de los distintos estamentos y su socialización a los apoderados se ha realizado por medio de la entrega de un extracto al momento de la matrícula y en la reunión de padres. A pesar de estas acciones, parte de la comunidad advierte que en algunas temáticas como presentación personal, puntualidad, trato entre estudiantes y cumplimiento de las citaciones de apoderados, por nombrar algunas, su aplicación es irregular. De hecho, sólo el 56% de los docentes indica que tanto ellos como el equipo directivo sancionan sistemáticamente las faltas de respeto, tanto leves como graves. Esto ha generado que, aunque existen normas destinadas a regular las problemáticas enunciadas, el accionar de algunos funcionarios es discrecional, es decir, algunos exigen su cumplimiento y

otros no, generando la percepción de que dichas normas dependen del criterio de quien esté a cargo de resguardarlas. Sumado a lo anterior,

también es posible señalar que, para abordar la resolución de problemas conductuales, si bien la escuela desarrolla estrategias destinadas a identificar estas conductas, las remediales aplicadas no serían del todo efectivas. Por ejemplo, se indica que cuando los estudiantes presentan dificultades en esta área, es el profesor quien en primera instancia aborda el problema y cita al apoderado directamente o posteriormente a través del encargado de Convivencia, y sólo si la falta es reiterada se deriva a inspección. En este sentido, consideran que las respuestas que se generan en esta etapa del proceso son insuficientes y poco efectivas, pues en ocasiones los alumnos no son atendidos, se les permite permanecer jugando en el patio o bien se regresa el caso al docente para que sea el quien determine una solución a la problemática advertida. De este modo, las medidas aplicadas para abordar los problemas de disciplina que se reiteran, no permiten que los estudiantes tomen conciencia de la falta y desarrollen estrategias para enmendarlas. A pesar de lo descrito, la escuela cuenta como base con un adecuado ambiente para el aprendizaje observado en aula, el que se caracteriza por una comunicación respetuosa entre docentes y estudiantes que se caracteriza por el respeto a las normas de cortesía y el uso de un vocabulario adecuado. De hecho, el 80% de los alumnos encuestados indica que los funcionarios les enseñan el respeto por todas las personas. Por otra parte, el establecimiento genera diversas instancias que cuentan con distintos grados de participación por parte de los actores educativos. Respecto a los apoderados, la comunidad coincide en señalar la baja participación de este estamento en las actividades propuestas, situación que, a juicio de los consultados, es atribuida principalmente a las condiciones laborales de los mismos, que les impiden acercarse a la escuela en los horarios estipulados y, en algunos casos, a la baja motivación por participar. Para promover su participación, el establecimiento propone la realización de reuniones de apoderados mensuales en las que aborda aspectos administrativos e información pedagógica, tales como la calendarización y los resultados de las evaluaciones, ello con el fin de acercar a la familia al proceso educativo de su hijo. Cabe señalar que a pesar de la existencia de estos espacios, los docentes cuentan con escasos lineamientos para promover el compromiso de los apoderados en estas reuniones, por lo que las acciones en este

ámbito recaen principalmente en la disposición individual de cada profesor jefe y en las estrategias que pudiera incorporar a la programación de sus reuniones. Un

ejemplo de ello es que no existe una programación institucional para realizar las reuniones, si no que las fechas en que estas se llevan a cabo son organizadas por cada profesor.

Sumado a esto, si bien cada profesor cuenta con media hora diaria de su jornada para dedicarla a la atención de apoderados, los tiempos en que se organizan estos espacios generalmente no son compatibles con la jornada laboral de algunos apoderados, lo que no permite que estos asistan. En esta misma línea, la escuela cuenta con un Centro General de Padres y Apoderados que funciona bajo una planificación anual que contiene acciones que permiten generar recursos por medio de distintas actividades como ventas, bingos y rifas. Los fondos recaudados se utilizan para ayudar a alumnos con bajos recursos, proveer de uniformes escolares a quienes lo necesitan y generar algunas mejoras en la escuela como la construcción de una plazuela interna. Esta organización también cuenta con una oficina dentro del establecimiento y cada año hace entrega de la cuenta pública de su gestión. Esta instancia de participación, si bien se ha remitido a un número limitado de apoderados, adquiere valor en tanto se constituye como un referente activo de la escuela para la comunidad y como un agente de llegada a aquellos apoderados que no se han involucrado mayormente. En este mismo ámbito, la escuela promueve la participación de los estudiantes mediante la generación de diversos talleres extraescolares, dentro de los que se mencionan la academia de periodismo, la banda escolar, cheerleader, danza, forjadores ambientales, música y actividades deportivas. En línea con ello, los alumnos identifican la clase de Orientación como un espacio para la expresión de opiniones y reconocen la existencia de canales de comunicación fluidos y abiertos con dirección. No obstante, es importante señalar que sólo el 40% de los docentes encuestados indica que el equipo directivo y ellos mismos constantemente organizan instancias para que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones, lo que podría limitar que la expresión de ideas y debates este limitado sólo al desarrollo de las clases y su promoción no se conciba de manera institucional y colectiva. Por otro lado, como instancia general de participación de la comunidad, la escuela cuenta con el Consejo Escolar, instancia que se realiza con representantes de los distintos estamentos y es de carácter consultivo. En ella se tratan temáticas

vinculadas al PEI y PME, así como también se discute en torno a los

resultados educativos y se informa sobre visitas institucionales, evaluaciones SIMCE y la implementación de estrategias de mejora asociadas a estos resultados.

La comunidad señala que anteriormente existían otras actividades de convocatoria ampliada, pero que actualmente no se encuentran activas, debido a que a partir de 2017 el establecimiento formula un foco de trabajo pedagógico que centra sus acciones principalmente en las áreas de Lenguaje y Matemática, motivo por el cual se dejan de desarrollar algunas actividades extracurriculares de valoración y tradición institucional, tales como la feria multicultural, el té de la amistad, y la feria de las necesidades educativas, entre otras. Lo expuesto ha limitado las posibilidades de acercar a las familias al proceso académico de los alumnos por vías alternativas, las que si bien no son parte del trabajo formal en aula, no quedan exentas del desarrollo de habilidades en los estudiantes.

Fortalezas de la Dimensión Convivencia Escolar

- El establecimiento ha conformado un Centro de Padres que ha logrado generar y gestionar proyectos propios, lo que promueve el sentido de pertenencia y compromiso con el desarrollo de los procesos de mejora de la escuela y podría contribuir a desarrollar un mayor involucramiento del resto de los integrantes de este estamento
- El profesor jefe promueve y acompaña el proceso educativo de los estudiantes a través de la implementación de talleres formativos desarrollados en las horas de Orientación y Consejo de Curso, lo que ha favorecido el rol orientador de los docentes.

Debilidades de la Dimensión Convivencia Escolar

- La escuela no cuenta con lineamientos institucionales que guíen las actividades destinadas a promover la participación de las familias en el proceso educativo de sus hijos, por lo que las acciones realizadas quedan sujetas a discreción y voluntad individual, dificultando la

implementación de estrategias unificadas para este fin.

DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

La dimensión Gestión de Recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. Dado que los profesores son el factor dependiente de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el establecimiento gestione las acciones necesarias para contar con un equipo de trabajo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el perfeccionamiento profesional. También se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales y potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo. Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones. La dimensión de Gestión de Recursos comprende las subdimensiones de:

- a) Gestión de personal
- b) Gestión de recursos financieros
- c) Gestión de recursos educativos

La entidad sostenedora entrega autonomía a la dirección para que gestione los recursos financieros y materiales, así como también en lo referido a su personal, lo que ha contribuido a concretar las actividades programadas por el establecimiento y favorecería la implementación de

los procesos educativos. En este marco, de acuerdo al equipo directivo, los recursos se orientan a resolver necesidades propias

de la escuela y son invertidos mayoritariamente en la contratación y aumento de horas de los funcionarios, compra de materiales educativos, capacitaciones e implementación de métodos de enseñanza. Lo anterior ha permitido que la institución cuente con una infraestructura adecuada para el aprendizaje y bienestar de la comunidad educativa, lo que es verificado durante la Visita, en donde se aprecia que las salas de clases cuentan con el mobiliario suficiente y que los estudiantes cuentan con un comedor acondicionado para su uso. En este mismo contexto, destacan los recursos educativos disponibles, principalmente las herramientas tecnológicas, tales como pizarras interactivas, proyectores y conectividad a internet, elementos que permiten disponer de materiales y herramientas al servicio de las clases.

