UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Magister en Educación

Mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo

Profesora: Rocío Riffo San Martín

Estudiante: Víctor Barrios Orellana

Iquique - Chile, noviembre 2021.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre y padre, por el sacrificio hecho durante tanto tiempo con el fin de convertirme en una persona de bien. Agradezco a mi familia, por el amor y todo lo entregado. Agradezco a mi compañera de vida, por el apoyo incondicional durante este arduo camino.

Agradezco a mis hijas, por lo hermoso de la felicidad vivida.

A nuestros profesores y guías, muchas gracias por la oportunidad de aprender junto a ustedes.

ÍNDICE

Índice de Contenidos

Agradecimientos....2
Índice de Contenidos....3
Índice de Figuras....6
Índice de Tablas....6
Índice de Gráficos....7
Índice de Anexos....8
Resumen....10
1.- INTRODUCCIÓN....11
2.- MARCO TEÓRICO....14
2.1.- Educación....14
2.2.- Calidad de la educación....19
2.3.- Escuelas Efectivas....23
a) Ámbito de Gestión....23
b) Ámbito de las Prácticas Pedagógicas....24
2.4.- Estándares Indicativos de Desempeño....25
2.5.- Liderazgo....26
2.6.- Gestión escolar....28
2.7.- Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME)....30
a) Gestión del Currículo....30
b) Liderazgo Escolar....30
c) Convivencia....31
d) Gestión de Recursos....31
2.8.- PDCA Ciclo de Mejoramiento Continuo....33
3.- MARCO CONTEXTUAL....35
3.1.- Principios y orientaciones rectoras del establecimiento....36

3.2.- Objetivos Generales del establecimiento. 37
3.3.- Objetivos estratégicos del establecimiento. 37
3.4.- Objetivos estratégicos-transversales del establecimiento 38
3.5.- Principios Fundamentales. 38
3.6.- Perfil de la Comunidad Educativa. 39
3.7.- Metas Institucionales 40
3.8.- Resultados Académicos Históricos 41
3.9.- Resultados académicos históricos por subsector 43
3.9.1.- Lenguaje y Comunicación. 43
3.9.2.- Educación Matemáticas. 45
3.9.3.- Ciencias Naturales. 47
3.9.4.- Historia y Geografía. 49
3.10.- Categoría de desempeño del establecimiento 51
3.10.1.- Categoría de Desempeño. 51
3.10.2.- ¿Cómo se construye la Categoría de Desempeño establecimiento? 51
3.10.3.- Resultados del establecimiento por niveles de aprendizaje. 52
3.10.3.1. Descripción de los niveles de aprendizaje para 4° año básico 55
3.10.4.- Resultado de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social. 57
3.11.- Dimensión Organizativa Operativa 58
4.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL. 60
4.1.- Resultados Diagnóstico Institucional Matriz FODA. 61
4.1.1.- Área Gestión Curricular. 61
4.1.2.- Área Liderazgo. 63
4.1.3.- Área Convivencia Escolar 65

4.1.4.- Área Recursos. 67
4.2.- Resultados Diagnóstico Institucional Ficha Diagnóstica.....69
4.2.1.- Área Gestión Curricular. 71
4.2.1.1.- Dimensión: Gestión Pedagógica 71
4.2.1.2.- Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....74
4.2.1.3.- Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes 75
4.2.2.- Área Liderazgo Escolar. 77
4.2.2.1.- Dimensión: Liderazgo del sostenedor 77
4.2.2.2.- Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director...79
4.2.2.3.- Dimensión: Planificación y gestión de resultados.....82
4.2.3.- Área Convivencia Escolar. 85
4.2.3.1.- Dimensión: Formación 85
4.2.3.2.- Dimensión: Convivencia escolar. 87
4.2.4.- Área Gestión de Recursos. 88
4.2.4.1.- Dimensión: Gestión del recurso humano 88
4.2.4.2.- Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.92
4.2.4.3.- Dimensión: Gestión de recursos educativos.....94
5.- ANÁLISIS DE RESULTADOS POR ÁREA. 96
5.1.- Área de Gestión Curricular.....96
5.2.- Área de liderazgo. 97
5.3.- Área de Convivencia Escolar 98
5.4.- Área de Gestión de Recursos. 99
6.- PROPUESTA DE PME. 101
6.1.- Dimensión Gestión Curricular. 102
6.2.- Dimensión Liderazgo.....106
6.3.- Dimensión Convivencia Escolar 110

6.4.- Dimensión Gestión de Recursos. 113
Bibliografía. 117
ANEXOS 119

Índice de Figuras

Figura Nº 1: “Instituciones que forman parte del SAC”. 20
Figura N° 2: Funciones de las instituciones que forman parte del SAC.....21
Figura N° 3: Dimensiones que contienen los Indicadores de Desempeño. ...26
Figura N° 4: Estrategias de complementariedad entre niveles educativos. ...32
Figura N° 5: Planes relacionados al PME por orientaciones técnicas 33
Figura Nº 6: Ciclo de Deming o de mejora continua. 34
Figura N° 7: Resultados por indicador.....57
Figura N° 8: Organigrama de la institución educativa.....58

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Resultados históricos SIMCE. 42
Tabla N° 2: Resultados SIMCE Lenguaje y Comunicación. 43
Tabla N° 3: Resultados SIMCE Educación Matemáticas. 45
Tabla Nº 4: Resultados SIMCE Ciencias Naturales 6°. 47
Tabla N° 5: Resultados SIMCE Ciencias Naturales 8°. 48
Tabla N° 6: Resultados SIMCE Historia y Geografía 4° 49
Tabla N° 7: Resultados SIMCE Historia y Geografía 8° 50
Tabla N° 8: Resultados por niveles de aprendizaje 52

Índice de Gráficos

Gráfico Nº 1: Resultados SIMCE 4° básico Lenguaje y Comunicación. 43
Gráfico Nº 2: Resultados SIMCE 6° básico Lenguaje y Comunicación. 44
Gráfico Nº 3: Resultados SIMCE 8° básico Lenguaje y Comunicación. 44
Gráfico Nº 4: Resultados SIMCE 4° básico Educación Matemáticas. 45
Gráfico Nº 5: Resultados SIMCE 6° básico Educación Matemáticas. 46
Gráfico Nº 6: Resultados SIMCE 8° básico Educación Matemáticas. 46
Gráfico Nº 7: Resultados SIMCE 6° básico Ciencias Naturales. 47
Gráfico Nº 8: Resultados SIMCE 8° básico Ciencias Naturales 48
Gráfico Nº 9: Resultados SIMCE 4° básico Historia y Geografía. 49
Gráfico Nº 10: Resultados SIMCE 8° básico Historia y Geografía. 50
Gráfico Nº 11: Resultados Distribuidos por Niveles de Aprendizaje. Lectura 4° 53
Gráfico Nº 12: Resultados Distribuidos por Niveles de Aprendizaje. Lectura 6°. 53
Gráfico Nº 13: Resultados Distribuidos por Niveles de Aprendizaje. Matemáticas 4°54
Gráfico Nº 14: Resultados Distribuidos por Niveles de Aprendizaje. Matemáticas 6°.54
Gráfico Nº15 y N°16: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°1 y N°2. 71
Gráfico Nº 17: Resultados ficha diagnóstica. Pregunta N°9. 72
Gráfico Nº18 y N°19: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°12 y N°13. 73
Gráfico Nº20 y N°21: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°5 y N°6. 74
Gráfico Nº22 y N°23: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°2 y N°3. 75
Gráfico Nº24 y N°25: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°5 y N°6 76
Gráfico Nº26 y N°27: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°1 y N°2 77
Gráfico Nº28 y N°29: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°4 y N°5. 78
Gráfico Nº30 y N°31: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°1 y N°2. 79
Gráfico Nº32 y N°33: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°3 y N°4.. 80
Gráfico Nº34 y N°35: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°5 y N°6. 81

Gráfico Nº36 y N°37: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°2 y N°3. 82
Gráfico Nº38 y N°39: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°4 y N°5. 83
Gráfico Nº 40: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°6. 84
Gráfico Nº41: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°1. 85
Gráfico Nº42 y N°43: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°4 y N°5. 86
Gráfico Nº44: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°3. 87
Gráfico Nº45 y N°46: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°1 y N°2. 88
Gráfico Nº47 y N°48: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°3 y N°4. 89
Gráfico Nº49 y N°50: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°5 y N°6. 90
Gráfico Nº51: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°7. 91
Gráfico Nº52 y N°53: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°2 y N°3. 92
Gráfico Nº54 y N°55: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°5 y N°6. 93
Gráfico Nº56: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°7. 94
Gráfico Nº57: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°2. 94
Gráfico Nº58 y N°59: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°4 y N°5. 95

Índice de Anexos.

ANEXO 1.- Formato matriz FODA 119
ANEXO 2.- Formato Ficha Diagnóstica 120
2.1.- Área de Gestión del Currículum**.**.....121
2.1.1.- Dimensión: Gestión pedagógica 121
2.1.2.- Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula 124
2.1.3.- Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....125
2.2.- Área Liderazgo Escolar**.**.....126
2.2.1.- Dimensión: Liderazgo del sostenedor.....126
2.2.2.- Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.....127

2.2.3.- Dimensión: Planificación y gestión de resultados 128

2.3.- Área Convivencia Escolar**.** 129

2.3.1.- Dimensión: Formación.....129

2.3.2.- Dimensión: Convivencia escolar 130

2.3.3.- Dimensión: Participación.....131

2.4.- Área Gestión de Recursos**.** 133

2.4.1.- Dimensión: Gestión del recurso humano.....133

2.4.2.- Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración .134

2.4.3.- Dimensión: Gestión de recursos educativos 135

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación, tiene por objetivo fundamental la elaboración de un PME como propuesta de mejora educativa para la Escuela Básica Francisco Forgione, ubicada en la zona norte del país, ciudad de Iquique, región de Tarapacá, Chile. Una propuesta capaz de relacionar las características propias de la cultura organizativa del establecimiento, con acciones de mejoramiento que nacen a partir de los resultados del diagnóstico institucional aplicado a la comunidad educativa.

En la siguiente investigación, queda en evidencia información variada sobre la historia del establecimiento: sus orígenes, los resultados académicos estandarizados obtenidos a lo largo de su historia, características del funcionamiento interno, su estructura organizativa y los aspectos culturales organizativos y pedagógicos que predominan en su organización escolar.

La investigación consta de un conjunto de etapas consecutivas. La primera, obtener por diversos medios y fuentes (primarias y secundarias), la información requerida para el desarrollo del trabajo. La segunda etapa, tiene por objetivo analizar y extraer de la información recolectada, aspectos relevantes sobre el proceso de gestión escolar. La tercera etapa, incluye la aplicación de herramientas de diagnóstico a la comunidad educativa para analizar información sobre sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y de igual forma, información sobre la gestión escolar en relación a las 4 dimensiones asociadas a los estándares de desempeño. Una cuarta etapa, corresponde a la elaboración de una propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo, detallado, orientado a la mejora de las principales necesidades y dificultades identificadas a través del análisis del diagnóstico interno. Por último, una quinta etapa, implicaría la socialización de la propuesta de PME y los principales resultados del diagnóstico institucional realizado, al establecimiento educativo Francisco Forgione.

1.- INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación, se desarrolla dentro del campo metodológico de la investigación de tipo diagnóstica, puesto que, en primer lugar, se inserta en una situación específica, en una realidad educativa puntual, además, intenta mediante el análisis, identificar las principales causas que dan origen a la mayor parte de los problemas y debilidades existentes en la gestión escolar de la comunidad educativa. Desde ese análisis, se construye una serie de propuestas de mejoramiento educativo, ordenadas y planificadas dentro de un instrumento de gestión educativa denominado Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Durante el desarrollo de esta investigación, se utilizaron y aplicaron distintas herramientas de gestión para la recolección de datos e información, de entre ellas, el FODA y la ficha técnica de diagnóstico institucional. De la misma manera, se utilizaron otras técnicas de recolección de información como las entrevistas directas a actores educativos, el barrido de información en páginas web y plataformas de educación y la adquisición directa de algunos instrumentos de gestión institucional originales, como los PME de años anteriores, el PEI, los manuales de convivencia escolar, los reglamentos de evaluación y los reglamentos internos.

Los objetivos propuestos para el desarrollo de la investigación, corresponden a:

Objetivo General:

1.- Elaborar un PME año 2022 para la Escuela Básica Francisco Forgione, ciudad de Iquique, región de Tarapacá, Chile.

Objetivos Específicos:

1.- Recolectar y seleccionar información variada sobre la Escuela Básica Francisco Forgione.
2.- Aplicar dos instrumentos de Diagnóstico Institucional a la comunidad educativa de la Escuela Básica Francisco Forgione.
3.- Analizar los resultados obtenidos y priorizar los problemas y dificultades detectados en la Escuela Básica Francisco Forgione.
4.- Elaborar propuestas de mejoramiento educativo para los diversos problemas detectados.

En la búsqueda de datos, información y opiniones, para la etapa del diagnóstico, convergen diversas miradas de la comunidad educativa. Las jornadas de reflexión se llevaron a cabo bajo metodologías de trabajo grupal e individual, de acuerdo al tipo de instrumento de gestión aplicado. Para algunos casos, se necesitó de una muestra “n” de cada uno de los estamentos colaboradores del proceso educativo (docentes – directivos – asistentes de la educación – especialistas), en otras oportunidades, se dividió en grupos a la totalidad de los colaboradores para el desarrollo de las actividades propuestas.

El desarrollo del trabajo estuvo dividido en etapas, siendo la primera de ellas, recopilar desde diversas fuentes, datos e información relevante sobre la historia del establecimiento educativo, el tipo de funcionamiento interno, sus resultados, aspectos organizativos y de funcionamiento, etc. Para dicha tarea, se recopiló información en páginas web y plataformas ministeriales de educación y se realizaron entrevistas a diversos actores de la comunidad educativa. La segunda etapa, contemplo el análisis de los datos e información, ya recopilados, y su posterior proceso de selección y orden. La tercera etapa, corresponde a la aplicación y el análisis de dos herramientas y técnicas de gestión diagnóstica; desde aquí, se pudieron identificar las principales fortalezas, debilidades y problemáticas internas de la organización educativa y priorizarlas de acuerdo a su importancia. La

cuarta etapa, corresponde a la elaboración de propuestas de mejoramiento educativo o PME, para la mejora de las diversas necesidades y problemáticas que se identificaron al interior de la comunidad educativa, en el ámbito de gestión escolar. Una última y quinta etapa, correspondería a la socialización del diagnóstico y PME a la comunidad educativa Francisco Forgione.

Es importante señalar, que la elaboración del PME se construyó a partir de la priorización de las necesidades internas detectadas, ya que, resulta difícil dar respuesta a través de esta herramienta, a todas las diversas problemáticas que se originan al interior de la cultura organizativa de una escuela. Ahora bien, asumiendo metodológicamente esta restricción, es necesario e importante, valorar el impacto que puede provocar un buen PME en la gestión escolar y de esta manera, contribuir directamente a la mejora del proceso educativo.

Por último, destacar la oportunidad con que cuentan las comunidades educativas para la mejora de sus prácticas y los procesos, y en este sentido, el PME elaborado, podría convertirse, a partir de su socialización, en una propuesta clave de herramienta de mejoramiento para la gestión escolar del establecimiento Francisco Forgione.

2.- MARCO TEÓRICO.

La siguiente investigación “Diagnóstico Institucional y creación de un PME, para la Escuela Básica Francisco Forgione de la ciudad de Iquique, Chile”, requiere de un conjunto de definiciones y conceptualizaciones imprescindibles para una mejor comprensión de su contenido y propuesta: Educación, Calidad de la Educación, Estándares Indicativos de Desempeño, Liderazgo, Gestión Escolar, PME, PDCA, Escuelas Efectivas son algunas de las temáticas y conceptos que es necesario desarrollar de manera somera, en el siguiente apartado.

El trabajo se nutre de las definiciones y descripciones de algunos autores escogidos intencionalmente para este propósito, siendo entre los más relevantes para el estudio: Paulo Freire, Rufino Blanco, Cassasus, Elizondo, Dewey. Además, se apoya de algunas definiciones y conceptos desarrollados, recopilados y escogidos por el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC) para ser utilizados como orientaciones técnicas a nivel nacional.

2.1.- Educación.

Resulta complejo definir tan lacónicamente el concepto de educación dentro de una investigación que persigue otros fines, más bien, el solo concepto de educación, provee para una larga y extensa investigación por sí misma. Ahora bien, la investigación contextualiza y delimita el concepto de educación bajo la mirada de algunos autores, escogidos para tal caso, como son: Paulo Freire, Durkheim, Dewey, Herbart y Rufino Blanco entre otros.

Paulo Freire, representa en Latinoamérica uno de los grandes intelectuales del ámbito de la educación y la pedagogía, reconocido internacionalmente por sus aportes en esta materia. Para Freire, “La educación problematizadora o dialógica,

respondiendo a la esencia del ser de la conciencia, que es su intencionalidad, niega los comunicados y da existencia a la comunicación" (Freire, 1985).

En este sentido, la educación liberadora, problematizadora, ya no puede ser el acto de depositar, de narrar, de transferir o de trasmitir "conocimientos" y valores a los educandos, meros pacientes, como lo hace la educación "bancaria", sino ser un acto cognoscente. Como situación gnoseológica, en la cual el objeto cognoscible, en vez de ser el término del acto cognoscente de un sujeto, es el mediatizador de sujetos cognoscentes —educador, por un lado; educandos, por otro—, la educación problematizadora antepone, desde luego, la exigencia de la superación de la contradicción educador-educandos. Sin ésta no es posible la relación dialógica, indispensable a la cognoscibilidad de los sujetos cognoscentes, en torno del mismo objeto cognoscible". (Freire, 1985). La experiencia de Paulo Freire y su proceso de alfabetización para personas analfabetas, principalmente campesinos de Brasil, tuvo mucho éxito y el proceso fue estudiado por pedagogos en diversas partes del mundo. Cuando Freire se refiere a la dialogicidad, se refiere a la ruptura del paradigma de la verticalidad educando – educador, se refiere a la capacidad de aprender en conjunto, con el "otro", en esa relación que nace en el seno del proceso educativo, de respeto, de confianza, de solidaridad entre educando y educador.

Para Emile Durkheim, "La educación es la acción ejercida por las generaciones adultas sobre aquellas que no han alcanzado todavía el grado de madurez necesario para la vida social. Tiene por objeto el suscitar y desarrollar en el niño un cierto número de estados físicos, intelectuales y morales que exigen de él tanto la sociedad política en su conjunto como el medio ambiente específico al que está especialmente destinado". (Durkheim, 1922). A partir de esta definición, se pude dar por entendido el grado de intencionalidad del proceso educativo, es un acto organizado, planificado, sistemático. Desde donde se pretende construir un tipo de ser humano, capaz de desenvolverse en un ambiente específico.

Por otro lado, Johann Pestalozzi postula que “La educación es el desarrollo natural, progresivo y sistemático de todas las facultades". En este mismo sentido, el autor Rufino Blanco define la educación como: "Educación es evolución, racionalmente conducida, de las facultades específicas del hombre para su perfección y para la formación del carácter, preparándole para la vida individual y social, a fin de conseguir la mayor felicidad posible". (Blanco, 1930). En este sentido, la educación existe, debe y busca la evolución del ser, es el vehículo para conocer, para razonar, para auto conocerse, para comprender, para ser felices.

En relación a lo anterior, Herbart, gran exponente de la pedagogía alemana, propuso construir una ciencia de la educación. Herbart, recibió una gran influencia del gran pedagogo Pestalozzi. Privilegió el aprendizaje empírico, y consideró la educación como el medio para desarrollar la capacidad moral y llegar a construir personas virtuosas. Según Herbart, la ciencia pedagógica debe basarse en la psicología, que aportará el conocimiento y las leyes que rigen la psiquis. En este contexto, el docente aparece en la propuesta pedagógica como un artista, capaz de despertar el interés de los alumnos, corrigiéndolos con amabilidad, enseñándoles el buen uso de la libertad y la importancia del orden. (Herbart, 1994).

John Dewey, lideró el movimiento de la Educación Progresista en EEUU. Esta corriente, surgió como reacción al formalismo y las limitaciones de la educación tradicional. Uno de los principales objetivos para Dewey era educar al niño “integralmente”, potenciando el desarrollo y crecimiento en las dimensiones física, emocional e intelectual. Para Dewey, existe un “ideal educativo” que tiene como objetivo buscar un nuevo y mejor orden en la construcción social, en base al ejercicio democrático, es decir, le otorga a la educación la responsabilidad del cambio social. Este es la base esencial de la enseñanza; él mismo explica que: “El aprendizaje se da cuando compartimos experiencias y eso, solo es posible en un ambiente democrático donde no haya barreras al intercambio de pensamiento”. Desde su punto de vista, el profesor cumple el rol de guía con sus estudiantes: “El profesor que despierta entusiasmo en sus alumnos consiguió algo

que ninguna suma de métodos sistematizados puede obtener “. Para Dewey, la educación como crecimiento, desarrollo o proceso de madurez requiere de una interacción continua entre el individuo y su entorno. Se produce a lo largo de toda la vida, por lo que no hay que pensar sólo en términos de escolarización formal. “La educación es el único medio que trata deliberadamente e intencionalmente de la solución práctica de las relaciones básicas del individuo y la sociedad” (Dewey, 1985).

Una experiencia innovadora para su época, fue impulsada por Dewey en 1896, cuando creó en Chicago la Laboratory School o Lab School. Se trató de una escuela especialmente diseñada para investigar y testear metodologías educativas centradas en los niños. En este espacio, Dewey pudo poner en práctica sus ideas y teorías derivadas del funcionalismo. En su visión, la experiencia humana no es una secuencia inconexa de acciones si no, un circuito de actividades en desarrollo. Así, según Dewey, el aprendizaje debe ser entendido como proceso progresivo ya cumulativo. “La educación es una constante reorganización o reconstrucción de la experiencia”, afirmó.

En la Lab School, las clases tradicionales de enseñanza y memorización fueron transformadas en actividades prácticas colaborativas. Las materias fueron organizadas en forma correlativa, conectando lectura, escritura, historia, ortografía, aritmética y ciencias de la vida. El énfasis fue puesto en educación física, artes y habilidades prácticas como administración del hogar y manualidades. (Gouinlock, 2018).

Según (Bowen, J. Y Habson, 1986) “La educación para Dewey, es un proceso que permite al hombre procurarse, a través de la sociedad organizada, la razón de ser de la vida misma. Permite que el individuo mantenga su propia continuidad, aprendiendo primero las técnicas de supervivencia y de desarrollo a partir de la experiencia acumulada por su grupo, para luego lograr que acepte la

moralidad de su sociedad, sin dejar de ver este proceso como un proceso abierto, tentativo y sujeto a revisión a la luz de la continua experiencia.

En última instancia, desde el MINEDUC a través del artículo 2º de la Ley General de Educación (LGE), se señala que “La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país”.

La educación se manifiesta a través de la enseñanza formal o regular, de la enseñanza no formal y de la educación informal. La enseñanza formal o regular es aquella que está estructurada y se entrega de manera sistemática y secuencial. Está constituida por niveles y modalidades que aseguran la unidad del proceso educativo y facilitan la continuidad del mismo a lo largo de la vida de las personas. La enseñanza no formal es todo proceso formativo, realizado por medio de un programa sistemático, no necesariamente evaluado y que puede ser reconocido y verificado como un aprendizaje de valor, pudiendo finalmente conducir a una certificación. La educación informal es todo proceso vinculado con el desarrollo de las personas en la sociedad, facilitado por la interacción de unos con otros y sin la tuición del establecimiento educacional como agencia institucional educativa. Se obtiene en forma no estructurada y sistemática del núcleo familiar, de los medios de comunicación, de la experiencia laboral y, en general, del entorno en el cual está inserta la persona. (MINEDUC, 2010)

2. 2.- Calidad de la educación.

El concepto de calidad tiene múltiples definiciones y significados, pero la mayoría de los investigadores están de acuerdo en que es un concepto multidimensional que alude a una noción operativa. El concepto de calidad tiene diferentes enfoques, según sea el marco teórico desde el que se analiza, pero calidad en educación frecuentemente implica una búsqueda de constante mejoramiento, competencia técnica, excelencia en la acción y se relaciona con el cumplimiento de los propósitos educativos (Carabaña & Torreblanca, en Álvarez Tostado, 1991, citado por Romay, 1994).

Para abordar esta temática, lo primero que se debe hacer es definirla dentro de un marco referencial, apoyándose de algunas investigaciones y estudios ya existentes.

Desde el MINEDUC (Ministerio de Educación Chile) la calidad es uno de los principios orientadores del sistema educativo: “Permite que las competencias que desarrollen las personas como resultado del proceso educativo sean oportunas, significativas, pertinentes, actuales, flexibles y suficientes para la realización de sus potencialidades y de su proyecto de vida. Sin calidad no es posible lograr una sociedad verdaderamente libre, justa y desarrollada. (MINEDUC 2020).

El MINEDUC define la calidad de la educación como: “Se entiende por educación de calidad un proceso formativo integral que pone en el centro al ser humano en su totalidad, promoviendo un desarrollo consistente e integrado del conjunto de sus dimensiones, incluyendo la espiritual, la ético-moral, la cognitiva o intelectual, la afectiva, la artística y la de desarrollo físico, entre otras, y que se orienta a proveer oportunidades de desarrollo e integración social al conjunto de los niños, niñas, jóvenes y adultos de manera equitativa e inclusiva, previniendo la discriminación y la segregación de cualquier tipo, garantizando que todas y todos puedan ser ciudadanos autónomos, responsables, proactivos y críticos. Desde la

perspectiva del enfoque de derechos, este Plan entiende la educación como un derecho, lo que involucra que los estudiantes accedan y permanezcan en el sistema escolar, accedan a oportunidades de aprendizaje, a tener un trato digno y justo y a participar activamente del proceso educativo a lo largo de su trayectoria escolar. (SAC, 2020).

A continuación, en la Figura N°1, se presenta el diagrama de las instituciones que forman parte del SAC sistema de aseguramiento de la calidad de la educación en Chile. Instituciones creadas con el fin último de asegurar la calidad de la educación para todos los estudiantes del territorio nacional. Cada una de estas instituciones que forman el SAC (Ministerio de Educación – Agencia de la Calidad de la Educación – Superintendencia de Educación – Consejo Nacional de Educación) desarrolla funciones específicas, distintas, unas de otras. Sin embargo, convergen al momento de trabajar en relación a la calidad educativa.

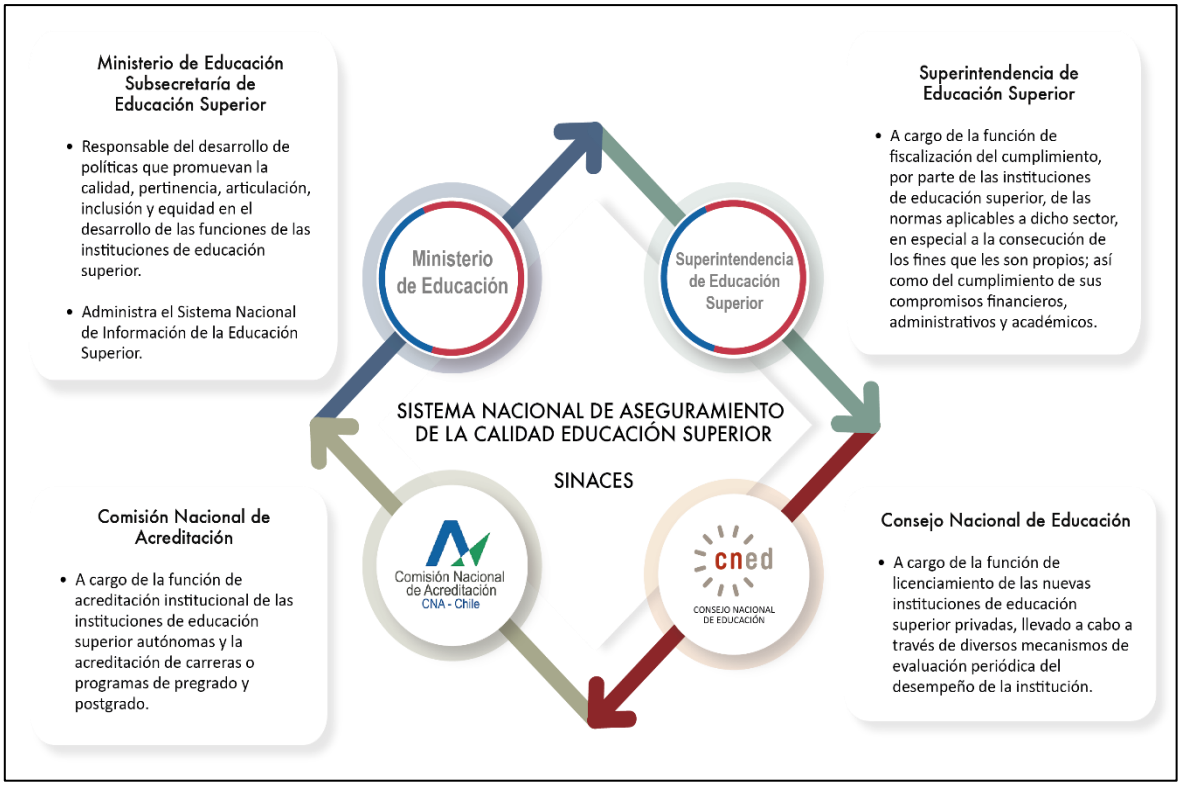
Figura N°1: “Instituciones que forman parte del SAC”.

