



**Magister en Educación
mención Gestión de Calidad**

Trabajo de Grado II

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo
Liceo Granaderos de Putre**

Profesora: Carmen Bastidas B.

Alumno: Hans Alex Neira Maluenda.

Arica – Chile, Agosto del 2020

ÍNDICE

1. Portada.....	1
2. Índice.....	2
3. Resumen.....	3
4. Introducción.....	4
5. Marco teórico.....	5
6. Marco contextual.....	8
7. Diagnóstico institucional.....	11
8. Análisis de resultados.....	25
9. Plan de mejoramiento.....	26
10. Bibliografía.....	29
11. Anexos.....	30

Resumen.

El siguiente proyecto (trabajo). Tiene como finalidad, planificar y gestionar una mejora educativa estratégica en el establecimiento educacional, Liceo granaderos del pueblo de Putre, de la región de Arica y Parinacota. En ello se ha aplicado una evaluación de diagnóstico institucional que refleja el nivel de gestión de calidad del quehacer educativo del liceo Granaderos de Putre.

Analizando los resultados obtenidos generare una mejora con horizonte al fortalecimiento y mejora del desarrollo profesional docente, para que puedan generar soluciones a los bajos resultados de las pruebas estandarizadas del SIMCE y PSU. Para ello se propone algunas actividades innovadoras para el área de gestión del currículum, actividades las cuales pueden aplicarse específicamente en las horas no lectivas de los docentes. Campo del cual hay poca investigación de su uso y aprovechamiento.

Específicamente, se fortalecerá el equipo profesional docente de trabajo del establecimiento con profesoras (es) altamente destacados entre sus pares, serán ellos quienes a través del trabajo en equipo se enriquecerá la práctica pedagógica y generaran soluciones a las debilidades que pueda haber en los resultados de pruebas estandarizadas.

Esta práctica no se hace con el fin de evaluar de forma arbitraria y unilateral, pues se presenta como una oportunidad de crecimiento y reforzamiento positivo del equipo docente del establecimiento. Esta mejora se sugiere luego de aplicar la evaluación de diagnóstico institucional la cual arroja una necesidad en mejorar la gestión del currículum, fortaleciendo especialmente la dimensión enseñanza aprendizaje del quehacer educativo.

Luego de la fundamentación de la mejora y luego de presentar los resultados y análisis del diagnóstico institucional se hace un plan para implementar esta mejora educativa tomando en cuenta todas las áreas que en esta mejora se hayan involucrados, gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar, y gestión de recursos y así especificar responsabilidades durante todo el proceso de mejora educativa.

Introducción.

Un Plan de Mejoramiento es un proceso de construcción colectiva, con el compromiso y la participación de todos los que forman parte de la unidad educativa del Liceo Granaderos de Putre. Para iniciar este trabajo de mejoramiento educativo fue necesario indagar el establecimiento educacional en el que se trabajará. Lo primero es revisar el proyecto educativo institucional, en donde está plasmado el horizonte del liceo, su visión y misión, los perfiles de aquellos que componen el centro educativo y todo lo que implica este documento, así también donde se conocen el plan de mejoramiento educativo actual del establecimiento al igual que sus resultados académicos y su vinculación con el entorno de la comunidad. “El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, es un instrumento de la política pública en educación, que incorpora a los establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo, lo que permitirá desarrollar capacidades de gestión institucional, a través de la implementación de una cultura evaluativa orientada a la obtención de resultados a nivel institucional”. (SACGE). De acuerdo a la cita anterior, se aplica un instrumento de evaluación diagnóstica que da cuenta de la realidad educativa en sus diferentes áreas, esta es la “Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso”. La cual describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones, que son: área de gestión del currículum, área de liderazgo escolar, área de convivencia escolar, área de gestión de recursos, todas ellas con sus respectivas subdimensiones. Al conocer el resultado de esta evaluación y de las características que tiene el establecimiento, se presenta un plan de mejoramiento educativo que se orienta a fortalecer la práctica profesional docente, ocupando de forma organizada y colectiva las horas no lectivas de los docentes. para ello se realizan diferentes estrategias, propuestas, articulaciones, metas.

