



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención Gestión de calidad

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO,
ESCUELA BRITÁNICA GUILLERMINA DRAKE WOOD, DE LA
COMUNA DE COIHUECO, REGIÓN DE ÑUBLE**

Candidata a Magíster: Gisella González

Sandra Méndez

Tutor disciplinar: Dr. Oscar Rojas

Tutor metodológico: Dra. Amely Vivas

Marzo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO	6
Tipos de educación	7
Educación formal.....	7
Educación no formal	8
Educación informal.....	8
Definiciones de educación.....	9
Ley SEP	9
Características de la Ley SEP.	10
Proyecto Educativo Institucional (P.E.I).....	12
Historia del P.E.I.....	12
Antecedentes del P.E.I	15
Importancia del P.E.I.....	17
Componentes del P.E.I.....	20
13 Objetivos Generales	27
Evaluación del P.E.I.....	28
Etapas P.E.I.....	29
Estándares Indicativos de Desempeño.....	29
Evaluación Indicativa Estándares de Desempeño.....	32
Dimensión Liderazgo	33
Dimensión Gestión pedagógica	34
Dimensión Formación y convivencia	35
Dimensión Gestión de recursos	36
Agencia de Calidad	42
Calidad de la Educación	44
Tipos de Desarrollo	46
Medios de diagnóstico	47
MARCO CONTEXTUAL.....	49
Reseña Histórica	49
Misión, Visión y Sello Institucional.....	51

Antecedentes del Entorno	52
Proyecto Educativo Institucional	53
Información Institucional	53
Resultados SIMCE	54
Dotación Docente	57
Plan de Estudio	58
Decreto Planes y Programas	59
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL ESCUELA BRITÁNICA GUILLERMINA DRAKE WOOD, COIHUECO, ÑUBLE.....	60
Análisis Interno y Externo (F.O.D.A.)	60
Fortalezas	60
Debilidades	63
Oportunidades	63
Amenazas	64
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	65
Análisis Descriptivo	66
PLAN DE MEJORAMIENTO	75
Objetivos y Metas.....	75
Plan de Mejora.....	77
CONCLUSIÓN.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS	87

RESUMEN

Uno de los principales desafíos de un establecimiento educacional, es diseñar, presentar y ejecutar un Plan de Mejoramiento Educativo, que permita dar respuesta a las diversas agrupaciones de contenidos institucionales y pedagógicos relevantes del área, mediante la identificación y descripción de los temas y criterios más específicos que deben ser abordados mediante las Prácticas educativas.

Este Plan de Mejoramiento está centrado en los procesos de mejora y propone que el establecimiento proyecte un Plan de Mejoramiento a partir del análisis y reflexión de problemáticas detectadas en un previo diagnóstico. De esta manera, se espera direccionar acciones concretas que permitan subsanar las dificultades visualizadas tomando como ejes centrales cada una de las dimensiones o fases de mejoramiento, en función de los niveles de calidad en que se encuentran las prácticas que la integran.

En función de lo anterior, es que se ha diseñado el presente Plan de Mejoramiento, esperando satisfacer en alguna medida las proyecciones y aspiraciones de la comunidad educativa. Sumado a esto, establecer como principal instrumento de planificación estratégica que permita al recinto educacional organizar de manera sistémica, holística, periódica y progresiva e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los/as estudiantes.

INTRODUCCIÓN

El presente informe se centra en la creación de un Plan de Mejoramiento Educativo basado en un diagnóstico institucional, el cual se enfoca en profundizar los aprendizajes adquiridos durante el proceso del magister en educación mención gestión de calidad.

Tras aplicar de manera teórica y práctica las competencias que hemos adquirido, se desarrolla un proceso que culmina en la elaboración del trabajo.

Con la información que necesitamos, nos dedicamos a construir un marco teórico que nos ayudará a entender y contribuir al desarrollo del trabajo y del plan de mejoramiento educativo.

Después de este punto, nos centraremos en identificar los elementos que son característicos del sistema educativo y cómo estos nos permiten, junto con el diagnóstico institucional y el plan de mejoramiento educativo, alcanzar los objetivos establecidos.

Al hablar de diagnóstico institucional y del Plan de Mejoramiento Educativo, es fundamental aclarar que deben estar siempre alineados, siendo crucial para que las acciones que se realicen en una institución educativa sean efectivas y cumplan con cada uno de los ejes transversales, basándose en ellos para trabajar.

Todo lo que hemos mencionado se basa, por un lado, en la normativa legal actual, que incluye directrices del Ministerio de Educación, el cual es el ente encargado de garantizar la calidad del sistema educativo. Estas directrices nos guían para que nuestro establecimiento elabore su Plan de Mejoramiento Educativo, analizando a fondo todas nuestras actividades y promoviendo el logro de los objetivos y metas establecidos en el Proyecto Educativo Institucional de nuestro establecimiento. Además, también tomamos en cuenta las recomendaciones de organismos relacionados, como la Superintendencia de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Dirección Provincial de Educación, entre otros.

MARCO TEÓRICO

La educación es el proceso de facilitación del aprendizaje y el refinamiento de conocimientos, habilidades, valores y hábitos en un grupo humano determinado. Puede referirse, además, a las maneras o conductas que los individuos exhiben frente a la sociedad. Tradicionalmente, se considera que una persona es “bien educada” o “mal educada” dependiendo de qué tanto se apega a las normas de respeto y cortesía. De allí que la educación pueda ser también considerada como un valor en sí misma.

Características de la Educación

Entre las características de la Educación, se encuentran las siguientes:

- Es un proceso de instrucción continuo, la cual se inicia en las etapas iniciales de la vida y se continúa hasta la adultez.
- Es un proceso social y voluntario. Requiriendo de la colaboración entre los estudiantes y los profesores, ya que no se puede forzar a nadie a aprender en contra de su voluntad.
- Refleja los valores y las necesidades de la sociedad. Perpetúa la sociedad, ya que forma el modo de pensar de las generaciones venideras, al mismo tiempo que les permite revisarla, mejorarla y repensarla.
- Aprovecha los recursos conceptuales y tecnológicos disponibles. Puede darse a distancia o en persona, de manera autodidacta o en un aula de clases, de acuerdo a un programa de contenido.
- Su propósito es formar y preparar al individuo. Transmite conocimientos de diversa naturaleza y refina los talentos y habilidades de cada individuo.

La historia de la educación se remonta a la Antigüedad y a los primeros modelos de organización social. Las grandes culturas de la Antigüedad aplicaron sus propios modelos educativos, adaptados a sus valores culturales y necesidades materiales. Impartían saberes técnicos y formaban a los individuos para la guerra, la política y la religión.

Los romanos heredaron el concepto de *paideia* y lo renombraron *humanitas*. Los niños acudían a partir de los 7 años de edad, cuando finalizaban el proceso de educación familiar a mano de los padres. Allí, un maestro o *litterator* los entrenaba en los roles debidos según su género y su clase social: las mujeres debían ocuparse de la familia y los hombres de la conducción de la sociedad y el comercio; la nobleza recibía clases particulares y los pobres se educaban con esclavos libertos y maestros populares en plena calle.

Durante el medioevo, la población fue mayormente analfabeta, y se distinguía claramente entre los tres estamentos de la sociedad: los plebeyos eran formados gratuitamente en las escuelas palatinas, mientras que los nobles tenían tutores privados. Las escuelas monacales, por su parte, estaban reservadas para la formación del clero.

Todo esto cambió tras el Renacimiento europeo, con el advenimiento del humanismo pedagógico y la posterior Revolución científica. El control religioso sobre la educación cedió su espacio a las primeras academias y escuelas “primarias”, administradas por el Estado laico y republicano.

Tipos de educación

A grandes rasgos, la educación puede clasificarse en tres grupos: la educación formal, la educación no formal y la educación informal.

Educación formal

La educación formal es la que tiene lugar dentro del programa organizado, planificado, evaluado e impartido por las instituciones educativas, como son las academias, las escuelas, los institutos, las universidades y otras instancias de saber organizado.

Dependiendo de su grado de complejidad, la educación formal puede clasificarse, a su vez, en cinco niveles:

- **Educación preescolar.** Es aquella que, lo hace antes de que el individuo ingrese a la educación básica o inicial.
- **Educación inicial, primaria o básica.** Es aquella que representa el primer peldaño del sistema educativo y que recibe a los individuos que recién cumplen la edad escolar (entre los 6 y los 7 años, normalmente).
- **Educación secundaria o bachillerato.** Es aquella que tiene lugar al final de la primaria, cuando los individuos se inician en la adolescencia.
- **Educación técnica o terciaria.** Es aquella que tiene lugar en institutos o escuelas comprometidos con un oficio o un primer grado de saber profesional especializado.
- **Educación universitaria.** Es aquella que tiene lugar en el seno de las universidades y, por lo tanto, que consiste en la persecución de una carrera profesional.

Educación no formal

La educación no formal es aquella que se recibe de manera intencional y organizada, pero por fuera de las instituciones formales, es decir, por fuera de las academias y sin recibir el aval de una titulación.

Pertencen a esta categoría la formación en talleres, cursos y dinámicas de enseñanza popular, así como las pasantías y prácticas de oficios junto a un trabajador más experimentado. En estos casos, si bien se busca impartir un conocimiento, esto no ocurre dentro del sistema educativo formal.

Educación informal

La educación informal es aquella que se adquiere de manera no intencional y desorganizada, a través de la acumulación de experiencia y del ensayo y error. Es la educación “de la vida” que todo el mundo adquiere a su manera, sin que medie en ello facilitador e institución alguna.

Definiciones de educación

La educación ha sido tema de estudio de diferentes corrientes de pensamiento desde tiempos antiguos. Por lo tanto, existen diversas definiciones de ella provenientes de distintos autores. Por ejemplo:

- “La educación consiste en dirigir los sentimientos de placer y dolor hacia el orden ético” (Aristóteles, filósofo griego, 384-322 a. C.).
- “La consecución de un alma sana en un cuerpo sano, tal es el fin de la educación” (John Locke, filósofo inglés, 1632-1704).
- “La educación tiene por fin el desarrollo en el hombre de toda la perfección que su naturaleza lleva consigo” (Immanuel Kant, filósofo alemán, 1724-1804).
- “La educación es la única manera de aprender a vivir para otros por el hábito de hacer prevalecer la sociabilidad por sobre la personalidad” (Auguste Comte, filósofo francés, 1798-1857).
- “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” (Rufino Blanco Sánchez, educador español, 1861-1936).
- “La educación es un proceso de transmisión de las tradiciones o de la cultura de un grupo, de una generación a otra” (Fernando de Azevedo, educador brasileño, 1894-1974).

Ley SEP

La Subvención Escolar Preferencial (SEP) es una ley que entrega recursos del Estado para mejorar la equidad y calidad educativa de los establecimientos educacionales subvencionados de nuestro país. Esta subvención adicional se le entrega al sostenedor, por los alumnos prioritarios que estén cursando desde el primer nivel de transición de la educación parvularia, hasta el 4 año de enseñanza media.

Para percibir estos recursos, el sostenedor firma un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, mediante el cual adquiere el compromiso de destinar esta subvención a la implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo, que contenga iniciativas que apoyen con especial énfasis a los estudiantes prioritarios, y acciones de apoyo técnico-pedagógico para mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes con bajo rendimiento académico.

El objetivo de la SEP es mejorar la calidad y equidad de la educación en los establecimientos educacionales que atienden alumnos cuyas condiciones socioeconómicas pueden afectar su rendimiento escolar; para avanzar hacia una educación con mejores oportunidades para todos.

Pueden estar en la SEP todos los establecimientos educacionales (municipales y particulares subvencionados) que se rigen por la Ley de Subvenciones, que imparten enseñanza regular diurna y que tienen matrícula en los niveles incorporados al beneficio y cuyo sostenedor haya postulado voluntariamente y firmado el convenio.

Cerca del 85% de los establecimientos educacionales que cumplen los requisitos están incorporados a la SEP, 99% de los municipales y 2 de cada 3 particulares subvencionados.

Alumnos Prioritarios: Son aquellos para quienes las condiciones socioeconómicas de sus hogares pueden dificultar sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo. La calidad de alumno prioritario es determinada anualmente por el Ministerio de Educación, de acuerdo con los criterios establecidos en el artículo 2° de la Ley N° 20.248. (- Ley SEP <http://bcn.cl/1uv4p>)

Características de la Ley SEP.

- Establece el llamado Ciclo de Mejora Continua, Diagnóstico, Elaboración de un PME, Monitoreo y Evaluación.
- Se asignan más recursos a aquellos alumnos y establecimientos que más lo

requieren.

- El financiamiento y los resultados tiene relación.
- Los resultados dependen del trabajo de cada uno de los establecimientos.

Los alumnos o alumnas prioritarios (as), está determinado por el cumplimiento de algunas variables, como son:

- Pertenecer al Programa de Protección Social de Hogares
- Ubicarse dentro del
- Estar clasificado en el tramo A del Fondo Nacional de Salud (FONASA)
- Otros criterios como son el nivel de ingresos familiares, escolaridad de los padres, ruralidad y pobreza de la comuna.

Beneficios para alumnos(as) prioritarios:

- El alumno(a) está excluido de todo cobro, no debe pagar mensualidad, matrícula o cualquier otro similar.
- El alumno(a) no puede ser expulsado por mal rendimiento.
- No se tomará en consideración el nivel de rendimiento del alumno prioritario ni su situación socioeconómica a la hora de postular a una escuela SEP.

Las Escuelas adscritas a la Ley de Subvención Escolar Preferencial son:

- Autónomas: Son aquellas que han mostrado sistemáticamente buenos resultados educativos.
- Emergentes: Sus resultados pueden mejorar al fortalecer áreas de gestión del currículo.
- En Recuperación: Han mostrado resultados educativos reiteradamente deficientes. Su PME lo elabora un equipo tripartito y tiene exigencias especiales.

Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)

Historia del P.E.I

El PEI apareció como propuesta de trabajo institucional con la Ley Federal de Educación, sancionada en 1993, acompañada de una serie de transformaciones del sistema educativo, que luego fue derogada en el año 2006 mediante la Ley Nacional de Educación. Es una herramienta de trabajo que podemos aprovechar para dar sentido al accionar en las escuelas, no se trata de un trabajo técnico, ya que todo accionar está compuesto con un contenido ético, ideológico, político y cultural.