Fuente: Agencia de la Calidad (2021)

Cada una de estas instituciones gubernamentales, cumple con ciertos objetivos dentro del proceso de aseguramiento de la calidad de la educación. De esta manera, cada una de ellas va a poseer un funcionamiento y una estructura distintiva para el cumplimiento de las metas establecidas, que, en este caso, está relacionado directamente con la temática de la calidad de la educación en los establecimientos educativos chilenos.

A continuación, se presenta la Figura N°2, que hace mención a las funciones que cumplen cada una de las organizaciones mencionadas.

Figura N°2: Funciones de las instituciones que forman parte del SAC.



Fuente: CNED, (2020)

Por otro lado, de acuerdo a Delgado en su libro titulado Evaluación y calidad de la educación. Nos ofrece una imagen holística de la calidad, orientada hacia los procesos. En este libro el autor afirma que la calidad de la educación implica mucho más que mejora de inmobiliario o distribución de computadoras; supone atreverse

a transformar estilos de gestión y estilos de enseñanza-aprendizaje. (Delgado, 1995).

Para Husen (1986), los indicadores para determinar la calidad se reducen a tres aspectos:

- los insumos (recursos disponibles en las escuelas)
- el proceso de enseñanza (tiempo destinado a la enseñanza escolar, cantidad de tareas y estipulaciones curriculares)
- los productos (logros estudiantiles)

Para la UNESCO, se considera la calidad como resultado de la educación básica y debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo y el desarrollo de valores y actitudes en una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes (UNESCO, 1992)

Bolaños define la calidad educativa, como: “La calidad de la educación, es la facultad de proporcionar a los alumnos el dominio de diversos códigos culturales; dotarlos de la habilidad para resolver problemas; desarrollar en ellos los valores y actitudes acordes con nuestras aspiraciones sociales; capacitarlos para una participación activa y positiva en las acciones diarias de una vida ciudadana y democrática; así como prepararlos para que mantengan permanentemente su deseo de seguir aprendiendo”. (Bolaños, 1998, p.61)

Por último, Casassús (1995) expande la definición de la calidad y la basa en tres pilares principales: insumos, procesos y resultados. La calidad de la educación para Casassús es un juicio que puede o no contar con pruebas y que posee seis características: (a) es un juicio formulado por un sujeto, (b) se encuentra acotado por criterios y estándares, (c) es socialmente construido, (d) su significado es histórico, (e) su naturaleza es de carácter múltiple, (f) al ser de dominio público, la

calidad está intrínsecamente ligada al tema de la equidad. Entre los componentes de la calidad de la educación el autor señala tres: calidad en el diseño, calidad en los procesos y calidad de los resultados.

2. 3.- Escuelas Efectivas.

De acuerdo con Murillo, “Una escuela eficaz “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2003, p. 54).

De acuerdo al estudio de Concha, C. (1996). "Escuelas efectivas en Chile. Estudio de 32 escuelas exitosas en logros académicos y de alta vulnerabilidad", Tesis de Magister en Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile. Las escuelas estudiadas comparten ciertas características en común en el ámbito de gestión y el ámbito de las prácticas pedagógicas. Las características en común se señalan a continuación:

a)). Ámbito de Gestión.

1. Escuelas que poseen una “Cultura Escolar Positiva”.
2. Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos.
3. Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos.
4. Escuelas en donde “nada queda al azar” y que al mismo tiempo entregan autonomía a los profesores.
5. Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos.
6. Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina.
7. Escuelas que buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos.
8. Escuelas que aprovechan y “gestionan” el apoyo externo y los recursos materiales con los que se cuenta.

9. Escuelas en donde el sostenedor posibilita un trabajo efectivo.
10. Escuelas que desarrollan acciones hacia padres y apoderados.

b). Ámbito de las Prácticas Pedagógicas.

1. Orientación hacia aprendizajes relevantes: de la dispersión a las prioridades.
2. Adquisición de aprendizajes significativos: del conocimiento como cosa al conocimiento como saber.
3. Alta estructuración y anticipación de la situación de aprendizaje: de la confusión a la estructura.
4. Atención a la diversidad, diversas metodologías y recursos: del alumno promedio al alumno real.
5. Constante supervisión y retroalimentación a los alumnos: de la distancia a la comunicación.
6. Uso intensivo del tiempo, ritmo sostenido: de “matar el tiempo” a “el tiempo es oro".
7. Alto sentido del rigor y prácticas consistentes: del ritual al trabajo.
8. Buena relación profesor-alumno: del autoritarismo a la autoridad pedagógica.
9. Materiales didácticos con sentido formativo: de la motivación al aprendizaje.

Las escuelas efectivas son aquellas que “Promueven de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2003, p. 54). Según el mismo autor, las escuelas efectivas se definen por tres principios claves:

1. Equidad: para ser eficaz se debe favorecer el desarrollo de todos y cada uno de sus alumnos, lo que significa que eficacia y equidad son mutuamente necesarias.
2. Valor agregado: la escuela es eficaz si los resultados que obtiene con sus estudiantes son mayores que los de escuelas con características similares o,

en otras palabras, si sus estudiantes progresan más que lo esperable dada las características socioeconómicas y culturales de su familia.

3. Desarrollo integral del alumno: la escuela eficaz, además de buenos resultados en lenguaje y matemáticas, se preocupa de su formación en valores, bienestar y satisfacción, desarrolla toda la personalidad de los alumnos.

2. 4.- Estándares Indicativos de Desempeño.

Los Estándares Indicativos de Desempeño son referentes que orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad y que, a la vez, entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar:

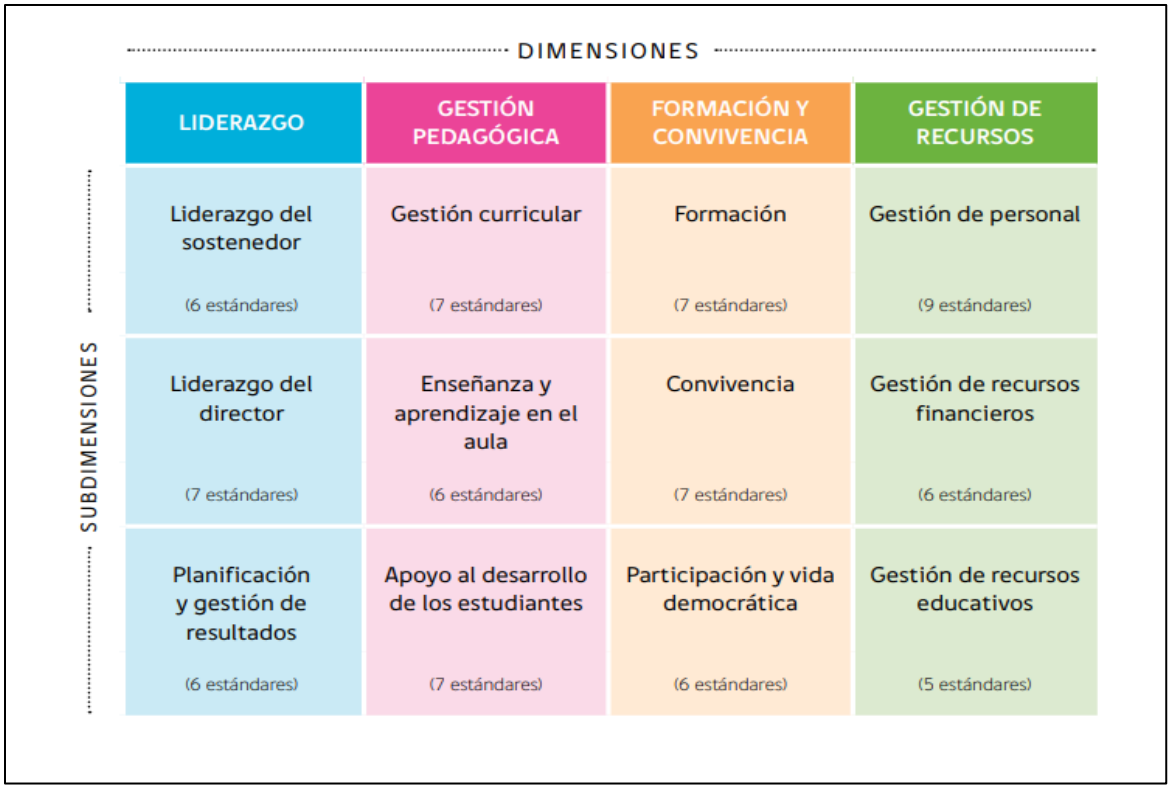
- Liderazgo.
- Gestión pedagógica.
- Formación y convivencia.
- Gestión de recursos.

Los Estándares Indicativos tienen como objetivo:

- Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

En la siguiente figura N°3, se pueden apreciar las dimensiones que abarcan cada uno de los estándares indicativos de desempeño.

Figura N°3: Dimensiones que contienen los Indicadores de Desempeño



Fuente: Estándares de Desempeño Educativo (2020)

2.5.- Liderazgo.

En términos etimológicos, la palabra **Líder**, significa o quiere decir el que ejerce el liderazgo, es una palabra sajona que en inglés significa “to lead” y que es igual a guiar, dirigir u orientar.

De acuerdo con Escandón y Hurtado (2016) el liderazgo “constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas” (p.138). Al ser una capacidad, deja claro que es posible de desarrollar con un trabajo personal sistemático y planificado.

El liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino más bien un conjunto de habilidades que se pueden desarrollar en un contexto determinado y bajo un proceso sistemático. En esta línea, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), plantea que un liderazgo efectivo presenta variaciones según el contexto y tipo de establecimiento, como también conforme a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional. El MBDLE señala que liderazgo escolar se constituye en un conocimiento profesional relevante en el ejercicio de la dirección y liderazgo, y respecto de ello declara que "El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia." (Mineduc, 2015, p. 34).

El liderazgo educativo puede ser definido como "la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (Leithwood, 2009, p.20). Desde una perspectiva amplia y funcional, *Leithwood* (2009) plantea algunas nociones básicas acerca del *liderazgo escolar*:

- El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales.
- El liderazgo implica un propósito y una dirección:
- El liderazgo es un proceso de influencia:
- El liderazgo es una función

De acuerdo con el Doctor en Administración Idalberto Chiavenato, "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato, 2004, p. 458).

El liderazgo ejercido es clave para el mejoramiento educativo del establecimiento y su cultura organizativa, Aunque el liderazgo educativo es ejercido

formalmente por los equipos directivos, también puede ser distribuido a otros miembros de la comunidad educativa.

2. 6.- Gestión escolar.

Cuando se habla de gestión, se refiere a la capacidad que tienen las diversas organizaciones para llevar a cabo un proceso productivo o de servicios determinado y cumplir con las metas propuestas y estándares de calidad que se le exigen. La gestión escolar, en este caso en particular, está relacionada directamente con el proceso educativo, es decir, que se refiere a la forma de conducir y construir una realidad educativa determinada dentro de una organización educativa. La gestión escolar, conduce, fortalece, ordena y sistematiza el proceso educativo, dentro y fuera del aula.

La incorporación del término "gestión" en la jerga educativa ha venido progresivamente a sustituir la noción de "administración escolar". Dicho cambio no solo opera en el terreno de lo semántico, en la práctica supone introducir una reestructuración del funcionamiento de los centros basada en una racionalidad organizacional emergente fincada en propósitos de política educativa de validez global (Del Castillo y Azuma, 2009; Namo de Mello y Da Silva, 2004).

Pilar Pozner, advierte que la gestión debe ser el instrumento para recuperar el sentido y la significación de las prácticas pedagógicas a través de una participación más activa de los distintos agentes implicados. Esto supone incluir procesos de autogestión a través de los "proyectos escolares"; un mecanismo por medio del cual se convoca a la comunidad educativa para asegurar la mejora de los aprendizajes en función de las condiciones y necesidades de los centros. Desde este ángulo, la escuela se erige como la unidad educativa fundamental, en tanto la gestión se define como "el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas

por el equipo directivo, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con la comunidad educativa" (Pozner, 2003, p. 35).

En el mismo sentido se pronuncia Elizondo, para quien la gestión escolar implica la autoorganización de la escuela como una forma de favorecer una autonomía y una identidad que le permita decidir sus quehaceres y llevar a cabo los ajustes pertinentes para enfrentar distintas realidades. De este modo, los centros deben pensarse como "organizaciones flexibles"; es decir, permeables a los cambios del entorno, funcionalmente adaptables al carácter contingente de la educación y capaces de brindar resolución a cualquier problema educativo en dondequiera que este se presente. (Elizondo 2005)

Por otra parte, Graciela Batallán, advierte que la dinámica escolar se encuentra atravesada por distintas manifestaciones de poder derivadas de los mandatos de las políticas educativas y su articulación con el ejercicio docente. Para la autora, la problemática del poder se envuelve en la sedimentación de las tradiciones doctrinarias, las características estructurales de la actividad escolar, los procesos políticos que conforman el tipo de Estado y las diferentes estrategias que se ponen en juego por los participantes frente a las políticas contingentes. Al amparo de esta compleja trama, los docentes, en particular, encuentran serias contradicciones en las exigencias de cambio en razón de promoverse estas últimas en espacios muy burocráticos y centralizados. (Batallán, 2003)

Autores como Juan Cassasus y Lucía Rivera, enfatizan la presencia de múltiples procesos en torno a la gestión que abarcan una gran diversidad de actores, recursos y actividades en diferentes órdenes. Este acercamiento supone concebir la gestión inserta en un entramado a través del cual convergen elementos de carácter institucional, organizacional, político y pragmático que inciden en la definición de las prácticas educativas en el interior de los centros. (Cassasus, 2000).

2. 7.- Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME).

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta de gestión escolar que permite el desarrollo de la mejora del proceso educativo dentro de los establecimientos escolares, a partir de una serie de acciones, con una definición de responsables, recursos y evidencias para su logro. Dentro de los objetivos estratégicos propuestos, se considera comprometer a toda la comunidad educativa a participar y trabajar para la mejora de los resultados y por ende la mejora de las prácticas institucionales y pedagógicas. Esta herramienta de gestión escolar considera cuatro áreas fundamentales dentro del proceso educativo:

a). Gestión del Currículo.
b). Liderazgo Escolar.
c). Convivencia.
d). Gestión de Recursos.

a) Gestión del Currículo: Corresponde a las prácticas que deben desarrollar el equipo directivo y docente para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular del establecimiento, en coherencia con su PEI y otras herramientas de gestión escolar. Esta área está compuesta por tres dimensiones: gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes.

b) Liderazgo Escolar: Comprende las prácticas que requieren ser desarrolladas por el sostenedor y equipo directivo, para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa el logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se estructura en tres dimensiones: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director y planificación y gestión de resultados.

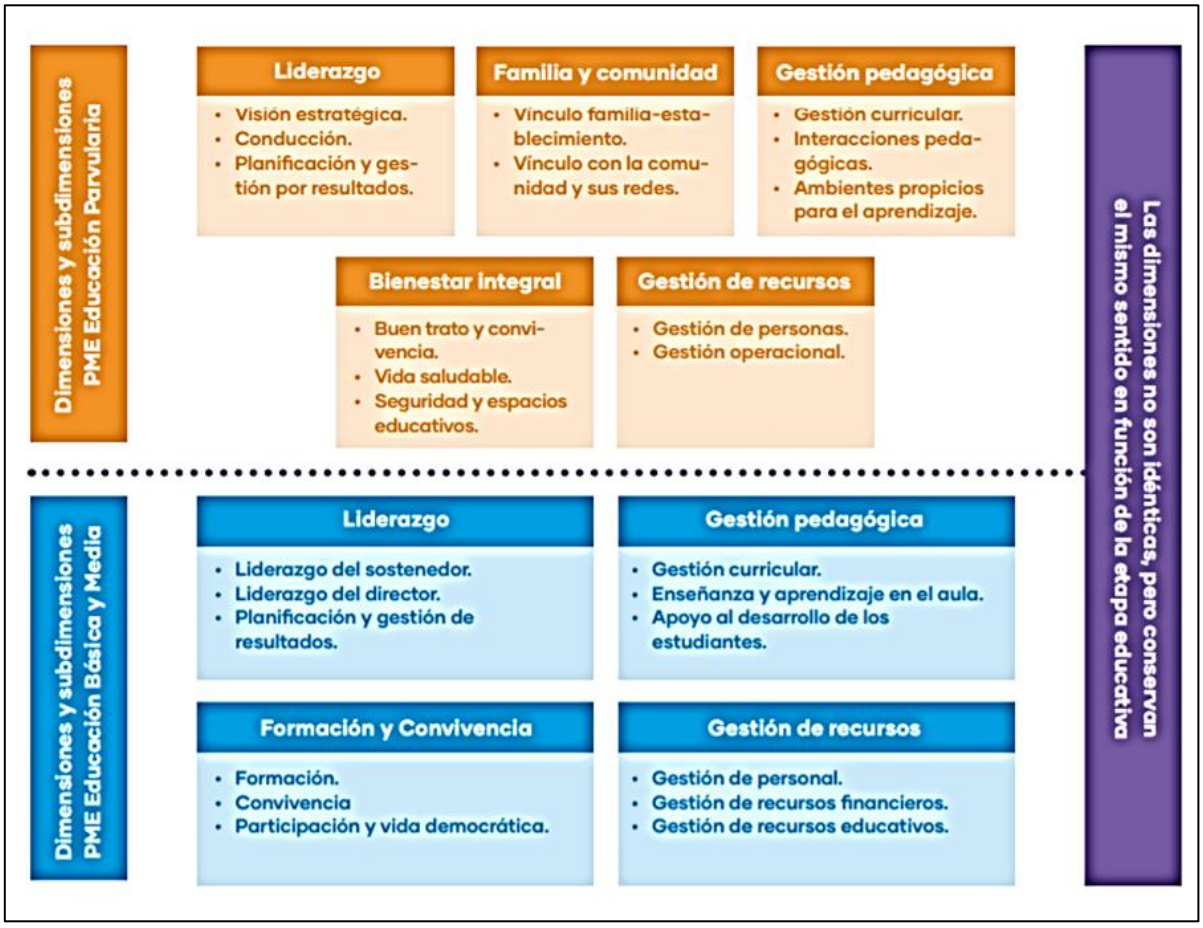
c) Convivencia Escolar: Contempla las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que se deben realizar en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de los actores de la comunidad educativa, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Esta área se estructura en tres dimensiones: formación, convivencia y participación y vida democrática.

d) Gestión de Recursos: Se refiere a las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; y la provisión, organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se organiza en base a tres dimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos.

El Plan de Mejoramiento Educativo comienza con una etapa de diagnóstico, institucional, donde los establecimientos deben analizar los resultados educativos de la gestión en el establecimiento hasta la fecha. Continúan con una etapa de planificación, en la que los establecimientos organizan y planifican las acciones de mejora para el proceso educativo y las metas propuestas para el año académico. Por último, la fase de implementación, que corresponde al conjunto de acciones de mejoramiento planificadas con anterioridad. El proceso, termina con la etapa de evaluación, la que corresponde al período en el cual la comunidad educativa da cuenta de cada una de las acciones propuestas y evalúa su implementación en un periodo determinado.

Durante la elaboración y planificación del PME es importante tener en cuenta las estrategias de continuidad y complementariedad entre los diversos niveles educativos. Además, es sumamente necesario identificar y priorizar las necesidades más urgentes de la comunidad educativa. A continuación, la figura N°4, da cuenta de la articulación entre niveles académicos y dimensiones y subdimensiones asociadas al PME.

Figura N°4: Estrategias de continuidad y complementariedad entre niveles educativos.



Fuente: Estrategias de continuidad y complementariedad entre niveles educativos. MINEDUC (2021)

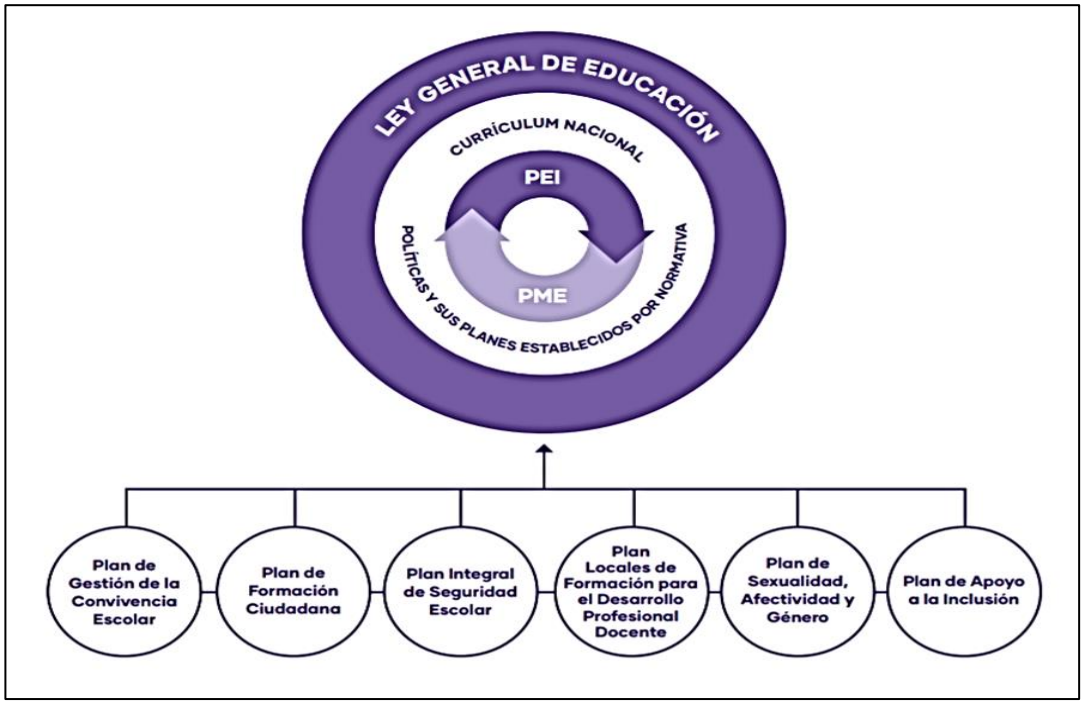
La integración del PME con los planes normativos significa asegurar que los objetivos y sus correspondientes indicadores y metas se desarrollen de manera efectiva. La integración de planes se alcanza, fundamentalmente, a través de la definición de acciones comunes lo que permite, además, elaborar un PME acotado.

Desde el punto de vista de la estructura y la coherencia entre planes específicos, la integración puede producirse en dos niveles:

- A nivel de los objetivos expresados en el PME.
- A nivel de las acciones planificadas en cada plan.

Los planes específicos que los establecimientos educacionales deben desarrollar e implementar en el contexto de distintas normativas y orientaciones técnicas que rigen el sistema educativo se señalan en la Figura N° 5.

Figura N°5. Planes relacionados al PME por normativa u orientaciones técnicas.



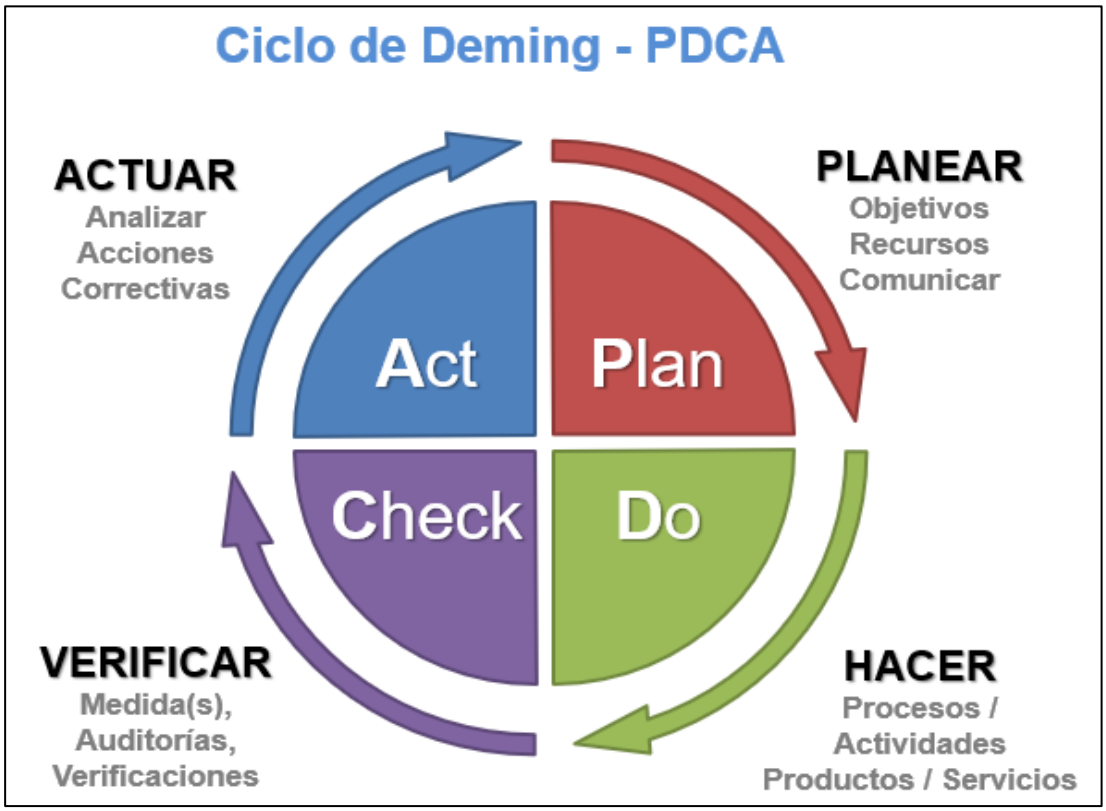
Fuente: Planes relacionados al PME por normativa u orientaciones técnicas. MINEDUC, 2021.

2. 8.- PDCA Ciclo de Mejoramiento Continuo.

El nombre del ciclo PDCA viene de las siglas de las palabras en inglés: Plan, Do, Check, Act, que en castellano se conoce como PHVA: las siglas corresponden a Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. También, se le conoce como ciclo de mejora continua o círculo de Deming. El ciclo de mejoramiento continuo, es una

herramienta de gestión que permite a las organizaciones controlar de manera eficiente sus procesos, reduciendo de esta manera los errores y mejorando la toma de decisiones. Esta metodología describe cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal, al mejoramiento continuado de la calidad. El ciclo de mejoramiento continuo lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo, las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. A continuación, se puede observar un diagrama del ciclo de mejoramiento continuo, figura N°6.

Figura N°6. Ciclo de Deming o de mejora continua.



Fuente: Página web: https://crisaza.com/guia-de-scrum/el-empirismo-y-los-pilares-de-scrum/ (2019).

3.- MARCO CONTEXTUAL

La escuela Francisco Forgione, se encuentra ubicada en la calle Luis Cruz Martínez N°715, de la ciudad de Iquique, región de Tarapacá, Chile.

La Escuela básica particular subvencionada “Francisco Forgione” inicia sus actividades en el año 2008, con la intención original, de dar continuidad al proceso educativo de estudiantes con necesidades educativas especiales transitorias, de la Escuela de Lenguaje Padre Pío.

Este establecimiento educacional imparte enseñanza básica, con proyecto de integración, desde 1° a 8° año básico; en los niveles de 1° y 2° (sin JEC[2]) y 3° a 8° (con JEC). Posee una matrícula actual de 411 estudiantes distribuidos en 12 cursos, atendidos por 04 directivos docentes, 01 coordinadora convivencia escolar, 01 psicóloga y coordinadora PIE, 13 docentes, 02 profesores diferenciales especialistas en T.E.L., T.E.A. y discapacidad intelectual, 01 fonoaudióloga, 02 psicopedagogos, 05 asistentes de la educación, 02 inspectores de patio, 02 auxiliares de servicios menores, 01 estafeta y 01 encargado de operaciones y secretaria. La unidad educativa funciona en los horarios de 7.00 a 20.00 horas.