Paralelamente, el establecimiento cuenta con la posibilidad de desarrollar procesos de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a sus propias necesidades y requerimientos. En específico, este proceso se lleva a cabo mediante la conformación de una comisión con representantes de la escuela y del sostenedor, quienes entrevistan a los postulantes, siendo en definitiva la primera quien define las contrataciones. En la misma línea opera la gestión de reemplazos en caso de licencias médicas u otras contingencias surgidas durante el año escolar, lo que favorece la continuidad de funciones y de los procesos educativos. En síntesis, la autonomía proporcionada por la entidad sostenedora se ha constituido en una condición que favorece la toma de decisiones internas de la institución y el desarrollo de una gestión escolar contextualizada que, en términos generales, responde y da cuenta de las necesidades de la escuela y de sus miembros. Pese a lo expuesto, diversos funcionarios manifiestan disconformidad con las condiciones laborales que ofrece la institución, ya que no cuentan con un sistema formal de evaluación de desempeño y refieren algunas dificultades relativas a la claridad en el modo de ejercer roles y funciones. A juicio de los entrevistados, estos factores han generado altas tasas de rotación del personal, situación que podría mermar el desarrollo de un ambiente laboral motivador y desafiante. En este sentido, sólo el 52% de los asistentes de la educación considera que el establecimiento se preocupa de sus condiciones laborales, en tanto, el

58% de los docentes señala que estas son atractivas. Al respecto, parte de los actores educativos aducen inconvenientes con la

accesibilidad a los beneficios provistos por la entidad sostenedora a sus funcionarios, tales como vivienda o traslado al lugar de trabajo. Por ejemplo, señalan la falta de casas fiscales y en su defecto, las existentes carecen de las condiciones óptimas para su habitabilidad. A su vez, el bus que traslada a los funcionarios desde Antofagasta a Mejillones sólo transporta a los docentes, quedando fuera de este beneficio los asistentes de la educación. Lo anterior obstaculizaría las posibilidades de atraer, motivar y retener a profesores y asistentes de la educación. Junto a ello, algunos estamentos señalan dificultades asociadas a la superposición de roles y funciones por parte de ciertos actores de la comunidad educativa. Al respecto, indican que algunas intervenciones, por ejemplo, para atender a los estudiantes que presentan dificultades de conducta, se duplican. Esto genera que distintos actores inviertan tiempo en resolver una misma situación. A juicio de los entrevistados, dichos inconvenientes se han generado a propósito de los cambios en la estructura organizacional que la escuela experimentó en 2016 y 2017, lo que ha generado algunas tensiones y desconocimiento de los roles entre los funcionarios, debido al proceso de adaptación a la llegada de un nuevo equipo directivo. Debido a lo anterior, este equipo ha enfocado parte de su accionar en mejorar la interacción del personal de la escuela, marco en el cual se ha propuesto establecer una comunicación fluida y constante con los distintos estamentos con el fin de recoger inquietudes o ideas que permitan solucionar los problemas que se presentan. Lo expuesto es de suma relevancia, ya que de no lograr una mejora, se podría ver afectado el ambiente laboral y dificultar el logro de los objetivos institucionales que se han trazado a nivel institucional. A su vez, respecto a la ausencia de un proceso formal de evaluación del desempeño, se declara que la escuela carece de una pauta objetiva que permita evaluar y retroalimentar las funciones del personal y que sólo han tenido lugar evaluaciones informales, es decir, sin criterios preestablecidos. En este sentido, cabe señalar que estas han sido aplicadas a docentes con extensión horaria, con el propósito de determinar la continuidad de sus labores. Debido a esta falta de evaluación objetiva y conocida, también se ve afectada la implementación de un sistema que permita retroalimentar con claridad los desempeños de los funcionarios, a partir de criterios definidos y explícitos,

dificultando la mejora permanente del quehacer, además de prescindir de una herramienta que, al permitir el reconocimiento e incentivos al buen desempeño, podría aumentar la motivación

por el trabajo. Asimismo, la ausencia de un sistema de evaluación dificultaría el desarrollo de capacitaciones y/o perfeccionamiento de acuerdo a las necesidades reales y objetivos de la escuela. Así, cabe señalar que aunque el establecimiento ha realizado esfuerzos por fomentar el progreso de las capacidades docentes y asistentes de la educación en el marco de los nuevos estándares de aprendizaje y las nuevas exigencias curriculares, incluyendo capacitación en temáticas como Diseño Universal de Aprendizaje (DUA), construcción de instrumentos de evaluación y resolución de conflictos de aula, así como la realización de talleres mensuales destinados a la implementación de métodos de aprendizaje, no se existe un sistema que contemple información objetiva acerca de las fortalezas y debilidades asociadas a la práctica docente y que aborde, por tanto, sus necesidades reales.

Fortalezas de la Dimensión Gestión de Recursos

- La entidad sostenedora brinda autonomía en la gestión de recursos y personal, lo que favorece la toma de decisiones por parte de la escuela, y propicia el desarrollo de procesos de gestiones contextualizadas y acordes con la realidad escolar.

Debilidades de la Dimensión Gestión de Recursos

- El establecimiento presenta dificultades relacionadas a brindar condiciones laborales que generen bienestar entre los funcionarios. Esto ha conllevado una alta rotación del personal y podría afectar el compromiso con los objetivos institucionales.
- La escuela carece de un sistema objetivo y sistemático de evaluación del desempeño, lo que impide la detección de necesidades de fortalezas y debilidades, además de dificultar la entrega de una retroalimentación que oriente la mejora. Así también, lo anterior podría obstaculizar que las instancias de perfeccionamiento sean coherentes con las reales necesidades de los funcionarios

6.0 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Dado que el PEI es el resultado de un proceso de reflexión en el que participaron todos los integrantes de la comunidad educativa y, por tanto, un ideario colectivo que le otorga identidad y sentido a la vida escolar, el diseño e implementación de los diversos instrumentos de gestión educativa que han sido prescritos por el Ministerio de Educación deberán orientarse a la concreción de los propósitos declarados en el PEI.

Buscar la concreción del PEI por medio del ciclo de mejoramiento continuo requiere que los procesos sean vistos como un sistema que aporta al logro de la formación y de los aprendizajes de todos y todas. Para esto, fue relevante que la escuela conciba en sus instrumentos de gestión como herramientas propias que guíen y orienten los procesos formativos que sustentan la trayectoria educativa de la escuela Julia Herrera Varas.

Sello	Dimensión de Gestión Pedagógica	Dimensión de Liderazgo	Dimensión de Convivencia Escolar	Dimensión de Gestión de Recursos
--------------	--	-------------------------------	---	---

<p>Emprendimiento e innovación</p>	<p>Este sello institucional, se vincula con la dimensión de gestión pedagógica, en acciones tales como:</p> <p>a) Promoción de clases activo participativas</p> <p>b) Capacitación de profesores en estrategias de enseñanza Institucionalizadas que desarrollen en los estudiantes habilidades superiores de pensamiento, donde le permite a los estudiantes resolver problemas, trabajar en equipos, desarrollar conversaciones inter pares.</p> <p>c) Promoción de uso enclases de tecnologías para la información y comunicación.</p> <p>d) Desarrollo del</p>	<p>Este sello se vincula con la dimensión de liderazgo, en la sensibilización, socialización y construcción de manera conjunta de un plan de desarrollo de este sello de emprendimiento e innovación, el cual define las acciones de desarrollo de este sello, establece metas concretas, determina tiempos, se definen responsables, plazos y presupuestos. Dentro de este plan también se determina las necesidades de capacitación en lo referido a la manera de gestionar el currículum, la forma de cómo se fortalece la enseñanza y aprendizaje en el aula como la definición de apoyo a los</p>	<p>Este sello se vincula al momento de desarrollar las actividades propuestas en el plan del sello de innovación y emprendimiento, en la aplicación de éstas, para ello se promueve clima de respeto y participación, se destacan las mejores actitudes, valores y comportamientos. De igual manera se promueve a través del modelamiento docente y de los asistentes de la Educación de habilidades para la resolución de conflictos, al exigir un ambiente de respeto y buen trato de todos los miembros de la comunidad educativa y</p>	<p>Este sello se vincula al definir un perfil profesional y/ asistente de la educación que desarrollarán las acciones de promoción de este sello con los estudiantes, así como la manera en que se Correlaciona con el perfil de egreso de los alumnos y alumnas. De igual manera con la definición de los recursos didácticos, pedagógicos y tecnológicos que permitan su desarrollo y sustentabilidad en el tiempo, de modo de desarrollar este sello en la totalidad de los estudiantes.</p>
---	--	--	--	---

	sello de emprendimiento e innovación en los talleres JECD	estudiantes.	la prevención de la discriminación.	
--	---	--------------	-------------------------------------	--

Sello	Dimensión de Gestión Pedagógica	Dimensión de Liderazgo	Dimensión de Convivencia Escolar	Dimensión de Gestión de Recursos
--------------	--	-------------------------------	---	---

Buen trato para el aprendizaje y convivencia	Este sello se vincula con esta dimensión en acciones tales	Este sello se vincula con la dimensión de	Este sello se vincula con esta dimensión en acciones tales	Este sello se vincula con esta dimensión de gestión de recursos, en
---	--	---	--	---

	<p>como: a) Las clases en que participan los estudiantes b) Actividades de convivencia y de participación masiva c) Recreos temáticos d) Actividades de participación del centro de padres e) Funcionamiento del Consejo escolar f) Actividades de libre elección g) Actividades de aniversario del establecimiento h) Talleres preventivos de Bullying, acoso escolar i) Reglamento Interno que incorpore los deberes y derechos de la comunidad educativa y las normas sobre</p>	<p>liderazgo, desde el levantamiento de planes tales como: a) Plan de convivencia escolar b) Plan de apoyo a la inclusión c) Plan de Centro de padres d) Establecimiento de protocolos y reglamentos de convivencia y prácticas con buen trato en el aula. Para el desarrollo de estos planes se debe articular y organizar con las otras actividades que desarrolla la escuela, lo cual implica hacer ajuste de tiempos, recursos y personal para su ejecución y sistematización. Así como la determinación de mecanismos de seguimiento y monitoreo y</p>	<p>como: a) Establecimiento y aplicación de un Reglamento Interno que incorpore los deberes y derechos de la comunidad y las normas sobre convivencia b) Plan de apoyo a la inclusión c) Plan de centro de padres d) Protocolos de actuación que definen las acciones que debe realizar el establecimiento frente a la detección de situaciones de vulneración. f) Establecimiento de redes de apoyo de protección a los estudiantes ante vulneración de derechos. g) Talleres preventivos</p>	<p>acciones tales como: a) Adquisición de recursos didácticos, audiovisuales, tecnológicos que Favorezcan el despliegue de las prácticas y planes trazado en las otras dimensiones. b) Establecimiento de mecanismos de registro y de seguimiento a las acciones de los planes. c) Contratación y asignación de un encargado de convivencia escolar. d) Establecimiento de un clima laboral positivo. e) Establecimiento de redes internas y externas que faciliten el desarrollo de los planes y la aplicación</p>
--	--	---	--	---

	convivencia	toma de datos	de acoso escolar, Bullying y vulneración de derechos.	de ellos.
--	-------------	---------------	---	-----------

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL: Gestión Institucional

La Autoevaluación Institucional implicó que la comunidad educativa realizó un análisis y reflexión sobre el estado actual de su gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluyó la identificación de sus fortalezas oportunidades de mejoramiento de sus procesos institucionales y pedagógicos, todos directamente

relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes y basados en el desarrollo de su trayectoria educativa y formativa y el análisis de su información relevante para el diseño de su propuesta de mejoramiento.