Cuando hablamos de proyecto, nos referimos a desarrollar la idea de llegar a una determinada meta, a armar una ruta y un recorrido con un destino, acordado por quienes viajan, una definición y elección de ese trayecto, considerando que en su acontecer nos encontraremos con obstáculos, contratiempos, imprevistos, que pondrán a prueba este recorrido. A pesar de ello, lo importante es tener en claro adonde se quiere llegar.

Si trasladamos lo antedicho a la realidad escolar, podemos decir que hoy más que nunca, en medio de esta incertidumbre que nos invade, ciertas certezas harán que el recorrido no sea tan estéril y solitario. Sin duda, hacer el recorrido con pares y tener un horizonte sencillamente acordado facilitará el desarrollo de las tareas que desempeñamos en esta complejidad.

Rememorando aquellas épocas en que las escuelas se abocaban a la elaboración de sus proyectos institucionales, muchas se quedaban estancadas en procesos de definición del ideario y terminaban escritos por el equipo directivo, encajonados muchas veces, luego de haber satisfecho una demanda administrativa. Lo cierto es que, el PEI es una herramienta de trabajo institucional que guía y orienta el accionar del colectivo y debe ser liderado en especial por el equipo directivo

Es importante considerar las condiciones epocales: grandes y profundos cambios a nivel mundial y que impactan en nuestra realidad, subempleo, trabajo a distancia, pobreza, diversidad en el funcionamiento familiar, vínculos rotos, revolución informática el boom del avance tecnológico y fuerte impacto en la información y comunicación, sociedad desigual, guerras, catástrofes. Cabe considerar, que estas condiciones epocales, provocan disrupciones, y alejamiento de las formas propias de enseñanza y aprendizaje de la escuela. Estas condiciones de época, promueven interrogantes e incertidumbre inherente a una práctica social compleja. Morín (1994) sostiene que este panorama nos invita a reflexionar sobre la idea de las incertidumbres, y señalan que no se eliminan, sino que se negocian a través del pensamiento, la acción, y la apuesta colectiva. Hay una necesidad de pensar juntos, y tal vez con el ensayo y el error iniciar el trabajo institucional. Se hace necesario pensar estas condiciones como marco para comprender y pensar los escenarios de intervención.

Es importante analizar las prácticas en situación para poder pensar en las prácticas que se desarrollan en la escuela considerando el escenario en que ocurren. Hay una necesidad de pensar situadamente, desde el lugar que habitamos, en el que tejemos sentidos, juntos con los otros. Nos obliga a pensar las prácticas desde este lugar, desde adentro para poder entenderlas, analizarlas, mejorarlas, revisarlas

Hacer una lectura y relectura de nuestra realidad escolar a partir de la información que contamos desde las dimensiones institucionales: comunitaria, pedagógica y administrativa. Hay distintos modos de realizarlo, en principio lograr una mirada global de la escuela y luego poner el foco en aquellos aspectos que aparecen como preocupantes. No hay que desviarse del eje fundamental: *el aprendizaje y los factores asociados a él*. Este momento que conocemos como diagnóstico institucional permite abordar las trayectorias escolares en todas sus dimensiones, a través de instrumentos que ofrezcan toda la información relevante para llevar a cabo su análisis. Entre ellas podemos mencionar: encuestas,

cuestionarios, planillas de análisis de información sobre ingreso y egreso. El análisis de la información con la intención de conocer el estado de situación de la escuela, favorecerá la decisión sobre qué cuestiones abordar.

Revisar las condiciones institucionales que estructuran el funcionamiento de la escuela, mirar lo que ocurre en la escuela a partir de las normas que regulan y ordenan la institución escolar, aquello que opera como patrones o criterios a partir de los cuales se fijan los objetivos como principios reguladores de las prácticas. Estas condiciones están en íntima relación con los lineamientos políticos, lógicas organizacionales, y son el soporte de la cotidianeidad. Espacio, tiempo, recursos, personas, sistemas de organización, etc.

Interpelar nuestros encuadres de intervención, y desde allí plantear líneas de acción que abran otros caminos o recorridos para trabajar. Explicitar y revisar cuál es el encuadre de trabajo en la escuela, y preguntarnos: ¿es claro, preciso, sirve de sostén y apoyo para el conjunto institucional?, y además debe invitar a pensar, ensayar, anticipar e intermediar.

Plantear líneas de acción, una vez esclarecido aquello que se quiere lograr, definir el cómo hacerlo, analizando si estamos en condiciones o no de embarcarnos. Realizar nuevos recorridos, buscar nuevos caminos. Para ello es necesario comprender que la construcción del PEI, es una tarea colectiva, con la necesaria participación de quienes forman parte, ya que haciéndonos parte de lo que ocurre en la escuela, desde el lugar que se ocupa en la misma, y tomar decisiones respecto a lo que aspiramos y/o nos proponemos, de alguna manera se garantiza una ruta segura. La apertura en el diálogo, la escucha, la posibilidad de confrontar, de poner en discusión cuestiones que obstaculizan la dinámica institucional posibilitará acuerdos. La comunicación clara podrá ser la garantía de que esos acuerdos surjan producto del consenso y del análisis de la realidad escolar. Se hace necesario pensar estratégicamente para llegar a estas metas hoy, preguntarse: ¿de qué nos podemos hacer cargo para que se concrete, tenemos los recursos necesarios para

lograrlo? Aquí la clave es no tomar por supuestos determinadas realidades, porque eso significa que queda fuera de la posibilidad de ser pensado. La definición de líneas de acción, enmarca la acción institucional, delimita el rumbo a seguir, dando la posibilidad a pensar, ensayar, proyectar, mejorar, analizar, decidir, anticipar e intermediar. Debe ser claro, preciso, y estar en conocimiento de todos los miembros de la comunidad educativa.

Antecedentes del P.E.I

Algunos de los antecedentes históricos que sirven de sustento son:

- La guía metodológica para los centros educativos que propuso Sonia Lavín, Silvia del Solar y Andrés Padilla en su documento *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*, publicado en Octubre del año 2009. Allí el PEI fue considerado como instrumento de planificación estratégica situacional y construcción de identidad. Además describió las características, el proceso de construcción, implementación, seguimiento y evaluación.
- Irene Alfiz en 1997, publicó *El proyecto educativo institucional. Propuesta para un diseño colectivo*, en el cual mencionaba las diferentes dimensiones que debe considerar el PEI, en su construcción como proceso colectivo, el diseño, gestión y evaluación.
- Las investigaciones realizadas por Lidia Fernández, como: *Análisis institucional de cátedras. Dinámica actual y dramática de la reacción ante los grandes números*. Lidia Fernández, Sylvia Mendoza y equipo SECYT, UBA, 1987-88; publicada en el libro *“Instituciones Educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas”* del año 1994. En esta obra mencionaba, la idea de que el proyecto encierra la concreción de los fines institucionales, mandatos sociales y su capacidad convocante cuando encierra una idea de desafío y peligro.
- Schlemenson Aldo en su obra de 1998 *Análisis organización y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*, sostuvo diferentes

dimensiones para el análisis organizacional, entre ellas “el proyecto en el que se sustenta la organización”. Esta idea consideraba que el proyecto está primero que la organización; esta idea refería a algo que pudo haber sido creado para satisfacer las necesidades de una audiencia externa y de los miembros de la organización.

- Los documentos oficiales, que tuvieron impronta para la utilización de los PEI, luego de la Reforma Educativa de la década de los ´90, donde los proyectos educativos institucionales eran entendidos como una herramienta de transformación, innovación, gestión y autonomía institucional. Para ello se informó, capacitó, diagnosticó, supervisó, asesoró y evaluó, tanto a directivos de escuelas y supervisores para determinar los momentos de elaboración, construcción de acuerdos, de sensibilización, de participación, de implementación y evaluación del mismo. Uno de éstos documentos se denominó “*Curso para supervisores y directores de las instituciones educativas*”, llevado a cabo por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, en el año 1998.
- El artículo publicado en “Espacios 21” en el año 2001, *Notas para una redefinición de la estructura organizativa de la Escuela. Necesidad de nuevos enfoques*, el cual explica que la conceptualización del PEI tal como hoy se la conoce, en la provincia de Santa Cruz, es bastante reciente en el campo educativo, dado que en el estudio del PEI recién en la década del `70 los Ministerios pertenecientes al campo educativo comienzan a solicitar de forma explícita la elaboración de lo que antes se llamaba Planificación Institucional, la cual se mantuvo hasta la década de los ´90, cuando por la implementación de la Ley Federal de Educación N° 24.195 se extrapola el modelo educativo español cambiando de significación y concepción.
- El informe científico técnico, *El Estado, las normas y las reformas. El Sistema Educativo como escenario de materialización de discursos e internalización de prácticas sociales: El caso Santa Cruz* de la UNPA, Unidad Académica De Río Turbio, del año 2009. El cual recuperaba a través de un abordaje histórico, las configuraciones de la Reforma del Sistema Educativo argentino

de los años `90 en la provincia de Santa Cruz, para determinar la incidencia del PEI en las prácticas educativas docente.

- Las cátedras de *Educación Formal III* de la licenciatura en Psicopedagogía, dictadas por la profesora titular Dra. Marta S. Reinoso, en la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Unidad Académica de Río Gallegos, que se vinieron desarrollando desde el año 2003 hasta el día de la fecha. Aunque si bien, no se dedican exclusivamente al proyecto educativo institucional, fue una categoría que siempre analizaban para el abordaje de instituciones educativas. Por ejemplo destacamos el Informe Diagnóstico para la Dirección Provincial de Regímenes Especiales sobre una Escuela Especial de la localidad de Río Gallegos (2006) donde se realizó una prolongada intervención. En este informe se toma el PEI, como una categoría analítica fundamental.
- El avance que se realiza en el caso del Plan Fines en el Centro Educativo de la Mutual AMSA entre los años 2014-2015, el cual integra la casuística del Proyecto “Los procesos de integración escolar en la provincia de Santa Cruz desde la provincialización hasta el Presente. Sujetos, instituciones y prácticas” focalizando en el análisis del PEI en situación de crisis.

Seguir avanzando en la construcción de conocimientos sobre la temática planteada significaría un aporte importante para comprender más acabadamente la importancia de insistir en el análisis de los proyectos educativos de las escuelas dado que es una condición estructurante del funcionamiento educativo.

Importancia del P.E.I

La importancia del PEI radica en que determina los sellos de la comunidad educativa, que se expresan en la visión, misión y en el perfil del niño y niña que se quiere formar, los cuales orientan la experiencia educativa, esta se entiende como el conjunto de acontecimientos planificados por el establecimiento y su equipo educativo, encaminados a la enseñanza y el aprendizaje de los niños, niñas y

jóvenes, incluyendo a su entorno familiar, para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Todo Proyecto Educativo Institucional, así como el Reglamento Interno, deberá resguardar el principio de no discriminación arbitraria y no podrá incluir condiciones o normas que afecten la dignidad de la persona, ni que sean contrarias a los derechos humanos garantizados por la Constitución y los tratados internacionales ratificados por Chile, en especial aquellos vinculados a los derechos del niño.

Esta ley establece los parámetros para el desarrollo de una buena convivencia escolar, basándose en la construcción obligatoria de un reglamento interno de convivencia escolar en cada establecimiento educativo, además de añadir la figura del encargado de la misma. El objetivo de dicho documento consiste en regular las relaciones que se producen dentro de la comunidad educativa, es decir, entre la institución y sus agentes; además de incluir acciones de carácter preventivo, pedagógico, protocolos de actuación y una descripción exhaustiva de diferentes conductas que se consideren una falta a la convivencia escolar. (Convivencia escolar: Subjetividades escolares atravesada, UCMAULE, 2024).

En definitiva, se entiende por Proyecto Educativo Institucional el conjunto de valores y principios distintivos de una comunidad educativa que se declaran de forma explícita en un documento y que enmarcan su acción educativa, otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.

Debemos tener en cuenta que este es un documento en que se plasman las definiciones fundamentales de un establecimiento, el que debe servir de orientación y principio articulador de la gestión y la práctica pedagógica.

Además que todo establecimiento debe contar con un PEI que incluya los antecedentes de la institución; la definición de sus características; la finalidad educativa expresada en la misión, visión y valores que lo sustentan; y el currículum pedagógico, para que así este documento promueva la formación integral de niños y niñas, y fomentar los aprendizajes, conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan alcanzar los objetivos generales de la educación parvularia, establecidos en el artículo 28 de la Ley General de Educación (LGE). Una copia del Proyecto

Educativo, en soporte papel y/o electrónico, deberá acompañarse a la solicitud de autorización para funcionar.

Según el artículo 6 del Decreto N°128 que aplica a los establecimientos con autorización de funcionamiento; el artículo 4 del Decreto N°315 que determina la normativa para establecimientos con reconocimiento oficial del Estado, y lo establecido en la Circular N°567 que aplica a jardines infantiles en período de adecuación, el Proyecto Educativo Institucional actualizado deberá estar permanentemente a disposición de la comunidad educativa; publicado en el sitio web del establecimiento y/o disponible en el recinto para los niños y niñas, padres, madres y/o apoderados que lo requieran.

Así mismo, el sostenedor debe acreditar que el establecimiento cuenta con su PEI, en original o copia legalizada, el cual siempre deberá estar a disposición de los fiscalizadores de la Superintendencia de Educación. Asimismo, el sostenedor debe contar con los medios de verificación que acreditan que el PEI, en todas las etapas posteriores a su elaboración (ejecución, evaluación y actualización), posee un carácter participativo.

El PEI debe contener, al menos:

Antecedentes de la institución, relativos a:

- Características del establecimiento.
- Análisis situacional que considere las características relevantes del entorno y una reseña histórica.

Finalidad educativa expresada en:

- Misión, visión y valores declarados.
- Principios que orientan el trabajo pedagógico hacia la consecución de sus metas de enseñanza-aprendizaje.
- Proyecto curricular del establecimiento, el que debe declarar alternativamente currículum pedagógico, enfoques, metodologías y sellos, entre otros.