En relación con la infraestructura física de la escuela, posee una construcción sólida, moderna, ubicada en zona de seguridad. Cuenta con 01 sala de recursos, 01 laboratorio de ciencias, 01 Biblioteca CRA, 01 sala de profesores, 01 comedor para los estudiantes, oficina de dirección, oficina de inspectoría, sala de psicólogo/fonoaudiólogo, oficina administrativa, 01 enfermería, gimnasio techado, 04 patios, sala de ENLACE, sala PIE y 11 salas de clases.

La unidad educativa trabaja en colaboración con los siguientes programas: Enlaces, PAE, SEP, PIE, Leo Primero, Sumo Primero, Escuelas Arriba, SENDA y MINSAL.

El establecimiento, cuenta con un Centro de Padres y Apoderados con personalidad jurídica, bajo el nombre de “Centro Cultural Social y Deportivo Francisco Forgione”. El nivel de escolaridad de padres y apoderados se concentra en educación media incompleta. Los estudiantes provienen de distintos tipos de familias, entre ellas nuclear, monoparental, adoptivas, y extendidas. En consecuencia, se obtiene un alto índice de vulnerabilidad para el establecimiento de un 84% aproximadamente.

El entorno físico que rodea al establecimiento educacional está compuesto por: el hospital regional, un jardín infantil, una iglesia, una junta de vecinos, locales comerciales, la escuela militar y colegios vecinos.

3.1.- Principios y orientaciones rectoras del establecimiento.

De acuerdo a su declaración, los principios que sustentan el quehacer pedagógico del establecimiento educativo, se fundamentan en una sólida raíz y formación valórica, que potencia de manera muy evidente la inclusión, solidaridad, tolerancia, responsabilidad y por sobre todo el respeto a la diversidad. En relación a las prácticas pedagógicas, no existe una metodología definida, más bien una atmósfera ecléctica, que toma diversos elementos y enfoques que apuntan al desarrollo de conocimientos y habilidades en los estudiantes. Es importante señalar que el cuerpo docente ha ido cambiando constantemente durante el transcurso de los años, por lo cual, ha sido problemático, establecer un cuerpo docente que perdure en el tiempo y que logre un desarrollo y especialización adecuada.

La **Misión** del colegio, “Entregar una educación sustentada en la dignidad humana, propiciando el desarrollo de las potencialidades, el respeto a las diferencias individuales y ritmos de aprendizaje”. (Proyecto Educativo Institucional 2021)

Su **Visión**, “La Escuela Básica Francisco Forgione, busca trascender a través de una educación integral que potencie la diversidad de sus estudiantes, en función de mejorar su calidad de vida, y transformar positivamente su entorno”. (Proyecto Educativo Institucional 2021)

3.2.- Objetivos Generales del establecimiento.

1.- Mejorar los aprendizajes de los estudiantes a partir del fortalecimiento curricular y didáctico de los docentes.
2.- Promover una buena y sana convivencia escolar.
3.- Desarrollar estrategias que fortalezcan la participación de padres y apoderados.

3.3.- Objetivos estratégicos del establecimiento.

Gestión Liderazgo:

1.- Fortalecer un buen clima organizacional de la unidad educativa.

2.- Potenciar el trabajo colaborativo entre los distintos miembros de la comunidad educativa.

Gestión Curricular:

1.- Mejorar las prácticas pedagógicas.

2.- Elevar los resultados de pruebas estandarizadas en las diferentes asignaturas.

3.- Mejorar la comprensión y el dominio lector en los estudiantes.

3.4.- Objetivos estratégicos-transversales del establecimiento.

1.- Dar a conocer los derechos y deberes establecidos dentro de la comunidad educativa.

2.- Generar modelos positivos para ser imitados por los estudiantes.

3.- Crear instancias donde los estudiantes puedan expresar libremente sus opiniones, dentro del marco del respeto y la tolerancia. (PEI 2021)

3.5.- Principios Fundamentales.

Los principios que sustentan el Proyecto Educativo están directamente relacionados con la misión:

1.- Una educación basada en el respeto a los valores universales relacionados a las creencias.

2.- Una educación centrada en un clima afectivo-motivador e inclusivo que promueva una sana convivencia escolar y el respeto por las diferencias individuales.

3.- Una educación que dé respuesta a las distintas necesidades que surgen del proceso educativo. (Proyecto Educativo Institucional 2021)

3.6.- Perfil de la Comunidad Educativa.

La comunidad educativa tiene como aspiración el siguiente perfil tanto de los docentes, estudiantes, como también de los apoderados.

Docente:

1.- Domina en forma evidente materias relativas a educación y su especialidad.
2.- Utiliza y promueve un lenguaje acorde a su rol de formador.
3.- Crea e innova en sus prácticas pedagógicas.
4.- Participa en reuniones, reflexiones pedagógicas y consejos de profesores, aportando ideas, opiniones y críticas de manera constructiva.
5.- Participa en todas las actividades institucionales.
6.- Posee un carisma positivo y emprendedor.
7.- Promueve un trato deferente, afectivo y respetuoso con sus superiores, pares y estudiantes.
8.- Es puntual, responsable y respetuoso de los lineamientos pedagógicos y valóricos que entrega la dirección del establecimiento.
9.- Valora el aporte de otros y es capaz de asumir sus debilidades para superarlas.
10.-Transmite en su trato con sus superiores, pares y estudiantes un trasfondo profesional y valórico permanente, acorde con el modelo de ser un referente para tales.
11.- Mantiene una presentación personal acorde con el perfil institucional.

Estudiantes:

1.- Es puntual y responsable.

2.- Respeta la normativa del Manual de Convivencia y del Reglamento de Evaluación.

3.- Se compromete con la superación de los aprendizajes.
4.- Participa y colabora en las actividades institucionales.
5.- Es solidario y tolerante con la diversidad.
6.- Utiliza y promueve un lenguaje acorde a su rol de estudiante.
7.- Mantiene una presentación personal acorde con el perfil institucional.

Apoderados:

1.- Se comprometen con su rol frente al estudiante en relación a la corresponsabilidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
2.- Participan y colaboran en las actividades institucionales (asistencia a reuniones, citaciones, actividades de aniversario, actividades extra programáticas, etc.).

3.- Conocen, comprenden y respetan las normativas del Manual de Convivencia, Reglamento de Evaluación, Protocolos de Actuación y Conductos Regulares.

3.7.- Metas Institucionales.

1.- Incrementar los resultados SIMCE.
2.- Disminuir al mínimo los márgenes de deserción escolar.

3.- Promover la retención escolar.

4.- Establecer un margen de repitencia de no más de un 10% por curso.

5.- Promover hábitos de vida saludable que permitan mejorar la calidad de vida y el autocuidado en la comunidad educativa.

6.- Promover el enfoque de género. (Proyecto Educativo Institucional 2021).

3.8.- Resultados Académicos Históricos.

Durante su trayectoria, el establecimiento se ha visto sometido a diversas y constantes evaluaciones estandarizadas por parte del MINEDUC, estas evaluaciones incluyen las cuatro asignaturas “fundamentales”, es decir, Lenguaje, Matemáticas, Ciencias e Historia y Geografía. El establecimiento, se encuentra categorizado en el nivel Medio Bajo. “La Categoría de Desempeño es el resultado de una evaluación integral que busca promover la mejora continua de los establecimientos y focalizar el apoyo y orientación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC). Este proceso categoriza el desempeño de los establecimientos en: Alto, Medio, Medio-Bajo e Insuficiente. La finalidad de la Categoría de Desempeño es evaluar de forma justa a las escuelas y establecimientos con base en su desempeño según los indicadores de calidad generados por la Agencia de Calidad de la Educación. Sus resultados se entregan anualmente a cada establecimiento. La Categoría de Desempeño entró en vigencia para educación básica el 2016 y para educación media, en 2017. Para obtener la Categoría de Desempeño se construye un Índice de Resultados que considera la distribución de estudiantes en los Niveles de Aprendizaje, los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), los resultados de las pruebas Simce y su progreso en las últimas tres o dos mediciones, según corresponda para cada nivel. Luego, este Índice de Resultados se ajusta según las características de las y los estudiantes del establecimiento educacional (por ejemplo, su grado de vulnerabilidad social, entre otros). Finalmente, con base en este nuevo índice ajustado, se clasifica al establecimiento en uno de los cuatro niveles de la Categoría de Desempeño”. Los establecimientos que se encuentran en la categoría de desempeño Media Baja, demuestran que sus estudiantes obtienen resultados por debajo de lo esperado en aspectos académicos o de desarrollo personal y social, considerando el contexto sociodemográfico en el que se desarrollan. (MINEDUC, 2021)

La siguiente tabla señala los resultados obtenidos por el establecimiento en las diversas evaluaciones rendidas en los cursos de 2°, 4°, 6° y 8° año básico.

Tabla N°1: Resultados históricos SIMCE.

Sector - Curso/Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2°											
Comprensión Lectora				219	245	246	224				
4°											
Lenguaje y Comunicación	201	219	220	227	242	234	255	262	252	268	
Educación Matemática	198	187	211	232	242	217	236	242	233	241	
Historia y Geografía	210	199	225	225	234	219					
6°											
Lenguaje y Comunicación						233	242	214			
Educación Matemática						216	241	215			
Historia y Geografía								213			
Ciencias Naturales						236	241				
8°											
Lenguaje y Comunicación	217		184		241	244	238		242		232
Educación Matemática	210		202		228	236	232		259		225
Historia y Geografía	217		224			248					231
Ciencias Naturales	209		218		259		257		266		

Fuente: MINEDUC, Agencia de la calidad (2019).

Como es posible observar en la tabla, existe una heterogeneidad en cuanto a los resultados obtenidos en los diversos instrumentos aplicados para los distintos niveles. De todas maneras, es claro que, hasta antes del 2019, los resultados seguían una tendencia al alza, lo anterior, se justifica y fundamenta a partir de los cuatro premios supérate obtenidos por el establecimiento educativo, durante los últimos años antes de la pandemia, estos premios o reconocimientos se otorgan por la superación en los resultados internos del establecimiento educativo en función de la comparación con sus propios resultados.

3.9.- Resultados académicos históricos por subsector.

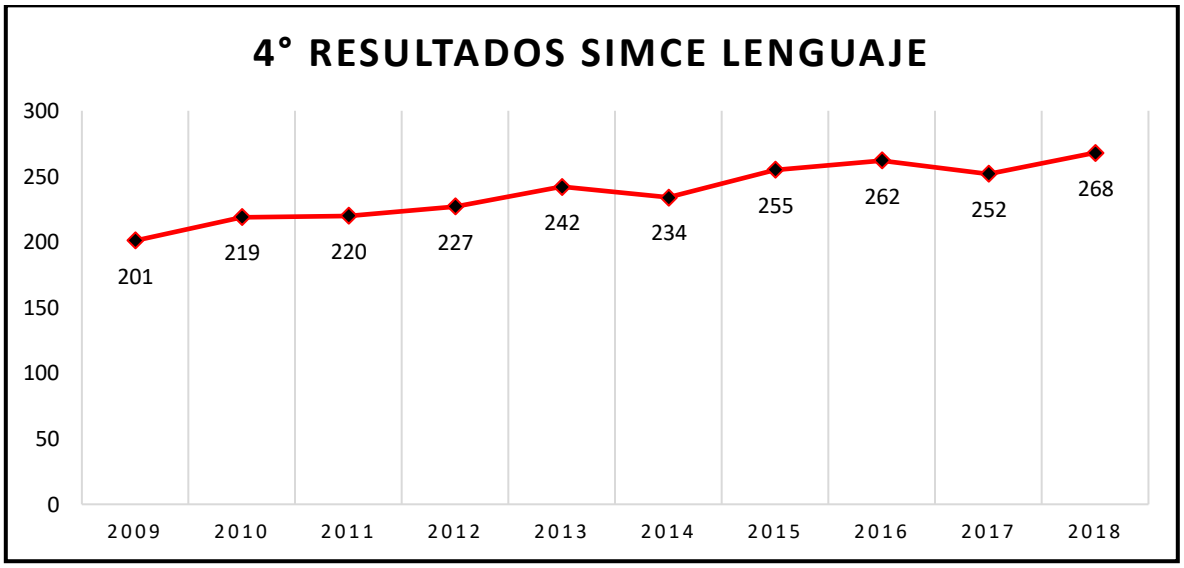
3.9.1.- Lenguaje y Comunicación.

Tabla N°2: Resultados SIMCE Lenguaje y Comunicación.

Año	4°	6°	8°
2009	201		217
2010	219		
2011	220		184
2012	227		
2013	242		241
2014	234	233	244
2015	255	242	238
2016	262	214	
2017	252		242
2018	268	235	
2019			232

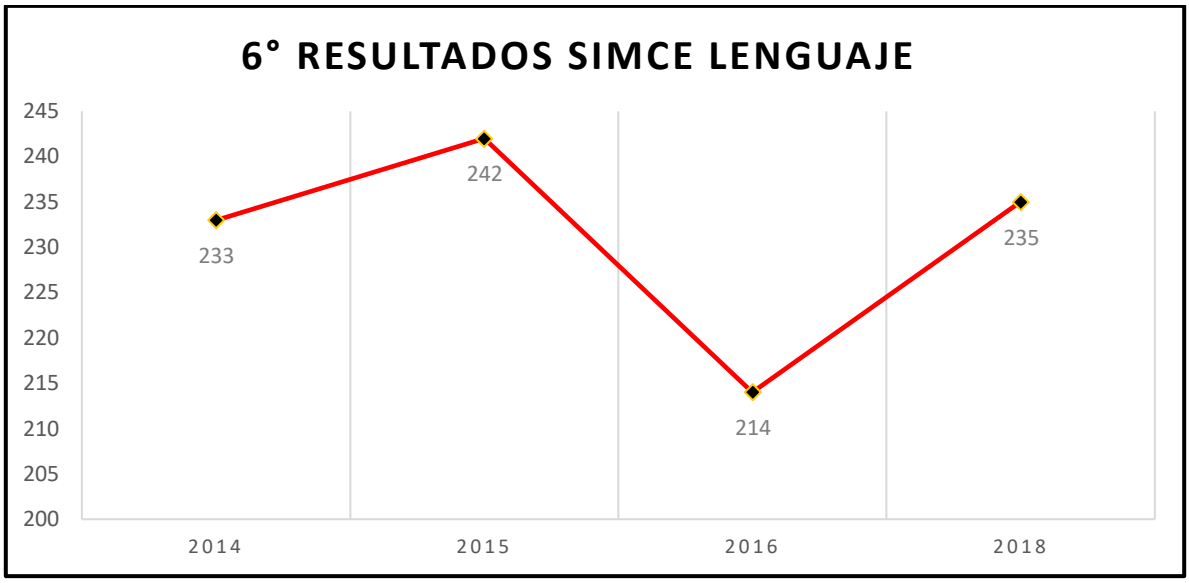
Fuente: MINEDUC, Agencia de la calidad (2019).

Gráfico N°1: Resultados SIMCE 4° básico Lenguaje y Comunicación.



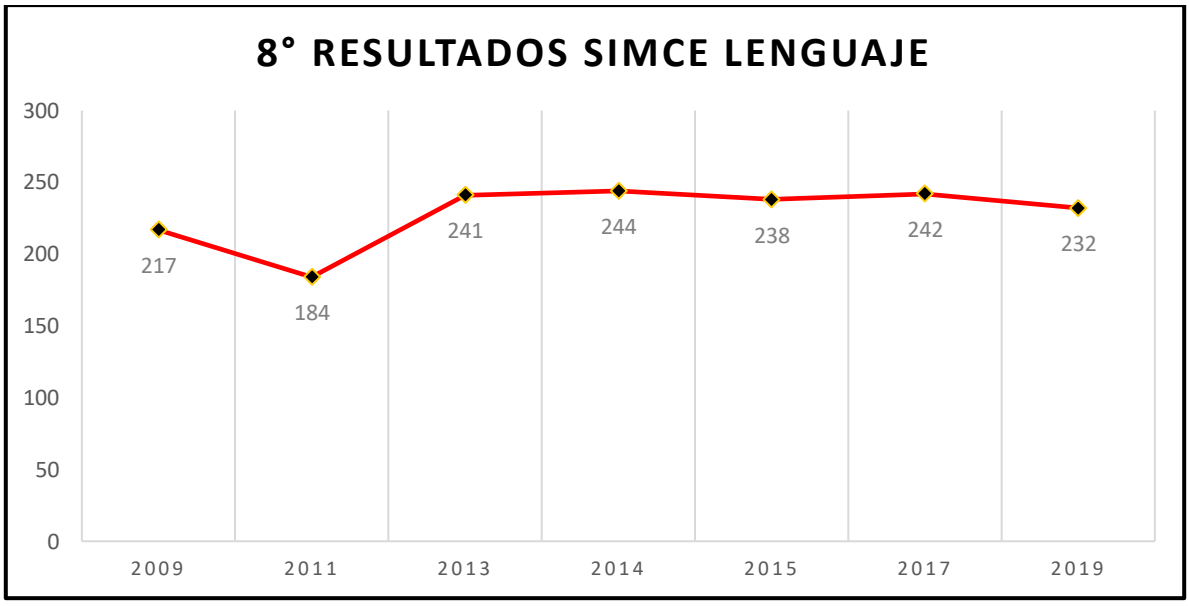
Fuente: Elaboración propia (2021).

Gráfico N°2: Resultados SIMCE 6° básico Lenguaje y Comunicación.



Fuente: Elaboración propia (2021).

Gráfico N°3: Resultados SIMCE 8° básico Lenguaje y Comunicación.



Fuente: Elaboración propia (2021).

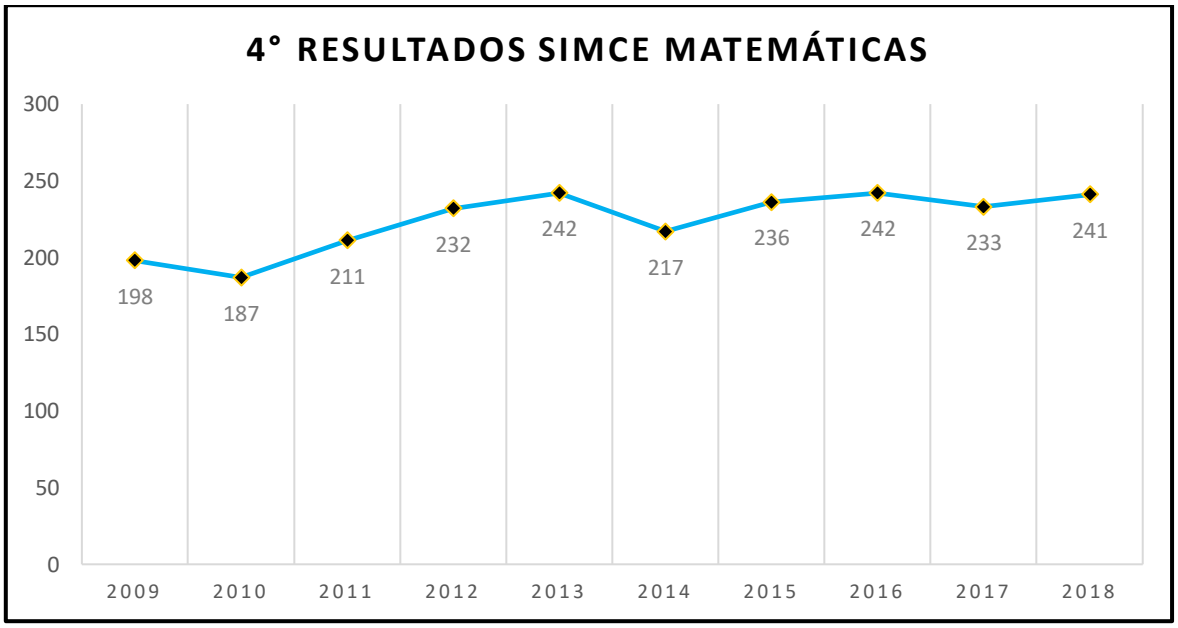
3.9.2.- Educación Matemáticas.

Tabla N°3: Resultados SIMCE Educación Matemáticas.

Año	4°	6°	8°
2009	198		210
2010	187		
2011	211		202
2012	232		
2013	242		228
2014	217	216	236
2015	236	241	232
2016	242	215	
2017	233		259
2018	241	220	
2019			225

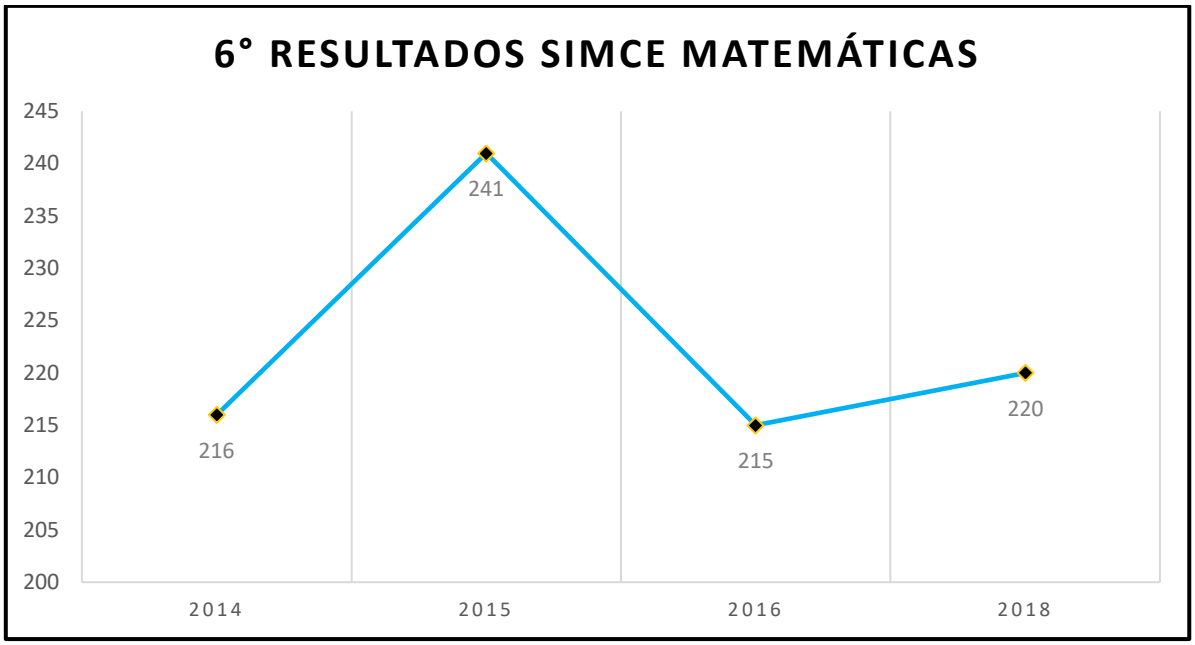
Fuente: MINEDUC, Agencia de la calidad (2019).

Gráfico N°4: Resultados SIMCE 4° básico Educación Matemáticas.



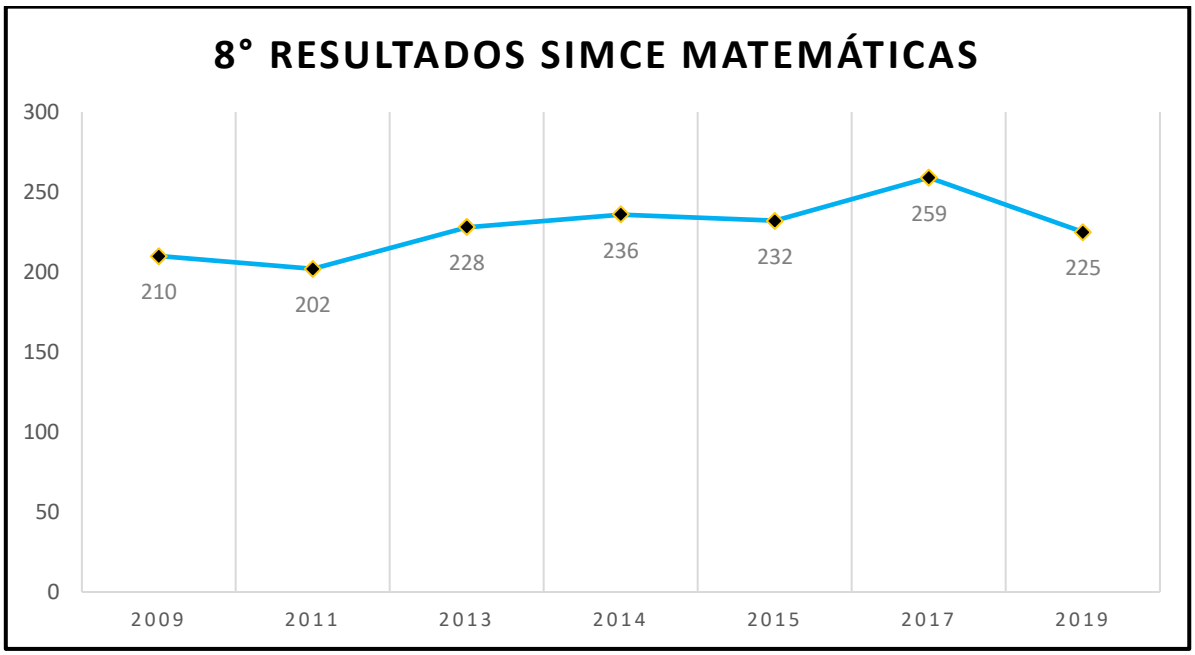
Fuente: Elaboración propia (2021).

Gráfico N°5: Resultados SIMCE 6° básico Educación Matemáticas.



Fuente: Elaboración propia (2021).

Gráfico N°6: Resultados SIMCE 8° básico Educación Matemáticas.



Fuente: Elaboración propia (2021).

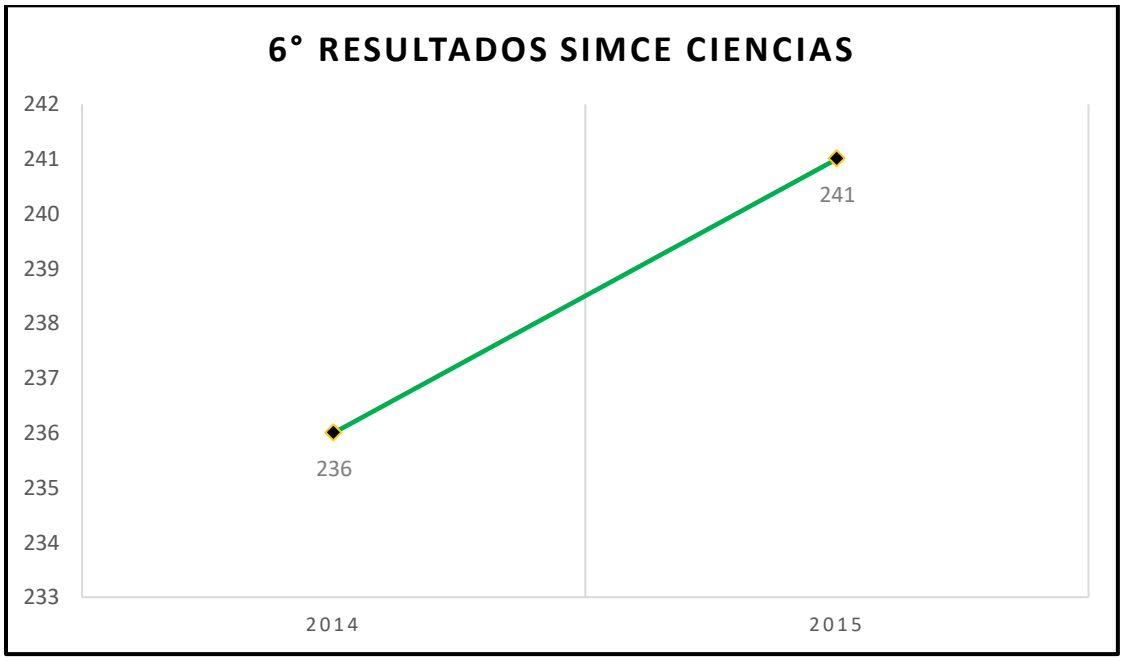
3.9.3.- Ciencias Naturales.

Tabla N°4: Resultados SIMCE Ciencias Naturales 6°.

Año	6°
2014	236
2015	241

Fuente: MINEDUC, Agencia de la calidad (2019).

Gráfico N°7: Resultados SIMCE 6° básico Ciencias Naturales.