Marco teórico.

la Gestión Escolar es concebida según Pozner como: *"el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica "en - con - y para la comunidad educativa". Y "El gran desafío de la Gestión de la Educación está definido por el paso de un sistema centralizado y jerárquico, a un sistema en el cual se tiende hacia una descentralización a nivel comunal, con la intención de llegar a un desarrollo local del sistema educativo, siendo en el establecimiento donde se determina la forma en que se introducen las intervenciones educativas".* Para generar el plan es necesario visualizar a través del proyecto educativo institucional y la cuenta pública, vacíos o falencias que permitan visualizar el problema. *Axias Galicia, considera que no solamente es necesario visualizar el problema, sino, además, plantearlo adecuadamente. La gestión pedagógica, resulta una actividad que constantemente requiere de una evaluación y autoevaluación. La evaluación es una función característica de la educación y consiste básicamente en una actividad de reflexión (Rosales, C. 1990). ya que la formación del docente se entiende como un proceso de actualización que le permite realizar su práctica pedagógica y profesional de una manera significativa, pertinente y adecuada a los contextos sociales y a las poblaciones que atiende, así reconstruye su conocimiento pedagógico a partir de la experiencia a que se enfrenta cotidianamente. (Camargo Abello, et al.).*

Para poder implementar una estrategia de mejora educativa es necesario incorporar un instrumento evaluativo, en este caso una autoevaluación que servirá para mejorar la práctica docente de los maestros, la investigación en la propia acción, *el intercambio de opiniones y experiencias, reglas, teorías... (Holly y Hopkins, 1988; Bonell, 1985, Nieto Cano, 2003).* Qué mejor que sean los mismos profesores quienes logren un alto desarrollo profesional docente, colaborando y reconociéndose entre ellos y puedan visualizar mejoras en las propuestas educativas. Sin embargo, cabe reconocer que el pleno desarrollo docente está ligado al equipo directivo y su capacidad de liderazgo y la capacidad conjunta de

reflexión conjunta con la autorreflexión denominándose esta última como autoevaluación. Esta debe generarse en todos los trabajadores del establecimiento educativo. *“Nunca un factor aislado logra buenos resultados de modo permanente. Se trata siempre de una concatenación de factores que operan con eficacia cuando están presentes conjuntamente y se encuentran alineados en la unidad educativa, desde el nivel directivo hasta el aula y el alumno, y desde el aula hasta el nivel directivo”.* Bellej, et al. (2000). El horizonte que se pretende es la educación de calidad

En la actualidad los docentes de la educación contamos con un mayor tiempo disponible fuera del aula. Este aumento se traduce en mayor tiempo para que los docentes de establecimientos puedan desarrollar de mejor manera su trabajo así como también reciben financiamiento del Estado puedan realizar actividades curriculares fuera del aula, con el propósito de fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y su desarrollo profesional. Es decir, es una oportunidad para potenciar el Desarrollo Profesional Docente y el horizonte del desarrollo profesional de los alumnas(os). Esto es específicamente a las horas no lectivas que son aquellas actividades integradas a la jornada ordinaria de trabajo de un profesional de la educación y que se realizan fuera del aula, con el propósito de fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y el desarrollo profesional docente (DPD).

Las horas no lectivas deben ser asignadas en bloques de tiempo suficiente para que los profesionales de la educación puedan desarrollar, en forma individual y/o colaborativa, la totalidad de sus labores y tareas asociadas al proceso de enseñanza y aprendizaje (Art. 69 Inciso 7 DFL N°1/1997 del Ministerio de Educación).

Los directores y directoras deben velar por la adecuada asignación de estas tareas, de modo que las horas no lectivas sean usadas de manera constructiva en su establecimiento.

Como se señaló anteriormente, el 60% de las horas no lectivas pueden destinarse al desarrollo de la comunidad escolar (por ejemplo, a la atención de estudiantes y

apoderados vinculada a los procesos de enseñanza. Articulaciones con otras instituciones como universidades o institutos, academias o talleres).

Las actividades de DPD (Desarrollo Profesional Docente) se organizan en el Plan Local de Formación para el desarrollo profesional, adscritos al PME de cada establecimiento. Dichos Planes tienen como propósito que los docentes mejoren su desempeño profesional a través del diálogo, la reflexión pedagógica, la retroalimentación de sus prácticas y el trabajo colaborativo, encaminado a introducir innovaciones que incidan en una enseñanza-aprendizaje de mayor calidad.

Dentro de estas actividades hay algunas que se focalizan en promover la reflexión pedagógica a través del trabajo colaborativo entre pares, mientras que otras se centran en la retroalimentación de prácticas pedagógicas para el desarrollo profesional.

Liderazgo para el Desarrollo Profesional Docente

Se recomienda que las instancias de DPD sean lideradas por el equipo directivo y técnico pedagógico del establecimiento, teniendo en referencia los desempeños indicados en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE) y los Estándares Indicativos de la Agencia de la Calidad.

Marco contextual.