Componentes del P.E.I

Al elaborar un Proyecto Educativo Institucional, sin distinción del nivel educativo que atiende debe contar como mínimo con una estructura base. Para ello, se contempla una descripción general de los elementos que componen esa estructura, así como preguntas orientadoras y sugerencias respectivas a cada capítulo, con el propósito de facilitar su construcción de manera colaborativa con la comunidad educativa.

1. **Introducción:** Da cuenta del propósito general del documento, sus componentes, la metodología utilizada para su construcción, evidenciando el sentido educativo y pedagógico del PEI. Al interior de este apartado, es preciso hacer referencia a los lineamientos provenientes desde las instituciones o corporaciones a las que pertenecen los establecimientos educacionales, deben considerar los fundamentos y principios rectores que marcan los sellos institucionales. En relación a las escuelas de Educación Básica que cuentan con los niveles de Transición 1 (NT1) y Transición 2 (NT2), el PEI debe visibilizar a este nivel como el primer nivel educativo en su establecimiento educacional, relevando su importancia y las particularidades propias, tomando en cuenta aquellos principios pedagógicos y enfoques curriculares provenientes de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia, las orientaciones y normativas vigentes para generar la articulación y trayectoria educativa y curricular entre el nivel de Educación Parvularia y el primer ciclo de la educación General Básica, sin dejar de considerar que la trayectoria curricular se debe desarrollar con todos los niveles y cursos en los que se organiza el establecimiento educacional. Todo PEI, debe incluir fecha de elaboración y frecuencia en que se realizará seguimiento, con el propósito de mantener la revisión y actualización permanente, y ajustada a lo definido por la propia comunidad educativa para este ejercicio.

2. **Información Institucional** Se refiere a los antecedentes generales y específicos del establecimiento educacional requeridos para la puesta en marcha del

Proyecto Educativo Institucional, y su contribución a la política curricular.

3. **Antecedentes generales:** En este apartado se debe integrar información relevante de la conformación y organización del establecimiento y los datos propios del centro educativo.
4. **Antecedentes específicos:** se informa la cantidad de cursos, niveles de atención, talleres, dotación docente, técnicos y asistentes de la educación, personal administrativo, profesionales de apoyo (psicólogos, psicopedagogos, fonoaudiólogos), señalando los niveles y funciones en las que se desempeñan, horas de contratación; cantidad de horas con el grupo de niños y niñas y aquellas horas que dedican a otras funciones como es la atención de las familias, apoderados, preparación de materiales, planificación y evaluación, reuniones de reflexión pedagógica, formación, entre otras, indicando los estamentos en los cuales se orienta principalmente su función en la institución educativa.
5. **Reseña histórica:** Se relaciona con información relevante del establecimiento desde una perspectiva histórica, destacando el “por qué” se crea el establecimiento. Si se trata de una revisión y/o ajuste de este instrumento de gestión, en este apartado se consideran los distintos períodos vividos y los hitos relevantes desde su creación hasta el momento actual, detallando cuáles han sido sus transformaciones, aciertos y las dificultades experimentadas a lo largo de su existencia. En este caso, Se puede especificar aquellos aportes relevantes que han permitido la mejora de los procesos educativos que desarrolla el establecimiento educativo a nivel regional o local, mencionando hechos y personas que se destacan en diferentes ámbitos del quehacer nacional, regional o local, en cuanto a su labor formadora y acción pedagógica, y que son importantes para orientar el desarrollo de los sellos y énfasis curriculares del establecimiento educativo.
6. **Entorno:** En esta sección, es importante diferenciar y caracterizar los ambientes educativos y la comunidad local donde se inserta el establecimiento. Cuando se

hace referencia al espacio educativo, se alude a los diferentes escenarios en los cuales se organizan y tienen lugar las relaciones educativas. Junto con los espacios propios con los que cuenta el establecimiento educativo relacionados principalmente con su infraestructura: patios, salas de actividades, entre otras dependencias. Existen otros ambientes relacionados con la ubicación local donde se emplaza el establecimiento, determinados muchas veces por la comuna y/o región en la cual se ubica, destacando desde esta perspectiva lugares significativos para propiciar aprendizajes en niños y niñas como son parques, plazas, lugares turísticos, museos, teatros, bibliotecas, zoológicos, granjas educativas, entre otras. Dentro del entorno, también es posible dar cuenta de las redes y/o convenios de colaboración que puede establecer el establecimiento, y que muchas veces responden a los servicios públicos que ofrece el propio sector en donde se ubica el establecimiento. Ejemplo, consultorio, centro cívico, bomberos, carabineros, entre otros.

7. **Sello educativo:** Son elementos que identifican y expresan la propuesta que una comunidad pretende desarrollar, señalando aquello que la define como una Institución particular, y distinta a otros establecimientos. El sello educativo debe responder a la política curricular adoptada por la institución educativa, en el caso de establecimientos que reciben aportes del Estado, debe basarse en el currículum nacional, es decir, sus principios y valores los cuales se inspiran en la Constitución Política del Estado, la Ley General de Educación, y el ordenamiento jurídico de la nación, como en la concepción antropológica y ética que orienta la Declaración Universal de los Derechos Humanos, y la Convención de los Derechos del niño, niña y adolescentes .
8. **Visión:** Se constituye como una mirada en perspectiva, y está orientada por los principios constitutivos de la Ley General de Educación (Ley 20.370, Artículo 3º). Son los elementos a largo plazo, es el ideal que se quiere lograr y que orienta la acción que se proyecta a partir de la Misión. Esta Visión de futuro, puede expresarse como una imagen respecto de la institución educativa que se quiere lograr en un futuro deseable y posible. Es en la Visión donde confluyen aquellas

expectativas y visiones particulares de los diferentes actores que conforman la comunidad educativa. Lleva en sí los sueños de quienes forman parte de la comunidad educativa y se relaciona principalmente con los valores y principios que le otorgan un sello a su propia identidad.

9. **Misión:** Es el motivo de existencia del establecimiento. Se constituye como el objetivo general en un breve enunciado que sintetiza las principales intenciones que se desean lograr en un mediano y largo plazo con toda la comunidad educativa, describiendo cuál es el propósito, expectativas, compromisos y desafíos. La misión determina a quienes entrega servicio la institución educativa, qué necesidades son las que satisface y que la hace distinguirse de los otros establecimientos. Debe redactarse de forma clara y breve.
10. **Valores Institucionales:** Son el conjunto de características y normas de convivencia seleccionadas por la comunidad educativa, con las cuales desean identificar y guiar el desarrollo de los actores que intervienen en el proceso, siendo los niños y niñas quienes los proyectarán y se identificarán con ellos en su vida futura.
11. **Definiciones y Sentidos Institucionales.- Principios y enfoque educativo:** Se refiere al sustento teórico de toda práctica educativa y que contiene elementos de tipo filosófico, antropológico, sociológico, psicológico, éticos y valóricos. Los principios y enfoques educativos, una vez definidos, dan origen a la propuesta curricular institucional, y del tipo de currículum que se implementará para cada uno de los niveles educativos con los que cuente el establecimiento. En este apartado, también se sugiere incluir los objetivos de aprendizaje generales de los ciclos acordes al nivel de atención del establecimiento, de esta forma, se podrá generar una articulación con los diferentes instrumentos de gestión (PME, Planes de Acción del centro y/o de cada grupo, entre otros) con el propósito de presentar cuales son las prácticas pedagógicas específicas, los contenidos curriculares, los programas y proyectos de innovación que se desarrollan, los textos que se utilizan (en el caso que se usen como recursos de

apoyo para el aprendizaje, los procedimientos y prácticas evaluativas, entre otras. Es importante conocer la organización temporal y la duración de las jornadas en las que el establecimiento organiza su funcionamiento.

12. Perfiles: Define qué actores se requieren para que el Proyecto Educativo Institucional se implemente y logre desarrollar la visión y misión declarada. Cada uno de los actores que componen la comunidad educativa, deben contar con las competencias que posibiliten su quehacer, y posibiliten el cumplimiento de una serie de funciones que promuevan procesos educativos de calidad para todos los niños y niñas que asisten al establecimiento educacional. Se considera que cada uno de los adultos que se desempeñan o se vinculan con el establecimiento, deben aportar con lo mejor de sí en lo personal y profesional, asumiendo que son co- responsables de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como del desarrollo integral y bienestar de todas y todos los niños y niñas que asisten al establecimiento educacional.

12.1 Directora: El rol de la directora busca promover a través de la gestión y el liderazgo pedagógico y educativo, el desarrollo de distintas áreas de gestión que se llevan a cabo cotidianamente en el establecimiento congregando a los integrantes de la comunidad educativa para promover el aprendizaje y desarrollo integral y en bienestar, de todos los niños y niñas. Son encargadas de apoyar el desarrollo de las capacidades profesionales a través de un liderazgo del proceso de enseñanza y aprendizaje, favoreciendo los espacios de participación activa, de comunicación y reflexión entre todos los integrantes de la comunidad educativa. Se espera que los rasgos de su ejercicio profesional y personal, coincidan con los enunciados fundamentales del PEI y con las políticas educacionales y curriculares nacionales vigentes.

Cuatro años después, con la conformación de la Ley General de Educación (Ley N° 20.370) se consagra (discursivamente) un nuevo rol para el director que se denomina “líder pedagógico”, centrado en la conducción del proyecto educativo y en elevar el desempeño escolar de

los alumnos. (Evolución del rol del director en la escuela en Chile, Fabián Campos, René Valdés y Paula Ascorra, Diciembre 2019)

12.2 Educadores/as de Párvulos: Tienen el rol de guiar el proceso educativo, desde una perspectiva integral y en bienestar de las niñas y niños, diseñando implementando, evaluando y promoviendo prácticas pedagógicas de calidad para todas las niñas y niños, los equipos pedagógicos y la comunidad educativa. Reflexiona sobre su práctica pedagógica junto a su equipo, promoviendo el trabajo colaborativo con la comunidad educativa, y las familias. Debe trabajar en conjunto con la directora, para que la comunidad educativa en su totalidad alcance la visión, misión, los objetivos y principios definidos en el Proyecto Educativo Institucional.

12.3 Técnicos en Atención de Párvulos: El rol de los/las Técnicos en Atención de Párvulos, busca apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje, formando parte del equipo pedagógico junto a la Educadora de Párvulos, donde se espera que en conjunto generen espacios de reflexión de su práctica pedagógica, con sus pares, así como también promoviendo instancias de conformación de redes de apoyo con los demás miembros de la comunidad educativa, y las familias. Se espera que los rasgos de su ejercicio profesional y personal coincidan con los enunciados fundamentales del PEI.

12.4 Niños y Niñas: Se refiere al niño y niña sujeto de derecho y de las interacciones de que éstos establecen con los adultos y entre pares. Es importante destacar, que en el tipo de relaciones e interacciones entre los niños, niñas y adultos se debe reflejar el espíritu, los principios y valores definidos en el PEI, y en las Bases Curriculares de la Educación Parvularia. Esto implica reconocerles sujetos con opinión, capacidades para tomar decisiones, propositivos y merecedores de consideración, respeto y autonomía. En este contexto, los principales desafíos que se

presentan a los distintos profesionales que trabajan con niños y niñas son, por un lado, reconocerse como adultos y sujetos garantes y promotores de sus derechos y, por otro, construir una nueva forma de relacionarse, estableciendo vínculos fundamentados en el respeto.

12.5 Familias: Se relaciona con el tipo de relación que el establecimiento educativo promueve con los padres, madres, apoderados, tutores, y miembros de la familia de los niños y niñas, a través de diversas estrategias y acciones para generar acercamiento, confianza y seguridad necesaria para que la familia se sienta parte de la comunidad educativa. En la relación con la familia se debe considerar la construcción de sentidos y propósitos compartidos. La familia es el núcleo central de niños y niñas, por lo que es fundamental construir una alianza de reconocimiento y colaboración mutuo, se debe crear instancias reales de participación; espacios donde puedan opinar, sugerir, crear, disentir, aportar en los distintos ámbitos de la gestión del establecimiento. Respetar y valorar la diversidad de familias; cada familia puede encontrar su manera de estar y participar de la educación de sus hijos.

12.6 Profesionales de apoyo: en el caso que el establecimiento educacional cuente con profesionales de apoyo, se entenderá a todos aquellos miembros de la comunidad educativa que asumen roles complementarios para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje en bienestar de niños y niñas en el establecimiento, cuya participación se considera relevante para promover aprendizajes de calidad en los niños y niñas sea orientada la intervención para la totalidad del grupo, o para niñas y niños que requieren apoyos específicos para atender la diversidad de manera individual. Dentro de los profesionales de apoyo se encuentran; psicólogos, asistentes sociales, fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionales, entre otros dependiendo del tipo de establecimiento y necesidades educativas que presenten los niños y niñas, así como la comunidad educativa en conjunto, pues su rol también puede significar un apoyo y

orientaciones para los equipos pedagógicos y la familia. En este perfil también pueden considerarse los profesionales de apoyo provenientes desde las redes externas, tales como consultorios, organismos municipales, corporaciones, fundaciones, entre otras, con las que el establecimiento mantiene vínculo.

12.7 Personal de servicios y administrativo: Son aquellos miembros de la comunidad educativa que asumen roles complementarios dentro del establecimiento, que si bien, no asumen labores educativas directas, contribuyen al buen funcionamiento del establecimiento en relación a otras necesidades que requieren los niños y niñas, entre ellos se encuentran; manipuladoras de alimentos, auxiliares de servicio, secretaria, personal administrativo, entre otros.

13 Objetivos Generales: La determinación de objetivos generales, permiten dar cuenta de los logros que el establecimiento pretende alcanzar en el mediano plazo, por ende, su formulación resulta ser un requisito básico para cualquier tipo de planificación que se desee realizar. Los objetivos generales, deben responder a la pregunta ¿qué queremos lograr? Y la respuesta puede referirse a diversos ámbitos entre los cuales se destacan; la orientación educativa, los docentes, los procesos de enseñanza- aprendizaje, el estilo de la organización, entre otros. “Es en este sentido, que la Misión que la comunidad educativa ha propuesto cumplir, resulta ser el principal referente desde donde derivarán los objetivos generales que se pretendan alcanzar en un mediano plazo por la institución.” (Lavín y del Solar, 2000).