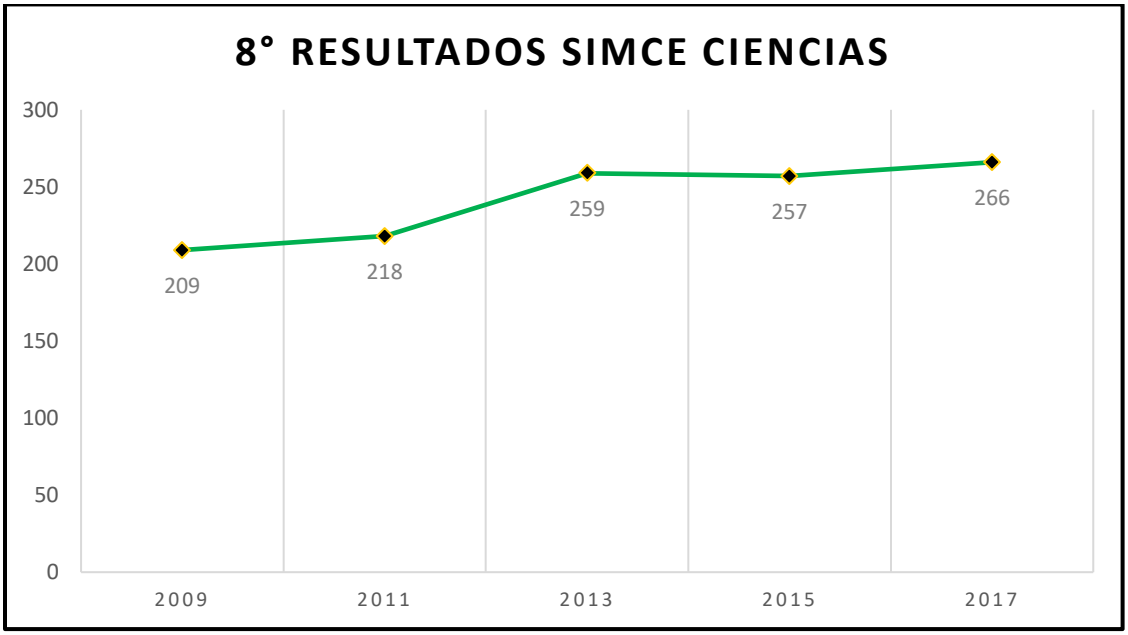
Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla N°5: Resultados SIMCE Ciencias Naturales 8°.

Año	8°
2009	209
2011	218
2013	259
2015	257
2017	266

Fuente: MINEDUC, Agencia de la calidad (2019).

Gráfico N°8: Resultados SIMCE 8° básico Ciencias Naturales.



Fuente: Elaboración propia (2021).

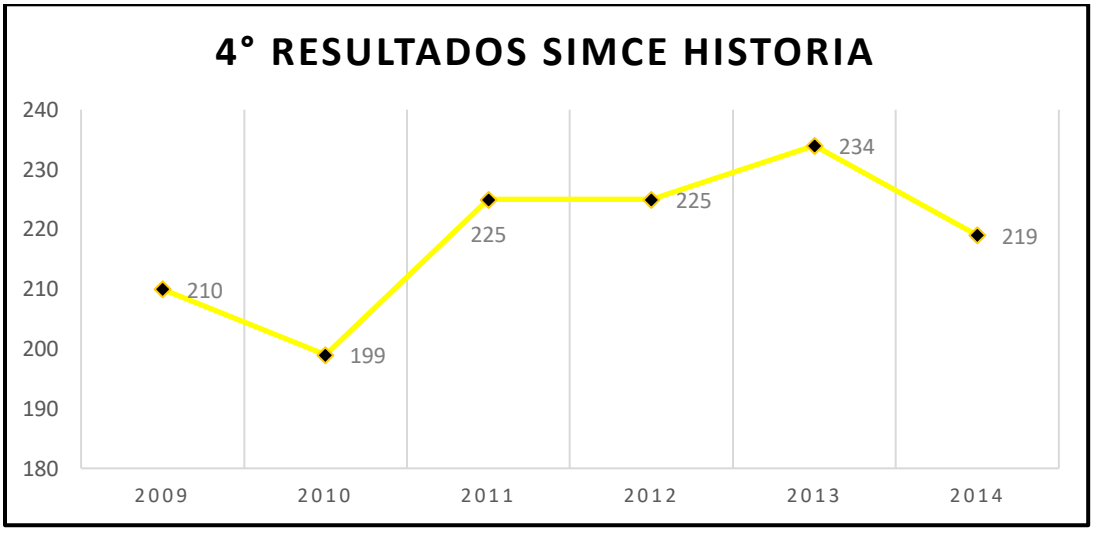
3.9.4.- Historia y Geografía.

Tabla N°6: Resultados SIMCE Historia y Geografía 4°.

Año	4°
2009	210
2010	199
2011	225
2012	225
2013	234
2014	219

Fuente: MINEDUC, Agencia de la calidad (2019).

Gráfico N°9: Resultados SIMCE 4° básico Historia y Geografía.



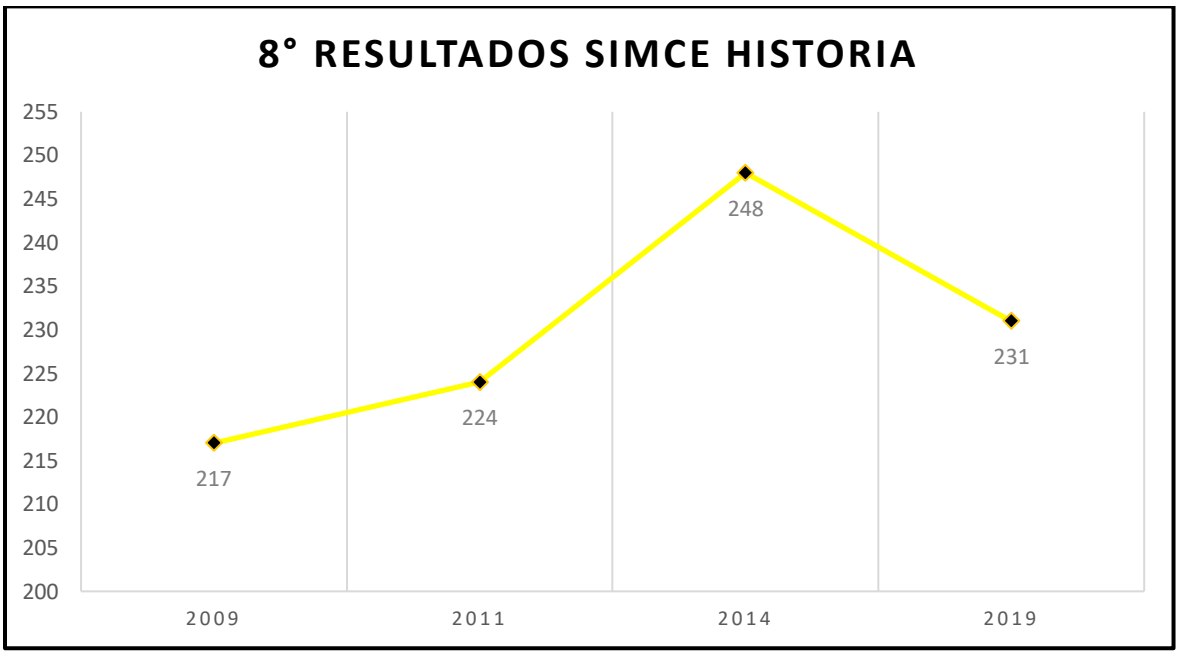
Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla N°7: Resultados SIMCE Historia y Geografía 8°.

Año	8°
2009	217
2011	224
2014	248
2019	231

Fuente: MINEDUC, Agencia de la calidad (2019).

Gráfico N°10: Resultados SIMCE 8° básico Historia y Geografía.



Fuente: Elaboración propia (2021).

3.10.- Categoría de desempeño del establecimiento.

3.10.1.- Categoría de Desempeño

La Categoría de Desempeño es el resultado de una evaluación integral que busca promover la mejora continua de los establecimientos y focalizar el apoyo y orientación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC). Este proceso categoriza el desempeño de los establecimientos en: Alto, Medio, Medio-Bajo e Insuficiente. La finalidad de la Categoría de Desempeño es evaluar de forma justa a las escuelas y establecimientos con base en su desempeño según los indicadores de calidad generados por la Agencia de Calidad de la Educación. Sus resultados se entregan anualmente a cada establecimiento. La Categoría de Desempeño entró en vigencia para educación básica el 2016 y para educación media, en 2017. (MINEDUC, 2019).

3.10.2.- ¿Cómo se construye la Categoría de Desempeño del establecimiento?

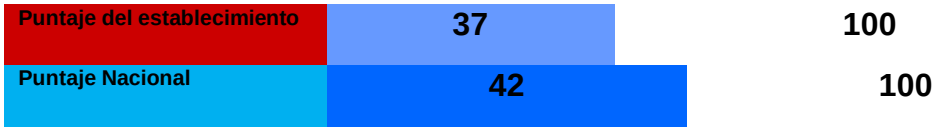
Para obtener la Categoría de Desempeño se construye un Índice de Resultados que considera la distribución de estudiantes en los Niveles de Aprendizaje, los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), los resultados de las pruebas Simce y su progreso en las últimas tres o dos mediciones, según corresponda para cada nivel. Luego, este Índice de Resultados se ajusta según las características de las y los estudiantes del establecimiento educacional (por ejemplo, su grado de vulnerabilidad social, entre otros). Finalmente, con base en este nuevo índice ajustado, se clasifica al establecimiento en uno de los cuatro niveles de la Categoría de Desempeño. (MINEDUC, 2019).

El establecimiento Francisco Forgione se encuentra actualmente y ya hace cinco años en una categoría de desempeño Media – Baja. Los establecimientos que se encuentran en esta categoría muestran que sus estudiantes obtienen

resultados por debajo de lo esperado en aspectos académicos o de desarrollo personal y social, considerando el contexto sociodemográfico en el que se desarrollan. Los últimos resultados año 2019 situaban al establecimiento en esta categoría Media - Baja.

3.10.3.- Resultados del establecimiento por niveles de aprendizaje.

Tabla N°8: Resultados por niveles de aprendizaje.



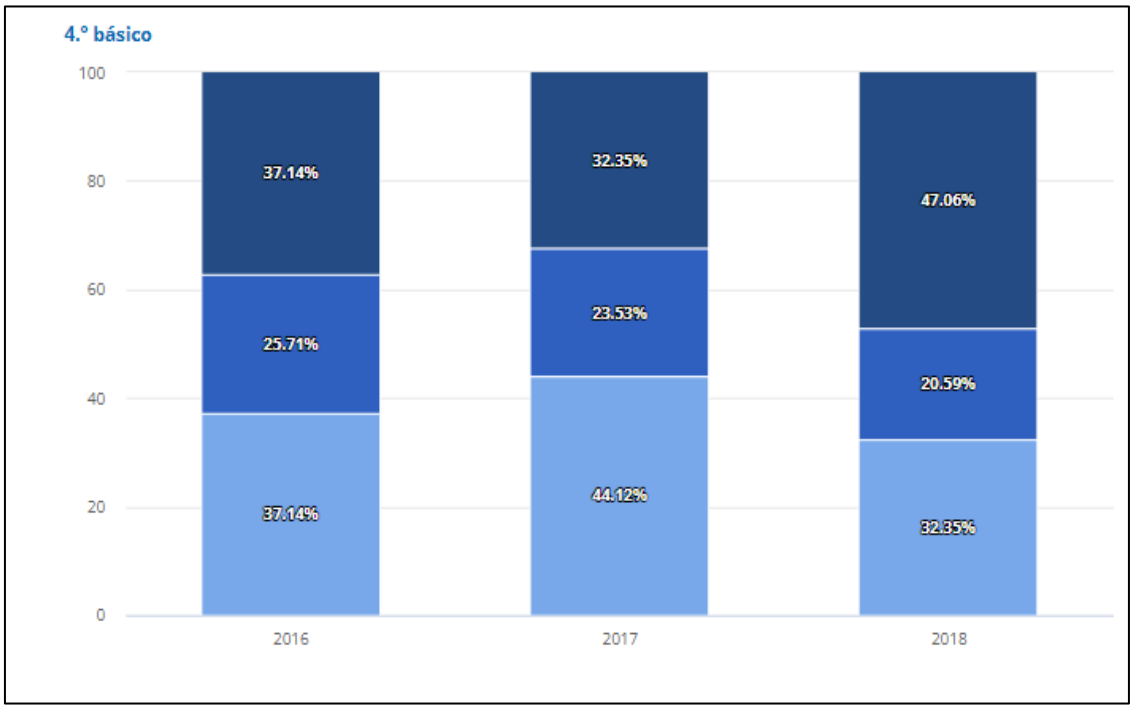
Fuente: MINEDUC (2019).

Los gráficos de Niveles de Aprendizaje que se muestran a continuación, representan las habilidades y competencias en Lectura y Matemáticas adquiridas por los estudiantes durante el desarrollo del año escolar académico y los años académicos previos. Los resultados presentados a continuación, corresponden a los niveles de cuarto año básico y sexto año básico del establecimiento Francisco Forgione de la ciudad de Iquique.

Para una mayor comprensión del lector, los niveles de aprendizaje se representan en colores de la siguiente manera:

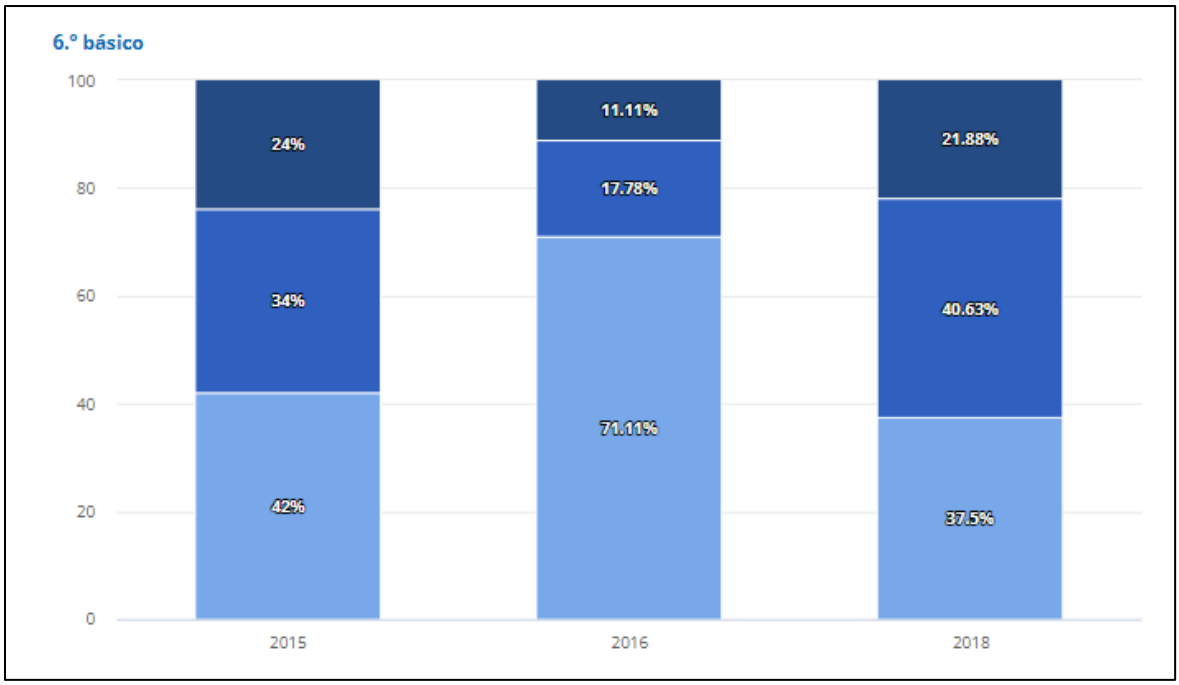
- Nivel Adecuado, representado de color azul oscuro
- Nivel elemental, representado de color azul intermedio
- Nivel insuficiente, representado de color azul claro

Gráfico N°11: Resultados Distribuidos por Niveles de Aprendizaje. Lectura 4°.



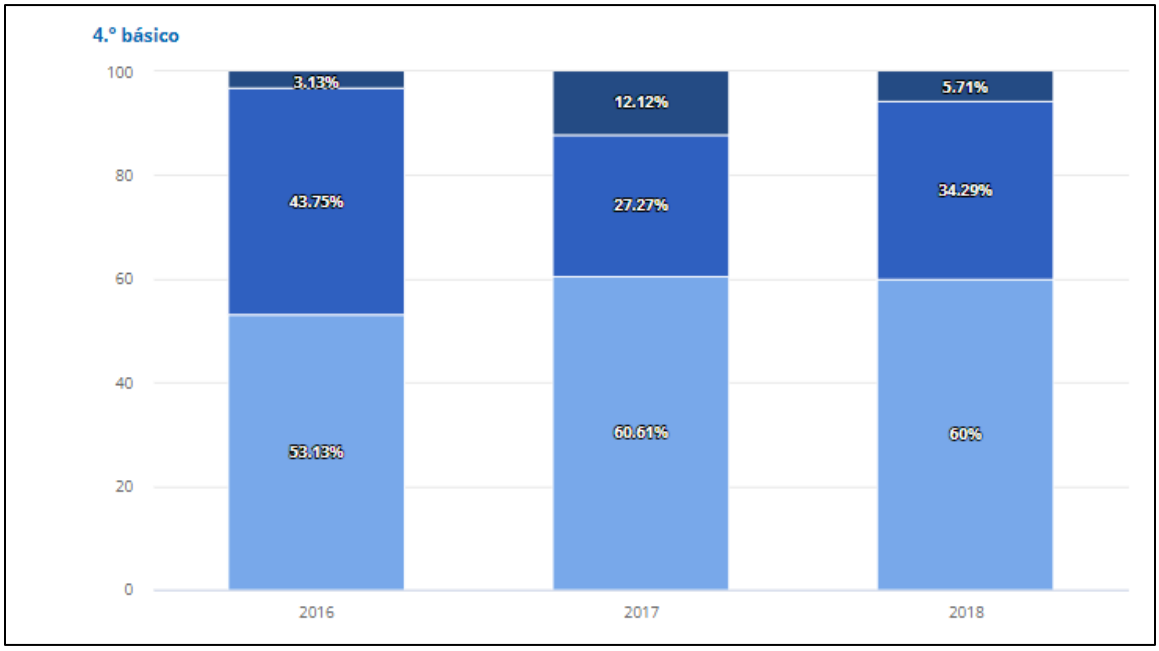
Fuente: MINEDUC (2019).

Gráfico N°12: Resultados Distribuidos por Niveles de Aprendizaje. Lectura 6°.



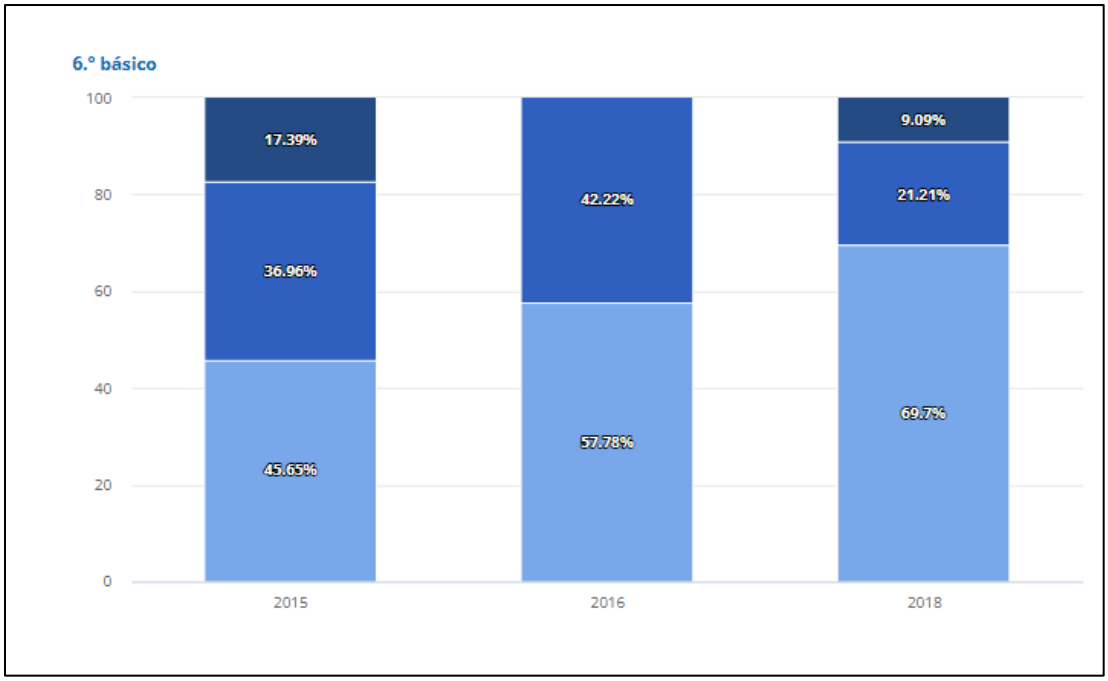
Fuente: MINEDUC (2019).

Gráfico N°13: Resultados Distribuidos por Niveles de Aprendizaje. Matemáticas 4°.



Fuente: MINEDUC (2019).

Gráfico N°14: Resultados Distribuidos por Niveles de Aprendizaje. Matemáticas 6°.



Fuente: MINEDUC (2019).

3.10.3.1.- Descripción de los niveles de aprendizaje para 4° año básico.

A). - Lectura.

Adecuado:

En la prueba Simce, estos estudiantes muestran evidencia de que, al leer una variedad de textos literarios y no literarios apropiados para 4° básico, son capaces de localizar información explícita que se encuentra en el cuerpo de un texto; realizar interpretaciones y relaciones para establecer de qué trata un texto; secuenciar acciones; realizar inferencias y determinar el significado de palabras y de expresiones en lenguaje figurado, y reflexionar sobre la lectura para resolver tareas sencillas aplicando información del texto, así como para formular opiniones fundamentadas en lo leído.

Elemental:

En la prueba Simce, estos estudiantes muestran evidencia de que, al leer una variedad de textos literarios y no literarios apropiados para 4° básico, son capaces de: localizar información explícita que resulta fácil de encontrar; realizar interpretaciones y relaciones sencillas para establecer de qué trata un texto, secuenciar acciones, realizar inferencias y determinar el significado de palabras y de expresiones en lenguaje figurado; y reflexionar sobre la lectura para resolver tareas sencillas aplicando información fácilmente identificable en el texto y para emitir impresiones personales sobre diversos aspectos de lo leído.

Insuficiente.

En la prueba Simce, estos estudiantes muestran escasa evidencia de que, al leer una variedad de textos literarios y no literarios apropiados para 4° básico, son capaces de localizar información explícita fácil de encontrar, realizar interpretaciones y relaciones sencillas y reflexionar sobre la lectura.

B). – Matemáticas.

Adecuado.

En la prueba Simce, estos estudiantes muestran evidencia de que comprenden los conceptos y procedimientos básicos de números y operaciones, patrones y álgebra, geometría, medición y datos y probabilidades propios del período. Asimismo, muestran generalmente que son capaces de aplicar dichos conocimientos y las habilidades matemáticas de resolver problemas, representar, modelar y argumentar en situaciones directas y en problemas rutinarios en los que se requiere seleccionar datos, organizar la información o establecer un procedimiento apropiado.

Elemental.

En la prueba Simce, estos estudiantes muestran evidencia de que comprenden los conceptos y procedimientos más elementales de números y operaciones, patrones y álgebra, geometría, medición y, datos y probabilidades propios del período. Asimismo, muestran generalmente que son capaces de aplicar dichos conocimientos y las habilidades matemáticas de resolver problemas, representar, modelar y argumentar en situaciones directas y en problemas rutinarios, con enunciados breves y de forma directa.

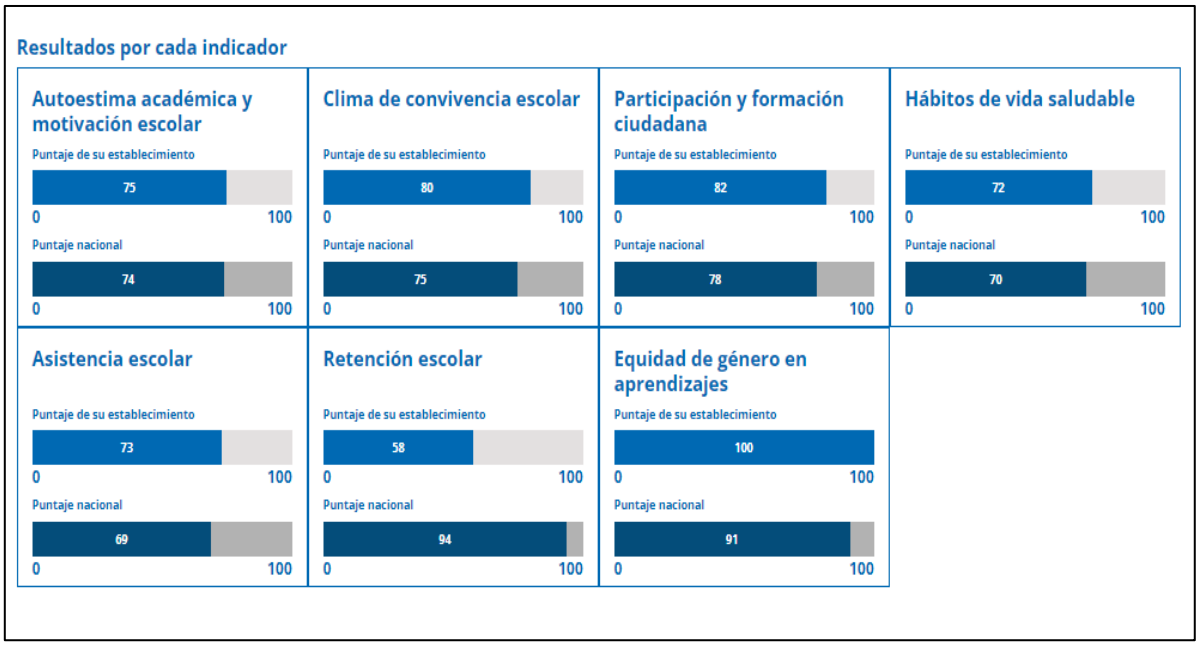
Insuficiente.

En la prueba Simce, estos estudiantes muestran escasa evidencia de que comprenden los conceptos y procedimientos más elementales de números y operaciones, patrones y álgebra, geometría, medición, y datos y probabilidades propios del período; así como un escaso dominio de las habilidades matemáticas de resolver problemas, representar, modelar y argumentar. Por lo general, sólo logran aplicar algunos conocimientos y habilidades en situaciones directas y en problemas que se han practicado extensivamente y que representan algún tipo de mediación y apoyo.

3.10.4.- Resultado de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social.

Los otros indicadores de calidad, como eran conocidos los indicadores de desarrollo personal y social, proporcionan a los establecimientos información relevante con respecto a distintas áreas de desarrollo de sus estudiantes y les entregan una señal sobre la importancia de implementar acciones sistemáticas para desarrollar aspectos no académicos que son fundamentales para la formación integral de los estudiantes.

Figura N°7: Resultados por indicador.

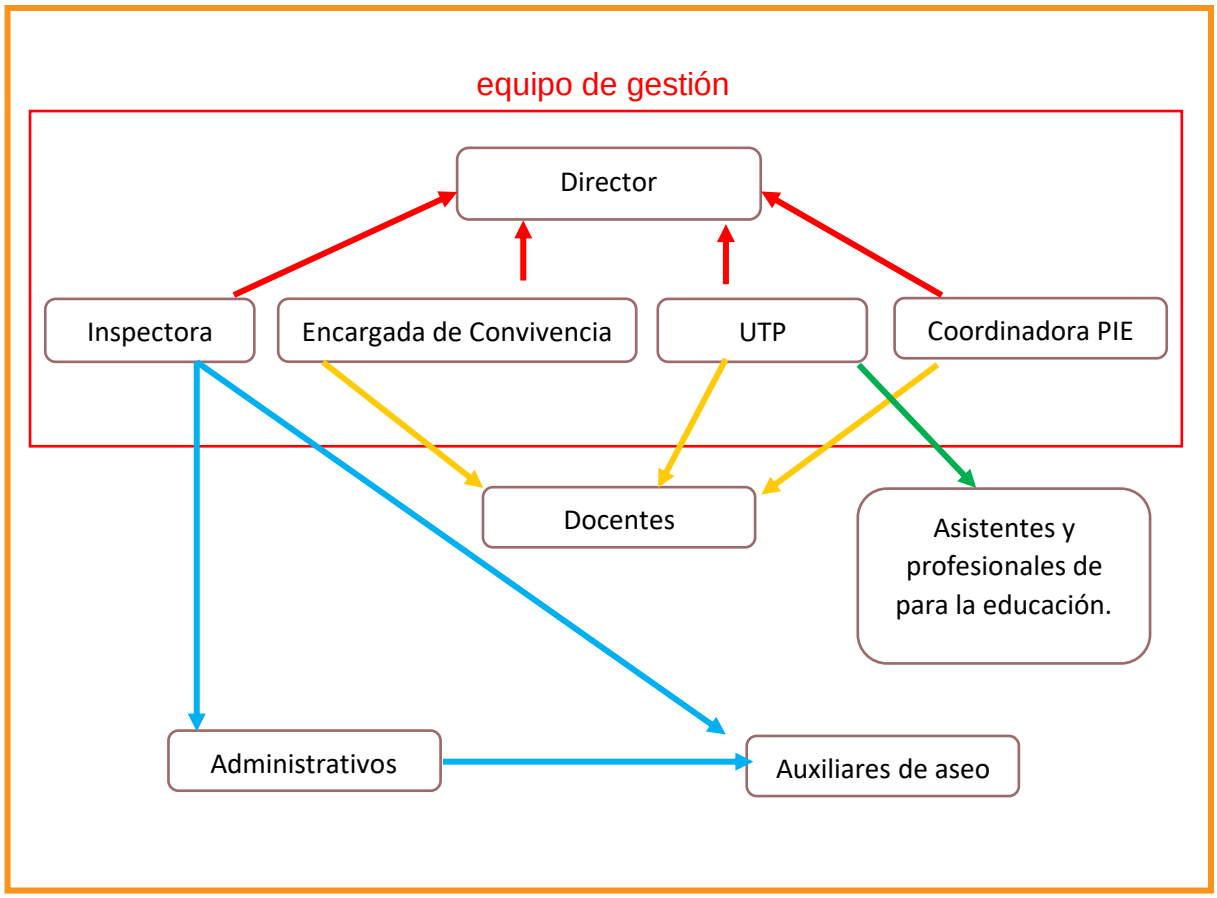


Fuente: MINEDUC (2019).