Título	Pregunta	Respuesta
Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos en relación a las acciones ejecutadas?	a) G. Pedagógica se ejecutó un 100 % de las acciones contribución positiva. No obstante, aún existen prácticas en nivel de desarrollo incipiente. b) Liderazgo 100% de acciones ejecutadas y contribución positiva. Sin embargo, aún existen prácticas en nivel incipiente. c) Convivencia Escolar 100% de acciones ejecutadas y contribución positiva, aún existen práctica de nivel incipiente. d) G. Recursos: 100% de acciones ejecutadas y contribución positiva, aún existen práctica de nivel incipiente
Dimensiones	Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso ¿Qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa?	GESTION PEDAGOGICA: Se logra apoyar el trabajo de los estudiantes con NEE y establecer acompañamientos al aula y retroalimentación LIDERAZGO: Se establecen planes institucionales y planes de sellos institucionales. CONVIVENCIA: Promoción de hábitos de vida saludable y prevención de conductas de riesgos, Valorando y promoviendo prácticas inclusivas G. RECURSOS: Adquisición de recursos de humanos y de recursos materiales y definición de criterios técnicos para la contratación de perfeccionamiento

Título	Pregunta	Respuesta
Dimensiones	¿Cuáles son las	GESTION PEDAGOGICA: Se atiende pedagógicamente a

	principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el nivel de desarrollo del	todos los estudiantes con NEE con profesionales de apoyo y se visualiza la necesidad de establecer estrategias pedagógicas nivel escuela LIDERAZGO: Se consensua la necesidad de medir expectativas y satisfacción de los apoderados y alumnos. CONVIVENCIA: Se instala un plan de convivencia escolar que garantiza los derechos y deberes de los alumnos. G. RECURSOS: Las adquisiciones deben
	último PME implementado?	correlacionarse con la obtención de aprendizajes de los alumnos
Dimensión resultados	de ¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME anterior?	El grado de cumplimiento de las metas anuales fue de un 100%. Sin embargo su implementación no fue suficiente para obtener alzas significativas en los puntajes SIMCE, en la totalidad de los niveles educacionales. Si bien los resultados fueron mayoritariamente favorables estas alzas, no modifica la tendencia fluctuante de los resultados de la escuela.
Dimensión resultados	de ¿De qué manera el cumplimiento de las metas muestra efectos respecto del logro de los objetivos?	La concreción de metas ha incidido positivamente en los resultados de la escuela: a) Cuartos años básicos: Aumento de SIMCE en lenguaje +1, aumentó estudiantes insuficientes, se mantuvo estudiantes en nivel elemental, bajó estudiantes en nivel adecuado, en matemáticas + 10, bajó estudiantes insuficientes, aumentó elemental y bajó estudiantes en nivel adecuado. b) Octavos años básicos: Aumento en SIMCE en lenguaje + 4, en matemáticas se baja -3 y en ciencias se baja -6.
Dimensión resultados	de Si los resultados fueron favorables en relación a lo esperado ¿qué prácticas perdurarán en el tiempo?	Las prácticas que perduran en el tiempo dice relación con el aseguramiento de la atención de la totalidad de estudiantes con NEE pertenecientes al programa PIE, así como los procesos de revisión y monitoreo de las planificaciones y evaluaciones de los docentes. Otro de los elementos favorables fue el aumento de los indicadores de desarrollo personal y social, esto se debe al desarrollo de práctica de participación masiva que mejora la convivencia escolar.
Dimensión resultados	de Si los resultados no	Los resultados fueron favorables de acuerdo a lo proyectado. Sin embargo hemos decidido fortalecer las prácticas en aula, para ello se establecerán

	fueron favorables de acuerdo a lo esperado ¿Qué decisiones se deben adoptar?	lineamientos claves que deben asegurarse en el desarrollo de las clases en aula, tales como: a) Ambiente de trabajo b) Calidad de inicio c) Calidad de cierre d) Contribución de las actividades al logro de los objetivos e) Énfasis curriculares de la asignatura f) Promoción de participación de los estudiantes g) Explicaciones desarrolladas
--	---	---

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL: Implementación curricular

Los miembros de la comunidad escolar, analizaron la manera en cómo se implementó el currículum durante el periodo lectivo anterior, desde allí estimaron los énfasis de gestión en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado. La relación que se establezca entre el PEI y lo establecido en el currículum permite definir formas de alcanzar las metas institucionales.

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL: Reflexión y análisis acerca de resultados

La reflexión realizada por los miembros de la comunidad escolar, con respecto a los resultados educativos alcanzados, constituye evidencia cuantitativa y los niveles de satisfacción y percepciones, constituye evidencia cualitativa.

Pregunta	Respuesta
Describe la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión	Las mayores dificultades con respecto a la implementación del currículum tiene relación con la forma en que esta se realiza al interior de las aulas de clases, no existe una coherencia entre la planificación y su implementación, lo cual se maximiza cuando no existe una estrategia institucional de enseñanza aprendizaje. Así como la inexistencia de un plan de inducción que oriente el trabajo en aula de los docentes recién incorporados.
¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?	Las dificultades anteriormente descritas impactan en el desarrollo de la cobertura curricular porque si bien se planifica de acuerdo a las bases curriculares, no se asegura el aprendizaje de los estudiantes de estos objetivos al momento de desarrollarlos en el aula de clases, lo cual atrasa la adquisición y la concreción curricular.
¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?	Se generan instancias para fortalecer las competencias pedagógicas, en temáticas educativas como las características de algunos estudiantes con Necesidades Educativas Especiales, adecuaciones curriculares transversales y no sólo centradas en algunas asignaturas como Matemática y Lenguaje y Comunicación, así como también se potencian y mejoran el uso de los recursos materiales y didácticos, entre otros aspectos ya declarados en el PME.
¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI? ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular?, ¿Cuál?	Los sellos del PEI se han involucrado en las distintas áreas del quehacer educativo con una mirada constructiva y mediadora para enfrentar las diversas necesidades de apoyo que presentan los estudiantes, lo que ha generado un ambiente propicio para su aprendizaje como también para el trabajo de los funcionarios

Pregunta para el Análisis Respuesta

<p>De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?</p>	<p>Con respecto a causas, hay dos de ellas que tiene relación directa con los resultados, una de ellas tiene relación con el desarrollo de clases frontales usando una metodología tradicional de enseñanza, la cual se sustenta en contenidos más que el desarrollo de habilidades y actitudes. Y la otra causa dice relación con la cantidad de estudiantes que tienen necesidades educativas especiales, por su heterogeneidad dificulta la manera de desarrollar clases efectivas.</p>
<p>¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?</p>	<p>Los lineamientos técnico-pedagógicos establecidos al interior de la institución han sido fundamentales para el impacto del cumplimiento de las metas anuales, Además, del monitoreo de los aprendizajes y gestión institucional, análisis, remediales y compromisos de mejora, reforzamiento pedagógico, apoyo oportuno a los estudiantes (atención psicopedagógica), intercambio de estrategias metodológicas entre pares docentes, espacios para las reuniones técnico-pedagógicas.</p>
<p>¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?</p>	<p>Que las estrategias metodológicas implementadas en el aula han tenido un impacto positivo en el logro de los aprendizajes, en primer ciclo básico, no obstante, se debe fortalecer el segundo ciclo básico. De igual manera es importante que se trabaje colaborativamente con los estudiantes con rezago en los aprendizajes y/o problemáticas sociales y con la familia para generar un mayor compromiso con la formación de sus hijos. Y aumentar los procesos de seguimiento de acciones remediales</p>

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL: Conclusiones

El formato utilizado es similar al que otorga el portal comunidad escolar en el apartado de fase estratégica

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?	En el ámbito curricular es necesario focalizar los procesos en el aula estableciendo metodologías institucionales de enseñanza con el fin de asegurar la cobertura curricular. Inducción docente y de asistentes de la educación para potenciar el apoyo en el proceso educativo. También ejecutar procesos de articulación entre los diferentes niveles educativos. Considerando la gran cantidad de alumnos con NEE es necesario capacitar a los docentes en temáticas de diseño universal de aula.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?	proceso de mejoramiento de la escuela y para lograr un real impacto en los aprendizajes de los estudiantes.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Convivencia escolar?	Se concluye el manual de convivencia escolar y sus protocolos de acción deben ser ampliamente consensuados, discutidos y difundidos entre todos los miembros de la comunidad escolar. Y desde su aplicación debe fortalecerse el liderazgo de profesores jefes y de asignaturas. De igual manera debe desarrollarse y visualizarse en acciones concretas la manera de desarrollar el sello institucional de buen trato para el aprendizaje y la convivencia.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Recursos?	Se concluye que se debe gestionar los recursos materiales, didácticos, financieros y humanos, en pro del logro de las metas institucionales. Además, se hace necesario generar un plan de perfeccionamiento del personal, que permita actualizar sus conocimientos y

educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión de recursos?	habilidades pedagógicas, para que aplique estrategias innovadoras y efectivas en el aula, para así, contar con una planta docente más competente, que mejore los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis del área de Resultados?	Se concluye que hay un mejoramiento en las metas de eficiencia interna y en las últimas mediciones externas, hay una movilización de los aprendizajes de los estudiantes, a niveles de logros superiores. Los resultados académicos siguen estando bajo el promedio del grupo socioeconómico al que pertenece la escuela.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Formulación de Objetivos y metas PME-SEP año lectivo siguiente.