Definición de Objetivos Estratégicos: Los objetivos estratégicos, determinan los propósitos institucionales que se establecen a mediano y largo plazo, puesto que responden a los diferentes ámbitos de acción o dimensiones en las cuales la institución está comprometida. Por una parte, los objetivos estratégicos derivan del análisis situacional desarrollado por el centro educativo

y su entorno, así como también a partir de los desafíos que la política educativa plantea a nivel nacional, al sistema educativo. Es decir, surgen del análisis del medio externo como interno de la institución. Se debe enfatizar, que los objetivos son considerados estratégicos cuando se proyectan en el largo plazo, más allá de una situación particular derivada desde la contingencia, por lo que deben fijarse periodos de tiempo amplios (mediano-largo plazo) que permitan a través de su implementación dar cuenta de su logro y evidenciar las transformaciones y/o modificaciones esperadas. (Lavín y del Solar, 2000).

Evaluación del P.E.I

El seguimiento y monitoreo considerado en el PEI, debe explicitar la temporalidad de su vigencia, así como de su revisión, especificando los responsables e indicadores de cumplimiento e implementación. Por ejemplo; si su seguimiento es de carácter anual, debe señalar si se encuentra articulado con la evaluación de otros instrumentos de gestión que posee el establecimiento, tales como PME, plan anual, señalando el ciclo de evaluación anual sus propósitos y finalidades y relación con los objetivos generales de cada nivel. Es de importancia recordar que el seguimiento y monitoreo del PEI debe realizarse en función del compromiso declarado en el ideario institucional (misión, visión, valores, principios, sello, perfiles y los objetivos estratégicos planteados) propuestas y aspectos del quehacer educativo realizados, que permiten asegurar su logro. Es una evaluación que se desarrolla en situación, la cual se basa en tres criterios esenciales como señalan Lavín y del Solar (2000), estos son: “congruencia: interna y externa”, “avance en el proceso de gestión” “calidad de los logros”.

Las preguntas que deben dar respuesta a este proceso son las siguientes:

- ¿Para qué evaluar?
- ¿Qué evaluar?
- ¿Quién evalúa?
- ¿Cómo y con qué se evalúa?

Etapas P.E.I

1. **Determinación del Ideario Institucional:** Se desarrolla la identidad del establecimiento, la que debe contener los sellos educativos.
2. **Definiciones y sentidos institucionales:** Se define los elementos relacionados al sustento teórico que respaldará toda práctica del establecimiento.
3. **Perfiles Institucionales:** Se debe especificar los elementos relacionados con los perfiles de cada uno de los miembros de la institución que dará vida al P.E.I
4. **Definición de Objetivos Estratégicos:** Definición de lo que el establecimiento pretende lograr lo declarado y propuesto al interior de su misión.
5. **Evaluación y Seguimiento:** En esta etapa el proceso se realiza respecto del compromiso declarado en el ideario institucional.

Estándares Indicativos de Desempeño

Los Estándares Indicativos de Desempeño son referentes que entregan orientaciones para mejorar los procesos de gestión institucional de los establecimientos educacionales, y que, a la vez, orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos. 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 y ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejora. Los estándares indicativos de desempeño pueden ser:

- **Indicativos:** Lo que significa que estos estándares, y las recomendaciones que se deriven de su evaluación, tienen un carácter orientador y, por lo tanto, no son obligatorios ni están asociados a sanciones por incumplimiento. La ley establece que “En ningún caso el incumplimiento de los Estándares Indicativos de Desempeño ni de las recomendaciones que se desprendan de estas evaluaciones dará origen a sanciones”. (Ley 20.370, art. 38). Por esto, se diferencian notoriamente de la normativa educacional, la cual sí tiene

carácter obligatorio, es fiscalizada por la Superintendencia de Educación Escolar y su incumplimiento da origen a sanciones.

La Ley que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, crea un sistema de responsabilizarían con consecuencias en relación con el logro de los Estándares de Aprendizaje y el cumplimiento de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social. Sin embargo, no es así para los Estándares Indicativos de Desempeño, al ser la Agencia de Calidad de la Educación quien formula las recomendaciones de mejora, no puede sancionarse a los establecimientos si es que tales recomendaciones fueran obligatorias y no generaran los cambios esperados, ya que sería responsabilidad de quien las formula.

En este escenario, los sostenedores y los equipos directivos están llamados a analizar las buenas prácticas que estos definen y sopesar las recomendaciones que de ellos se derivan, para determinar autónomamente cuáles son las medidas que mejor se adecuan a su realidad y que los impulsarán hacia un mejor desempeño.

“Suscribirán con el respectivo sostenedor un convenio de desempeño. Este convenio será público y en él se incluirán las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el período y los objetivos de resultados a alcanzar por el director anualmente, con los correspondientes indicadores, medios de verificación así como las consecuencias de su cumplimiento e incumplimiento” (Ley N° 20.501, art. 33; Evolución del rol del director en la escuela en Chile, Fabián Campos, René Valdés y Paula Ascorra, Diciembre 2019)

En ese sentido, en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, los establecimientos y sus sostenedores tienen:

- Autonomía para definir la gestión de sus procesos internos.
- Obligación de cumplir la normativa educacional.
- Obligación de cumplir los Estándares de Aprendizaje y los Indicadores de Desarrollo Personal y Social.

La elaboración de los Estándares Indicativos de Desempeño, es el resultado de un exhaustivo proceso que tuvo por objetivo sistematizar un conjunto de buenas prácticas de gestión escolar de probada efectividad y recoger información para ajustarlas a la realidad nacional. Este proceso incluyó:

- La revisión y sistematización de modelos e instrumentos nacionales e internacionales de evaluación y de aseguramiento de la calidad de la gestión educativa.
- La identificación de factores de efectividad escolar según la evidencia empírica.
- El estudio de bibliografía especializada en temas de liderazgo, gestión pedagógica, convivencia y gestión de recursos.
- La revisión de los cambios introducidos al marco normativo del sistema educacional chileno.
- Un estudio de percepciones con evaluadores de la Agencia de Calidad de la Educación.
- La validación de los estándares mediante encuestas con directores y sostenedores.
- La validación de los estándares mediante jornadas de validación con expertos en educación.

En el proceso de actualización de los estándares, se ajustaron a las políticas existentes del Ministerio de Educación. En este sentido se revisó la consistencia de los estándares con la normativa educacional vigente, de manera de alinearlos en términos de contenidos y lenguaje, además de actualizarlos para que dieran continuidad a los modelos y marcos de gestión escolar propuestos por el Ministerio de Educación hasta la fecha: el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, el Marco para la Buena Dirección y el Marco para la Buena Enseñanza.

Evaluación Indicativa Estándares de Desempeño

La Evaluación Indicativa de Desempeño, basada en los Estándares Indicativos de Desempeño, ha sido concebida como un medio de apoyo para los establecimientos educacionales, y tiene como objetivos:

- Fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos.
- Proveer de orientaciones para la elaboración de los planes de mejora.
- Promover la mejora continua de la calidad de la educación ofrecida.

Esta se traduce en un informe público de carácter descriptivo que considera el Proyecto Educativo Institucional y el contexto en que se desenvuelve el establecimiento, analiza los resultados obtenidos por este, e identifica sus principales fortalezas y debilidades con respecto a las dimensiones de gestión definidas. El informe concluye con recomendaciones de mejora para los establecimientos y sus sostenedores, las que apuntan a optimizar los procesos de gestión, con el objetivo de mejorar los resultados de aprendizaje y de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social. Tras la emisión del informe, los establecimientos podrán recurrir a asesoría técnico-pedagógica pública o privada para hacerse cargo de las recomendaciones y mejorar sus procesos de gestión.

Tabla 1

LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal
Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos

ELEMENTOS QUE CONSIDERA EL INFORME DE LA EVALUACIÓN INDICATIVA DE DESEMPEÑO

Proyecto Educativo Institucional	LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS	
VARIABLES DE CONTEXTO: <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad de la madre • Vulnerabilidad • Entrada de alumnos con alto/bajo desempeño académico • Ruralidad o aislamiento • Ascendencia indígena • Tasa de delitos de violencia intrafamiliar 	Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal	Recomendaciones indicativas para el establecimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Debilidades ↓ Recomendaciones
RESULTADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Ordenación • Puntaje Simce • Estándares de Aprendizaje • Tendencia • Homogeneidad de resultados • Otros Indicadores de Calidad • Satisfacción de padres y apoderados • Cumplimiento de la normativa 	Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros	
	Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos	

Dimensión Liderazgo

La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento.

La investigación indica que, después de la enseñanza en el aula, el liderazgo es el factor de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, de manera que es una de las principales variables que afectan la calidad de la educación impartida por un establecimiento. Para que esta influencia sea positiva, es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento, lo que hace posible una gestión institucional coordinada y eficaz. A su vez, el director debe propiciar que los distintos actores educativos _incluido él_ se identifiquen con la orientación y objetivos del establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de la comunidad educativa. La traducción de la orientación y objetivos del

establecimiento en acciones concretas requiere que estos se encuentren claramente definidos y sean compartidos, por lo que un liderazgo efectivo implica también llevar a cabo procesos de planificación institucional sobre la base de datos actualizados, con participación de los diferentes estamentos.

Considerando lo anterior, la dimensión Liderazgo se organiza en las subdimensiones Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, y Planificación y gestión de resultados.

Dimensión Gestión pedagógica

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

La gestión pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento, ya que este tiene por objetivo central lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes. Para ello, es necesario que los profesores, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa. La principal labor de estos últimos es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo. Por su parte, la responsabilidad primordial de los profesores es llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: la consideración de las características particulares de los educandos. En este sentido, el establecimiento debe hacerse cargo de responder a la diversidad de necesidades de sus estudiantes, en miras de superar las dificultades que pudieran entorpecer su desarrollo, así como de favorecer el despliegue de sus potencialidades. Considerando lo anterior, la dimensión Gestión pedagógica se organiza en las subdimensiones Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Dimensión Formación y convivencia

La dimensión Formación y convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas.

De acuerdo con Redon (2010) el sentido de pertenencia implica por parte del alumno compartir los valores, preferencias, ideologías y logros que el establecimiento educativo persigue, así como sentir que el lugar donde estudia le es propio. Este sentido de pertenencia con el entorno es vital para el desarrollo de la identidad y autoestima personal, a la vez que constituye una condición necesaria para el ejercicio efectivo de la participación. Además, Mieles y García (2010) postulan que el respeto y la valoración de la pluralidad derivan del hecho de pertenecer a un grupo y de hacer efectiva la aceptación mutua con otros grupos de características distintas. (Participación, vida democrática y sentido de pertenencia; Víctor Castillo, Carlos Rodríguez y Juan Escalona, 2016)

Dado que la escuela es el segundo espacio _después de la familia_ donde los niños aprenden a relacionarse consigo mismos y con el entorno, las experiencias e interacciones que ahí se viven son esenciales para su desarrollo personal y social. Por este motivo resulta necesario que el establecimiento, según su orientación, intencionalmente la formación de los estudiantes proporcionándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con los demás y con el medio en general. Estos aprendizajes son fundamentalmente experienciales, por lo que el ambiente y las relaciones cotidianas entre todos los miembros de la comunidad educativa son la principal herramienta de enseñanza, lo que hace necesario propiciar una convivencia donde prime el respeto, el buen trato y la participación de los estudiantes y demás miembros de la comunidad.

Todo lo anterior, además de permitir el adecuado despliegue de los procesos educativos, favorece en los educandos el desarrollo de una autoestima positiva y

de habilidades para relacionarse con los demás y para participar constructivamente en la sociedad.

Considerando lo anterior, la dimensión Formación y convivencia se organiza en las subdimensiones Formación, Convivencia, y Participación y vida democrática.

Dimensión Gestión de recursos

La dimensión Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. Dado que los profesores son el factor dependiente de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el establecimiento gestione las acciones necesarias para contar con un equipo de trabajo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el perfeccionamiento profesional. También se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales y potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo.

Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones.

Considerando lo anterior, la dimensión Gestión de recursos se organiza en las subdimensiones Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos

Entre los resultados que pueden ser analizados en la Evaluación Indicativa se encuentran los de la Ordenación; los resultados de aprendizaje referidos a las pruebas Simce, incluyendo la distribución en los Estándares de Aprendizaje. Otros Indicadores de Calidad, satisfacción de padres y apoderados, y cumplimiento de la normativa. Estos se presentan en las tablas siguientes, junto a un descriptor asociado y los factores utilizados para asignar dicho descriptor³. Cabe recordar que la Evaluación Indicativa se realiza de manera independiente para educación básica y para educación media, por lo que los resultados serán analizados en forma separada para ambos ciclos.

Estos resultados son los mismos que pueden ser analizados por los establecimientos en el proceso de autoevaluación exigido por la normativa vigente, los que, de hecho, en su mayoría se incluyen en la autoevaluación sugerida para elaborar el diagnóstico y el Plan de Mejoramiento Educativo exigido en la ley SEP.

Resultado General del establecimiento

Tabla 1

Índice	Descriptor	Factores considerados
Ordenación	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño alto • Desempeño medio • Desempeño medio–bajo • Desempeño insuficiente 	El descriptor corresponde a la categoría obtenida en la Ordenación de los establecimientos educacionales, la cual considera los resultados de aprendizaje (puntaje Simce), la distribución en los Estándares de Aprendizaje, la tendencia Simce, los Otros Indicadores de Calidad Educativa y el contexto en el cual se desempeña el establecimiento.