3.11.- Dimensión Organizativa Operativa.

Organigrama:

Figura N°8: Organigrama de la institución educativa.



Fuente: Elaboración propia (2021).

El equipo de Gestión se encuentra constituido por el director del establecimiento, el jefe de UTP, la encargada de convivencia escolar, la inspectora general, la coordinadora PIE. Este equipo lidera y evalúa constantemente el proceso educativo, a fin de tomar decisiones oportunas y acertadas. El equipo de gestión opera directamente con la sostenedora del establecimiento, en reuniones semanales de gestión.

Los distintos estamentos cumplen labores fundamentales para alcanzar con éxito las metas y objetivos institucionales propuestos. Cada uno de ellos es pilar fundamental en la mejora continua del proceso educativo. Las funciones y roles de cada uno de los colaboradores de la comunidad educativa, se encuentran descritos en el manual de convivencia escolar del establecimiento.

4.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.

La etapa del diagnóstico se llevó a cabo, a través de la aplicación de dos instrumentos de gestión, a una muestra representativa de los diversos estamentos de la comunidad educativa de la Escuela Básica Francisco Forgione. Por un lado, la matriz FODA, que abarco las diferentes dimensiones asociadas a la gestión educativa: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia escolar, Recursos. Por otra parte, la ficha diagnóstica que al igual que la anterior, sitúa su interés en las dimensiones asociadas a la gestión escolar.

La matriz FODA, se trabajó de forma grupal entre los docentes, directivos y asistentes de la educación. Se establecieron cuatro grupos, uno por cada una de las 4 dimensiones de la gestión escolar. Se presento un pequeño resumen de las principales características y responsabilidades de cada una de las dimensiones evaluadas. Los grupos dispusieron de 60 minutos para el desarrollo de la actividad de análisis y luego entregaron y presentaron los resultados y su análisis a los demás grupos presentes.

Por otra parte, la ficha diagnóstica se aplicó a un representante de cada uno de los estamentos colaboradores del proceso educativo (Directivos, docentes y asistentes de la educación). Por ser una herramienta de diagnóstico más extensa, no se alcanzó a socializar sus resultados con el resto de los colaboradores.

En el anexo podrán encontrar los formatos de los instrumentos utilizados para la elaboración del diagnóstico institucional.

4.1.- Resultados Diagnóstico Institucional Matriz FODA.

A continuación, se presentan los resultados del análisis del diagnóstico institucional, obtenidos mediante la aplicación de la matriz FODA, para cada una de las dimensiones de la gestión educativa.

4.1.1.- Área Gestión Curricular:

A). - Fortalezas.

- Compromiso y colaboración con el logro docente.
- Promueve espacios de participación y toma de decisiones en diversos aspectos pedagógicos del proceso educativo.
- Realización de talleres de capacitación permanente en materias pedagógicas (planificación, evaluación, estrategias pedagógicas)
- Facilitación de material diverso para el desarrollo del trabajo de los docentes (guías, rúbricas, listas de cotejo, videos, planificaciones, fichas, etc.)
- Establece procesos de planificación, desarrollo y evaluación de la Enseñanza-Aprendizaje, en forma planeada y con formatos pre establecidos.
- Existencia de un Programa de Integración Escolar (PIE)
- Apoyo y acompañamiento en elaboración de material para reuniones de apoderados.
- Entrevistas a las familias de estudiantes con desempeño académico descendido (direccionado)
- Profesores comprometidos con el proceso pedagógico.
- Profesores abiertos a la discusión pedagógica, la que se realiza a Lo menos una vez a la semana.
- Presencia de Equipo Multidisciplinario que identifica y trabaja con

estudiantes que presentan rezago educativo u otras dificultades y que apoya a docentes en la adecuación de estrategias e instrumentos pedagógicos.

B). - Oportunidades.

- Transmisión de experiencias exitosas en el aula, entre pares (Trabajo colaborativo).
- Inscripción en el proceso de Evaluación Docente.
- Recursos SEP para perfeccionamiento docente continuo.
- Incentivos a los buenos desempeños y logros profesionales docentes y no docentes.
- Capacitaciones y ponencias de expertos en diversas temáticas educativas, para el fortalecimiento de las habilidades y capacidades docentes.

C). - Debilidades.

- Falta de acompañamiento pedagógico en el aula.
- Inestabilidad laboral de personal y profesionales a contrata.
- Cambio continuo de asignaturas en los docentes.
- Alto porcentaje de vulnerabilidad de nuestros educandos.
- Poco compromiso de los padres y apoderados en apoyo a la gestión pedagógica y formación personal de sus hijos/hijas.
- Las estrategias pedagógicas implementadas en las clases no se orientarían al desarrollo de habilidades cognitivas de nivel superior.
- Si bien existen instancias de reunión entre el personal, no se ha promovido de manera sistemática la generación de espacios de reflexión del quehacer educativo que permitan desarrollar comunidades de aprendizaje, articular el trabajo entre diferentes niveles y departamentos y compartir experiencias.

- Escasa articulación formal entre ciclos y sub - ciclos de enseñanza y entre profesores de distintos cursos.
- Baja autoestima académica y desmotivación escolar en algunos estudiantes.
- Escaso material pedagógico actualizado para el trabajo en las aulas.

D). - Amenazas.

- Bajo nivel educacional de los padres.
- Bajo nivel socioeconómico de apoderados.
- Escaso apoyo de los padres a sus hijos.
- Cambio constante de modelos pedagógicos debido a la subscripción de múltiples programas.
- Escaso avance en la adquisición de material pedagógico.

4.1.2.- Área Liderazgo:

A). - Fortalezas.

- Equipo directivo con alta capacidad de escucha.
- Presencia directiva permanente en el establecimiento.
- Generan los espacios para la definición y actualización del Proyecto Educativo Institucional, del Manual de Convivencia Escolar y otras herramientas de gestión internas.
- Permanente actualización de Facebook institucional.
- Se aseguran los espacios para la planificación y análisis del proceso pedagógico.

B). - Oportunidades.

- Existencia de Instituciones y Organismos colaboradores con los cuales se podría vincular la escuela (Hospital, JUNAEB, Junta de Vecinos, ZOFRI, Universidades, organizaciones artísticas, culturales, deportivas, etc.)
- Posibilidad de elaborar planes de perfeccionamiento docente de carácter anual, continuo y con reconocimiento ministerial.
- Recopilación de la información de ex alumnos posicionados en educación superior, como muestra de una cultura de altas expectativas.
- Establecer redes de apoyo con establecimientos educacionales vecinos (Red de inglés, Ciencias - Explora, deportes, artísticos, etc.)
- Espacios físicos naturales de la comuna que pueden ser aprovechados como escenarios educativos (Playas, bordes costeros, desierto, oasis).
- Postulación a Programas de Reforzamiento Educativo, pagados.
- Aporte de recursos SEP para acciones educativas.
- Convenios de ayuda, cooperación y apadrinamiento de instituciones educativas de nivel superior.
- Asesoría externa MINEDUC, DAEM, ATE, otras.
- Redes de apoyo públicas y privadas.

C). - Debilidades.

- El sistema de monitoreo del PME no ha levantado información oportuna en relación al impacto que tienen las acciones propuestas, lo que limita su utilidad en el proceso de mejora.
- El establecimiento tiene carencias de instancias formales para evaluar el desempeño de los procesos educativos, así como también, de los roles y funciones de los miembros de la comunidad educativa.
- No se evidencia una actualización de las herramientas y prácticas de gestión por parte de los directivos.
- El equipo directivo no maneja herramientas de gestión actuales, formales

y confiables, además existe un retraso respecto a la no utilización de programas administrativos digitales que pueden entregar información confiable y oportuna.
- El equipo directivo no evalúa las actividades realizadas.

D). - Amenazas.

- Ausencia de recursos económicos para realizar acciones de mejoramiento educativo.
- No hay avances ni mejoras en el proceso de evaluación de las actividades diseñadas y planificadas.
- No hay avances en la categoría de desempeño (Media Baja).
- No ha logrado generar grupos y funciones de trabajo estables en el tiempo.
- No se ha consolidado en el tiempo un proceso pedagógico de aprendizajes, que sea coherente con la realidad de los estudiantes.
- Fortalecimiento de competencias de gestión de las escuelas vecinas, y posibles conflictos del estudiantado objetivo.

4.1.3.- Área Convivencia Escolar:

A). - Fortalezas.

- La comunidad se siente orgullosa de pertenecer al establecimiento, lo que da cuenta de la construcción de un sello identitario.
- El establecimiento ha logrado establecer un clima de respeto y buen trato, propicio para el aprendizaje.
- Plan de Acción de Convivencia Escolar en concordancia con PEI.
- Manual de Convivencia Escolar actualizado todos los años.
- Talleres formativos y de prevención de conductas de riesgo.

- Altos niveles de Satisfacción de apoderados, reflejados en encuestas realizadas.
- Bajos niveles de accidentes escolares.
- Alianzas con organizaciones de apoyo en el área socioemocional de los estudiantes de la escuela.
- Alianzas con organizaciones de apoyo en el área de salud de los estudiantes de la escuela.
- Alto reconocimiento del CEE por parte de la comunidad de la escuela Francisco Forgione.

B). - Oportunidades.

- Alta disponibilidad de material de Convivencia escolar en la web.
- Posibilidad de establecer redes de apoyo con (centro de salud pública, SENAME, JUNAEB, Universidades, etc.)
- Establecer redes de apoyo con establecimientos educacionales vecinos.
- Orientaciones técnicas específicas para el área de Convivencia Escolar, desde el Ministerio de Educación.
- Planificación de actividades y acciones solidarias para la comunidad del establecimiento.
- Generar espacios continuos de debate, reflexión y respeto.

C). - Debilidades.

- El monitoreo de los talleres de habilidades sociales se realiza de manera informal y superficial, lo que no permite evaluar su verdadero impacto en los estudiantes.
- Escaso trabajo preventivo frente a conductas antisociales, quedando estas a criterio de cada docente.
- Débil promoción de espacios de participación para los estudiantes, aun cuando existen las instancias para hacerlo, como directivas de curso y

centro de estudiantes.

- Reforzar actividades para fomentar la alianza efectiva familia-escuela.
- Reforzar el trabajo de contención con los docentes.

D). - Amenazas.

- Falta de compromiso de los padres en el ámbito académico y formativo.
- Rol poco claro de los padres en la educación, pues se enfatiza y asegura los derechos, pero no así las responsabilidades.
- Exposición de los niños al tabaco, alcohol y otras drogas que dificulta la promoción de hábitos saludables.
- Falta de compromiso docente.
- Cansancio docente.

4.1.4.- Área Recursos:

A). - Fortalezas.

- Equipo de apoyo profesional multifuncional (educadora diferencial, psicopedagoga y fonoaudióloga en PIE)
- Primer ciclo cuenta con asistentes de la educación en aula para cada curso.
- El establecimiento ha conseguido mantener la matrícula a través de estrategias específicas.
- Adquisición de Tablets para los estudiantes para e desarrollo de clases remotas.
- Adquisición y uso de computadores por cada sala de clases.

B). - Oportunidades.

- Obtención de recursos SEP.
- Alimentación JUNAEB para estudiantes.
- Elaboración del PME asociado a acciones de mejora del proceso pedagógico.
- Participar en proyectos de financiamiento educativo.
- Capacitar al cuerpo docente.
- Establecer un cuerpo docente continuo en el establecimiento.

C). - Debilidades.

- Alta rotación de profesionales y no profesionales de la educación.
- Alta rotación en las funciones de profesionales y no profesionales de la educación.
- No reconocimiento de la capacitación individual por parte de los funcionarios.
- Escasos recursos financieros para capacitaciones continuas.
- No se promueve la utilización de los espacios como laboratorio y biblioteca CRA.
- Falta de monitoreo y retroalimentación del desempeño del recurso humano y material.

D). - Amenazas.

- Algunas limitaciones para adquirir recursos para el mejor funcionamiento del establecimiento.
- Tardanza en los procesos de entrega de recursos y toma de decisiones.
- Falta de claridad y de gestión en la administración interna.

4.2.- Resultados Diagnóstico Institucional Ficha Diagnóstica.

Los resultados de la Ficha de Diagnóstico Institucional, se desarrollan a partir de una muestra de cuatro colaboradores educativos, de un total de 30. Lo anterior, corresponde al 13% de los involucrados. Siendo un directivo, dos docentes y una asistente de la educación los participantes.

Es importante señalar, que de las 88 prácticas institucionales totales que contiene la Ficha de Diagnóstico Institucional, solo se considerarán las más disminuidas, que corresponden a 47 prácticas institucionales. En este sentido, el PME se construye con el propósito de mejorar esas prácticas o la mayor parte de ellas.

El formato utilizado para obtener las respuestas de la aplicación de la Ficha de Diagnóstico Institucional corresponde al formulario Google, por plataforma online. En el anexo podrán encontrar el formato del instrumento utilizado para la elaboración del diagnóstico institucional.

Para una mayor comprensión, los gráficos de tipo circulares que explican los resultados de las respuestas de los colaboradores de la institución Francisco Forgione, están diferenciados en su contenido por colores, cada uno de estos está asociada al grado de instalación y ejecución de las prácticas descritas en la ficha de diagnóstico institucional.

De esta manera, los colores que representan cada uno de los niveles de calidad de cada una de las prácticas institucionales, están dispuestos de la siguiente manera:

Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.

La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

4.2.1.- Área Gestión Curricular.

4.2.1.1.- Dimensión Gestión Pedagógica.

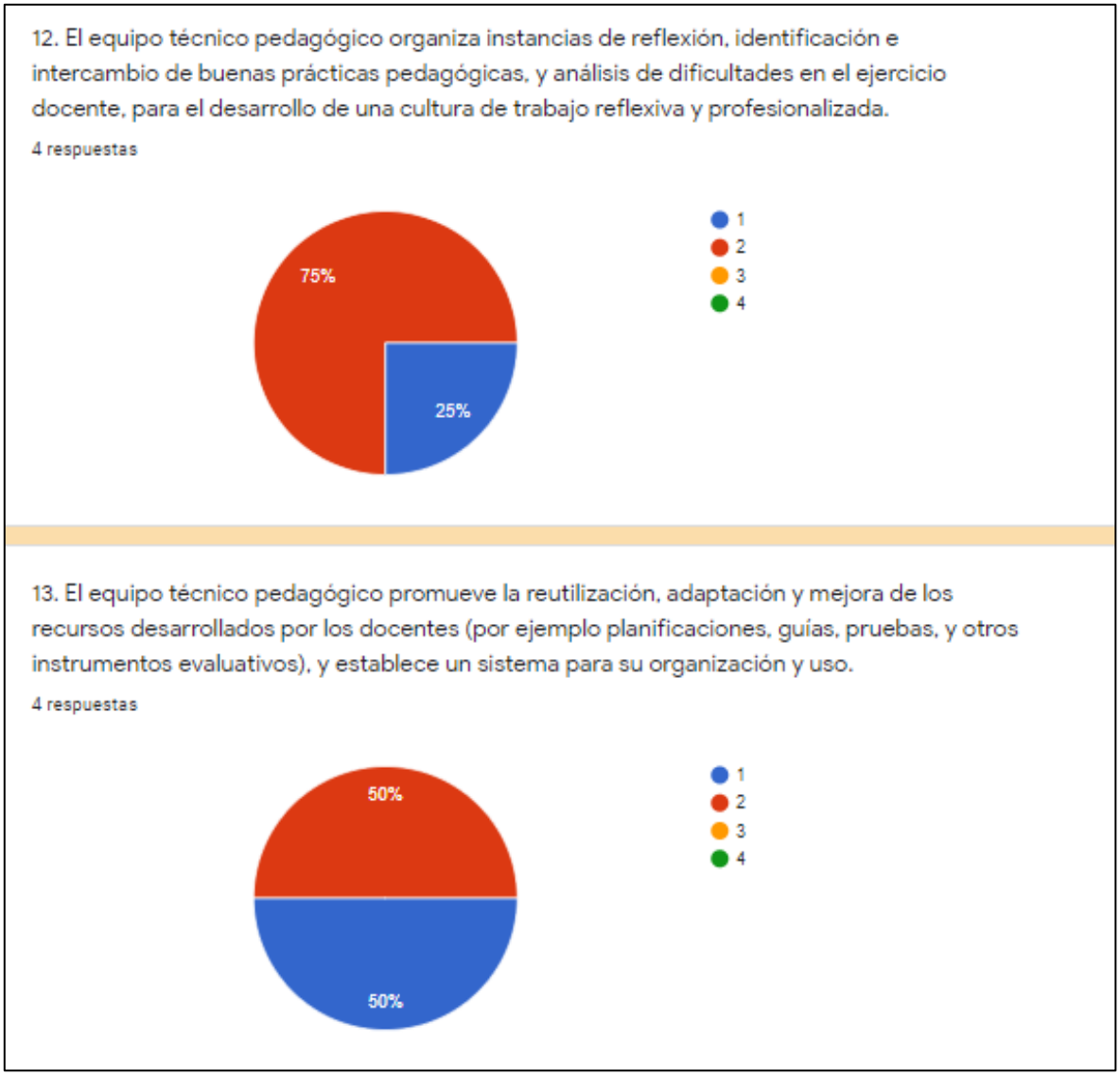
Gráfico N°15 y N°16: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°1 y N°2.

Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

Gráfico N°17: Resultados ficha diagnóstica. Pregunta N°9.

Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

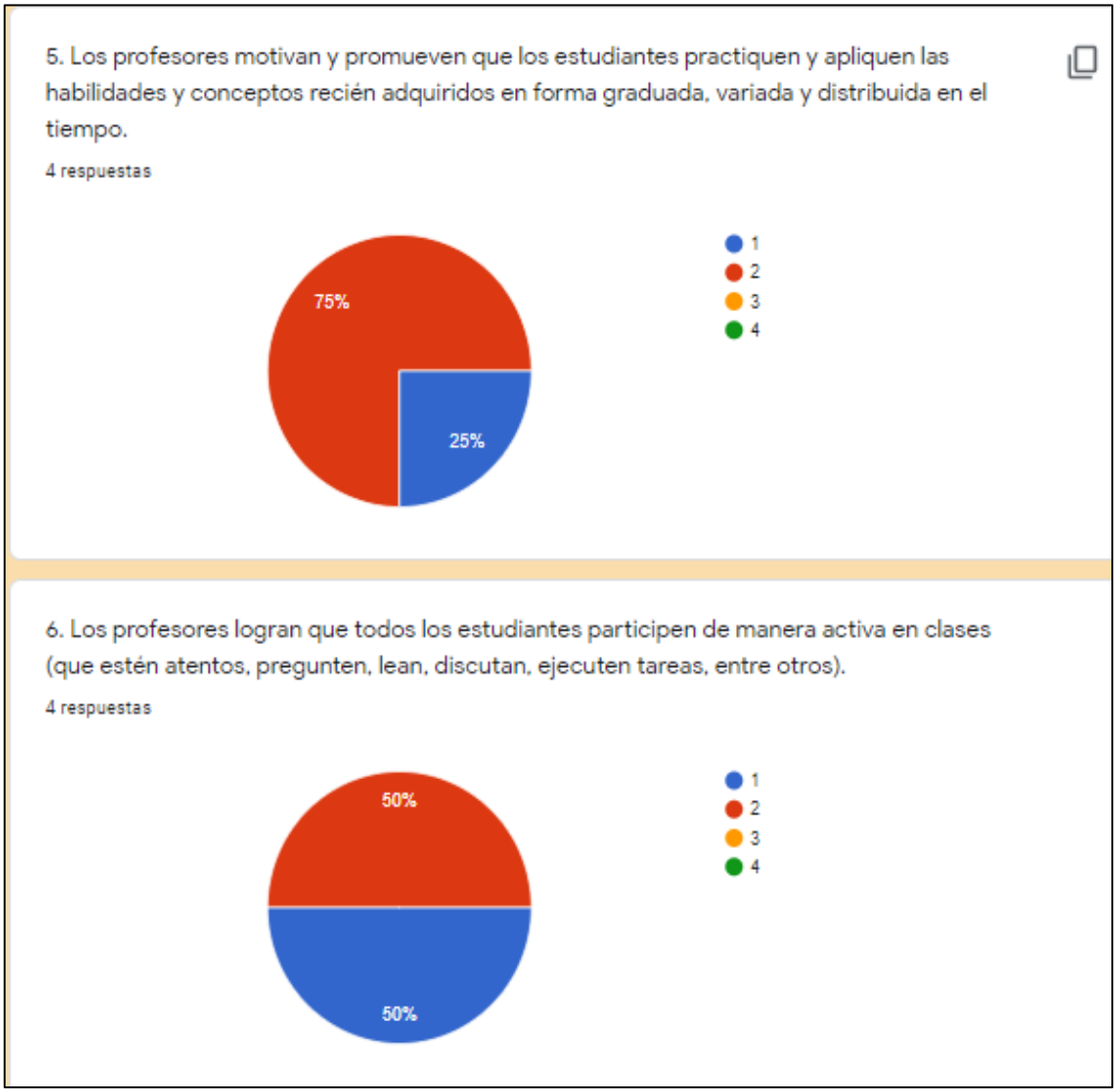
Gráfico N°18 y N°19: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°12 y N°13.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

4.2.1.2.-Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

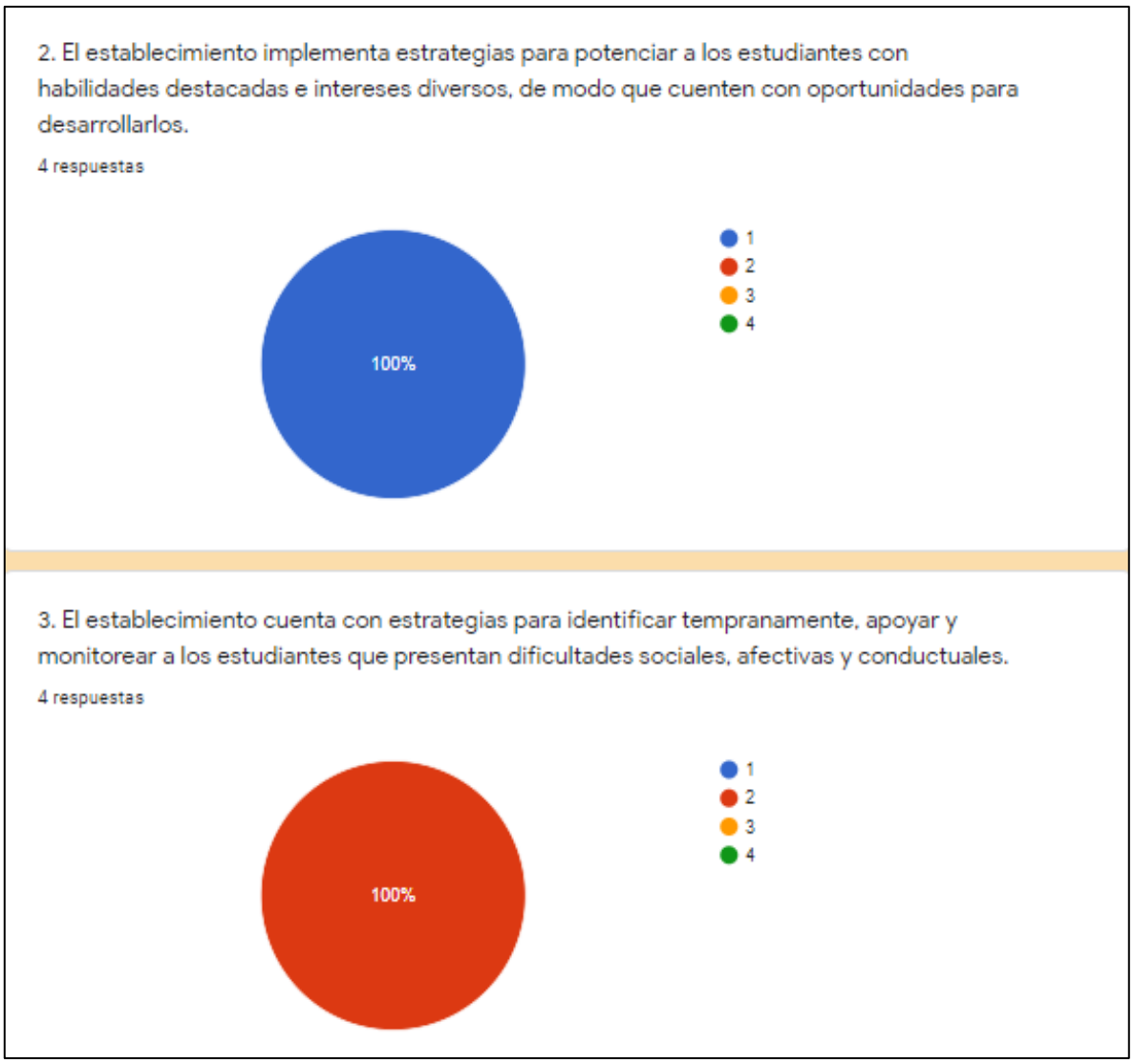
Gráfico N°20 y N°21: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°5 y N°6.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

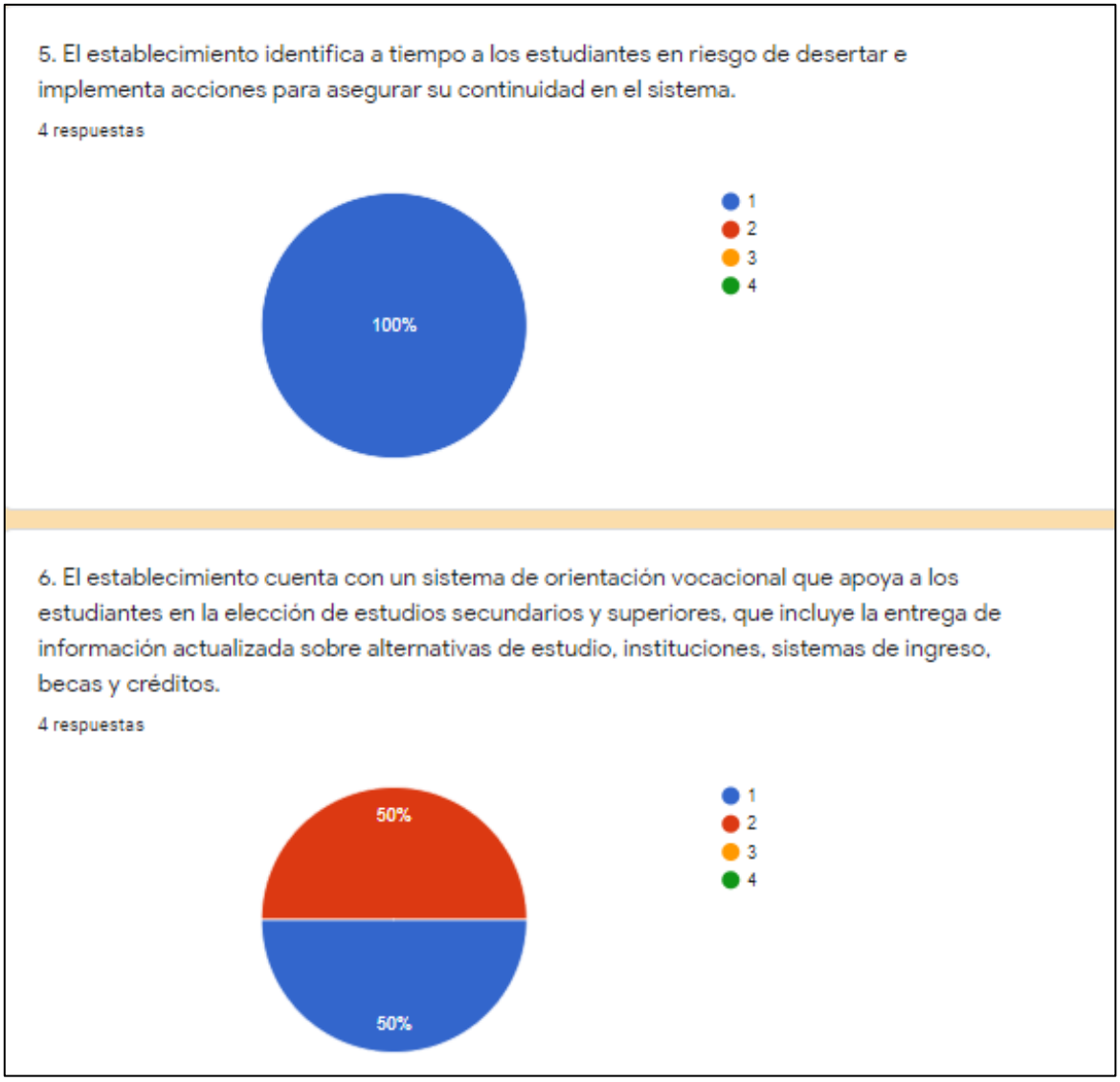
4.2.1.3.- Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Gráfico N°22 y N°23: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°2 y N°3.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

Gráfico N°24 y N°25: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°5 y N°6.