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Proponer la instalación progresiva de los estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula (Estándares Indicativos de Desempeño) en el quehacer pedagógico de los docentes, que permita mejorar las oportunidades de aprendizajes de los estudiantes.	El 70% de los docentes incorpora en su quehacer pedagógico en el aula, los estándares de enseñanza y aprendizaje, con el propósito de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.
Liderazgo	Proponer una gestión institucional efectiva basada en los estándares de planificación y gestión de resultados, que permitan el monitoreo del grado de contribución de las acciones del PME-SEP, instalación de sellos educativos y concreción de la misión institucional.	El 90% del equipo directivo y técnico de la escuela, incorpora en su quehacer profesional los estándares de planificación y gestión de resultados, de modo de generar datos que permitan el monitoreo del grado de contribución de las acciones del PME-SEP, instalación de sellos educativos y la concreción de la misión institucional, de forma de evaluar su
		efectividad y lineamiento de

		trazar s mejora continua.
Convivencia Escolar	Proponer la instalación del sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en la convivencia, como estrategia institucional que garantice un clima escolar favorable y positivo para todos los miembros de la comunidad escolar.	Gestionar al menos un 80 % de las acciones propuestas en el plan de desarrollo del sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en la convivencia, de modo que asegure la participación, compromiso, y vinculación de todos los miembros de la comunidad escolar.
Gestión de Recursos	Fortalecer la gestión de los recursos humanos, didácticos, financieros y administrativos de la escuela para apoyar de manera efectiva el desarrollo de acciones y prácticas implícitas en las Dimensiones de liderazgo, dimensión pedagógica y convivencia escolar.	Planificar y gestionar el 100% de recursos financieros de la escuela en planes de compras y mecanismos de control y rendición de cuentas, que faciliten y agilicen el desarrollo efectivo de las acciones y prácticas implícitas en las dimensiones de liderazgo, dimensión pedagógica y convivencia escolar.
Área de Resultados	Aumentar de manera progresiva e incremental los resultados de aprendizajes de los estudiantes en las pruebas SIMCE y en los indicadores de desarrollo personal y social.	Aumentar de manera progresiva e incremental los resultados SIMCE de cuartos y octavos años en un 3% anual y los resultados de los indicadores de desarrollo personal y social en un 3% anual.

7.0 DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES (Evidencias y niveles)

En la gestión del Plan de Mejoramiento Educativo, los miembros de la comunidad educativa de la escuela Julia Herrera Varas, decidieron considerar por dimensión algunas de las subdimensiones, pero no la totalidad de ellas, tomando en cuenta que estas deben planificarse, implementarse, evaluarse y determinar sus niveles de logros. Para ello, se utilizó la metodológica propuesta en los Estándares Indicativos de Desempeños, es decir en función de las evidencias constatadas in situ, se determinan el nivel de desarrollo de los estándares que la escuela seleccionó, estos niveles de desarrollo pueden ser

Débil: Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el nivel de desarrollo débil.

Incipiente: Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el nivel de desarrollo incipiente y ninguno de los descritos en el nivel de desarrollo débil.

Satisfactorio: Cuando cumple con todos los criterios descritos en este nivel y no presenta ninguna de las situaciones descritas en el nivel de desarrollo avanzado.

Avanzado: Cuando cumple con todos los criterios descritos en el nivel de desarrollo satisfactorio y presenta una o más de las situaciones descritas en el nivel de desarrollo avanzado.

A partir de estos niveles se determina el grado de evaluación de las áreas de procesos y resultados.

Dimensión Liderazgo

Dimensión Liderazgo/Estándares	Objetivo de la dimensión	Estrategia de la dimensión
Liderazgo del director	Proponer una gestión institucional efectiva basada en los estándares de planificación y gestión de resultados, que permitan el monitoreo del grado de contribución de las acciones del PME-SEP, instalación de sellos educativos y concreción de misión institucional	Establecer un programa sistemático de monitoreo de las acciones del PME-SEP y de los planes de desarrollo de los sellos educativos, que permitan determinar estados de avance con indicadores cuantitativos y cualitativos observables y medibles que determinen el grado de contribución de éstas, de forma de hacer ajustes que faciliten su concreción

Dimensión Liderazgo

Dimensión Liderazgo	Estándares	Nivel	Nivel de Evaluación
Liderazgo del director	ESTÁNDAR 2.3 El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.	Satisfactorio	Práctica sistemática con despliegue parcial
	ESTÁNDAR 2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento	Incipiente	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad
Planificación y	ESTÁNDAR 3.1 El	Incipiente	Existe evidencia con

gestión resultados	d e	establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.		despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad
		ESTÁNDAR 3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para	Incipiente	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad
Dimensión Gestión pedagógica		monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.		
		ESTÁNDAR 3.5 El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los	Satisfactorio	Práctica sistemática con despliegue parcial
Dimensión Gestión Pedagógica/Estándares	datos sobre los resultados educativos, los indicadores de procesos	Objetivo de la dimensión de la dimensión	Estrategia de la dimensión	
Enseñanza y aprendizaje en el aula	de y apoderados del establecimiento	Proponer la instalación progresiva de los estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula para tomar decisiones (Estándares Indicativos de Desempeño) en	Aplicar de manera progresiva e incremental estrategias efectivas de enseñanza que permitan a los estudiantes identificar y similitudes, generen	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad nueva
Evidencias	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Proyecto Educativo Institucional, Medios de difusión del Proyecto Educativo, encuesta al sostenedor, director y equipo directivo encargado de elaborar y revisar el Proyecto Educativo con el personal de apoyo de los estudiantes.	Registro de revisión y actualización del Proyecto Educativo, Esquemas representativos de información de manera no verbal, trabajos de forma colaborativa, resuelvan desafíos cognitivos basados en problemas y/o proyectos, de modo que ellos sean los protagonistas y gestores de sus propios aprendizajes y donde aprendan	relación en realicen cognitivos,

Dimensión Gestión pedagógica

Dimensión Gestión Pedagógica	Estándares	Nivel	Nivel de Evaluación
Enseñanza y aprendizaje en el aula	ESTÁNDAR 5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.	Incipiente	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad
	ESTÁNDAR 5.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.	Incipiente	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad

Apoyo al desarrollo de los estudiantes	ESTÁNDAR 6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los	Incipiente	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad
	estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas		
	ESTÁNDAR 6.6 Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.	Satisfactorio	Práctica sistemática con despliegue parcial
Evidencias	Planificaciones, Observación de clases y talleres Observación de productos de los talleres. Entrevista o encuesta al director y equipo directivo Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes.		

Dimensión Convivencia Escolar

Dimensión Convivencia /Estándares	Objetivo de la dimensión	Estrategia de la dimensión
	Proponer la instalación del sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en la convivencia, como	Sensibilizar, socializar y construir de manera conjunta un plan de desarrollo de un sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en

	<p>estrategia institucional que garantice un clima escolar favorable y positivo para todos los miembros de la comunidad escolar.</p>	<p>convivencia con todos los miembros de la comunidad educativa, de modo de establecer acciones validadas y consensuadas que permitan asegurar su implementación efectiva en la totalidad de las prácticas de la escuela.</p>
--	--	---

Dimensión Convivencia Escolar

Dimensión Convivencia Escolar/Estándares	Estándares	Nivel	Nivel de Evaluación
--	------------	-------	---------------------

Convivencia Escolar	ESTÁNDAR 8.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.	Satisfactorio	Práctica sistemática con despliegue parcial
	ESTÁNDAR 8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.	Incipiente	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad
	ESTÁNDAR 8.3 El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.	Satisfactorio	Práctica sistemática con despliegue parcial
Evidencias	Observación de clases Observación de recreos Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo Entrevista o encuesta al encargado de convivencia Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados		

Dimensión Gestión de Recursos

Dimensión Gestión de Recursos /Estándares	Objetivo de la dimensión	Estrategia de la dimensión
Gestión de Recursos	Fortalecer la gestión de los recursos humanos, didácticos, financieros y administrativos de la escuela para apoyar de manera efectiva el desarrollo de acciones y prácticas implícitas en las dimensiones de liderazgo, dimensión pedagógica y convivencia escolar.	Planificar y gestionar eficientemente los recursos los recursos financieros de la escuela en planes de compras y el establecimiento de un sistema de control y rendición de éstas.
	Fortalecer el equipo docente y el equipo directivo, con oportunidades de incentivo al desarrollo profesional y perfeccionamientos y pertinentes a la gestión del aula, en función del mejoramiento de las estrategias y practicas innovadoras y	Promover el buen desempeño del equipo directivo, docentes y asistentes de la educación por medio de la generación, de un sistema de evaluación de desempeño asociados al logro de metas institucionales y acompañados de un incentivo económico
	evaluación auténticas con el propósito de entregar una oferta	

	educativa y social de enseñanza a nuestros estudiantes	
--	--	--

Dimensión Gestión de Recursos

Dimensión de Recursos	Estándares	Nivel	Nivel de Evaluación
Gestión de personal	ESTÁNDAR 10.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	Incipiente	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad
	ESTÁNDAR 10.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.	Incipiente	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad
Evidencias	Registro de asistencia y cumplimiento de horario de docentes Registro de docentes para reemplazo Registro de licencias médicas Actas de fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo Entrevista o encuesta a encargado de administración		

	Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes
	Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes

8.0 PLAN DE MEJORAMIENTO

En relación al diagnóstico realizado se diseña la siguiente propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo, el cual aborda las 04 dimensiones del Modelo de la Calidad de Gestión Escolar.