Resultados en otros indicadores de calidad

Tabla 2

Indicador	Descriptor	Factores considerados
Puntaje Simce4	<p>Sobre el promedio de los establecimientos similares</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el promedio de los establecimientos similares • Bajo el promedio de los establecimientos similares 	<p>El descriptor se refiere a la comparación del puntaje del establecimiento con el de los establecimientos similares, considerando todas las pruebas Simce rendidas en las últimas tres mediciones si son anuales, y en las últimas dos si son cada dos años</p>
Estándares de Aprendizaje	<p>Mejora la distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene la distribución • Empeora la distribución 	<p>El descriptor analiza si las pruebas muestran una mejora o un empeoramiento en su distribución respecto de su medición anterior, considerando las pruebas Simce rendidas en el último año. La mejora o empeoramiento en la distribución se evalúa según el aumento o disminución de la proporción de estudiantes en el Nivel de Aprendizaje Insuficiente. A modo de ejemplo, si en la mayoría de las pruebas se observa una disminución de la proporción de estudiantes en el Nivel de Aprendizaje Insuficiente, se considera que el</p>

		establecimiento ha mejorado su distribución.
Tendencia5	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora su rendimiento • Mantiene su rendimiento • Baja su rendimiento 	El descriptor se refiere al análisis de la tendencia del resultado del establecimiento en las pruebas Simce de Lectura y Matemática rendidas en las últimas cuatro mediciones si son anuales, y las últimas tres si son cada dos años.
Homogeneidad de resultados	Resultados parejos en todas las asignaturas y grados• Resultados marcadamente más altos o más bajos en alguna asignatura o grado	El descriptor identifica si se presenta alguna prueba Simce cuyo resultado del último año se desvía marcadamente del patrón de resultados del establecimiento, considerando todas las asignaturas y grados. El patrón de resultados considera las últimas dos o tres mediciones, según corresponda

Resultados en otros indicadores de calidad

Tabla 3

Indicador	Descriptor	Factores considerados
Asistencia escolar	Adecuada Con problemas	El descriptor se refiere al porcentaje de estudiantes que rinde la prueba Simce de un establecimiento que es clasificado en cada categoría de asistencia escolar de acuerdo con su tasa de asistencia

		<p>anual, considerando las últimas dos o tres mediciones, según corresponda. Específicamente, si más del 60% de los estudiantes muestra una asistencia destacada o normal, se considera que el establecimiento presenta una asistencia escolar adecuada; y si el 40% o más de los estudiantes muestra una inasistencia reiterada o grave, se considera que el establecimiento presenta problemas de asistencia escolar.</p>
Retención escolar	<p>Adecuada• Con problemas</p>	<p>El descriptor se refiere al porcentaje de alumnos del establecimiento que deserta del sistema escolar durante el último año. Específicamente, si el establecimiento muestra una tasa de retención mayor al 98%, se considera que presenta una tasa de retención adecuada; en caso contrario, se considera que presenta problemas de retención.</p>
Equidad de género	<p>-Equitativo •Moderadamente inequitativo • Inequitativo</p>	<p>El descriptor se refiere a la comparación de los resultados de los hombres con los de las mujeres, considerando las pruebas Simce de Matemática y Lectura, en las últimas tres mediciones si son anuales, y en las últimas dos si son cada dos años. Este indicador solo se evalúa para los establecimientos mixtos. A modo de ejemplo, si en el establecimiento las mujeres obtienen</p>

		resultados significativamente mejores que los hombres en la mayoría de las pruebas, se considera que el establecimiento es inequitativo, pues perjudica a los hombres
Titulación técnico-profesional	-Adecuada -Con problemas	El descriptor se refiere al porcentaje de alumnos del establecimiento que se titula de la especialidad técnico-profesional, considerando los últimos tres años. Específicamente, si el establecimiento muestra una tasa de titulación mayor al 70%, se considera que presenta una tasa de titulación adecuada; en caso contrario, se considera que tiene problemas con la titulación de sus estudiantes

Índice de Satisfacción
Tabla 4

Índice	Descriptor	Factores considerados
Satisfacción de padres y apoderados	-Alta • Moderada • Baja	El descriptor se refiere al puntaje obtenido por el establecimiento en el indicador, calculado a partir de las respuestas de los padres y apoderados en los cuestionarios Simce de las últimas dos o tres mediciones, según corresponda. A modo de ejemplo, si la mayoría de los padres y apoderados consultados evalúa con una nota 6 o 7, en una escala de 1 a 7, los distintos ámbitos consultados, se considera que los padres y

		apoderados están altamente satisfechos con la calidad de la educación entregada
--	--	---

Agencia de Calidad

La encargada de evaluar a los establecimientos que reciban subvención del Estado es la Agencia de Calidad de la Educación, la frecuencia de ésta depende de la categoría en la que quede clasificado el establecimiento según la Ordenación, la cual se realizara con mayor frecuencia a aquellos establecimientos que requieran mayor apoyo.

Tabla 5

Categoría de Ordenación	Frecuencia de las visitas
Nivel de desempeño insuficiente	Al menos cada 2 años
Nivel de desempeño medio-bajo	Al menos cada 4 años
Nivel de desempeño medio	Determinada por la Agencia
Nivel de desempeño alto	Visitas de aprendizaje

Tabla 6

Indicador	Descriptor	Factores considerados
Fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar	-Cumple con la normativa •- Infringe levemente la normativa •Infringe gravemente la normativa	El descriptor se refiere al análisis de las actas de fiscalización del establecimiento emitidas por la Superintendencia en el último año. Específicamente, si el establecimiento no presenta observaciones en las actas de fiscalización, se considera que está cumpliendo con la normativa; si presenta actas con infracciones leves o menos

		<p>graves, se considera que infringe levemente la normativa, y si presenta infracciones graves, se considera que infringe la normativa de forma grave.</p>
--	--	--

La Agencia de Calidad de la Educación definirá el tipo de visita que requiere el establecimiento según sus necesidades de mejora. Los tipos de visita implementados son:

- **Visita Integral de Evaluación y Orientación:** Estas visitas tienen como objetivo orientar a los establecimientos educacionales con Categoría de Desempeño Medio-Bajo e Insuficiente, por medio de una evaluación externa de los procesos que desarrollan en diversos ámbitos de la gestión escolar. En ella participan todos los integrantes de la comunidad educativa (Sostenedor, Equipo directivo o de gestión, Representantes de los docentes, Asistentes de la educación, Estudiantes, Apoderados). A través de encuestas y entrevistas, estos actores proporcionan información relevante, la que se complementa con las actividades realizadas en la visita: observación de clases, revisión de documentos y reuniones para conocer en detalle el quehacer del establecimiento.
- **Visita de evaluación de las Condiciones de Aprendizaje:** Tienen como objetivo evaluar el desarrollo de condiciones de aprendizaje que favorecen el mejoramiento de las prácticas pedagógicas para orientar su fortalecimiento en los establecimientos con Categoría de Desempeño Insuficiente y Medio-Bajo.
- **Visita de aprendizaje:** Por medio de estas visitas, la Agencia puede identificar las prácticas significativas en los establecimientos de Categoría de Desempeño Alto y orientar a otras comunidades escolares en la generación de sus propias estrategias de mejoramiento

Calidad de la Educación

Los Estándares Indicativos y cada una de las instancias del proceso de mejora continua a las cuales se asocian contribuyen a que los establecimientos y sus sostenedores entreguen una educación de calidad. En este sentido:

- **Los Estándares Indicativos:** Ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento.
- **La autoevaluación:** Contribuye a la mejora educativa, ya que promueve que el establecimiento analice sus procesos de gestión e identifique sus fortalezas y debilidades, para poder potenciar las primeras y hacerse cargo de sus problemas.
- **La evaluación externa:** Contribuye al mejoramiento, ya que objetiva los hallazgos de la autoevaluación y ayuda a identificar los posibles puntos ciegos que pueda tener la organización. La evaluación externa es llevada a cabo por la Agencia de Calidad mediante las visitas de evaluación y orientación.
- **Las recomendaciones de mejora:** Ayudan a identificar líneas de acción para la elaboración del plan de mejoramiento. El hecho de que se publiquen en un informe incentiva a los establecimientos a hacerse cargo de sus debilidades y a considerar las recomendaciones planteadas.
- **El apoyo:** Ofrece asesoría para la elaboración del plan de mejoramiento y la implementación de las acciones sugeridas en el informe. El establecimiento tiene la posibilidad de solicitar asesoría técnica pública o privada.
- **El plan de mejoramiento:** Ayuda a jerarquizar y focalizar las líneas de acción según las fortalezas y debilidades identificadas, pasando de una gestión institucional incidental a una racional.

De esta manera, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, con los Estándares Indicativos de Desempeño y su evaluación, impulsa un modelo de mejoramiento continuo que incide en el desarrollo de los procesos de gestión de los establecimientos y, por consiguiente, en la calidad de la educación que estos imparten.



Los Estándares Indicativos de Desempeño comprenden:

- **Definición:** Enunciado que describe de manera sucinta el proceso de gestión al que se refiere el estándar.
- **Rubrica:** Criterios que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión definido. Comprende cuatro niveles de desarrollo:

Tipos de Desarrollo

- **Desarrollo débil:** El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.
- **Desarrollo incipiente:** El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.
- **Desarrollo satisfactorio:** El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.
- **Desarrollo avanzado:** El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el nivel de desarrollo satisfactorio.

Fuentes de información que permiten evaluar el nivel de desarrollo del proceso de gestión al que se refiere el estándar.

Medios de diagnóstico: Estos medios son documentos que están disponibles en el establecimiento y que no requieren de preparación especial para la visita, o bien se refieren a entrevistas, grupos focales, encuestas u otros que organiza y ejecuta el equipo de visitas de la Agencia de Calidad, en coordinación con el establecimiento.

Un establecimiento se encuentra en el nivel de desarrollo:

- **Débil:** Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el nivel de desarrollo débil.
- **Incipiente:** Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el nivel de desarrollo incipiente y ninguno de los descritos en el nivel de desarrollo débil.
- **Satisfactorio:** Cuando cumple con todos los criterios descritos en este nivel y no presenta ninguna de las situaciones descritas en el nivel de desarrollo avanzado.
- **Avanzado:** Cuando cumple con todos los criterios descritos en el nivel de desarrollo satisfactorio y presenta una o más de las situaciones descritas en el nivel de desarrollo avanzado.

Considerando lo anterior, y con el fin de simplificar la lectura y uso de los estándares, se utilizan los siguientes términos para referirse al o los actores educativos responsables de la ejecución de los distintos estándares:

- **Establecimiento:** Se utiliza el término “establecimiento” cuando el responsable de llevar a cabo la acción puede ser el sostenedor con su equipo central, los equipos internos del colegio⁶, o bien ambos equipos coordinados, según lo defina cada institución.
- **Sostenedor:** Se utiliza el término “sostenedor” cuando el responsable de llevar a cabo la acción puede ser el propio sostenedor o cualquier miembro de su equipo central, ya sea el representante legal, el gerente, el coordinador académico u otro, según lo defina cada institución.
- **Equipo directivo:** Se utiliza el término “equipo directivo” cuando el

responsable de llevar a cabo la acción es la dirección interna del establecimiento, que puede estar conformada por el director, subdirector, jefe técnico-pedagógico, inspector, orientador, encargado de convivencia u otro, según la realidad de cada institución y la estructura que esta defina.

- **Equipo técnico-pedagógico:** Se utiliza el término “equipo técnico-pedagógico” cuando el responsable de llevar a cabo la acción es el equipo interno del colegio a cargo del área pedagógica, que puede estar conformado por el jefe técnico-pedagógico, jefe de departamento, secretario docente, psicopedagogo u otro, según la realidad de cada institución y la estructura que esta defina.
- **Equipo administrativo:** Se utiliza el término “equipo administrativo” cuando el responsable de llevar a cabo la acción es el equipo a cargo de las tareas administrativas, que puede estar conformado por el sostenedor, algún miembro de su equipo central, personal interno del establecimiento como el director o el subdirector, u otro, según la realidad de cada institución y la estructura que esta defina.
- **Equipo docente:** Se utiliza el término “equipo docente” cuando los responsables de llevar a cabo la acción son todos los profesores del establecimiento.
- **Personal:** Se utiliza el término “personal” cuando el responsable de llevar a cabo la acción es el equipo de trabajo interno del colegio, es decir, el equipo directivo, los docentes y los asistentes de la educación.

MARCO CONTEXTUAL

Reseña Histórica

Los inicios de la Escuela Británica Guillermina Drake Wood se remontan a los tiempos del Liceo B N° 13, quien nació de la fusión de las Escuelas Superior de Hombres N° 23 y N° 24 de Niñas por Decreto N° 1.892 del 14/11/1978, pero hay que dejar constancia que los años 77 y 78 la escuela Superior de Niñas N° 24 tuvo dos cursos anexos al Liceo "Narciso Tondreau" de Chillán.

Posteriormente, por Decreto N° 1.938 del 17/10/1995 se divide el Liceo B N° 13 en dos Instituciones: Escuela Guillermina Drake Wood y Liceo Claudio Arrau León.

La última división por Decreto N° 1731 del 27/07/2004 fue por la incorporación a la Jornada Escolar Completa Diurna (JECD) en la Escuela Guillermina Drake Wood con 1400 alumnos, lo que determinó prácticamente la construcción de una nueva Escuela, Marta Colvin Andrade, las que quedaron con una matrícula equiparada de 650 alumnos aproximadamente.

A contar del 16 de abril de 2014, bajo resolución exenta N° 865 de la Secretaría Regional del Bío - Bío, nuestra escuela es denominada escuela Británica Guillermina Drake Wood, aumentando con ello las horas de la asignatura de inglés, con la intención de otorgar mayores posibilidades de desarrollo a nuestros estudiantes y enfrentar de una mejor forma el mundo actual.

Durante los años transcurridos de historia de la institución podemos destacar diferentes hitos que han marcado su existencia, algunos ellos son:

- En el año 1993 un incendio fortuito destruye dependencias de la escuela, lo que lleva a la construcción de una nueva infraestructura, provocando la separación de la enseñanza básica y enseñanza media, quedando esta escuela en su lugar de origen.