El Liceo Técnico Profesional “Granaderos” de la localidad de Putre fue creado por Decreto Presidencial, el día 13 de octubre del año 1982. En un comienzo, su objetivo principal fue atender las sentidas necesidades, expresadas por los Padres y Apoderados, para mejorar la calidad de vida de los jóvenes y niños de la localidad, como asimismo, evitar la emigración de quienes al terminar la enseñanza básica no tenían otra opción que las escuelas de la ciudad. Por otra parte y atendiendo las demandas que exigía la Regionalización Administrativa, surgió la necesidad de que entes administrativos tuviesen que venir por obligación con sus familias a vivir a la zona, proporcionando con esta cobertura, una alternativa viable especialmente para los hijos e hijas de los funcionarios públicos de la administración. Hoy, el Liceo Técnico Profesional “Granaderos” es una institución educativa municipalizada, que se mantiene fiel al mandato que la creó, entregar una educación de calidad, pertinente, inclusiva y contextualizada para aquellos hijos e hijas de esta zona, que ven en la escuela, una oportunidad de desarrollo para que sus pupilos puedan egresar con oportunidades de insertarse luego en contextos educativos de enseñanza superior. No son pocos los problemas que ha tenido el Liceo, pero nuestros educadores, comunidad educativa y administrativos, se han esmerado y se esmeran en ofrecer una educación de calidad y equidad, que nos permita salir adelante, proyectando una educación que responda cada vez más a las exigencias que impone el mundo globalizado. En la actualidad nuestro establecimiento se enfrenta al gran desafío, anhelado por muchos años, en diciembre del año 2007 se produjo el cambio de modalidad educativa. Se impartirán las carreras de Técnico Agropecuario y Servicios de Turismo, con el fin de proveer a nuestros educandos de las herramientas necesarias para enfrentar un mejor futuro laboral.

- Matricula y resultados SIMCE y PSU:

Matricula

	2015	2016	2017	2018
Alumnos / as	179	198	213	223

SIMCE

4° BÁSICO

	2016	2017	2018
Lenguaje	209	255	284
Matematicas	196	224	299

6° BÁSICO

	2015	2016	2018
Lenguaje	234	225	214
Matematicas	220	239	215
Historia	224	225	-
Ciencias Naturales	-	-	213

8° BÁSICO

	2013	2015	2017
Lenguaje	205	217	212
Matematicas	222 (2014)	234	219
Ciencias Sociales	-	-	-
Ciencias Naturales	259	232	236

2º MEDIO

	2016	2017	2018
Lenguaje	235	223	238
Matemáticas	202	207	229
Ciencias Sociales	194 (2015)	231	-
Ciencias Naturales	209	-	223

PSU

AÑO	LENGUAJE Y COMUNICACIÓN	MATEMÁTICAS
2014	390	391
2015	S/I	S/I
2016		
2017		
2018		

Como se puede observar los resultados en SIMCE y PSU del liceo Granaderos de Putre, los resultados son bajos destacando los resultados PSU que son los mas bajos, sin embargo estos resultados en el tiempo son fluctuantes lo que significa que no hay una constante al alza ni a la baja.

Diagnóstico institucional.

1. 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.

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

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)		*		
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				*
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.		*		
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				*
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.				*

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.				*

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.	*			

Área Liderazgo Escolar

1.1. 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.		*		

1.2. 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.				*

1.3. 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.		*		
--	--	---	--	--

Área Convivencia Escolar

1.1. 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.				*
---	--	--	--	---

1.2. 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.				*

1.3. 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.			*	

Área Gestión de Recursos

1.1. 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.				*
--	--	--	--	---

1.2. 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.			*	

1.3. 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.				*

Análisis de resultados.

A continuación, se exponen cuadro de desempeño que da cuenta de los resultados del Instrumento diagnóstico institucional. Este cuadro se organiza de menos calidad a más, específicamente desempeño: débil, insipiente, satisfactorio hasta avanzado. A partir de eso se expondrá un plan de mejoras correspondiente.