Dimensión	Liderazgo	
Objetivo estratégico	Proponer una gestión institucional efectiva basada en los estándares de planificación y gestión de resultados, que permitan el monitoreo del grado de contribución de las acciones del PME-SEP, instalación de sellos educativos y concreción de misión institucional.	
Estrategia	Establecer un programa sistemático de monitoreo de las acciones del PME-SEP y de los planes de desarrollo de los sellos educativos, que permitan determinar estados de avance con indicadores cuantitativos y cualitativos observables y medibles que determinen el grado de contribución de éstas, de forma de hacer ajustes que faciliten su concreción.	
Subdimensiones	* Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados	
Indicadores	* % de acciones implementadas del PME-SEP * N° de procesos educativos relevantes con datos	
Nombre de la Acción	Diseño, implementación y monitoreo de acciones de PME-SEP	
Descripción de la Acción	Diseñar, implementar y establecer un programa sistemático de implementación de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo, haciendo seguimiento sistemático de cada acción, determinar su etapa de ejecución, estableciendo registros y evidencia de su desarrollo e impacto.	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Director
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos de operación: Reproducción de documentos, materiales de oficina, colaciones y comida, insumos computacionales. 2) Recursos de aprendizaje: Dispositivos móviles de Internet, material educativo 3) Gastos en imprevistos.		
Uso de Tecnología	Sí X	No

Medios de Verificación		
Plan de monitoreo y seguimiento de acciones SEP		
Financiamiento	PIE	
	SEP	8.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros:	
	Total	8.000.000

Dimensión	Liderazgo	
Objetivo estratégico	Proponer una gestión institucional efectiva basada en los estándares de planificación y gestión de resultados, que permitan el monitoreo del grado de contribución de las acciones del PME-SEP, instalación de sellos educativos y concreción de misión institucional.	
Estrategia	Establecer un programa sistemático de monitoreo de las acciones del PME-SEP y de los planes de desarrollo de los sellos educativos, que permitan determinar estados de avance con indicadores cuantitativos y cualitativos observables y medibles que determinen el grado de contribución de éstas, de forma de hacer ajustes que faciliten su concreción.	
Subdimensiones	* Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados	
Indicadores	* % de acciones implementadas del PME-SEP * N° de procesos educativos relevantes con datos	
Nombre de la Acción	Encuestas de expectativas y satisfacción de acciones SEP	
Descripción de la Acción	Diseñar, aplicar y analizar encuestas de expectativas y de satisfacción dirigidas a profesores, otros profesionales, padres y/o apoderados así como estudiantes, donde otorguen sus apreciaciones con respecto a las acciones SEP implementadas, así como del servicio educativos que reciben, de modo de establecer una línea base de información que permita al E. Directivo tomar decisiones favorables	
Fechas	Inicio	Agosto 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Director
Recursos para la Implementación de la acción		
. 1) Gastos de operación: Materiales de oficina, reproducción de documentos, Coffee break, colaciones. 2) Gastos en imprevistos.		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Informe técnico con análisis estadístico de datos de las encuestas aplicadas Encuestas de satisfacción		

Financiamiento	PIE	
	SEP	5.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros:	
	Total	5.000.000

Dimensión	Liderazgo	
Objetivo estratégico	Proponer una gestión institucional efectiva basada en los estándares de planificación y gestión de resultados, que permitan el monitoreo del grado de contribución de las acciones del PME-SEP, instalación de sellos educativos y concreción de misión institucional.	
Estrategia	Establecer un programa sistemático de monitoreo de las acciones del PME-SEP y de los planes de desarrollo de los sellos educativos, que permitan determinar estados de avance con indicadores cuantitativos y cualitativos observables y medibles que determinen el grado de contribución de éstas, de forma de hacer ajustes que faciliten su concreción.	
Subdimensiones	* Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados	
Indicadores	* % de acciones implementadas del PME-SEP * N° de procesos educativos relevantes con datos	
Nombre de la Acción	Estrategia de difusión y actualización de planes institucionales	
Descripción de la Acción	Actualizar y difundir un conjunto de planes de acción requeridos por normativa: Entre ellos plan de desarrollo profesional docente, plan de apoyo a la inclusión, plan de afectividad, sexualidad y género, planes de trabajos de los miembros del equipo directivo y técnico y actualización de plan integral de seguridad escolar, de manera de establecer lineamientos de conducción institucional	
Fechas	Inicio	Junio 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Director
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos de operación: Colaciones, Coffee break, comidas, materiales de oficina, textos de apoyos, reproducción de documentos e insumos computacionales (Software, Sistema Operativo). 2) Gastos en imprevistos.		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Planes institucionales elaborados y actualizados		
Financiamiento	PIE	
	SEP	5.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros:	
	Total	5.000.000

Dimensión	Liderazgo	
Objetivo estratégico	Proponer una gestión institucional efectiva basada en los estándares de planificación y gestión de resultados, que permitan el monitoreo del grado de contribución de las acciones del PME-SEP, instalación de sellos educativos y concreción de misión institucional.	
Estrategia	Establecer un programa sistemático de monitoreo de las acciones del PME-SEP y de los planes de desarrollo de los sellos educativos, que permitan determinar estados de avance con indicadores cuantitativos y cualitativos observables y medibles que determinen el grado de contribución de éstas, de forma de hacer ajustes que faciliten su concreción.	
Subdimensiones	* Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados	
Indicadores	* % de acciones implementadas del PME-SEP * N° de procesos educativos relevantes con datos	
Nombre de la Acción	Programa de Fortalecimiento de competencias directivas	
Descripción de la Acción	Fortalecer las competencias profesionales del equipo directivo y técnico de la escuela en áreas de liderazgo, gestión pedagógica, gestión de recursos, convivencia escolar, entre otras temáticas, mediante capacitación y pasantías de modo de establecer de forma posterior planes de acción que permita mejorar y proyectar la conducción institucional de modo de alcanzar las metas institucionales	
Fechas	Inicio	Agosto 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Director
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos de operación: Material de oficina, reproducción de documentos, colaciones y comidas, insumos computacionales. 2) Recursos de aprendizaje: Dispositivos móviles de Internet, material educativo. 3) Gastos en imprevistos. 5) Gastos en personal: Viáticos y pasajes, perfeccionamiento docente 6) Gastos en asesoría técnica y capacitación: Contratación ATE.		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Programa de fortalecimiento de competencias de equipos directivos y técnicos Lista de asistencias Informe técnico de ejecución ATE		
Financiamiento	PIE	
	SEP	16.000.000

	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros:	
	Total	16.000.000

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo estratégico	Proponer la instalación progresiva de los estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula (Estándares Indicativos de Desempeño) en quehacer pedagógico de los docentes, que permita mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.
Estrategia	Aplicar de manera progresiva e incremental estrategias efectivas de enseñanza que permita a los estudiantes generar nueva información, identifiquen diferencias y similitudes, generen analogías, relacionen conocimientos, realicen esquemas cognitivos, representen información de manera no verbal, trabajen de forma colaborativa, resuelvan desafíos cognitivos basados en problemas y/o proyectos, de modo que ellos sean los protagonistas y gestores de sus propios aprendizajes y donde todos aprendan.

Subdimensiones	* Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
Indicadores	* % de profesores que alinean sus clases con los OA * % de Profesores que usan estrategias efectivas	
Nombre de la Acción	Fortalecimiento de las prácticas pedagógicas mediante trabajo colaborativo	
Descripción de la Acción	Desarrollo de instancias de trabajos colaborativos, que realizan los profesores integradores y profesionales PIE, para ello se programarán estas jornadas, se realizará acompañamiento técnico en estas instancias, se definirán e implementará en los cursos recursos didácticos que favorezcan la adquisición de aprendizajes de los estudiantes con/sin NEE	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Jefe de UTP
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos en personal: Contratación profesionales Equipo PIE 2) Recursos de aprendizaje: material didáctico y material educativo 3) Gastos en imprevistos. 4) Recursos de operación: Materiales de oficina, reproducción de documentos, colaciones, insumos computacionales 5) Recursos de aprendizajes: Material didáctico, recursos audiovisuales y softwares educativos. 4) Recursos en equipamiento y apoyo pedagógico: Equipos informáticos, equipos multicopiadores, reproductores de imágenes 5) Gastos en personal: perfeccionamiento docente		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Actas de reuniones de trabajo colaborativo Adecuaciones curriculares Evaluaciones Diferenciadas		
Financiamiento		
	PIE	10.000.000
	SEP	5.000.000
	Educación Intercultural	

	Reforzamiento Educativo	
	Otros:	
	Total	15.000.000

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo estratégico	Proponer la instalación progresiva de los estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula (Estándares Indicativos de Desempeño) en quehacer pedagógico de los docentes, que permita mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.
Estrategia	Aplicar de manera progresiva e incremental estrategias efectivas de enseñanza que permita a los estudiantes generar nueva información, identifiquen diferencias y similitudes, generen analogías, relacionen conocimientos, realicen esquemas cognitivos, representen información de manera no verbal, trabajen de forma colaborativa, resuelvan desafíos cognitivos basados en problemas y/o proyectos, de modo que ellos sean los protagonistas y gestores de sus propios aprendizajes y donde todos aprendan.
Subdimensiones	*Enseñanza y aprendizaje en el aula *Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Indicadores	*% de profesores que alinean sus clases con los OA *% de Profesores que usan estrategias efectivas	
Nombre de la Acción	Fortalecimiento de prácticas pedagógicas en aula mediante estrategias institucionales	
Descripción de la Acción	Promover el mejoramiento progresivo de las prácticas pedagógicas en el aula, mediante la continuidad de desarrollo de la una Estratégica Pedagógica Institucional, que permita asegurar el logro de aprendizajes por parte de los estudiantes en las asignaturas instrumentales en la totalidad de los niveles educacionales, de modo de aumentar los resultados SIMCE e indicadores de calidad de la escuela.	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Jefe de UTP
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos de Asesoría técnica pedagógica: Contratación de ATE 2) Gastos en imprevistos 3) Recursos de operación: Materiales de oficina, reproducción de documentos, insumos computacionales. 4) Recursos de aprendizajes: Material didáctico, textos escolares, recursos audiovisuales(dispositivos de audio bluetooth móviles y softwares educativos 5) Gastos en personal perfeccionamiento docente		

Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Informes de visitas Informe de resultados de evaluaciones Informe técnico de ejecución ATE		
Financiamiento	PIE	
	SEP	60.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros:	
	Total	60.000.000
Dimensión	Gestión Pedagógica	
Objetivo estratégico	Proponer la instalación progresiva de los estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula (Estándares Indicativos de Desempeño) en quehacer pedagógico de los docentes, que permita mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	
Estrategia	Aplicar de manera progresiva e incremental estrategias efectivas de enseñanza que permita a los estudiantes generar nueva información, identifiquen diferencias y similitudes, generen analogías, relacionen conocimientos, realicen esquemas cognitivos, representen información de manera no verbal, trabajen de forma colaborativa, resuelvan desafíos cognitivos basados en problemas y/o proyectos, de modo que ellos sean los protagonistas y gestores de sus propios aprendizajes y donde todos aprendan.	
Subdimensiones	* Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
Indicadores	* % de profesores que alinean sus clases con los OA * % de Profesores que usan estrategias efectivas	
Nombre de la Acción	Implementación de una plataforma de apoyo técnico pedagógica para profesores y profesoras	
Descripción de la Acción	Implementación de una plataforma de apoyo técnico pedagógica para profesores y profesoras, la cual contenga	

	elementos de administración de cursos, planificaciones, evaluaciones, recursos educativos, etc. Lo cual promueva el desarrollo de clases utilizando estrategias efectivas que desarrollen aprendizajes en la totalidad de los estudiantes.	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Jefe de UTP
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Gastos en recursos de aprendizajes: Recursos audiovisuales, software educativo, plataformas informáticas.		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Plataforma informática instalada		

Financiamiento	PIE	
	SEP	4.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros:	
	Total	4.000.000

Dimensión	Gestión Pedagógica	
Objetivo estratégico	Proponer la instalación progresiva de los estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula (Estándares Indicativos de Desempeño) en quehacer pedagógico de los docentes, que permita mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	
Estrategia	Aplicar de manera progresiva e incremental estrategias efectivas de enseñanza que permita a los estudiantes generar nueva información, identifiquen diferencias y similitudes, generen analogías, relacionen conocimientos, realicen esquemas cognitivos, representen información de manera no verbal, trabajen de forma colaborativa, resuelvan desafíos cognitivos basados en problemas y/o proyectos, de modo que ellos sean los protagonistas y gestores de sus propios aprendizajes y donde todos aprendan.	
Subdimensiones	* Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
Indicadores	* % de profesores que alinean sus clases con los OA * % de Profesores que usan estrategias efectivas	
Nombre de la Acción	Fortalecimiento de prácticas pedagógicas en aula mediante estrategias institucionales	
Descripción de la Acción	Promover el mejoramiento progresivo de las prácticas pedagógicas en el aula, mediante la continuidad de desarrollo de la una Estratégica Pedagógica Institucional, que permita asegurar el logro de aprendizajes por parte de los estudiantes en las asignaturas instrumentales en la totalidad de los niveles educacionales, de modo de aumentar los resultados SIMCE e indicadores de calidad de la escuela.	
Fechas	Inicio	Marzo 2020

	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Jefe de UTP
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos de Asesoría técnica pedagógica: Contratación de ATE 2) Gastos en imprevistos 3) Recursos de operación: Materiales de oficina, reproducción de documentos,		

insumos computacionales. 4) Recursos de aprendizajes: Material didáctico, textos escolares, recursos audiovisuales(dispositivos de audio bluetooth móviles y softwares educativos 5) Gastos en personal perfeccionamiento docente		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Informes de visitas Informe de resultados de evaluaciones Informe técnico de ejecución ATE		
Financiamiento	PIE	
	SEP	60.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros:	
	Total	60.000.000
Dimensión	Gestión Pedagógica	
Objetivo estratégico	Proponer la instalación progresiva de los estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula (Estándares Indicativos de Desempeño) en quehacer pedagógico de los docentes, que permita mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	
Estrategia	Aplicar de manera progresiva e incremental estrategias efectivas de enseñanza que permita a los estudiantes generar nueva información, identifiquen diferencias y similitudes, generen analogías, relacionen conocimientos, realicen esquemas cognitivos, representen información de manera no verbal, trabajen de forma colaborativa, resuelvan desafíos cognitivos basados en problemas y/o proyectos, de modo que ellos sean los protagonistas y gestores de sus propios aprendizajes y donde todos aprendan.	
Subdimensiones	*Enseñanza y aprendizaje en el aula *Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
Indicadores	*% de profesores que alinean sus clases con los OA *% de Profesores que usan estrategias efectivas	
Nombre de la Acción	Lugares en los que hablan de aprendizajes	
Descripción de la Acción	Implementar un programa de pedagógico outdoor que considere el desarrollo de experiencias de aprendizaje in situ, mediante la exploración de distintas rutas temáticas y participación en distintos eventos a nivel local, regional y nacional, donde los estudiantes vivan situaciones de aprendizajes de forma constructiva y participativa, sientan ellos los protagonistas de éstos en modalidad de ABP	
Fechas	Inicio	Junio 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Jefe de UTP
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos en personal: Contratación por honorarios, contratación por horas y ampliación horaria (Profesionales y asistentes de la educación 2) Recursos de operación: comidas, colaciones, peajes, estadía, transporte y otros. 3) Recursos en equipamiento y apoyo		

pedagógico: Equipos de fotografía y filmación, indumentaria escolar (Gorros, polerones y parkas de identificación). 4) Gastos en imprevistos.		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Registro fotográfico Programa técnico de salidas pedagógicas Planificaciones curriculares		
Financiamiento		
	PIE	5.000.000
	SEP	10.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros:	
	Total	15.000.000

Dimensión	Gestión Pedagógica	
Objetivo estratégico	Proponer la instalación progresiva de los estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula (Estándares Indicativos de Desempeño) en quehacer pedagógico de los docentes, que permita mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	
Estrategia	Aplicar de manera progresiva e incremental estrategias efectivas de enseñanza que permita a los estudiantes generar nueva información, identifiquen diferencias y similitudes, generen analogías, relacionen conocimientos, realicen esquemas cognitivos, representen información de manera no verbal, trabajen de forma colaborativa, resuelvan desafíos cognitivos basados en problemas y/o proyectos, de modo que ellos sean los protagonistas y gestores de sus propios aprendizajes y donde todos aprendan.	
Subdimensiones	* Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
Indicadores	* % de profesores que alinean sus clases con los OA * % de Profesores que usan estrategias efectivas	
Nombre de la Acción	Programa de fomento lector	
Descripción de la Acción	Desarrollo y continuidad de un programa de apoyo al fomento lector, de modo de promover en los estudiantes alcancen un nivel de lectura en los segmentos de corriente y expresiva.	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Jefe de UTP
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos de operación: Material de oficina, reproducción de documentos, colaciones y comidas, insumos computacionales. 2) Recursos de aprendizaje: Internet, material educativo, textos escolares, libros para profesores y directivos		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		

Plan de fomento lector Planificaciones curriculares		
Financiamiento	PIE	
	SEP	3.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros:	
	Total	3.000.000

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo estratégico	Proponer la instalación progresiva de los estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula (Estándares Indicativos de Desempeño) en quehacer pedagógico de los docentes, que permita mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.
Estrategia	Aplicar de manera progresiva e incremental estrategias efectivas de enseñanza que permita a los estudiantes generar nueva información, identifiquen diferencias y similitudes, generen analogías, relacionen conocimientos, realicen esquemas cognitivos, representen información de manera no verbal, trabajen de forma colaborativa, resuelvan desafíos cognitivos basados en problemas y/o proyectos, de modo que ellos sean los protagonistas y gestores de sus propios aprendizajes y donde todos aprendan.
Subdimensiones	* Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Indicadores	* % de profesores que alinean sus clases con los OA * % de Profesores que usan estrategias efectivas
Nombre de la Acción	Programa de fortalecimiento de aprendizajes para estudiantes (P.F.A)
Descripción de la Acción	Implementar un programa de fortalecimiento de aprendizajes para estudiantes con /sin NEE que refuercen el desarrollo de sus habilidades, competencias y actitudes de manera diferenciada e individualizada, según sean los requerimientos de la escuela, en distintos niveles educacionales que rinden SIMCE o que rendirán el periodo siguiente, trabajando diferenciadamente por niveles de logros.