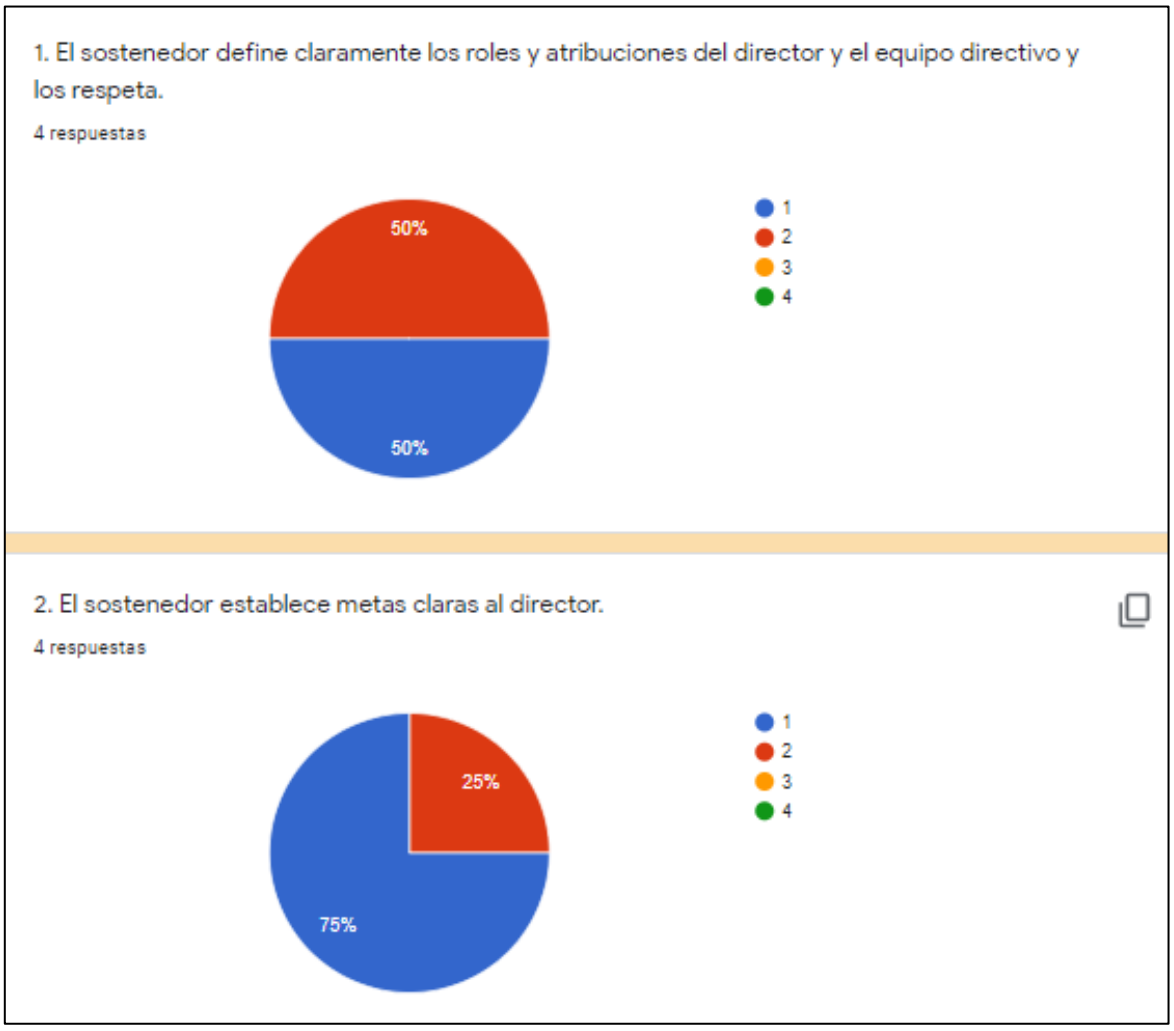


Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

4.2.2- Área Liderazgo Escolar.

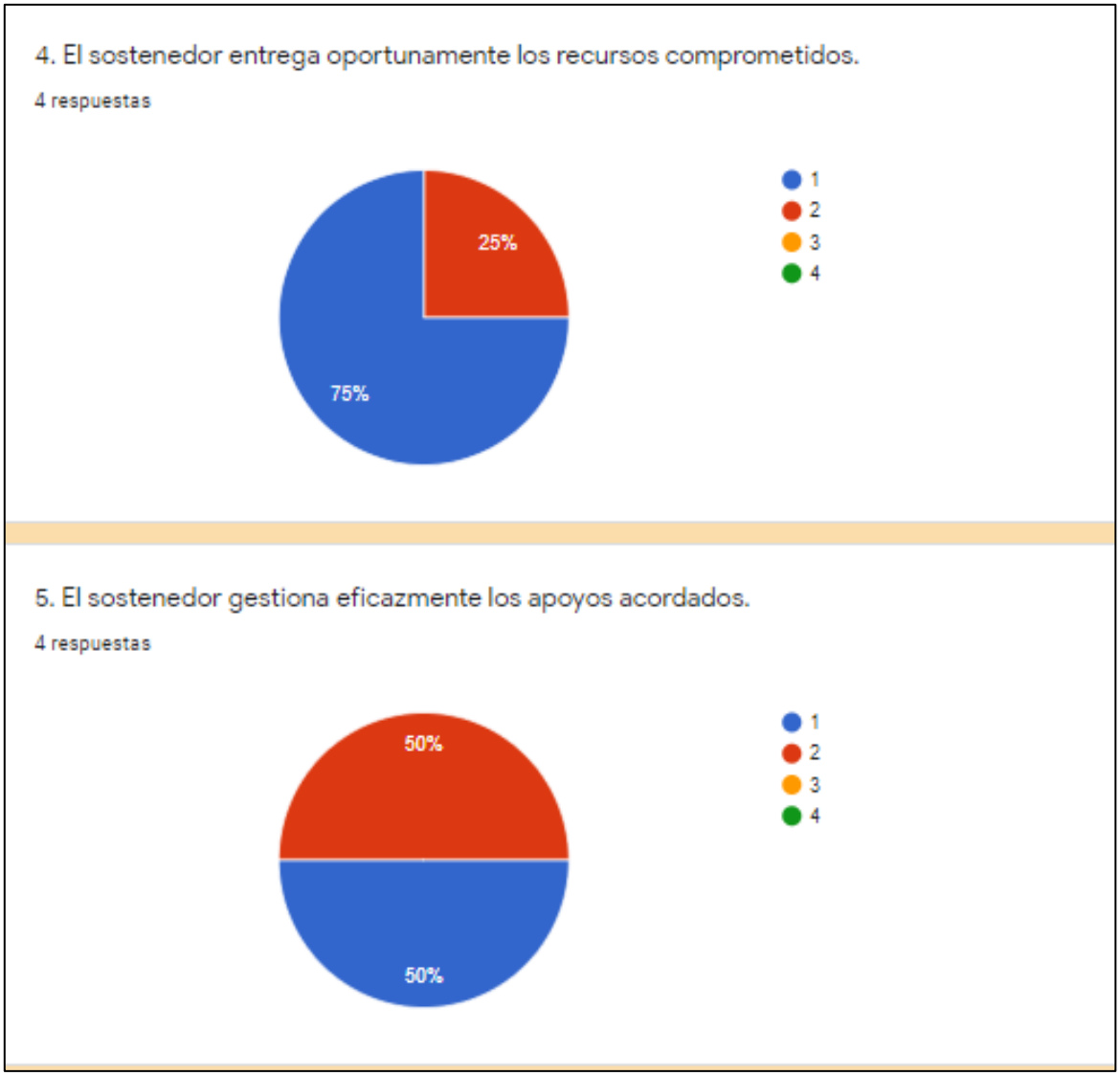
4.2.2.1.- Dimensión: Liderazgo del sostenedor.

Gráfico N°26 y N°27: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°1 y N°2.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

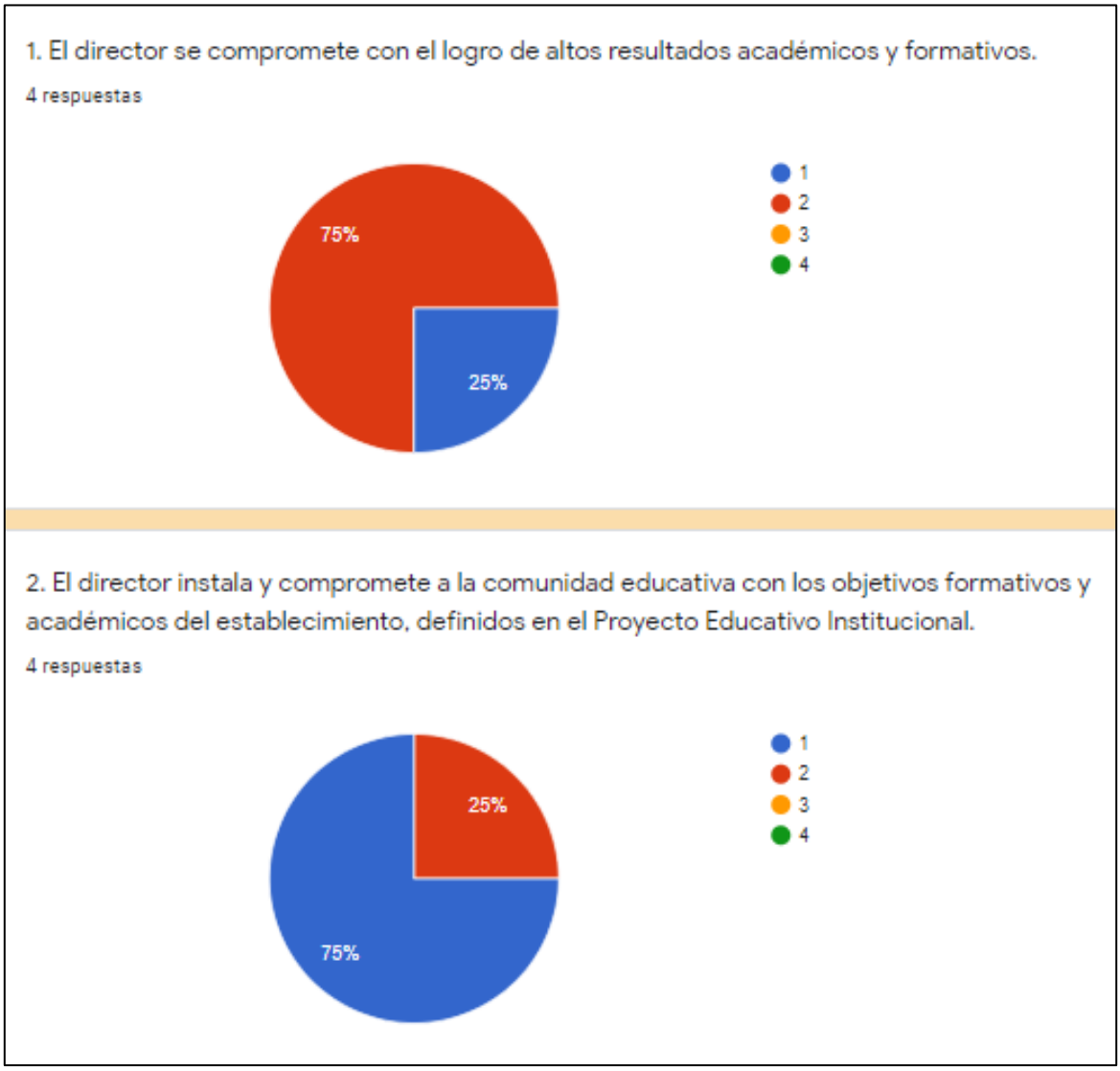
Gráfico N°28 y N°29: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°4 y N°5.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

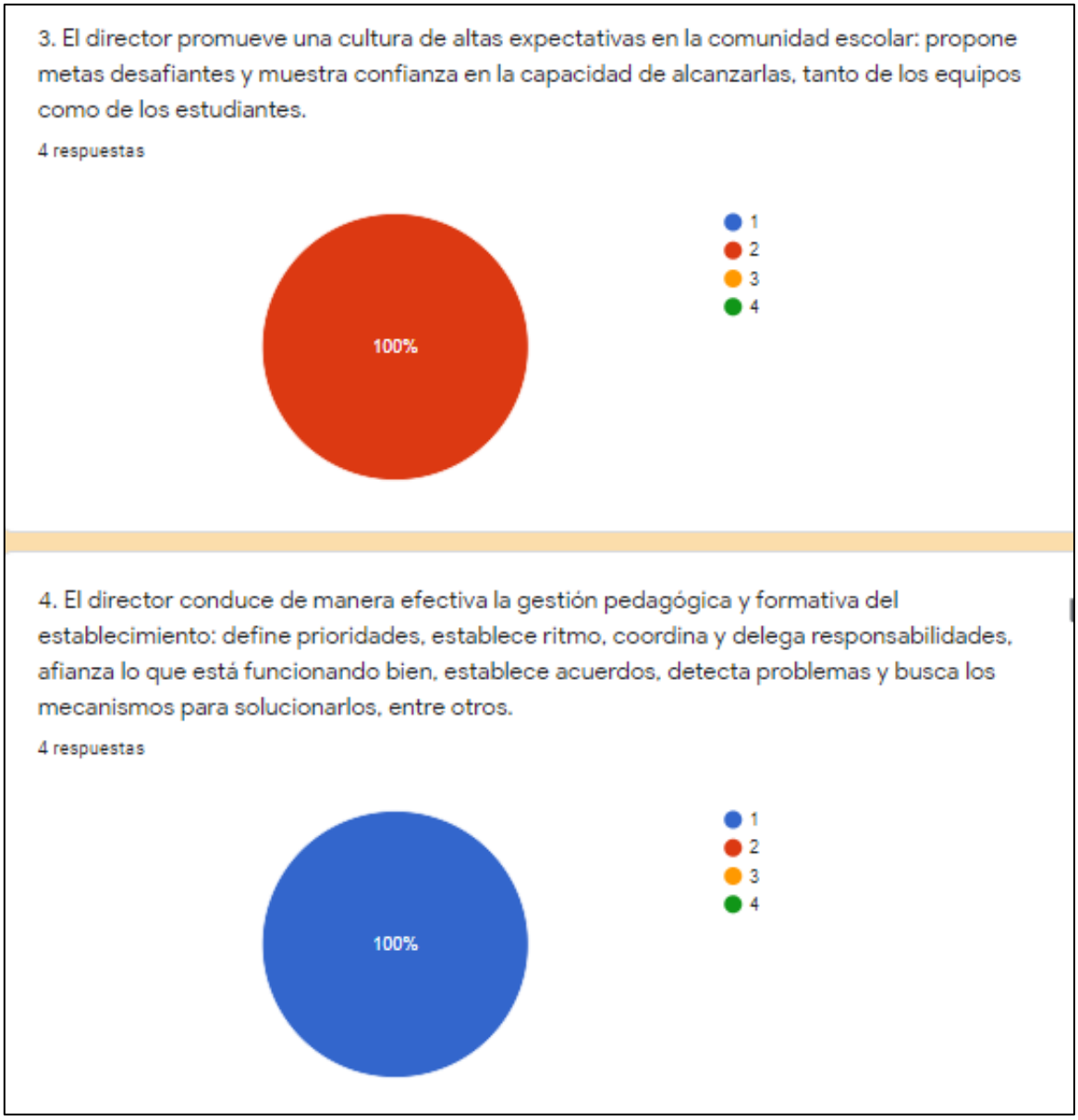
4.2.2.2.- Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.

Gráfico N°30 y N°31: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°1 y N°2.



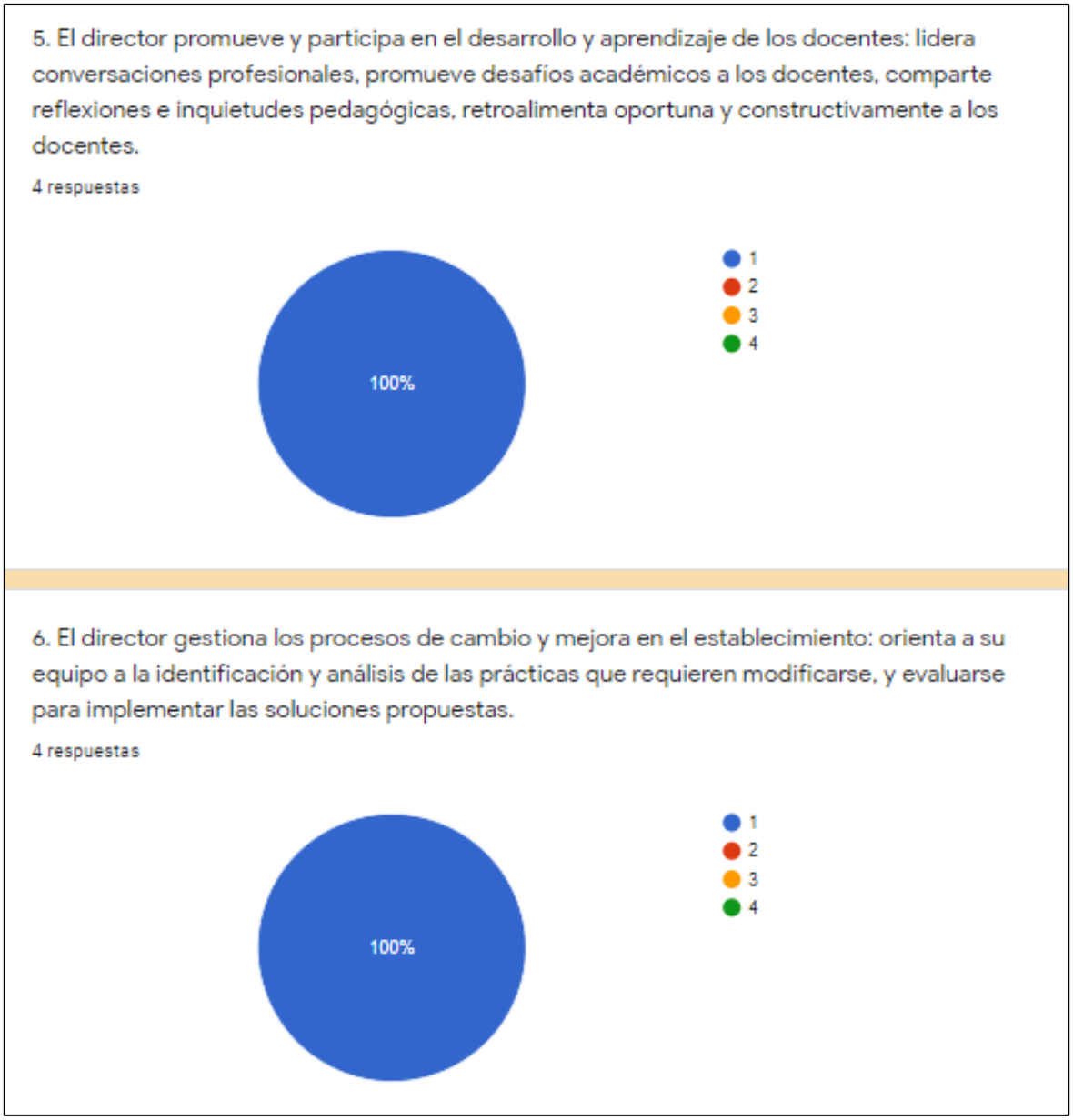
Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

Gráfico N°32 y N°33: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°3 y N°4.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

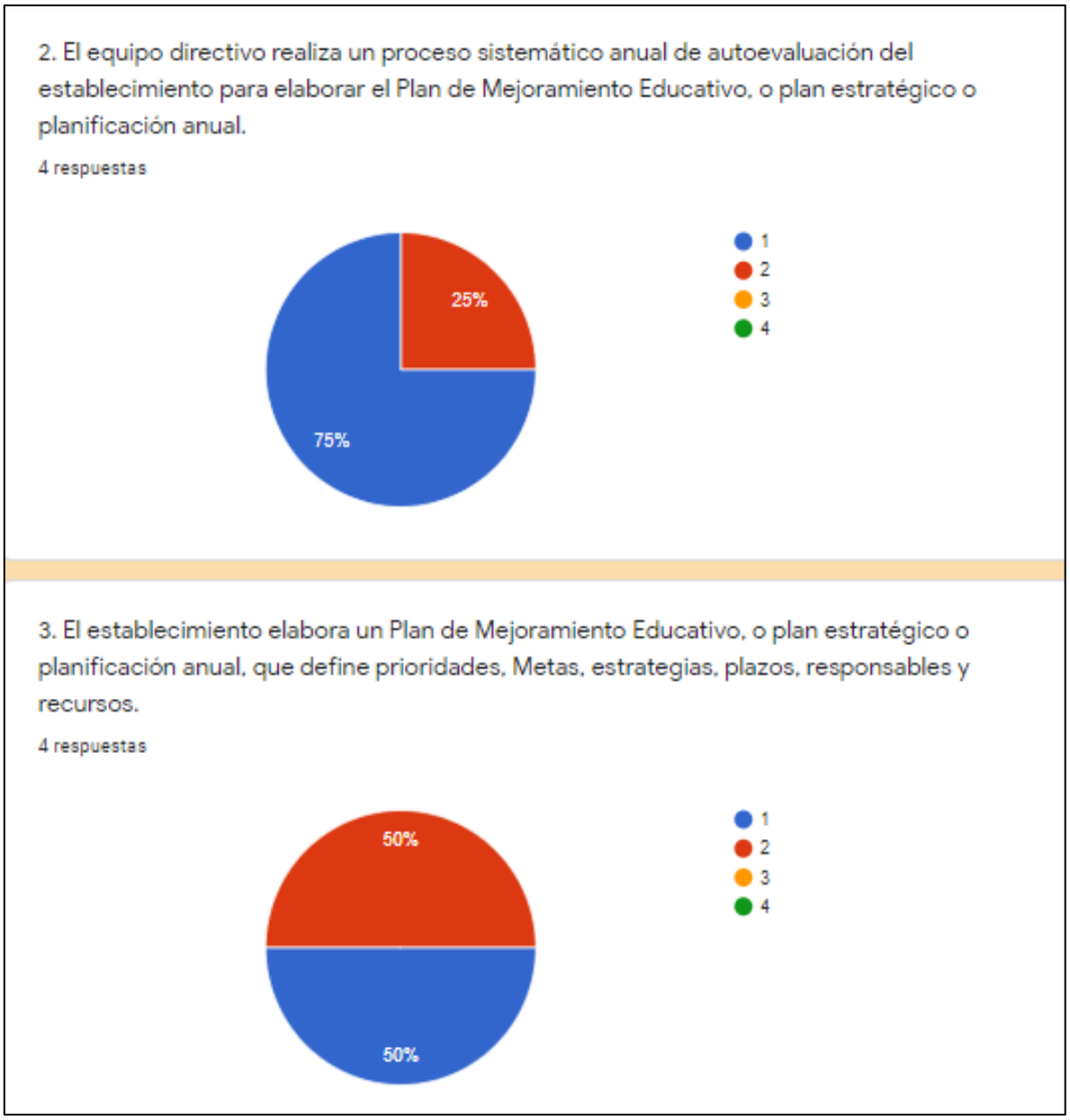
Gráfico N°34 y N°35: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°5 y N°6.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

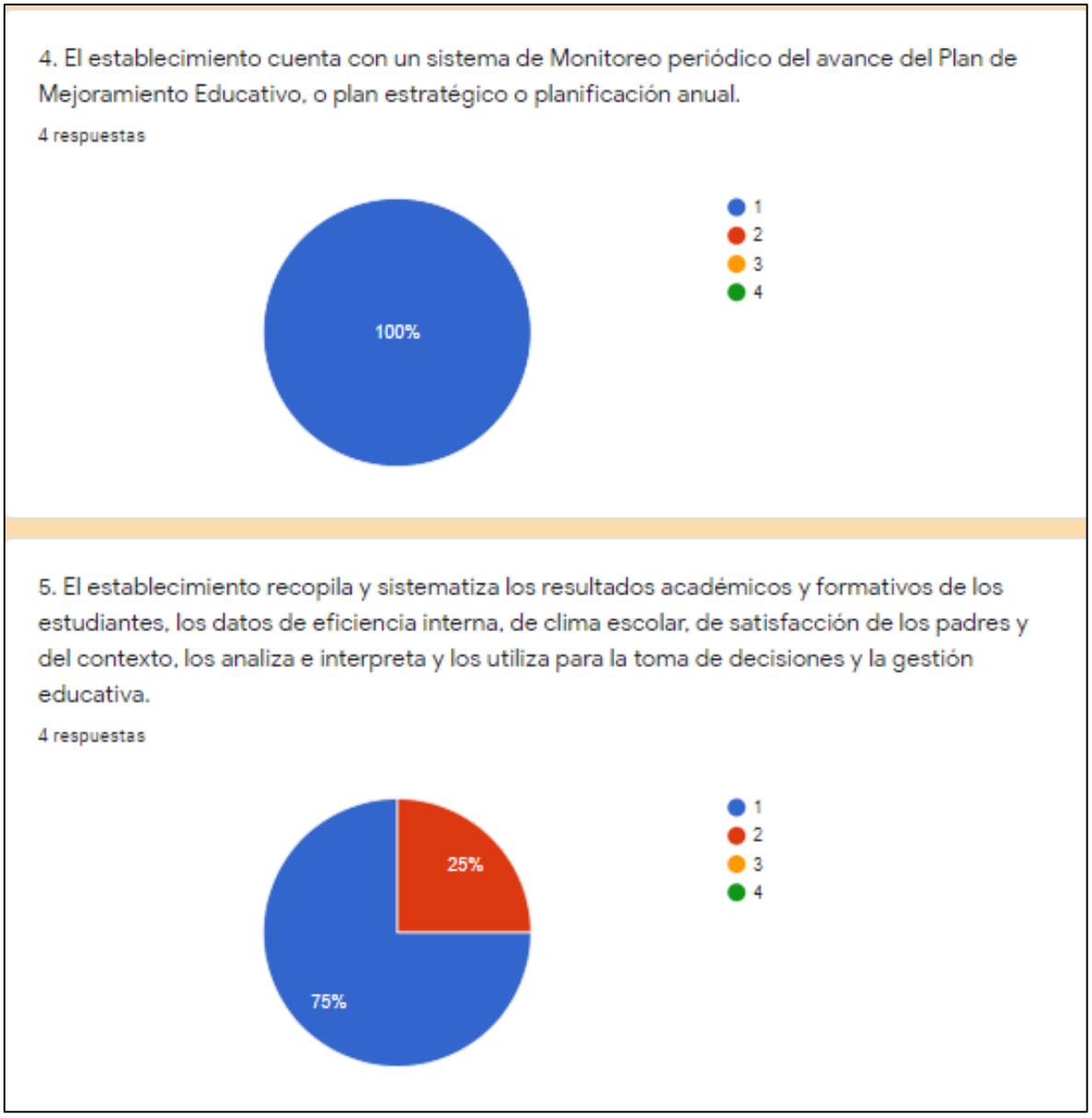
4.2.2.3.- Dimensión: Planificación y gestión de resultados.

Gráfico N°36 y N°37: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°2 y N°3.