- La escuela se ha adjudicado en diferentes periodos la SNED, demostrando logros en el rendimiento escolar.
- En el transcurso de los años, la escuela se ha destacado en diferentes disciplinas deportivas, artísticas, musicales y culturales, participando en distintos campeonatos y concursos donde ha obtenido primeros lugares.
- A contar del año 2008 el sostenedor comunal firma el convenio para incorporarse y recibir los beneficios económicos de ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), los cuales son destinados a nuestro establecimiento, previa elaboración de un diagnóstico anual y un plan de mejoramiento educativo.
- En el año 2012 se crea un curso especial para atender diferentes estudiantes con distintas necesidades; cognitivas y motoras. Curso que funciona hasta el año 2020 en el establecimiento.
- En el año 2014 el Establecimiento se adjudica un proyecto SENADI para la construcción de una sala multi-sensorial, única a nivel provincial y segunda a nivel nacional.
- En el año 2015 se implementan talleres JEC basados en el idioma inglés, con la finalidad de dar cumplimiento a uno de los Sellos Institucionales.
- En el año 2019 se implementa en el establecimiento la modalidad de trabajo con grupos flexibles, de acuerdo a los niveles de logros, en los cursos de 4°, 7° y 8° básicos, en las asignaturas de lenguaje y comunicación, lengua y literatura, matemática. Para mejorar los resultados académicos y preparar estudiantes para el Liceo Bicentenario de nuestra comuna.
- En el año 2019 se incorpora a la escuela el programa del Ministerio de Educación “Leo Primero” dirigido a primeros básicos. Con el cual se trabaja hasta 2020.
- El año 2020 se modifica la JEC Básica; disminuye una hora semanal en taller de inglés de 1° a 4° básico; previo análisis de progreso realizado. Siendo reemplazada por Taller de Lenguaje y matemática con el fin de reforzar asignaturas principales.

- Debido a la pandemia, durante 2020-2021 se imparte una educación remota, a distancia, mediante el uso de plataforma Classroom y clases en vivo a través de Meet.
- El año 2022 se retoman las clases presenciales, volviendo a las dependencias del Establecimiento Educacional.
- El año 2024 la escuela deja de ser dependencia municipal, para pertenecer al Servicio Local de Educación Pública Punilla Cordillera.
- En la reformulación 2024 se modifican los nombres de los talleres de la JEC Básica; de 1° a 4° el taller de lenguaje y matemática por habilidades lectoras y modelamiento matemático. De 5° a 8° el taller de matemática por habilidades de modelamiento matemático.
- En el año 2024 se modifica en el establecimiento la modalidad de trabajo con grupos flexibles, de acuerdo a los niveles de logros, en los cursos de 3°, 4° y 8° básicos, en las asignaturas de lenguaje y comunicación, lengua y literatura, matemática. Para mejorar los resultados académicos y preparar estudiantes para el Liceo Bicentenario de nuestra comuna.

Misión, Visión y Sello Institucional

Visión

La Escuela Británica Guillermina Drake Wood aspira a convertirse en una institución de excelencia, sustentada en valores humanistas, que permita a los estudiantes una formación integral e inclusiva, incorporando en su proceso de enseñanza - aprendizaje el desarrollo de actitudes, habilidades y competencias, que les otorgue la posibilidad de transformarse en un futuro en jóvenes que aporten en su comuna y sociedad.

Misión

La Escuela Británica Guillermina Drake Wood tiene como misión entregar a los estudiantes una educación integral e inclusiva, que les permita desarrollar al máximo todas sus potencialidades cognitivas,

incentivando el desarrollo de habilidades artísticas, deportivas y musicales basados en la adquisición de aprendizajes significativos, que les otorguen la posibilidad de continuar sus estudios en la Enseñanza Media.

Sello Educativo

La Escuela Británica Guillermina Drake Wood es un establecimiento que ofrece una educación integral, dando énfasis al desarrollo de habilidades cognitivas, artísticas, deportivas y musicales.

Antecedentes del Entorno

La Escuela "Británica Guillermina Drake Wood" se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Coihueco, específicamente en la calle Balmaceda n°1419.

Las familias pertenecientes a esta comuna son en su mayoría altamente vulnerables, donde su fuente laboral se basa en la realización de trabajos temporales (agrícolas, obreros, entre otros).

Cabe mencionar que el nivel de escolaridad de los padres y apoderados, en un alto índice, en algunos casos superando la educación básica completa, lo que conlleva a la incapacidad de apoyar a sus hijos en el proceso de aprendizaje.

Actualmente, el número de habitantes se ha incrementado debido a la migración de familias del campo a la ciudad, de grandes ciudades a la comuna y extranjeros lo cual ha provocado un aumento en la tasa de drogadicción, alcoholismo y delincuencia.

A partir de las características de nuestra población, como establecimiento nos planteamos el desafío de ser un ente generador de cambio, brindando diferentes posibilidades educativas a los estudiantes, con la finalidad de lograr un desarrollo integral, que les permita superarse y ser un aporte a su comunidad.

Proyecto Educativo Institucional

El Ministerio de Educación, con el fin de articular los diferentes instrumentos curriculares e incluir las nuevas políticas actuales, ha otorgado la posibilidad de reformular el Proyecto Educativo Institucional (PEI), incorporando en esta tarea a toda la Comunidad Educativa.

El propósito de contar con un Proyecto Educativo Institucional tiene como finalidad establecer un horizonte de mediano y largo plazo para el mejoramiento de la calidad integral de los aprendizajes, la igualdad de oportunidades y la inclusión educativa de todos los estudiantes.

El PEI es el resultado de un trabajo coordinado y aprobado por directivos, docentes, asistentes de la educación, padres, apoderados y estudiantes, quienes a través de diferentes instancias de análisis y reflexión lograron exponer sus ideas respecto al Sello Institucional, Visión, Misión y perfiles de los diferentes actores que conforman la Comunidad Educativa. La Escuela a través de la implementación del proyecto, pretende lograr que todos nuestros alumnos y alumnas logren una formación integral, con énfasis en el desarrollo de habilidades artísticas, deportivas y musicales, el desarrollo de valores sustentables que les permitan desenvolverse en un mundo globalizado.

Cabe destacar que el proyecto educativo institucional es actualizado anualmente, de acuerdo a las nuevas legislaciones, que surgen de la necesidad de cambio de la sociedad actual. En su elaboración se considera también las políticas plasmadas en el plan anual de desarrollo de educación pública Punilla Cordillera.

Información Institucional

UNIDAD EDUCATIVA: Escuela Británica Guillermina Drake Wood

RBD: 3835-0

FONO/FAX: 42-2471092

EMAIL: escuelaguillerminadrake@sleppunillacordillera.cl

HORARIO DE FUNCIONAMIENTO: 8:00 hrs. A 18:30 hrs.

HORARIO ALUMNOS: 8:30 hrs a 16:00 hrs.

La Escuela Británica Guillermina Drake Wood cuenta con Educación Parvularia y Básica completa, la cual se distribuye de la siguiente manera:

- **Educación Parvularia:** un Pre kínder y dos kínderes.
- **Educación Básica:** dos cursos por nivel de 1° a 8°.

Resultados SIMCE

Los resultados educativos en la evaluación SIMCE alcanzados por el Establecimiento durante los últimos años han sido los siguientes:

4° Básico

Tabla 1

Año	Lenguaje	Matemática	C. Naturales	Historia
2013	231	248	237	
2014	239	240		236
2015	248	239		
2016	237	242		
2017	277	259		
2018	252	242		
2019	257	250		
2020/2021	-	-	-	-
2022	262	251	-	-
2023	247	264	-	-

Niveles de logro

Lectura

Tabla 1

Nivel		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2022	2023
Insuficiente		50%	44%	55%	15%	43%	35%	39%	49%
Elemental		29%	30%	21%	33%	30%	38%	29%	27%

Adecuado		21%	26%	24%	52%	27%	27%	33%	24%
----------	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Matemática

Tabla 2

Nivel	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2022	2023
Insuficiente	51%	66%	55%	36%	56%	41%	51%	38%
Elemental	43%	30%	36%	49%	36%	50%	29%	31%
Adecuado	6%	4%	9%	15%	8%	9%	20%	31%

2° Básico

Tabla 1

Año	Lectura
2012	226
2013	251
2015	225

6° Básico

Tabla 1

Año	Lenguaje	Matemática	C. Naturales	Historia
2013	246	240	-	-
2014	244	266	243	-
2015	245	245	-	242
2016	228	235	-	222
2018	231	248	245	-
2020	-	-	-	-

Niveles de Logro

Tabla 1

Lenguaje	2016	2018
Insuficiente	53%	50%
Elemental	40%	27%
Adecuado	7%	23%

Tabla 2

Matemática	2016	2018
Insuficiente	38%	40%
Elemental	47%	29%
Adecuado	15%	31%

8° Básico

Tabla 1

Año	Lenguaje	Matemática	C. Naturales	Historia
2009	227	230	240	222
2011	238	244	241	234
2013	243	256	265	-
2014	241	249	-	242
2015	234	254	252	-
2017	229	236	247	-
2019	241	242	-	250
2021	-	-	-	-

Niveles de Logro

Tabla 1

Lenguaje	2009	2011	2013	2014	2015
Insuficiente	58%	46%	41%	47%	60%

Elemental	30%	30%	41%	32%	29%
Adecuado	12%	24%	17%	22%	11%

Tabla 2

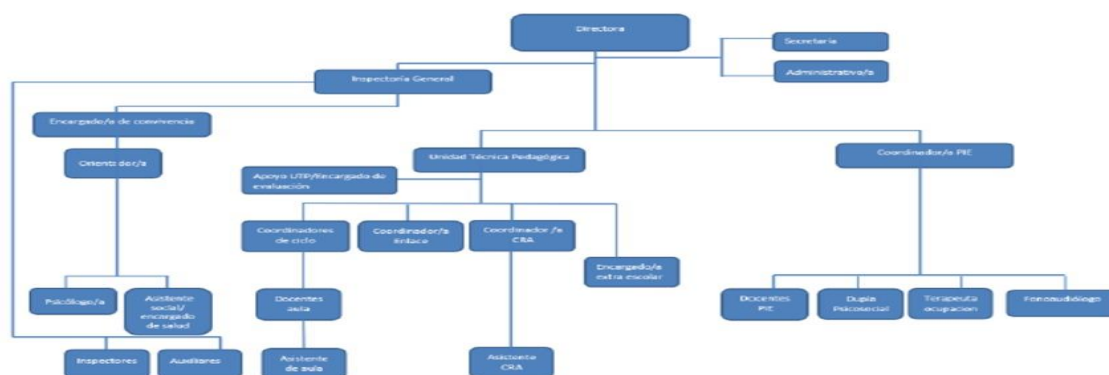
Matemática	2009	2011	2013	2014	2015
Insuficiente	87%	70%	34%	45%	49%
Elemental	11%	28%	46%	42%	30%
Adecuado	1%	2%	20%	13%	21%

Dotación Docente

La dotación docente requerida para la puesta en práctica del PEI es de 4 educadoras de párvulos, 43 docentes, 2 docentes directivos.

Cabe señalar, que para abordar el sello pedagógico es necesario continuar con las contrataciones de personal de apoyo, mantener un laboratorio de inglés con tecnología adecuada a las necesidades actuales, contar con docentes especialistas en el idioma, realizar capacitaciones constantes a todos los funcionarios, disponer de horas para la implementación del tercer grupo flexible, diversos talleres JEC y de Desarrollo Integral, reformular anualmente el proyecto de Jornada Escolar Completa y Plan de Mejoramiento Educativo.

Organigrama



Plan de Estudio

1º a 4º BÁSICO

Tabla 1

ASIGNATURAS	HORAS
Lenguaje y Comunicación	08
Inglés	02
Matemática	06
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	03
Ciencias Naturales	03
Artes Visuales	02
Música	02
Educación Física y Salud.	04
Orientación	01
Tecnología	01
Religión	02
Talleres JEC	04
TOTAL	38

5º - 6º BÁSICO

Tabla 2

ASIGNATURAS	HORAS
Lenguaje y Comunicación	06
Inglés	03
Matemática	06
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	04
Ciencias Naturales	04
Artes Visuales	02
Música	01
Educación Física y Salud.	02

Orientación	01
Tecnología	01
Religión	02
Talleres JEC	06
TOTAL	38

7º y 8º BÁSICO

Tabla 3

ASIGNATURAS	HORAS
Lengua y Literatura	06
Idioma Extranjero (Inglés)	03
Matemática	06
Ciencias Naturales	04
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	04
Tecnología.	01
Artes Visuales	02
Música	01
Educación Física y Salud	02
Orientación	01
Religión.	02
Talleres JEC	06
TOTAL	38

Decreto Planes y Programas

- Decreto de Programas y Planes de Estudio 1° a 6° básico N° 2960/2012
- Decreto de Programas y Planes de Estudio 7° y 8° básico N° 169/2014
- Decreto Grupos Diferenciales N° 291/1999 y N° 1/1998

Decreto de Integración N° 0170/2009

Decreto de Evaluación

- Decreto de Evaluación y Promoción Escolar N° 67/2018

Decreto de Validación de Estudios

- Decreto de Educación 2960/2012
- Decreto de Educación 169/2014
- Decreto de Evaluación 67/2018

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL ESCUELA BRITÁNICA GUILLERMINA DRAKE WOOD, COIHUECO, ÑUBLE.

Análisis Interno y Externo (F.O.D.A.)

Fortalezas

Gestión curricular

1. El equipo directivo define en conjunto con los docentes un diseño de planificación anual; clase a clase y de evaluaciones.
2. El equipo de gestión ha establecido procedimientos de apoyo a los docentes, a través de un acompañamiento permanente al aula con su retroalimentación correspondiente para monitorear el proceso.
3. La escuela garantiza que los docentes cuenten con horas de reflexión a partir de experiencias presentadas, discusión y planificación del trabajo en el aula.
4. La escuela dispone de un sistema para estimular y motivar periódicamente a los estudiantes, reconociendo y premiando el esfuerzo; avances y logros.
5. La escuela implementa un sistema de reforzamientos y apoyo con psicopedagogas a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.
6. El Establecimiento se encuentra adscrito al programa de Integración Escolar, con docentes especialistas en el área.
7. La escuela cuenta con horario de trabajo colaborativo semanal para realizar co- docencia entre profesores de aula y especialistas.