Fechas	Inicio	Junio 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Jefe de UTP
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos en Personal: Contratación por honorarios, contratación por horas. 2) recursos de operación: colaciones (Coffee break) y comidas, material de oficina, insumos computacionales 3) Gastos de recursos en aprendizajes: textos de apoyo para el aprendizaje de estudiantes, cuadernos, lápices, gomas, plumones, borradores, destacadores, pizarras acrílicas		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Informes de avance de aprendizajes de estudiantes del P.F.A. Lista de asistencia de estudiantes Planificaciones curriculares de profesores		
Financiamiento		

	PIE	6.000.000
	SEP	9.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros	
	Total	15.000.000
Dimensión	Gestión Pedagógica	
Objetivo estratégico	Proponer la instalación progresiva de los estándares de enseñanza y aprendizaje en el aula (Estándares Indicativos de Desempeño) en quehacer pedagógico de los docentes, que permita mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	
Estrategia	Aplicar de manera progresiva e incremental estrategias efectivas de enseñanza que permita a los estudiantes generar nueva información, identifiquen diferencias y similitudes, generen analogías, relacionen conocimientos, realicen esquemas cognitivos, representen información de manera no verbal, trabajen de forma colaborativa, resuelvan desafíos cognitivos basados en problemas y/o proyectos, de modo que ellos sean los protagonistas y gestores de sus propios aprendizajes y donde todos aprendan.	
Subdimensiones	* Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
Indicadores	* % de profesores que alinean sus clases con los OA * % de Profesores que usan estrategias efectivas	
Nombre de la Acción	Programa de fortalecimiento de sellos educativos y otros indicadores de calidad	
Descripción de la Acción	Diseñar, actualizar, implementar y ejecutar acciones incluidas en los programas de desarrollo de los sellos educativos de: a) emprendimiento e innovación b) Buen trato para el aprendizaje y la convivencia. En los cuales se promueva el desarrollo de valores y competencias Institucionales. De igual modo fortalecer las instancias que promuevan el aumento de los otros indicadores de calidad.	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Jefe de UTP
Recursos para la Implementación de la acción		

1) Recursos de operación: Material de oficina e insumos computacionales, reproducción de documentos, colaciones y comidas 2) Recurso de aprendizajes: Internet (Adecuación de conectividad), biblioteca, libros y revistas, material educativo 3) Recursos de equipamiento y apoyo pedagógico: Equipos de fotografía y filmación, equipos informáticos y reproductores de imagen.4) Gastos en equipamiento de apoyo pedagógico: Dispositivos de internet móviles

Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Planes de cada sello educativo		
Registro fotográfico de acciones de sellos educativos		
Financiamiento		
	PIE	
	SEP	20.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros	
	Total	20.000.000

Dimensión	Convivencia Escolar	
Objetivo estratégico	Proponer la instalación del sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en la convivencia, como estrategia institucional que garantice un clima escolar favorable y positivo para todos los miembros de la comunidad escolar.	
Estrategia	Sensibilizar, socializar y construir de manera conjunta un plan de desarrollo de un sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en convivencia con todos los miembros de la comunidad educativa, de modo de establecer acciones validadas y consensuadas que permitan asegurar su implementación efectiva en la totalidad de las prácticas de la escuela.	
Subdimensiones	* Convivencia escolar	
Indicadores	*% de acciones implementadas del plan de buen trato *% de protocolos actualizados de convivencia. Escolar	
Nombre de la Acción	Actualización y difusión el Plan de Convivencia Escolar	
Descripción de la Acción	Actualizar el Plan de Convivencia Escolar existente en la escuela incorporando los elementos contingentes y pertinentes que resguarden las condiciones de atención a la diversidad e Inclusividad de todos los miembros de la comunidad educativa, el cual se iniciará con la conformación del Equipo de Convivencia Escolar, quién será el encargado de su difusión y puesta en marcha.	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Encargado de Convivencia Escolar
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Gastos en imprevistos. 2) Recursos de operación: Materiales de oficina, reproducción de documentos, colaciones, insumos computacionales 3) Recursos en equipamiento y apoyo pedagógico: Equipos informáticos 4) Viáticos y pasajes.		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Plan de convivencia escolar actualizado Protocolos de aseguramiento de buen trato para el aprendizaje y convivencia Actas de reuniones		
Financiamiento		
	PIE	
	SEP	5.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Total	5.000.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo estratégico	Proponer la instalación del sello institucional de

	buen trato en los aprendizajes y en la convivencia, como estrategia institucional que garantice un clima escolar
--	--

	favorable y positivo para todos los miembros de la comunidad escolar.	
Estrategia	Sensibilizar, socializar y construir de manera conjunta un plan de desarrollo de un sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en convivencia con todos los miembros de la comunidad educativa, de modo de establecer acciones validadas y consensuadas que permitan asegurar su implementación efectiva en la totalidad de las prácticas de la escuela.	
Subdimensiones	* Convivencia escolar	
Indicadores	*% de acciones implementadas del plan de buen trato *% de protocolos actualizados de convivencia. Escolar	
Nombre de la Acción	Estímulo y promoción de estudiantes y personal de la escuela destacados (Profesores, asistentes educación)	
Descripción de la Acción	Implementar un programa de promoción e incentivo de buen rendimiento escolar y alto grado de pertenencia e identidad con la escuela por parte de los estudiantes, el cual estará orientado a destacar en ellos la adquisición de los sellos institucionales y perfil de alumno. Así como el estímulo y promoción de perfiles profesionales y de asistentes de la educación.	
Fechas	Inicio	Junio 2020
	Término	Diciembre 2020
	Cargo	Encargado de Convivencia Escolar
Responsable	Encargado de Convivencia Escolar	
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos de operación: Colaciones, Coffee break, comidas 2) Material didáctico 3) Eventos educativos y culturales 4) Gastos en imprevistos. 5)Otros gastos bienestar alumnos (Polerones, zapatillas, mochilas, uniformes, pasajes, buzos, útiles, etc.		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Programa de estímulo y promoción de los estudiantes		
Financiamiento	PIE	
	SEP	15.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros	
	Total	15.000.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo estratégico	Proponer la instalación del sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en la convivencia, como estrategia institucional que garantice un clima escolar favorable y positivo para todos los miembros de la comunidad escolar.
Estrategia	Sensibilizar, socializar y construir de manera conjunta un plan de desarrollo de un sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en convivencia con todos los miembros de la comunidad educativa, de modo de establecer acciones validadas y consensuadas que

	permitan asegurar su implementación efectiva en la totalidad de las prácticas de la escuela.	
Subdimensiones	* Convivencia escolar	
Indicadores	*% de acciones implementadas del plan de buen trato *% de protocolos actualizados de convivencia. Escolar	
Nombre de la Acción	Fortalecimiento de Clima Laboral Institucional	
Descripción de la Acción	Desarrollar actividades recreativas y formativas, mediante las cuáles se fortalezca de manera progresiva el clima laboral institucional de todos los miembros de la comunidad escolar, con énfasis en profesores, otros profesionales y asistentes de la educación, de modo de potenciar la identidad con la escuela	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Encargado de Convivencia Escolar
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Gastos en imprevistos. 2) Recursos de operación: Materiales de oficina, reproducción de documentos, insumos computacionales 3) Recursos en equipamiento y apoyo pedagógico: Reproductores de imágenes y sonido 4) Gastos en operaciones: traslado, comidas y colaciones. 5)Eventos educativos y culturales (Almuerzos institucionales, cócteles, Actividad off-school))		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Informe ejecutivo del programa Registro fotográfico de las actividades		
Financiamiento	PIE	
	SEP	15.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros	

	Total	15.000.000
--	--------------	-------------------

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo estratégico	Proponer la instalación del sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en la convivencia, como estrategia institucional que garantice un clima escolar favorable y positivo para todos los miembros de la comunidad escolar.
Estrategia	Sensibilizar, socializar y construir de manera conjunta un plan de desarrollo de un sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en convivencia con todos los miembros de la comunidad educativa, de modo de establecer acciones validadas y consensuadas que permitan asegurar su implementación efectiva en la totalidad de las prácticas de la escuela.
Subdimensiones	* Convivencia escolar
Indicadores	*% de acciones implementadas del plan de buen trato *% de protocolos actualizados de convivencia. Escolar

Nombre de la Acción	La asistencia Sí importa	
Descripción de la Acción	Instalación de un programa de promoción y sensibilización hacia las familias de nuestros estudiantes, relacionado con el aumento de la asistencias de los alumnos y alumnas a clases promoviendo porcentajes mensuales y anuales de asistencia destacada y asistencia normal, con énfasis en los niveles y cursos que rinden SIMCE	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Encargado de Convivencia Escolar
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Gastos de operación: Materiales de oficina, reproducción de documentos, colaciones, Coffee break, comidas 2) Gastos en imprevistos. 3) Premiación a las mejores asistencias. (mochilas, buzos, zapatillas, textos escolares, útiles escolares)		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Registro mensual de subvención escolar de asistencia de cursos		
Financiamiento	PIE	
	SEP	8.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros	
	Total	8.000.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo estratégico	Proponer la instalación del sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en la convivencia, como estrategia institucional que garantice un clima escolar favorable y positivo para todos los miembros de la comunidad escolar.
Estrategia	Sensibilizar, socializar y construir de manera conjunta un plan de desarrollo de un sello institucional de buen trato en los aprendizajes y en convivencia con todos los miembros de la comunidad educativa, de modo de establecer acciones validadas y consensuadas que permitan asegurar su implementación efectiva en la totalidad de las prácticas de la escuela.
Subdimensiones	* Convivencia escolar
Indicadores	*% de acciones implementadas del plan de buen trato *% de protocolos actualizados de convivencia. Escolar
Nombre de la Acción	Talleres Pedagógicos para padres y apoderados
Descripción de la Acción	Implementar talleres pedagógicos orientados para los padres y apoderados, a través de los cuales se los involucre en el proceso educativo de sus hijos, en temáticas diversas, de manera de establecer un trabajo conjunto con énfasis en procesos educativos,