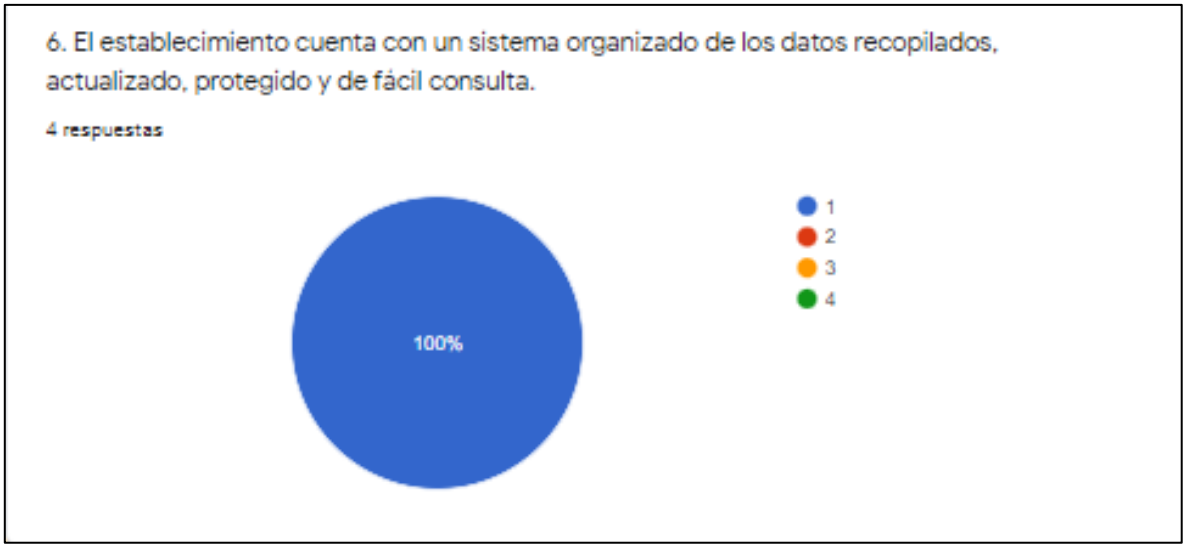
Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

Gráfico N°38 y N°39: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°4 y N°5.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

Gráfico N°40: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°6.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

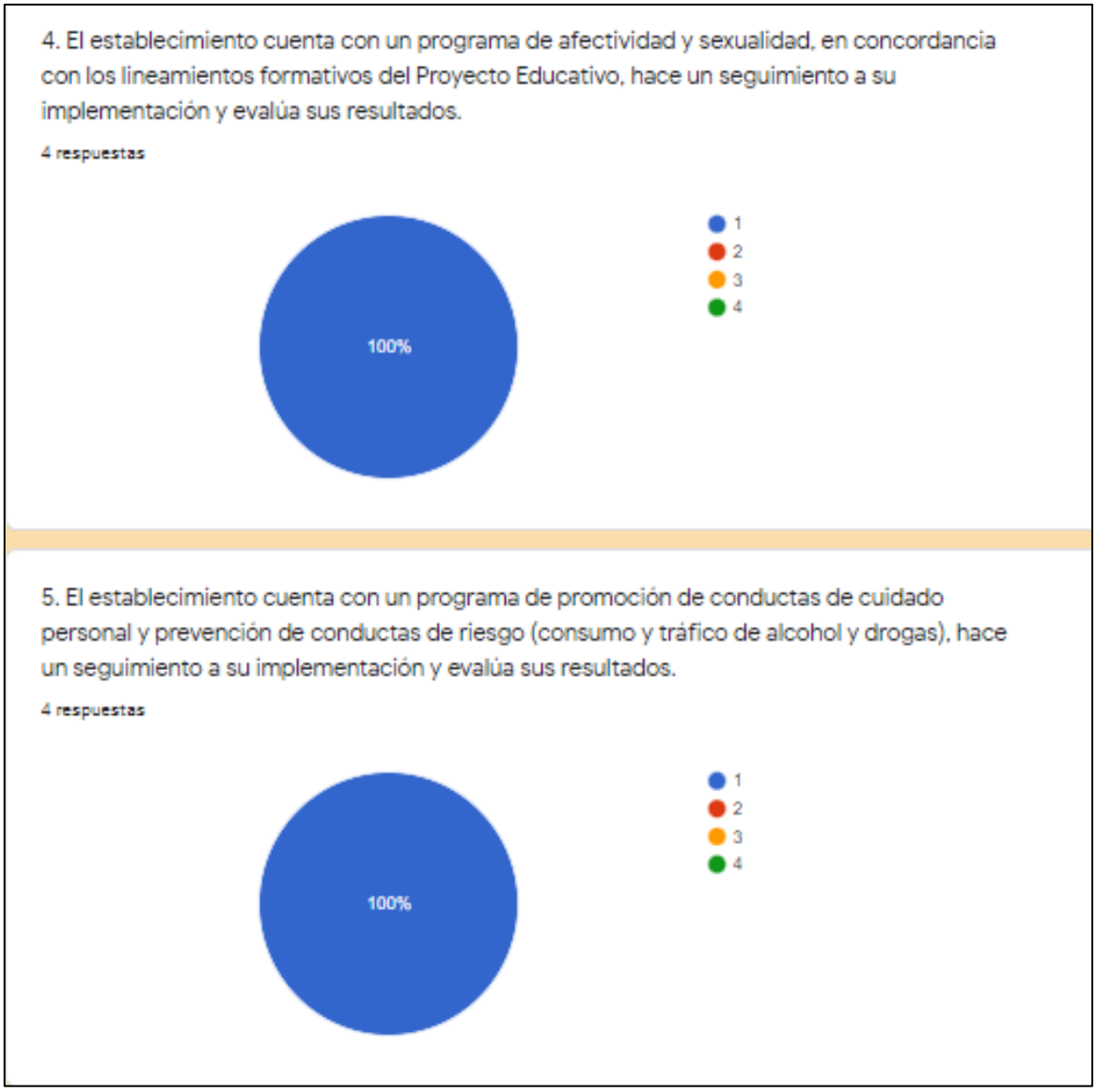
4.2.3.- Área Convivencia Escolar.

4.2.3.1.- Dimensión: Formación.

Gráfico N°41: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°1.

Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

Gráfico N°42 y N°43: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°4 y N°5.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

4.2.3.2.- Dimensión: Convivencia escolar.

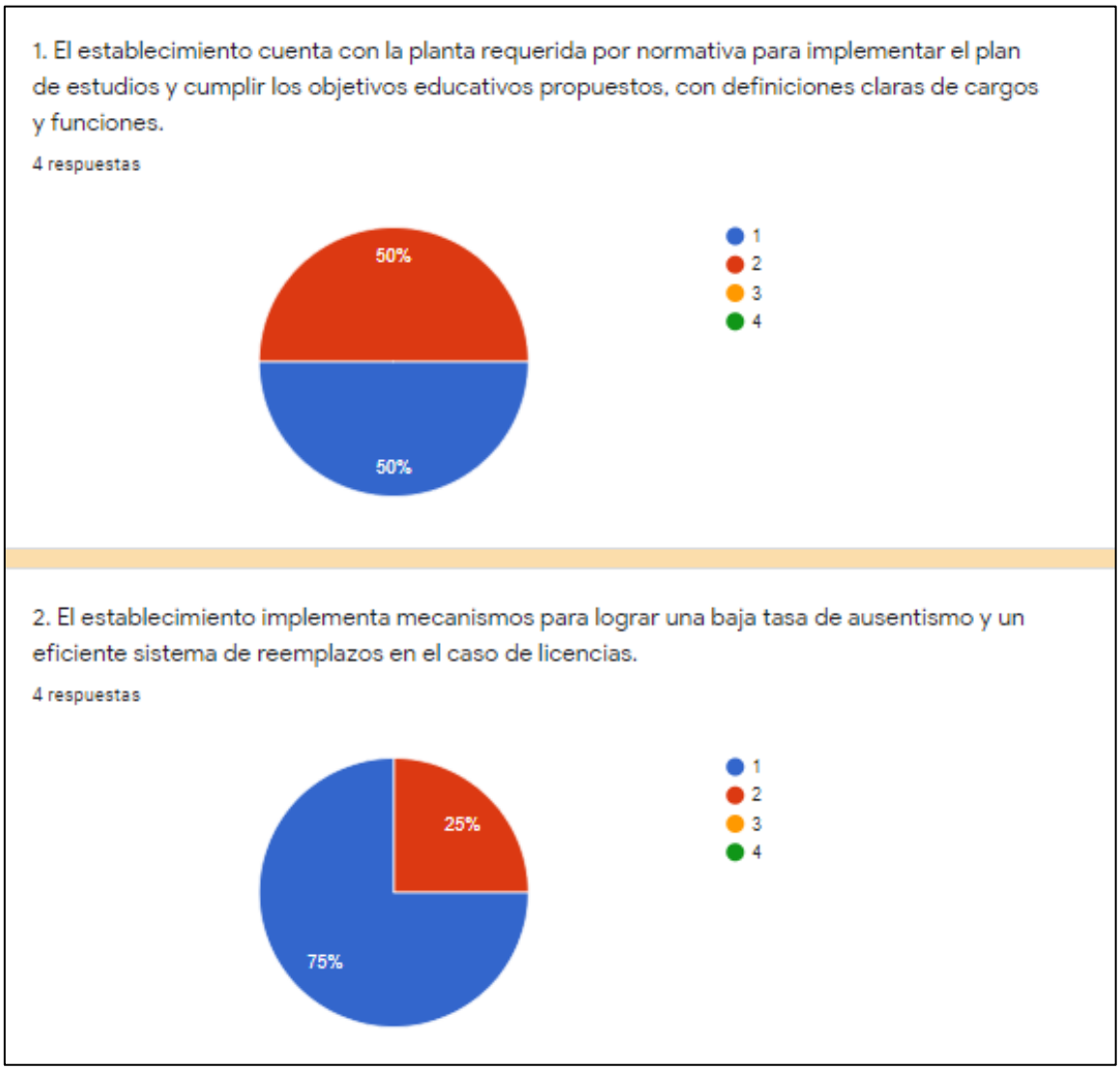
Gráfico N°44: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°3.

Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

4.2.4.- Área Gestión de Recursos.

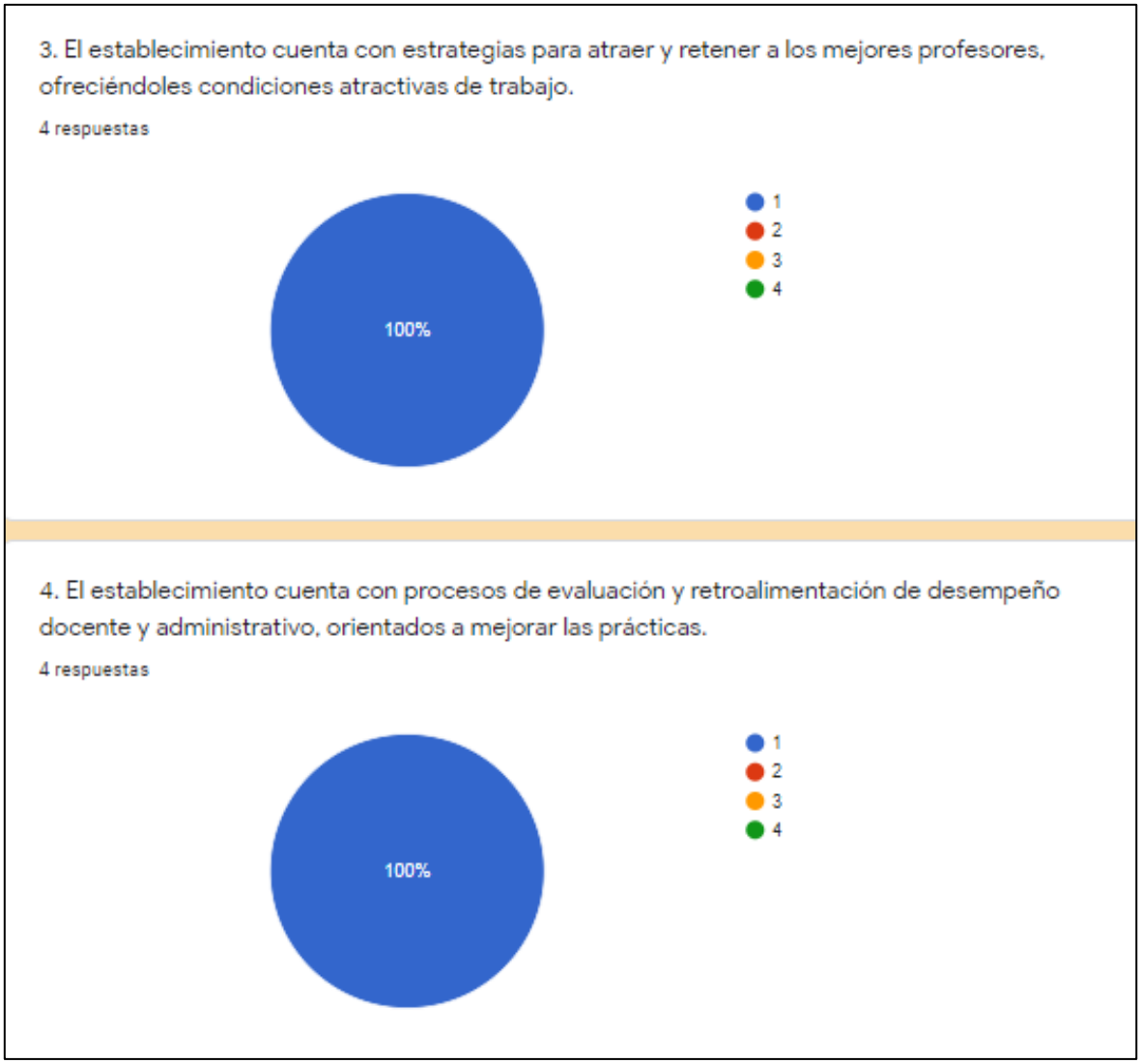
4.2.4.1.- Dimensión: Gestión del recurso humano.

Gráfico N°45 y N°46: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°1 y N°2.



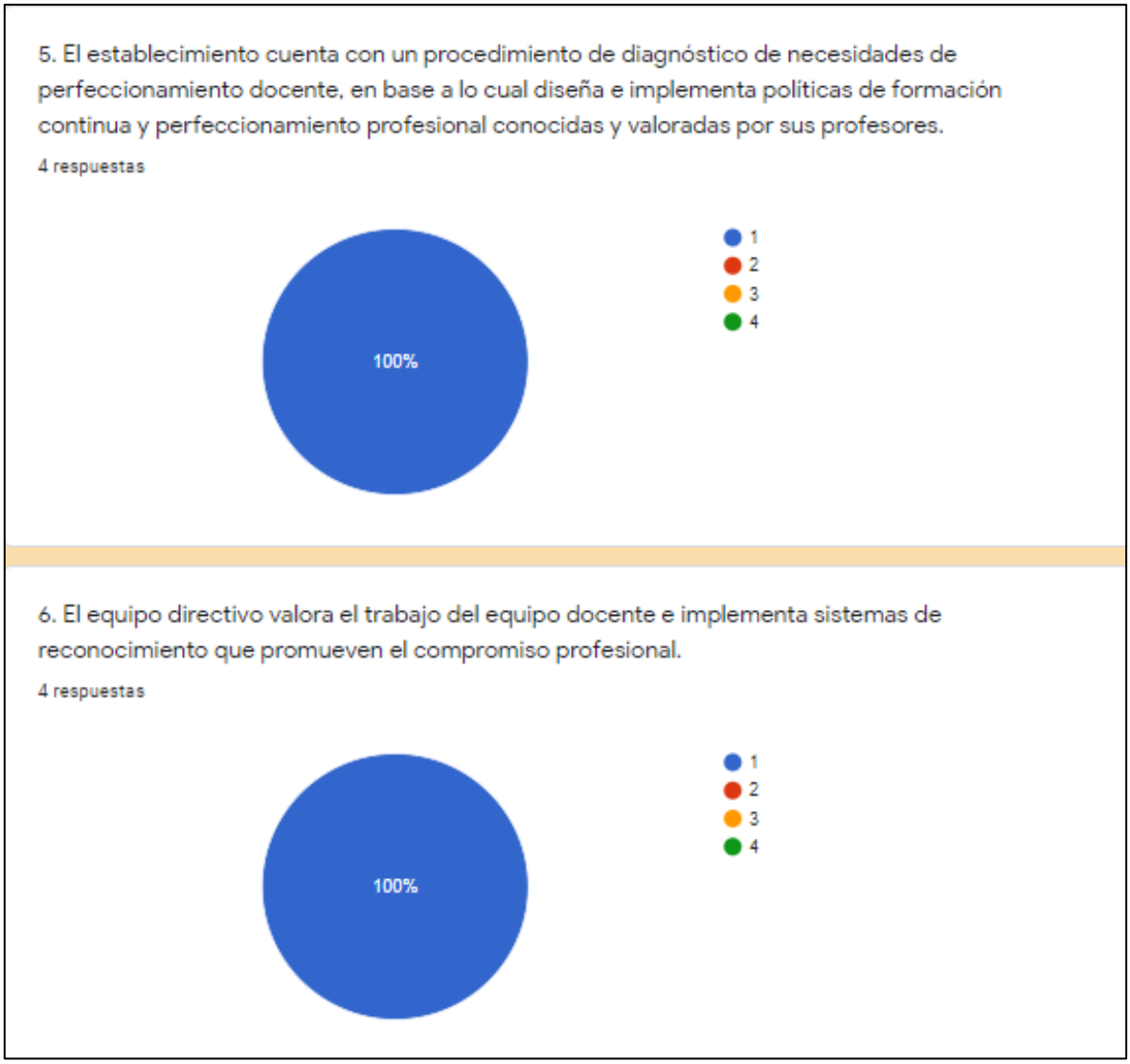
Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

Gráfico N°47 y N°48: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°3 y N°4.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

Gráfico N°49 y N°50: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°5 y N°6.



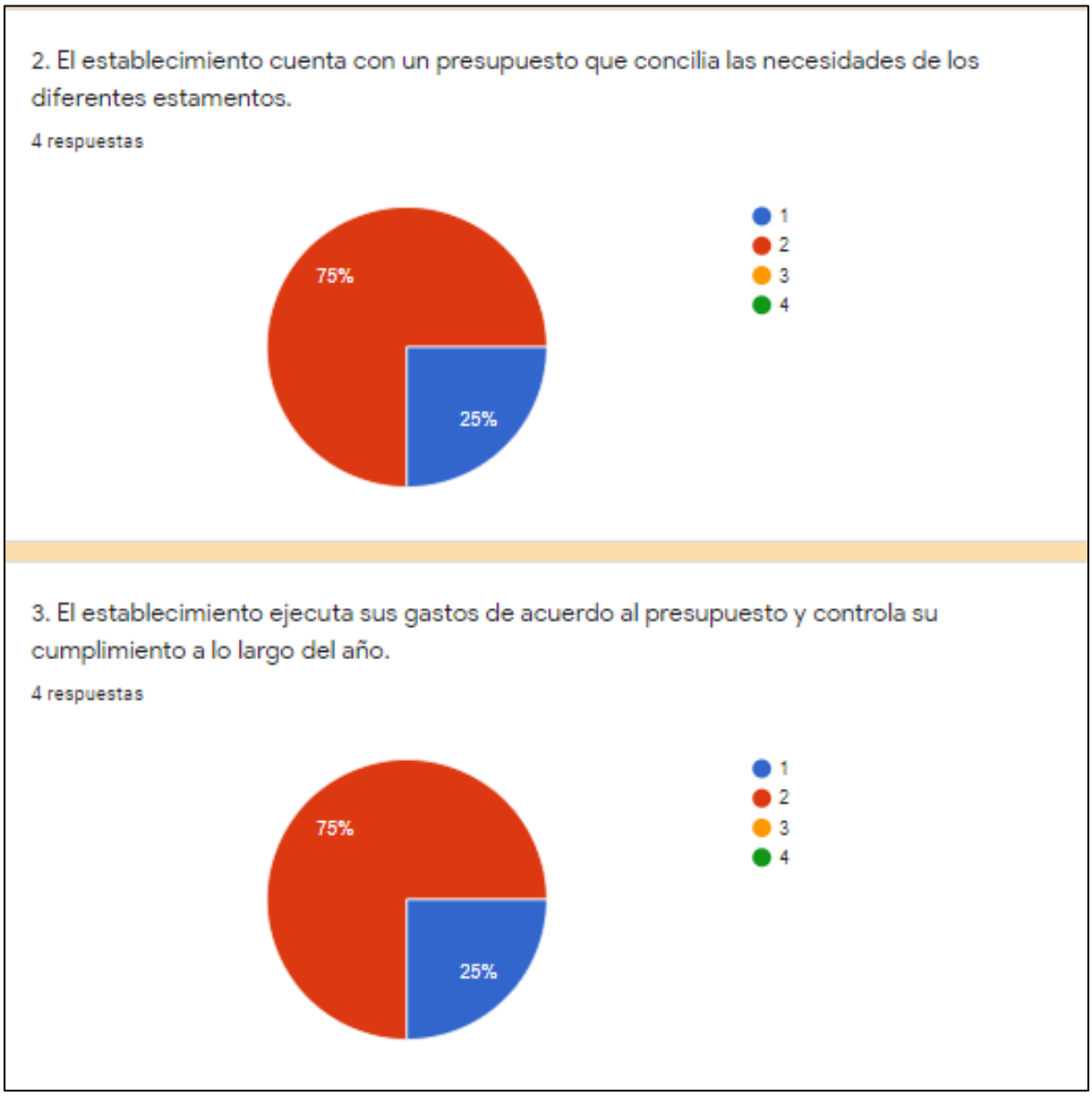
Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

Gráfico N°51: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°7.

Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

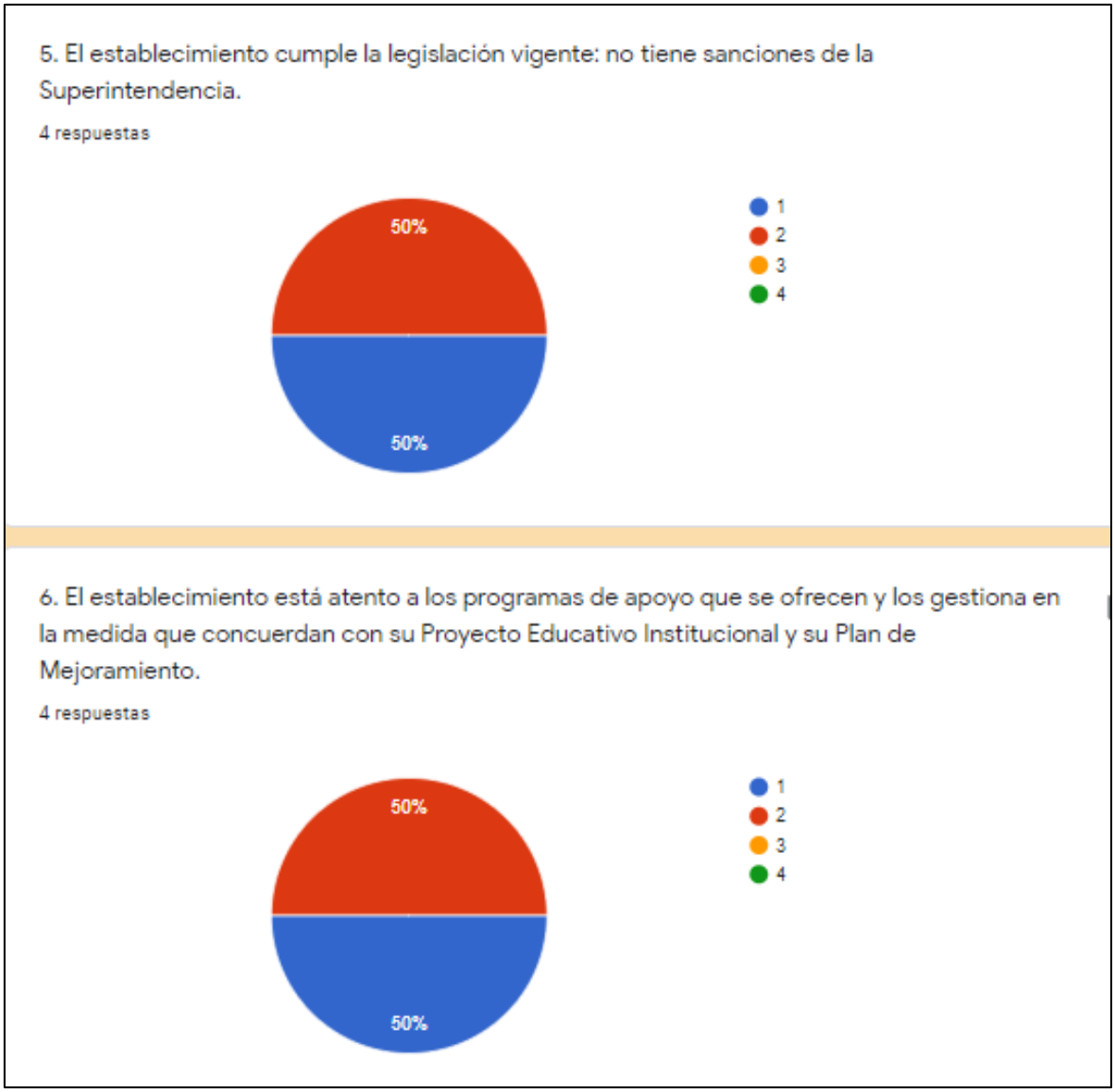
4.2.4.2.- Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.

Gráfico N°52 y N°53: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°2 y N°3.