Área De Gestión Del Currículum	Débil	Insipiente	Satisfactorio	Avanzado
Dimensión Gestión Pedagógica				✓
Dimensión Enseñanza Aprendizaje			✓	
Dimensión Apoyo Al Desarrollo De Los Estudiantes				✓

Área De Liderazgo Escolar	Débil	Insipiente	Satisfactorio	Avanzado
Dimensión Liderazgo Del Sostenedor		✓		
Liderazgo Formativo Y Académico Del Director			✓	
Planificación Y Gestión De Resultados		✓		

Área De Convivencia Escolar	Débil	Insipiente	Satisfactorio	Avanzado
-----------------------------	-------	------------	---------------	----------

Dimensión Formación				✓
Convivencia Escolar				✓
Dimensión Participación			✓	

Área De Gestión De Recursos	Débil	Insipiente	Satisfactorio	Avanzado
Dimensión Gestión De Recursos Humanos			✓	
Gestión De Recursos Financieros Y Administrativos			✓	
Gestión De Recursos Educativos			✓	

Plan de mejoramiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se elabora un plan de mejoramiento. Este plan debe contener objetivos y metas estratégicas para cada dimensión del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y responder a los resultados expuestos en el punto anterior. Tal cómo se menciona en el instructivo, se solicita este plan pensando en un año.

Ejemplo Objetivos y Metas

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Organización del tiempo de los docentes que llevaran a cabo las prácticas en equipo. Con bitácora de la experiencia.	Fijar un horario constante en el que puedan trabajar todos los docentes de una misma disciplina. (Ya sean asignaturas o academias). Y puedan generar soluciones a los bajos resultados en SIMCE y PSU.
Liderazgo	Liderar el cambio de gestión para la implementación de nuevas prácticas docentes.	Fortalecer el desarrollo profesional de los docentes, a través de las reuniones planeadas. generar una articulaciones con otras instituciones para mejorar el horizonte profesional del docente y alumno.
Convivencia escolar	Vincular al estudiante y comprometerlo con el desarrollo personal y de su desempeño escolar.	Comprometer a un grupo de estudiantes a desarrollar y apoyar la gestión profesional docente como fuente de desarrollo para ambos.
Gestión de recursos	Disponer de los recursos financieros e infraestructura que permitan un trabajo óptimo en el establecimiento y en actividades en terreno.	Aportar los recursos necesarios para desarrollar el plan de mejoramiento educativo.

Dimensión	Sub dimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsables
Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Mejorar las prácticas profesionales docentes en beneficio de la calidad educativa. Utilizar de forma organizada y dirigida las horas no lectiva.	Generar cambios y mejoras en la enseñanza aprendizaje, para mejorar resultados SIMCE y PSU. Mejorando el horizonte profesional.	Conformar equipos de trabajo. Fijar fechas de reuniones Disponer de un lugar equipado para la implementación y autoevaluaciones. Generar soluciones a la mejora de la calidad educativa.	Equipo directivo Profesores

Bibliografía.

- Liceo Granaderos de Putre, cuenta pública 2018.
- Liceo Granaderos de Putre, proyecto educativo institucional
- Ministerio de educación. Orientaciones horas no lectivas.
- *La autoevaluación en los centros escolares*
Cristina Laorden Gutiérrez*
- Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas
School Improvement: A half-century of learned lessons
F. Javier Murillo, Gabriela J. Krichesky
- Universidad Autónoma de Madrid 2 Universidad Torcuato di Tella
Lucio Gil, R. (2000). La formación del profesorado: vacíos y desafíos para el nuevo siglo. *Encuentro*, (55), 61-87.
- Escuelas efectivas en sectores de pobreza ¿quién dijo que no se puede?1
Cristián Bellei Gonzalo Muñoz Luz María Pérez Dagmar Raczynski unicef y asesorías para el desarrollo.

11. ANEXOS.

- Con la nueva realidad de esta terrible pandemia, que afecta a toda la humanidad, nos manifiesta en evidencia, que es necesario replantearse la educación. De la forma en que se aspira el futuro para la humanidad en sus futuras generaciones. ¿Qué es lo que necesitan nuestras futuras generaciones para enfrentar estos nuevos desafíos para la subsistencia de la humanidad? Es necesario que los trabajadores de la educación puedan reflexionar sobre el camino que deberá seguir la educación, ya que a pesar de todo el conocimiento que se tiene, el comportamiento social para el planeta sigue siendo semejante al de un virus. Las guerras, la contaminación, extinciones masivas, pandemias, el hambre y la pobreza. Nuestro mundo ya no resiste el capricho humano. Es necesario que la educación esclarezca sus metas con una mirada al futuro de la humanidad y pueda dar un giro de lo individual a lo colectivo, es de vital importancia eliminar la competencia en nuestros alumnos, eliminar el sistema de notas visualizar el área predominante en el alumno y potenciarlo con valores en el sentido humano de la comprensión, el amor y el conocimiento. Generar en nuestros alumnos un alto grado de compromiso con la humanidad y con una autovaloración en cada uno de nuestros estudiantes. Si queremos una sociedad mejor, necesitamos futuras generaciones consientes y con un alto grado de resiliencia ese es el deber y el horizonte de la educación.