	prevención, auto-cuidado, hábitos de vida saludable y énfasis en inclusión.	
Fechas	Inicio	Junio 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Encargado de Convivencia Escolar
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos de operación: Reproducción de documentos, materiales de oficina, colaciones, Coffee break, comida, insumos computacionales. 2) Recursos de aprendizaje: Internet, material educativo 3) Gastos en imprevistos..		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Lista de asistencia de padres y apoderados en talleres pedagógicos Programa de talleres técnicos para padres y apoderados		
Financiamiento	PIE	
	SEP	3.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros	
	Total	3.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos	
Objetivo estratégico	Fortalecer la gestión de los recursos humanos, didácticos, financieros y administrativos de la escuela para apoyar de manera efectiva el desarrollo de acciones y prácticas implícitas en las dimensiones de liderazgo, dimensión pedagógica y convivencia escolar.	
Estrategia	Planificar y gestionar eficientemente los recursos los recursos financieros de la escuela en planes de compras y el establecimiento de un sistema de control y rendición de éstas.	
Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> *Gestión del personal *Gestión de los resultados financieros *Gestión de los recursos educativos 	
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> *% de acciones implementadas con recursos SEP *% de acciones que favorecen la instalación de sellos 	
Nombre de la Acción	Fortalecimiento de Actividades de Libre Elección	
Descripción de la Acción	Desarrollar habilidades, destrezas y actitudes, mediante la ejecución de variados talleres de actividades de libre elección, según intereses y necesidades de nuestros estudiantes, de manera de fortalecer los sellos educativos así como los valores y competencias institucionales, los cuales permitan mejorar aumentar los indicadores de desarrollo personal y social de manera progresiva y sostenida	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Gastos en recursos de aprendizajes: Implementos deportivos, instrumentos musicales, eventos educativos y cultura (pinturas, pinceles, block de dibujos, cerámicas, arcilla, yeso y otros) brochas, 2) Recursos de operación: Materiales de oficina, reproducción de		

documentos, colaciones, insumos computacionales 3) Recursos de Aprendizajes: Material didáctico, recursos audiovisuales y softwares educativos. 4)Recursos en equipamiento y apoyo pedagógico: Equipos informáticos, equipos multicopiadores, reproductores de imágenes		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Facturas de adquisiciones Programa de desarrollo de actividades de libre elección		
Financiamiento	PIE	
	SEP	10.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros	
	Total	10.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo estratégico	Fortalecer la gestión de los recursos humanos,

	didácticos, financieros y administrativos de la escuela para apoyar de manera efectiva el desarrollo de acciones y prácticas implícitas en las dimensiones de liderazgo, dimensión pedagógica y convivencia escolar.	
Estrategia	Planificar y gestionar eficientemente los recursos los recursos financieros de la escuela en planes de compras y el establecimiento de un sistema de control y rendición de éstas.	
Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> *Gestión del personal *Gestión de los resultados financieros *Gestión de los recursos educativos 	
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> *% de acciones implementadas con recursos SEP *% de acciones que favorecen la instalación de sellos 	
Nombre de la Acción	Fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, mediante recursos educativos	
Descripción de la Acción	Fortalecer las clases y actividades pedagógicas que desarrollan los docentes en el aula y fuera de ella, para generar aprendizajes significativos en la totalidad de los estudiantes, de modo de aumentar los estudiantes en niveles adecuados y elementales, utilizando recursos didácticos, textos para estudiantes y profesores, recursos computacionales y tecnológicos, evaluaciones externas y eventos.	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Gastos en imprevistos. 2) Recursos de operación: Materiales de oficina, reproducción de documentos, colaciones, insumos computacionales 3) Recursos de Aprendizajes: Material didáctico, recursos audiovisuales y softwares, instrumentos evaluativos educativos. 4) Recursos en equipamiento y apoyo pedagógico: Equipos informáticos, equipos multicopiadores, reproductores de imágenes. 5) Textos para estudiantes y profesores.		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		

Facturas plan de compras		
Financiamiento	PIE	30.000.000
	SEP	20.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros	
	Total	50.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo estratégico	Fortalecer la gestión de los recursos humanos, didácticos, financieros y administrativos de la escuela para apoyar de manera efectiva el desarrollo de acciones y prácticas implícitas en

	las dimensiones de liderazgo, dimensión pedagógica y convivencia escolar.	
Estrategia	Planificar y gestionar eficientemente los recursos los recursos financieros de la escuela en planes de compras y el establecimiento de un sistema de control y rendición de éstas.	
Subdimensiones	*Gestión del personal *Gestión de los resultados financieros *Gestión de los recursos educativos	
Indicadores	*% de acciones implementadas con recursos SEP *% de acciones que favorecen la instalación de sellos	
Nombre de la Acción	Fortalecimiento de los procesos pedagógicos e institucionales	
Descripción de la Acción	Instalar un programa de fortalecimiento de los procesos pedagógicos e institucionales que establezca objetivos y perfiles de personal acorde a las necesidad de funcionamiento institucional, junto a la contratación de profesionales y asistentes de la educación que permitan a la escuela alcanzar sus metas de efectividad y aprendizajes por parte de su alumnado.	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos en personal: Contratación por honorarios, ampliación de horas, contratación por SEP y otro tipo de contratos.		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Programa de fortalecimiento de los procesos pedagógicos e institucionales		
Contratos de trabajo		
Financiamiento		
	PIE	
	SEP	100.000.000

	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros	
	Total	100.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo estratégico	Fortalecer el equipo docente y el equipo directivo, con oportunidades de incentivo al desarrollo profesional y perfeccionamientos y pertinentes a la gestión del aula, en función del

	mejoramiento de las estrategias y practicas innovadoras y evaluación auténticas con el propósito de entregar una oferta educativa y social de enseñanza a nuestros estudiantes	
Estrategia	Promover el buen desempeño del equipo directivo, docentes y asistentes de la educación por medio de la generación, de un sistema de evaluación de desempeño asociados al logro de metas institucionales y acompañados de un incentivo económico	
Subdimensiones	*Gestión del personal *Gestión de los resultados financieros *Gestión de los recursos educativos	
Indicadores	*% de Directivos y Profesores capacitados *N° de funcionarios evaluados con pauta desempeño	
Nombre de la Acción	Diseño de pautas de evaluación de buenas prácticas institucionales	
Descripción de la Acción	Diseñar un conjunto de pautas de evaluación de desempeño de la totalidad del personal que trabaja en la escuela, basándose en los descriptores de cargo (Roles y funciones)	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos de operación: Materiales de oficina, reproducción de documentos, colaciones y alimentación, insumos computacionales.		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Pautas de evaluación de desempeño		
Financiamiento	PIE	
	SEP	1.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros	
	Total	1.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos	
Objetivo estratégico	Fortalecer el equipo docente y el equipo directivo, con oportunidades de incentivo al desarrollo profesional y perfeccionamientos y pertinentes a la gestión del aula, en función del mejoramiento de las estrategias y practicas innovadoras y evaluación auténticas con el propósito de entregar una oferta educativa y social de enseñanza a nuestros estudiantes	
Estrategia	Promover el buen desempeño del equipo directivo, docentes y asistentes de la educación por medio de la generación, de un sistema de evaluación de desempeño asociados al logro de metas institucionales y acompañados de un incentivo económico	
Subdimensiones	*Gestión del personal *Gestión de los resultados financieros *Gestión de los recursos educativos	
Indicadores	*% de Directivos y Profesores capacitados *N° de funcionarios evaluados con pauta desempeño	
Nombre de la Acción	Programa de incentivos de buenas prácticas	
Descripción de la Acción	Diseñar e implementar un programa de buenas prácticas profesionales e institucionales, de acuerdo a pautas de evaluación de desempeño, basada en descriptores deseables por la escuela y consensuados, según la naturaleza de las funciones que se desarrollan en la escuela.	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la Implementación de la acción		
1) Recursos en personal: Ampliación por horas, otro tipo de contratos, incentivos y bonificaciones según desempeño.		
Uso de Tecnología	Sí X	No
Medios de Verificación		
Programa de buenas prácticas		
Financiamiento		
	PIE	
	SEP	25.000.000
	Educación Intercultural	
	Reforzamiento Educativo	
	Otros	
	Total	25.000.000

9.0 BIBLIOGRAFÍA

- Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Una mirada crítica. Contexto Educativo. Recuperado desde: https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/48138737_Los_centros_educativos_como_organizaciones_que_aprenden/links/55e57d3508aebdc0f589da6f/Los-centros-educativos-como-organizaciones-que-aprenden.pdf
- Díez, E. (2016). Evaluación de la cultura institucional en educación. Un enfoque cualitativo teórico-práctico. Santiago de Chile: Arrayán.
- Elmore, R. F. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago, Chile: Salesianos Ediciones. Elmore, R. F. (2004). School reform from the inside out: Policy, practice, and performance. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Fadel, C., Bialik, M. y Trilling, B. (2016). Educación en cuatro dimensiones: Las competencias que los estudiantes necesitan para su realización. Traducción Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile.
- Fullan, M. (2016). Change theory. A force for school improvement. Seminar Series Paper N. 157, Centre for Strategic Education (CSE). Recuperado desde: <http://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396072630.pdf>
- Fullan, M. (2016). El significado del cambio educativo: Un cuarto de siglo de aprendizaje.
- Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 6 (1-2). Recuperado desde: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf>
- Rodríguez-Gómez, D. y Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. Educación, 24 (46), 73-90.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Agencia de calidad “Si se puede”

Contenido

1.0

2.0

3.0

ABSTRACT 2

INTRODUCCIÓN 3

MARCO TEÓRICO 10

4.0	DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	40
5.0	ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (ÁREAS Y DIMENSIONES).	53
6.0	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	76
7.0	DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES (Evidencias y niveles)	85
8.0	PLAN DE MEJORAMIENTO	92
9.0	BIBLIOGRAFÍA	114