8. La escuela capacita constantemente a sus Docentes.
9. El establecimiento cuenta con jefe técnico eficiente.
10. Realizar clases de lenguaje y matemática por niveles, en terceros, cuartos y octavos básicos, con modalidad de grupos flexibles; estrategia Bicentenario.
11. Directrices claras entregadas por la Unidad Técnica Pedagógica.
12. La escuela cuenta con docentes bien categorizados según evaluación docente.
13. La escuela cuenta con profesionales que apoyan el área académica; como fonoaudióloga, nutricionista, terapeuta ocupacional.

Liderazgo

1. El equipo directivo cuenta con un horario establecido para reuniones de análisis y evaluación.
2. El Establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo que define los lineamientos y que se encuentra en constante revisión.
3. El Establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento Educativo, que incluye metas, objetivos y acciones, que definen los lineamientos del quehacer Institucional.
4. El Establecimiento cuenta con un equipo directivo que apoya la labor docente.
5. El Establecimiento posee comunicación expedita y entrega información a tiempo a la comunidad educativa.
6. Liderazgo eficiente.
7. Equipo de Gestión comprometido

Convivencia

1. La escuela cuenta con un Manual de Convivencia conocido por toda la Comunidad Educativa y un Plan de Convivencia Escolar, en concordancia con el PEI y PME.

2. La escuela cuenta con un equipo de convivencia escolar para tratar problemas de los estudiantes, considerando sus necesidades y edades.
3. La escuela promueve la participación de los diferentes estamentos, a través de: Consejo Escolar, Consejo de Profesores, Centro de Padres y Centro de Alumnos (as).
4. La escuela cuenta con diferentes talleres de desarrollo integral de interés para los estudiantes.
5. La escuela a través del equipo de convivencia entrega contención socioemocional a toda la comunidad educativa.
6. Existe un adecuado clima laboral. Compromiso de nuestra Institución en variadas actividades internas y externas.
7. La escuela atiende el Bienestar físico y emocional de la comunidad educativa.

Recursos

1. El Establecimiento se preocupa de contratar personal de apoyo al proceso de Enseñanza Aprendizaje. Como las asistentes de aula, asistentes para estudiantes con NEE y psicopedagogas.
2. La escuela hace uso de los recursos disponibles (TIC, CRA, etc.)
3. La escuela cuenta en su mayoría con docentes competentes y destacados.
4. Nuestro Establecimiento posee recursos SEP.
5. El Establecimiento cuenta con una variedad de textos en CRA y bibliotecas de aula.
6. Cada sala cuenta con los recursos básicos y tecnológicos necesarios para trabajar.
7. Se mantiene a disposición de toda la comunidad educativa recursos de higiene, desinfección y seguridad

Debilidades***Gestión curricular***

1. Desnivel pedagógico que existe en algunos estudiantes.
2. La constante dotación del personal docente.
3. Exceso de licencias médicas, por parte de los profesores.
4. Falta tiempo para documentación.

Liderazgo

1. Realizar monitoreo en aula de manera más sistemática durante el año.
2. Fortalecer Inspectoría general.
3. Directora debe solucionar temas de inspectoría general

Convivencia

1. No todos los integrantes de nuestra comunidad se han apropiado del Reglamento de Convivencia Escolar, debido a la gran rotación de personal.
2. Cumplir y aplicar el Reglamento de Convivencia.
3. Realizar talleres para atender el área socioemocional en estudiantes.
4. Mejorar la coordinación entre el equipo de convivencia y los docentes.

Recursos

1. El Establecimiento cuenta con algunas dependencias poco óptimas para el desarrollo de las clases. En especial patio techado y cuatro salas antiguas.
2. El Establecimiento posee inadecuada infraestructura para la demanda de matrícula.
3. La escuela no cuenta con cancha techada para realizar actividades físicas.
4. Demora en la llegada de los recursos necesarios.
5. Falta adquirir y renovar los artefactos tecnológicos para el trabajo en aulas.

Oportunidades

1. La escuela cuenta con Educación Parvularia y Básica completa.

2. Se ubica en un lugar donde hay demanda Educacional.
3. El establecimiento cuenta con Jornada Escolar Completa.
4. Existe Biblioteca implementada.
5. La escuela posee Redes de Apoyo permanente.
6. Se cuenta con implementación de las TIC en el aula.
7. El establecimiento posee duplas psicosociales, una exclusiva para estudiantes PIE.
8. La escuela cuenta con recursos SEP, para proveer a los estudiantes de recursos básicos.
9. Todos los cursos del primer ciclo básico cuentan con una asistente de aula.
10. Se cuenta con alimentación completa para casi la totalidad de nuestros estudiantes.
11. Existe transporte escolar para los estudiantes que viven en los sectores rurales.

Amenazas

1. Aumento de delincuencia, droga y alcohol en la comuna.
2. Existe tránsito y estacionamiento permanente de camiones de alto tonelaje en calle principal, frente al acceso de la escuela, pertenecientes a Comercial Copelec, lo que provoca aglomeración y peligros de accidentes.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta etapa del trabajo, es fundamental, a través del análisis de los resultados, identificar las fortalezas y debilidades del Establecimiento. De esta manera, plantear un Plan de Mejoramiento adecuado.

Para ello, se realiza un análisis por eje descriptivo, lo que nos permitirá ver claramente los logros que se alcanzado como Establecimiento Educacional, así como las áreas que aún necesitan atención para lograr un desempeño óptimo como Institución, a través de éstas en sus distintas dimensiones a 23 funcionarios de la Escuela Británica Guillermina Drake Wood, de la comuna de Coihueco.

A partir de la información analizada, surge la pregunta: ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?

Los resultados internos han mostrado un aumento progresivo; sin embargo, los resultados externos han disminuido en las dos evaluaciones SIMCE que hemos realizado. Esta situación se debe a la alta rotación de docentes, lo que ha dificultado la institucionalización de prácticas educativas exitosas. Además, la implementación de un seguimiento y retroalimentación curricular basada en el logro de competencias ha sido débil, en parte por el alto número de profesionales no docentes que imparten clases.

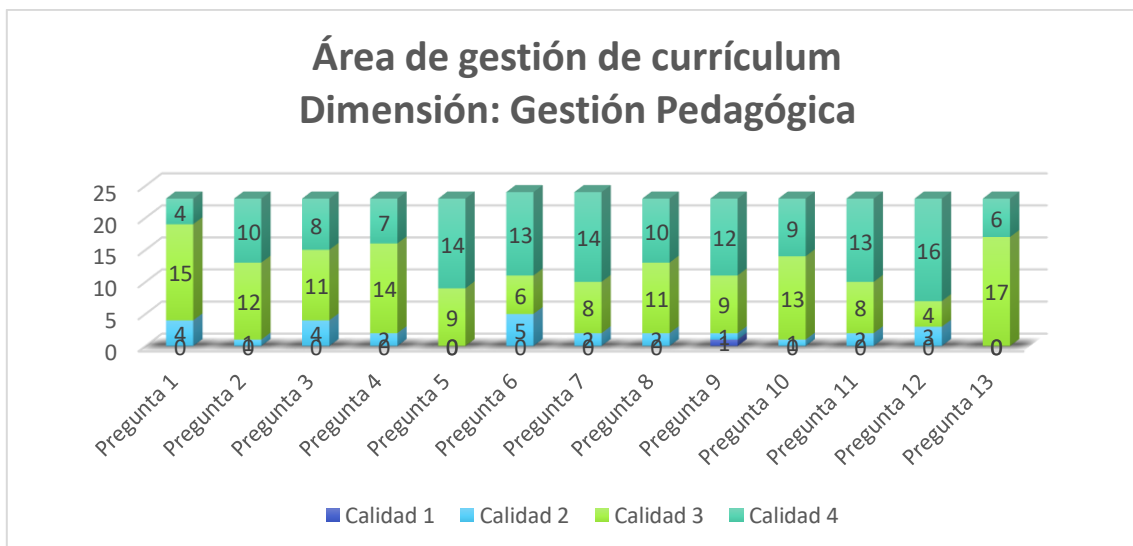
Los procesos pedagógicos de acompañamiento en los resultados educativos internos y las evaluaciones formativas contextualizadas han facilitado la aprobación de las asignaturas y han mejorado el rendimiento del establecimiento. Sin embargo, la falta de institucionalización y consolidación de procesos educativos ha complicado la mejora en las mediciones externas (SIMCE).

En conclusión, es esencial fortalecer y acompañar a los docentes para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. También es necesario mejorar las estrategias e instrumentos evaluativos que promuevan una adecuada identificación de las debilidades pedagógicas y los resultados académicos de los estudiantes, en coherencia con una retroalimentación efectiva que incluya

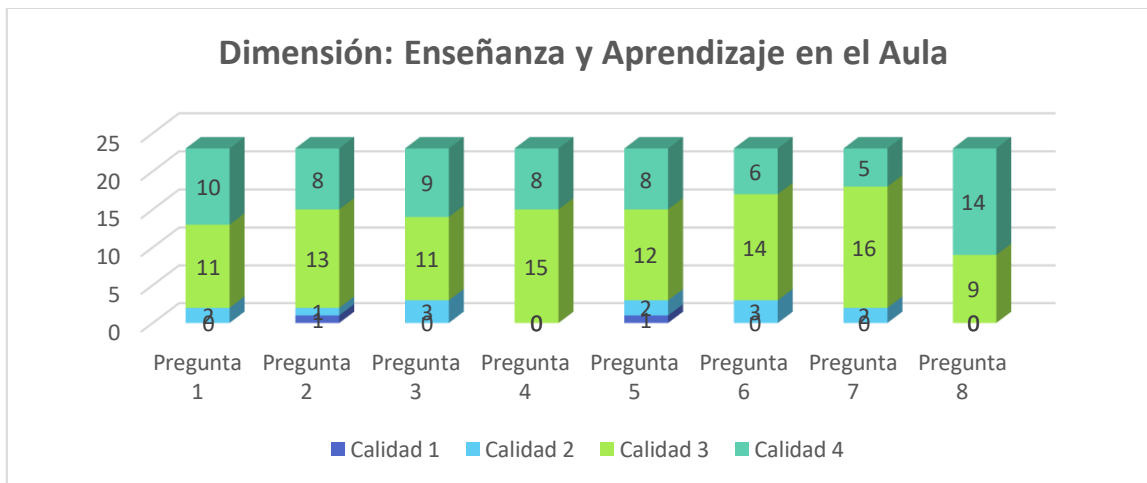
reflexiones pedagógicas por áreas y/o niveles, lo que permitirá una toma de decisiones más informada.

Análisis Descriptivo

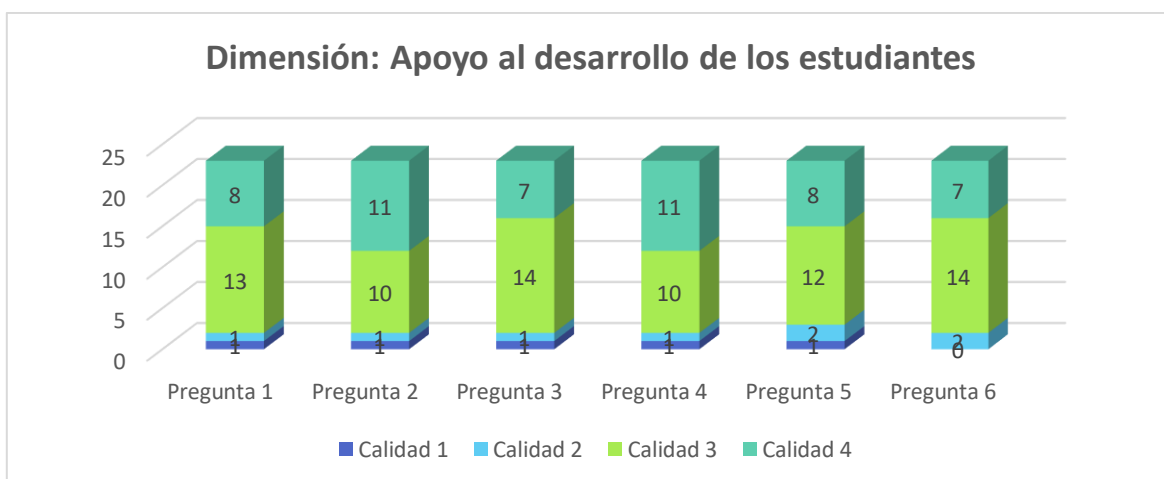
Gráfico 1



En el gráfico 1, nos muestra la dimensión: gestión pedagógica, podemos observar que un 73,9% de la comunidad educativa del establecimiento observa que el equipo pedagógico promueve la reutilización y mejora de los recursos desarrollados por los docentes y establece un sistema para su organización y uso, incorporando un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional con sistematicidad, progresión secuencial o orientación la mejora, pero con un claro déficit en la incorporación de la evolución y perfeccionamiento permanente de sus procesos.

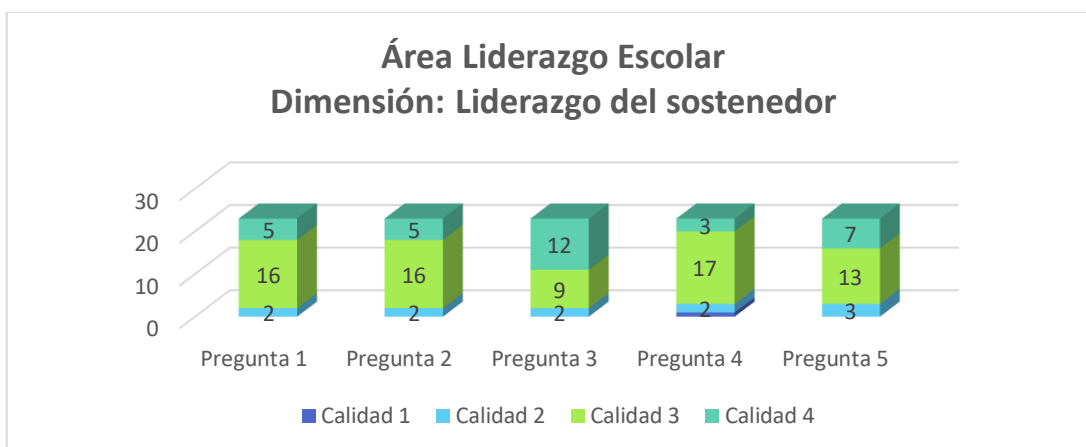
Gráfico 2

En el gráfico 2, podemos darnos cuenta que la comunidad educativa observa que en la dimensión: Enseñanza y aprendizaje un 69,6% de 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. Esto quiere decir que vemos un déficit en esta dimensión ya que los docentes no logran una sistematicidad y progresión secuencial, y la mejora en los resultados en un poco complicada por el grupo de alumnos de cada nivel con un porcentaje de vulnerabilidad de más del 85%, lo que hace una conducta más compleja.