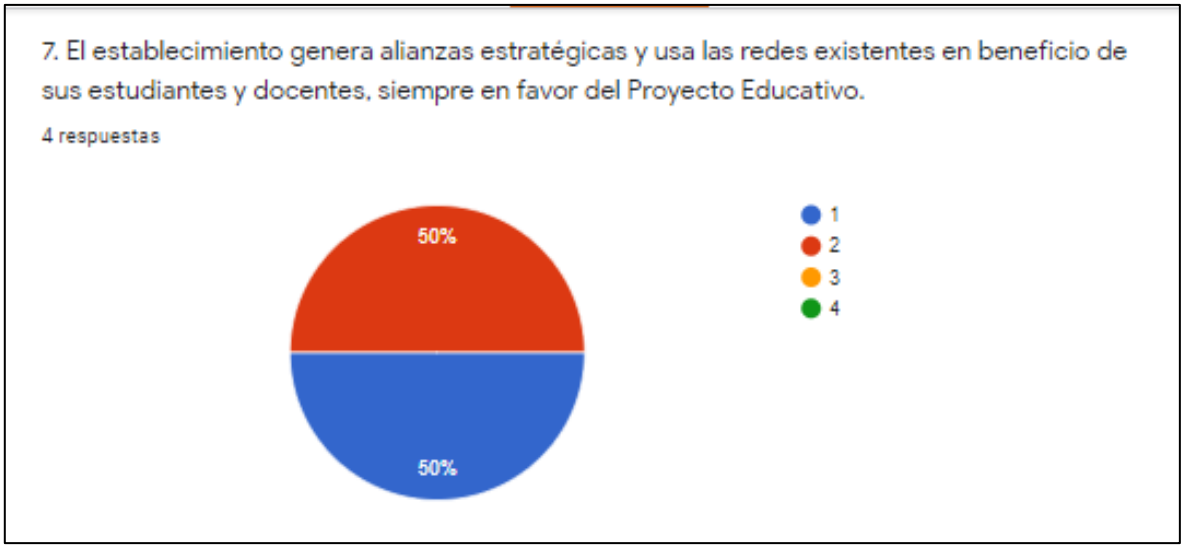
Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

Gráfico N°54 y N°55: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°5 y N°6.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

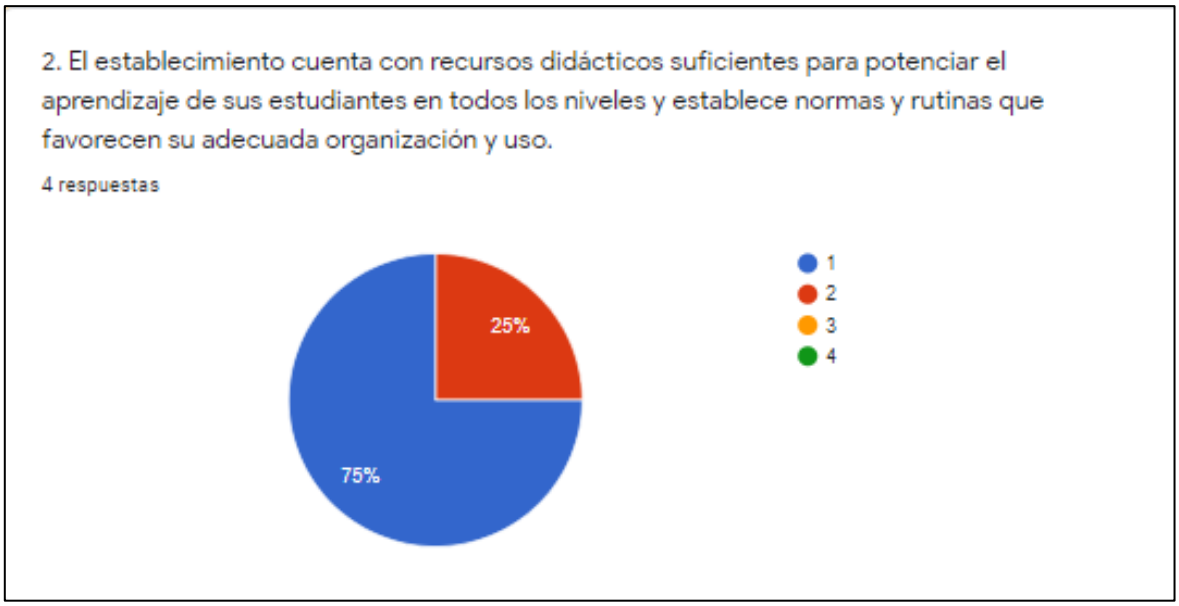
Gráfico N°56: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°7.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

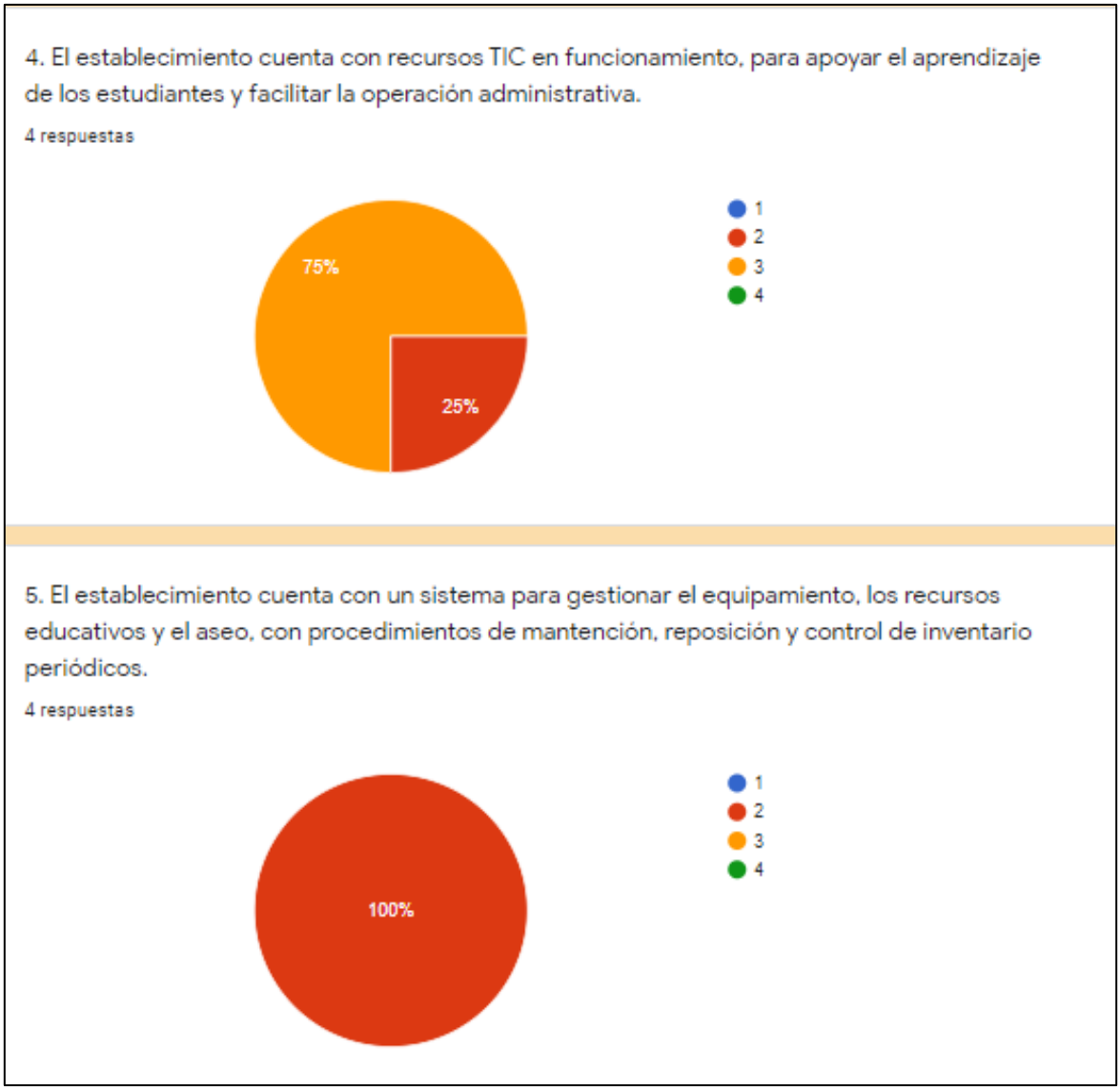
4.2.4.3.- Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Gráfico N°57: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°2.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

Gráfico N°58 y N°59: Resultados ficha diagnóstica. Preguntas N°4 y N°5.



Fuente: Formulario Google, ficha diagnóstica (2021).

5.- ANÁLISIS DE RESULTADOS POR ÁREA.

5.1.- Área de Gestión Curricular.

En el Área de Gestión Curricular, lo primero que se puede observar es un alto compromiso del departamento UTP con el logro y éxito docente. Los docentes cuentan con espacios de participación y toma de decisiones respecto al proceso de enseñanza – aprendizaje, cuentan con tiempos organizados, continuos y garantizados para el análisis y reflexión pedagógica, además, reciben capacitaciones internas, desde la UTP en temáticas específicas del quehacer docente y apoyo de especialistas en el área de la enseñanza - aprendizaje. El equipo técnico pedagógico, asegura la planificación del proceso de aprendizaje de forma diaria, a través de una planificación y calendarización de actividades curriculares. De la misma manera, el departamento de UTP comparte diverso tipo de material con los docentes para el éxito u optimización de sus prácticas pedagógicas.

El establecimiento, cuenta con un Programa de Integración Escolar, compuesto por un equipo multidisciplinario que colabora con los procesos de adecuación curricular y adecuación en la evaluación de aprendizajes. Además, el equipo PIE capacita y trabaja colaborativamente con los diversos docentes del establecimiento de manera sistemática y continua.

Por otro lado, existe una mirada de incertidumbre respecto a las cargas horarias y funciones docentes cada año, ya que estas no están construidas privilegiando criterios pedagógicos. Cada año hay una rotatividad del personal docente y no docente, y de la misma manera de las funciones, niveles y subsectores que desarrollan. También existe una necesidad por parte de los docentes de contar con capacitaciones anuales continuas y con estímulos para el buen desempeño.

Por otro lado, existe una carencia desde el departamento de UTP y del equipo de gestión en general, en relación al acompañamiento pedagógico en el aula. Los docentes sienten la necesidad de este tipo de prácticas, además, de generar espacios para el trabajo colaborativo y compartir experiencias de enseñanza exitosas.

5.2.- Área de liderazgo.

Los resultados obtenidos a través de los dos instrumentos de diagnóstico aplicados en el establecimiento educacional Francisco Forgione, dejan en evidencia que el área de Liderazgo es la menos apreciada por parte de diferentes colaboradores de la comunidad educativa. Si bien, distintos involucrados concuerdan con algunos aspectos favorables de esta área, como lo es, la alta capacidad de escucha, la permanencia y presencia continua y extensa en el establecimiento o la actualización continua de la página de Facebook de la escuela, también es cierto, que los distintos colaboradores señalan que existen grandes falencias en esta área que es fundamental para dirigir el proceso dentro de una institución educativa.

Por un lado, los resultados de los instrumentos aplicados, dejan en evidencia el escaso manejo y dominio de herramientas de gestión educativa actualizadas, sobre todo en lo que respecta a: planificación y organización de las actividades institucionales anuales, evaluación de las actividades y acciones educativas y elaboración de propuestas de mejora. Pero, también, por otro lado, señalan el escaso compromiso y destinación de recursos para acciones de mejora educativa.

Otro punto importante de considerar, es lo que señalan los participantes respecto a la poca claridad en cuanto a las metas institucionales. Dejan muy en claro que la dirección del establecimiento no se compromete eficazmente con los

logros en los resultados académicos y formativos, y tampoco, compromete a la comunidad para con ellos. El director no conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: no define prioridades, no establece un ritmo, ni coordina y ni delega responsabilidades. No establece acuerdos, ni detecta problemas y mucho menos busca los mecanismos para solucionarlos.

El equipo directivo no gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento, tampoco orienta a la comunidad educativa a la identificación y análisis de las prácticas que requieren ser modificadas, y evaluadas para la implementación de mejoras. El establecimiento carece de un sistema de monitoreo periódico de sus avances y de la misma manera, carece de un sistema organizado de datos e información interna de su gestión escolar.

5.3.- Área de Convivencia Escolar.

El Área de Convivencia Escolar, ha demostrado tener una gran cercanía y ser bien valorado por la comunidad educativa. El establecimiento ha ido consolidando en la comunidad un clima de respeto, de cooperación y buen trato entre los pares. El plan de convivencia escolar esta en concordancia con el PEI del establecimiento y es de conocimiento de los distintos estamentos de la comunidad. Existen protocolos claros de procedimientos frente a diversas eventualidades y problemáticas.

Durante el año académico existen diversos espacios orientados al trabajo y desarrollo formativo y de prevención de conductas de riesgo, tanto en los estudiantes como en los docentes y asistentes de la educación. El establecimiento, da cuenta de un bajo nivel de accidentabilidad escolar. El 100% de los docentes han sido capacitados a través de la Mutual de Seguridad, en labores preventivas de accidentes.

Por otro lado, el departamento de Convivencia Escolar establece una serie de alianzas de cooperación con organizaciones y entidades públicas y privadas de forma continua, éstas, están orientadas principalmente al área de salud física y emocional de los estudiantes y la comunidad.

Sin embargo, a pesar del buen trabajo desplegado, existen algunos puntos por mejorar como lo son: El monitoreo y la evaluación de las distintas actividades y acciones desarrolladas, el fortalecimiento de la responsabilidad de los padres y madres con el proceso educativo a través de diversas acciones formativas, el incremento de actividades de contención para docentes, la elaboración de programas de sexualidad y consumo de drogas, entre otras cosas. El PME en este sentido, resulta ser una herramienta de apoyo e impulso para la mejora continua de las unidades educativas, y en particular para un óptimo trabajo del departamento de Convivencia Escolar.

5.4.- Área de Gestión de Recursos.

En relación con esta área en particular, la comunidad ve con temor e incertidumbre la alta rotación de profesionales y asistentes de la educación y la alta rotación en las funciones de los mismos en el transcurso de un año tras otro. De la misma manera, ve con preocupación la falta de apoyo para capacitación docente y de asistentes de la educación, de manera continua a lo largo del año académico y en materias específicas del interés de la institución y del profesional u asistente involucrado.

Otro punto importante que señalan los colaboradores de la educación, es la tardanza en la adquisición de materiales pedagógicos y la falta de actualización de los mismos. Así también, se encuentran desmotivados por la falta de reconocimiento por los logros educativos obtenidos y la labor docente desarrollada día tras día.

De todas maneras, destacan la existencia de un equipo multidisciplinario de apoyo, equipo PIE en el establecimiento, la existencia de asistentes de la educación en el primer ciclo. El hecho de que el establecimiento ha conseguido mantener la matrícula a través de estrategias específicas y por supuesto, la adquisición de Tablets y otros materiales para el desarrollo de clases remotas.

En el éxito o fracaso de esta área específica, tiene mucho que ver la posibilidad de poder optar a recursos SEP, extras a la subvención tradicional. De esta manera, se podrán fortalecer y materializar las acciones de mejoramiento propuestas por la comunidad educativa a través de la herramienta de gestión denominada PME.

Para finalizar, destacar la oportunidad que señalan los docentes en relación a la búsqueda de convenios, de ayuda, la capacidad de esta área de postular a financiamientos y programas de apoyo tecnológico y material educativo a través de proyectos educativos concursables.

6.- PROPUESTA DE PME.

El análisis de los resultados del diagnóstico institucional, permitió conocer y priorizar las principales problemáticas y dificultades que se presentan durante el desarrollo del proceso de Gestión Educativa Institucional, en la Escuela Básica Francisco Forgione, ciudad de Iquique. A su vez, mediante el análisis de las principales necesidades institucionales, dentro de las cuales solo se trabaja en función de las practicas institucionales más descendidas, se pudo proponer una serie de acciones para la mejora del proceso educativo en su conjunto.

Las acciones de mejora educativa, se ordenan y detallan en un instrumento de gestión denominado PME, Plan de Mejoramiento Educativo. El PME, tiene una vigencia de un año escolar, y tiene la virtud de ser construido por toda la comunidad educativa o bien representantes de cada uno de los estamentos educativos. El PME además, es un instrumento completamente visible para la comunidad en general, es medible, adaptable, flexible, ordenado, detallado y preciso, en cuanto a objetivos acciones, responsables, tiempos, recursos asociados y evidencias para cada una de las acciones propuestas.

El siguiente PME se ofrece como propuesta para ser implementado en el transcurso del año 2022, de la misma manera, se puede seguir enriqueciendo y mejorando de manera continua y conjunta.

6.1.- Dimensión Gestión Curricular

Acción N°1

Subdimensión	Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Objetivo Estratégico	Consolidar un sistema de reforzamiento escolar continuo, que fortalezca el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades disminuidas en los distintos estudiantes del establecimiento.
Acción	Reforzamiento Escolar.
Descripción	Planificar e Implementar programas de apoyo educativo a estudiantes con dificultades de aprendizaje en los diversos niveles, de manera continua a lo largo de todo el año escolar y de forma flexible y rotativa.
Fecha Inicio	21/03/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefe Técnico y docentes responsables.
Recursos Necesarios Ejecución	Fotocopias, cuadernos, lápices, resmas, gomas, reglas, papel lustre, cartulinas.
ATE	No
TIC	No
Medios de Verificación	- Programas de Reforzamiento por curso. - Nómina de asistencia de estudiantes participantes. - Registro de actividades diarias del reforzamiento escolar. - Boletas o facturas de compra de materiales.

Acción N°2

Subdimensión	Gestión Pedagógica.
Objetivo Estratégico	Implementar un sistema de monitoreo y acompañamiento en el aula por parte del equipo directivo, como apoyo, fortalecimiento y reconocimiento a la labor docente.
Acción	Observación, Acompañamiento y Apoyo en aula.
Descripción	El equipo directivo planifica e implementa un sistema de monitoreo, acompañamiento y apoyo continuo en el aula, para el/la docente con el objetivo de reconocer prácticas exitosas y otras que se deben mejorar. Para esto el equipo directivo evaluará a cada uno de las/os docentes 3 veces en el semestre o dos veces de manera trimestral, además, se promoverá el ejercicio de la evaluación entre pares y el reconocimiento a las buenas prácticas.
Fecha Inicio	01/04/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo Directivo.
Recursos Necesarios Ejecución	Fotocopias, impresiones, lápices, resmas, impresora, computador por observador.
ATE	No
TIC	SI
Medios de Verificación	- Programas de observación y acompañamiento en el aula. - Pauta de observación y acompañamiento al aula. - Registro de observaciones y acompañamiento al aula. - Firma del docente al momento de recibir los resultados de la observación en el aula.

Acción N°3

Subdimensión	Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Objetivo Estratégico	Construir un programa de talleres extraprogramáticos, que apunte directamente al desarrollo de habilidades, destrezas y competencias artísticas y/o científicas.
Acción	Talleres extracurriculares.
Descripción	El equipo directivo, elabora un programa de talleres extracurriculares para el establecimiento, enfocado en el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias artísticas y/o científicas.
Fecha Inicio	01/04/2022
Fecha Termino	030/11/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director y Jefe Técnico.
Recursos Necesarios Ejecución	Fotocopias, cuadernos, material de artes y tecnología, material de laboratorio de ciencias, vestimentas.
ATE	No
TIC	SI
Medios de Verificación	- Programas de Talleres extraprogramáticos. - Nómina de asistencia de estudiantes participantes. - Registro de actividades diarias. - Ficha de evaluación del taller. - Boletas o facturas de compra de materiales.

Acción N°4

Subdimensión	Gestión Pedagógica.
Objetivo Estratégico	Diseñar y construir las cargas horarias y funciones docentes, considerando aspectos pedagógicos y de manera conjunta entre el equipo de gestión y la sostenedora.
Acción	Diseño de cargas horarias.
Descripción	El equipo de gestión en conjunto con la sostenedora, diseñan las cargas horarias considerando aspectos pedagógicos como la intensidad de las asignaturas, la experticia docente, las especializaciones y postítulos de los docentes, etc.
Fecha Inicio	21/02/2022
Fecha Termino	28/02/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo de gestión.
Recursos Necesarios Ejecución	Fotocopias, impresiones, carpetas, agendas docentes.
ATE	No
TIC	No
Medios de Verificación	- Diseño de cargas horarias. - Nómina de asistencia de los participantes. - Programa de cargas horarias y distribución de cursos y funciones pedagógicas.

6.2.- Dimensión Liderazgo.

Acción N°1

Subdimensión	Liderazgo formativo y académico del director.
Objetivo Estratégico	Fortalecer en el equipo de directivo las buenas prácticas de gestión institucional.
Acción	Fortalecer las prácticas directivas.
Descripción	El equipo directivo se capacita en herramientas de gestión institucional actualizadas, para la mejora interna del establecimiento.
Fecha Inicio	01/04/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo de gestión.
Recursos Necesarios Ejecución	Pago de aranceles. Fotocopias, impresiones, carpetas data, equipo de audio, computador.
ATE	Si
TIC	No
Medios de Verificación	- Programas de capacitación. - Certificados de estudio. - Fotocopia de pago de arancel de talleres, cursos y postítulos.

Acción N°2

Subdimensión	Planificación y gestión de resultados.
Objetivo Estratégico	Consolidar un sistema de evaluación permanente, efectivo y unificado.
Acción	Reforzamiento Escolar.
Descripción	Planificar, diseñar e Implementar un programa de evaluación permanente de las distintas actividades y acciones educativas desarrolladas durante el año académico. Trabajar en función de formatos y herramientas establecidas y validadas.
Fecha Inicio	21/03/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo de gestión.
Recursos Necesarios Ejecución	Fotocopias, impresiones, carpetas data, equipo de audio, computador.
ATE	Si
TIC	No
Medios de Verificación	- Programas de evaluación de actividades. - Nómina de asistencia de participantes a jornadas de evaluación. - Registro de evaluación de actividades. - Programa de capacitaciones en el ámbito de la evaluación. - Asistentes a talleres de capacitación en evaluación. - Boleta o factura de pago de honorarios u contrato.

Acción N°3

Subdimensión	Planificación y gestión de resultados.
Objetivo Estratégico	Implementar una plataforma digital (administrativa – pedagógica) para la mejora del proceso pedagógico.
Acción	Digitalizando herramientas de gestión.
Descripción	Implementar y trabajar con una plataforma digital (administrativa – pedagógica) que recopile y de la misma manera, entregue información completa y oportuna de los estudiantes del establecimiento en distintos ámbitos del proceso formativo y académico.
Fecha Inicio	01/03/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Sostenedora.
Recursos Necesarios Ejecución	Computadores, plataforma o programa digital.
ATE	No
TIC	Si
Medios de Verificación	- Facturas de pago y adquisición de productos y servicios. - Pago mensual de servicio.

Acción N°4

Subdimensión	Planificación y gestión de resultados.
Objetivo Estratégico	Analizar los datos e información interna para una óptima y oportuna toma de decisiones.
Acción	Gestión interna.
Descripción	El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.
Fecha Inicio	01/04/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director.
Recursos Necesarios Ejecución	Fotocopias, impresiones, data, equipo de audio, computador, contratos, materiales.
ATE	No
TIC	No
Medios de Verificación	- Contrato de secretaria. - Programa de las 4 jornadas de análisis de eficiencia interna. - Nómina de asistencia de participantes. - Registro de actividades. - Contrato, boleta o factura de honorario de agentes externos, especialistas.

6.3.- Dimensión Convivencia Escolar.

Acción N°1

Subdimensión	Formación.
Objetivo Estratégico	Promover el respeto y la diversidad, basado en una sana orientación sobre la vida afectiva y sexual.
Acción	Programa de afectividad y sexualidad.
Descripción	Planificar, diseñar e implementar un programa de talleres de afectividad y sexualidad para estudiantes del establecimiento educativo. Impartidos por docentes del establecimiento y agentes externos (enfermeras/os, psicólogas/os, otras/os)
Fecha Inicio	01/04/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Coordinadora de Convivencia Escolar.
Recursos Necesarios Ejecución	Fotocopias, impresiones, data, equipo de audio computador, contrato a expositores, materiales para ornamentación, presentes.
ATE	No
TIC	No
Medios de Verificación	- Programas de talleres de afectividad y sexualidad. - Nómina de asistencia de estudiantes participantes. - Registro de actividades. - Boletas o facturas de honorarios. - Boletas y facturas de compra de materiales.

Acción N°2

Subdimensión	Formación.
Objetivo Estratégico	Implementar estrategias de contención socioemocional para estudiantes del establecimiento educativo.
Acción	Trabajando con el estudiante.
Descripción	Desarrollar estrategias de contención socioemocional para estudiantes del establecimiento a través de actividades grupales e individuales.
Fecha Inicio	01/04/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Coordinadora de Convivencia Escolar.
Recursos Necesarios Ejecución	Fotocopias, impresiones, data, equipo de audio computador, contrato de psicóloga, materiales.
ATE	No
TIC	No
Medios de Verificación	- Programas de talleres. - Nómina de asistencia de participantes. - Registro de actividades. - Boletas o facturas de honorarios psicóloga.
	-

Acción N°3

Subdimensión	Formación.
Objetivo Estratégico	Elaborar un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo.
Acción	Prevenir es mejor que curar.
Descripción	Planificar, diseñar e implementar un programa de apoyo al estudiante enfocado en el cuidado personal y la promoción de conductas preventivas. Se puede incluir metodológicamente la exposición de figuras destacadas o reconocidas en el ámbito de la salud, el deporte o las ciencias de la salud.
Fecha Inicio	01/04/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Coordinadora de Convivencia Escolar.
Recursos Necesarios Ejecución	Fotocopias, impresiones, data, equipo de audio computador, contrato a expositores, materiales para ornamentación, presentes.
ATE	No
TIC	No
Medios de Verificación	- Programas de Reforzamiento por curso. - Nómina de asistencia de estudiantes participantes. - Registro de actividades diarias del reforzamiento escolar.

6.4.- Dimensión Gestión de Recursos.

Acción N°1

Subdimensión	Gestión del recurso Humano.
Objetivo Estratégico	Implementar estrategias de contención socioemocional para trabajadores de la educación.
Acción	Aprendiendo a relajarme.
Descripción	Diseñar talleres y actividades que promuevan estados de relajación y espacios de contención para los diversos trabajadores de la educación.
Fecha Inicio	01/04/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Coordinadora de Convivencia Escolar.
Recursos Necesarios Ejecución	Fotocopias, impresiones, data, equipo de audio computador, contrato a expertos, materiales para ornamentación, presentes, alimentos, arriendos de espacios.
ATE	No
TIC	No
Medios de Verificación	- Programas de talleres. - Nómina de asistencia de participantes. - Registro de actividades. - Boletas o facturas de honorarios. - Facturas de compras de alimentos. - Boletas o facturas de arriendos.

Acción N°2

Subdimensión	Gestión de recursos educativos.
Objetivo Estratégico	Asegurar el óptimo funcionamiento de equipos y servicios básicos para las distintas actividades que se desarrollan al interior de una comunidad educativa.
Acción	Mantención y funcionamiento de recursos educativos.
Descripción	Planificar e Implementar un plan de mantenimiento e inventario de los diversos recursos pedagógicos existentes y por adquirir, destinados a fortalecer el proceso educativo.
Fecha Inicio	01/03/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Administrador Educacional.
Recursos Necesarios Ejecución	Herramientas, accesorios, repuestos.
ATE	No
TIC	No
Medios de Verificación	- Programas de mantención e inventario. - Boletas y facturas de compra de herramientas, accesorios y repuestos. - Boletas o facturas de honorarios.

Acción N°3

Subdimensión	Gestión de recursos educativos.
Objetivo Estratégico	Implementar en el segundo ciclo salas temáticas de aprendizaje.
Acción	Salas Temáticas de Aprendizaje.
Descripción	El establecimiento implementará en el segundo ciclo salas temáticas de aprendizaje, diseñadas y equipadas con diversos materiales, específicamente para el desarrollo de habilidades y capacidades en subsectores determinados.
Fecha Inicio	01/03/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Sostenedora.
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos didácticos, equipos, materiales pedagógicos, computadores, datas.
ATE	No
TIC	No
Medios de Verificación	- Facturas de materiales. - Facturas de equipos.

Acción N°4

Subdimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Diseñar y ejecutar un plan de reconocimiento al cumplimiento exitoso de metas académicas y formativas.
Acción	Reconocimiento profesional.
Descripción	Planificar, diseñar e implementar un programa de reconocimiento docente, orientado al cumplimiento de metas académicas y formativas.
Fecha Inicio	01/04/2022
Fecha Termino	01/12/2022
Programa Asociado	SEP
Responsable	Sostenedora.
Recursos Necesarios Ejecución	Presentes, bonos, obsequios, galardones.
ATE	No
TIC	No
Medios de Verificación	- Programas de Reconocimiento profesional. - Pautas de indicadores de desempeño y cumplimiento de metas. - Registro de los reconocimientos.

BIBLIOGRAFÍA.

Batallán, G. (2003). *El poder y la autoridad en la escuela. La conflictividad de las relaciones escolares desde la perspectiva de los docentes de infancia.* Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE), 8 (19), páginas 679-704.

Bowen, J. Y Habson, P. (1986) *"Teoría de la Educación". Manual del Maestro 1 y 2.* Edit. Limusa. México. p. 168.

Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión de los paradigmas de Tipo A y el Tipo B).* (Versión preliminar). Unesco, pp. 1-25.

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

Del Castillo, G. y Azuma, A. (2009). *La reforma y las políticas educativas. Impacto en la supervisión escolar.* México: Flacso.

Dewey, John. (1985) *"La Ciencia de la Educación".* Cap. III. *"La Filosofía de la Educación".* Biblioteca del Maestro. 6ª Edición. Edit. Losada S. A. Buenos Aires, Argentina.

Durkheim, Émile. Reimpresión (1999). *Educación y sociología*. España: Ediciones Atalaya.

Elizondo, A. (coord.) (2005). La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar (t. I). México: Paidós.

Freire, Paulo. (1985). *Pedagogía del oprimido*. Montevideo, Tierra Nueva. México: Siglo XXI Editores.

Lavín, S del Solar. (2000*). El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de transformación de la vida escolar*. Santiago, Chile: LOM Ediciones.

Herbart, F. Y Compaire, G. (1994). *La educación a través de la instrucción*. Oaxaca de Juárez, México: Editorial Trillas.

Murillo, F.J. (2003) *La Investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica*. Revisión Internacional sobre Estado del Arte, Convenio Andrés Bello – Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España y CIDE, Chile.

Pozner de Weinberg, P. (2003). *La gestión escolar. En Secretaría de Educación Pública (SEP). Antología de gestión escolar* (pp. 35-58). México: SEP.

Rufino, Blanco. (1920 – 1930). *Anuario de bibliografía pedagógica*. Madrid, España: Magisterio español y Ministerio de instrucción y Bellas Artes.

Torres, Y. E. Q. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica1. Educación y Educadores,

ANEXOS

1.- Formato matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.- **2.-** **3.-** **4.-** **5.-**	**1.-** **2.-** **3.-** **4.-** **5.-**
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1.- **2.** **3.-** **4.-** **5.-**	**1.-** **2.-** **3.-** **4.-** **5.-**

2.- Formato Ficha Diagnóstica.

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

2.1.- Área de Gestión del Currículum.

2.1.1.- Dimensión: Gestión pedagógica.

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
4. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				

4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
10. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

2.1.2.- Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

2.1.3.- Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

2.2.- Área Liderazgo Escolar.

2.2.1.- Dimensión: Liderazgo del sostenedor.

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

2.2.2.- Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

2.2.3.- Dimensión: Planificación y gestión de resultados.

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

2.3.- Área Convivencia Escolar.

2.3.1.- Dimensión: Formación.

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

2.3.2.- Dimensión: Convivencia escolar.

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

2.3.3.- Dimensión: Participación.

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				

9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

2.4.- Área Gestión de Recursos.

2.4.1.- Dimensión: Gestión del recurso humano.

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

2.4.2.- Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

2.4.3.- Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				