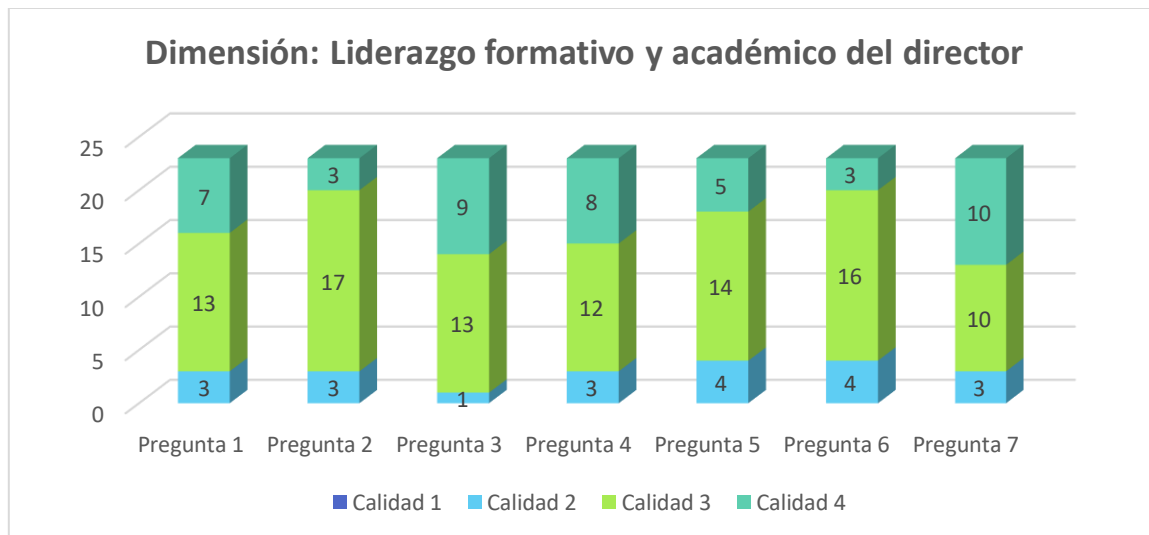
Gráfico 3

En el gráfico 3 , de Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes, podemos darnos cuenta que un 60,9% de la comunidad educativa opina que al establecimiento le falta incorporar una evaluación y perfeccionamiento sistemático en el proceso de estrategia al identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales (Pregunta 3), asimismo contar con un sistema de orientación vocacional que apoye a los estudiantes, entregando información sobre alternativas de instituciones (Pregunta 6).

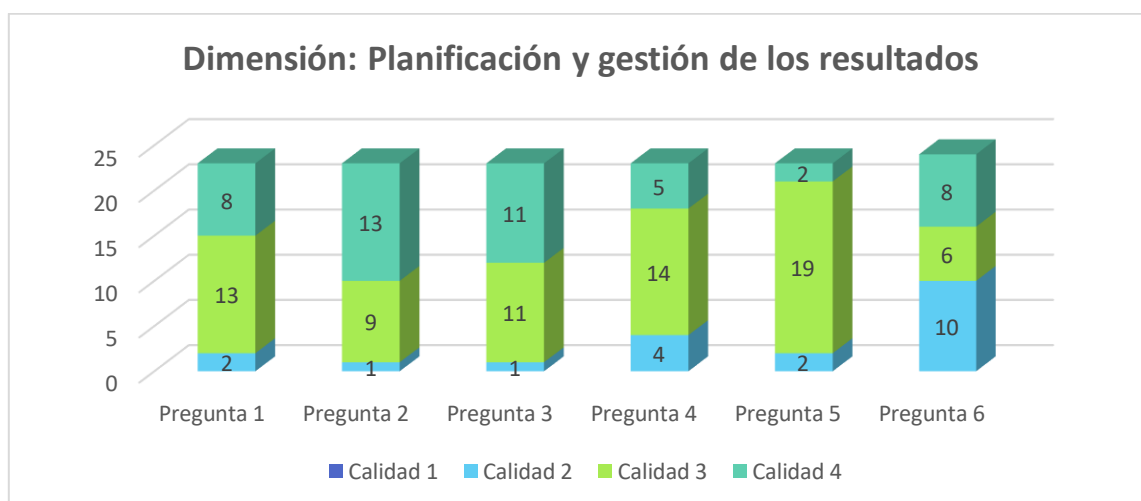
Gráfico 4



El gráfico 4, referido a la Dimensión: Liderazgo del Sostenedor, nos muestra que el sostenedor presenta un pequeño déficit en la entrega de recursos oportunamente comprometidos. Esto se ve reflejado ya que el 73,9% de la comunidad educativa ha respondido que los actores del establecimiento educacional incorpora un propósito explico, no así, con un permanente perfeccionamiento en su proceso.

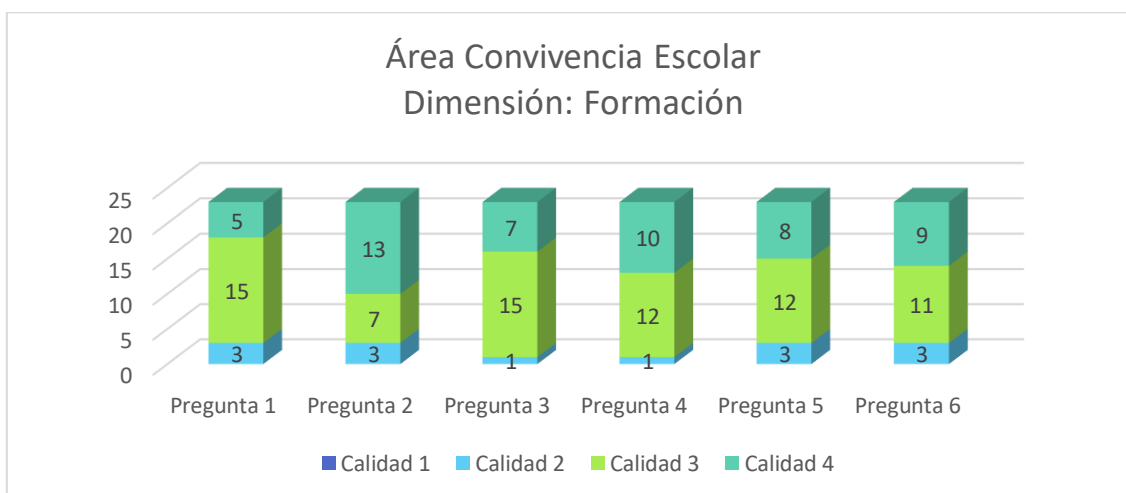
Gráfico 5

En el gráfico 5, el director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional, incorporando un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional. Así lo observa la comunidad educativa reflejada 73,9% según resultados obtenidos en esta pregunta de la dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.

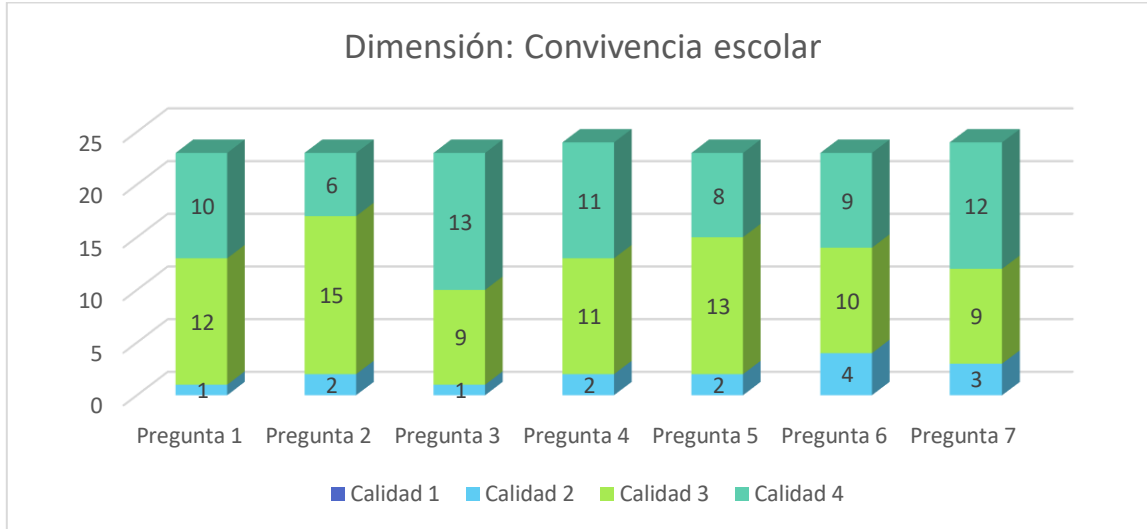
Gráfico 6

En el gráfico 6 podemos darnos cuenta de un propósito bastante difuso para los actores del establecimiento educacional en cuanto a la organización del sistema en asuntos de datos recopilados, actualizados, protegidos y de fácil consulta. Esto quiere decir, que tenemos un 43,5% en déficit en la dimensión: planificación y gestión de resultados.

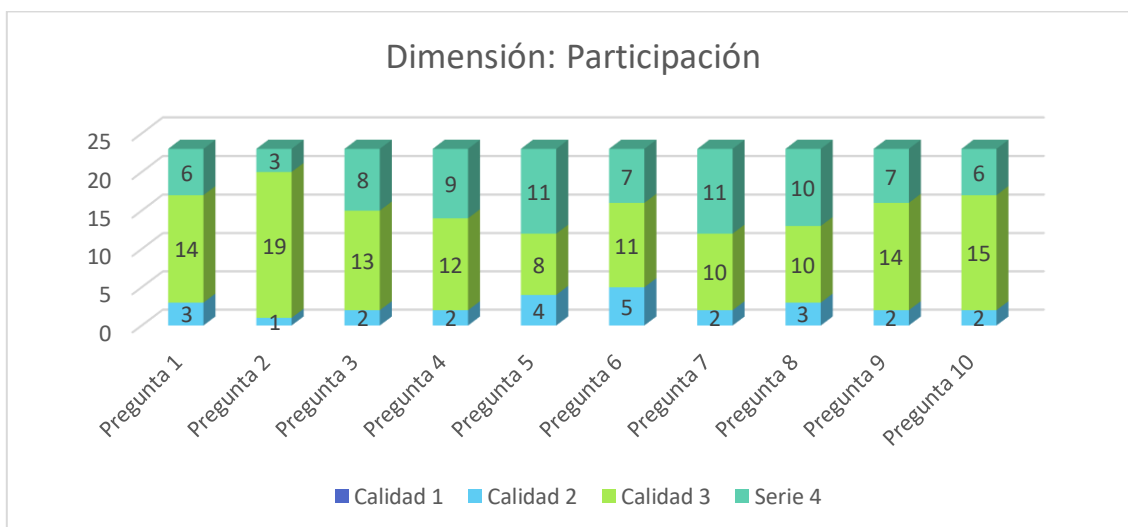
Gráfico 7



En el gráfico 7, se observa que en dos preguntas de la dimensión: Formación, en el Área escolar, presentan un 65,2% que corresponde que al establecimiento le falta incorporar una evaluación y perfeccionamiento permanente en los procesos que modelan y enseñan de manera constructiva la resolución de conflictos, igualmente, los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional para así alcanzar su logro.

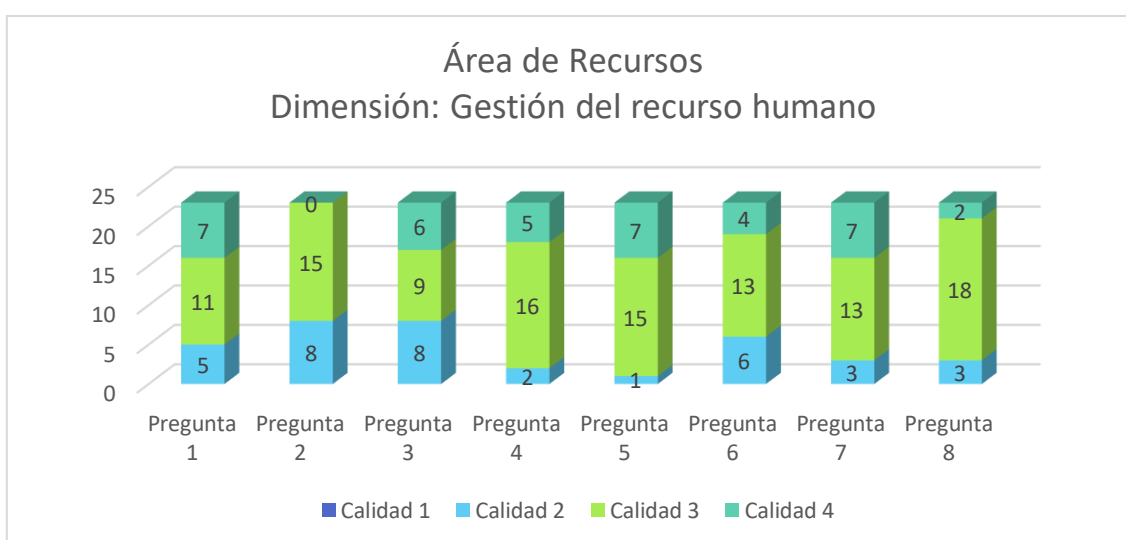
Gráfico 8

En el gráfico 8 de la dimensión: convivencia escolar, un 65,2% de la comunidad educativa del establecimiento observa que 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. Al igual que podemos darnos cuenta que un 17,4%, lo cual no es menor, opina falta incorporar una evaluación y perfeccionamiento permanente en el proceso de prevención a conductas antisociales o violentas de los alumnos/as.

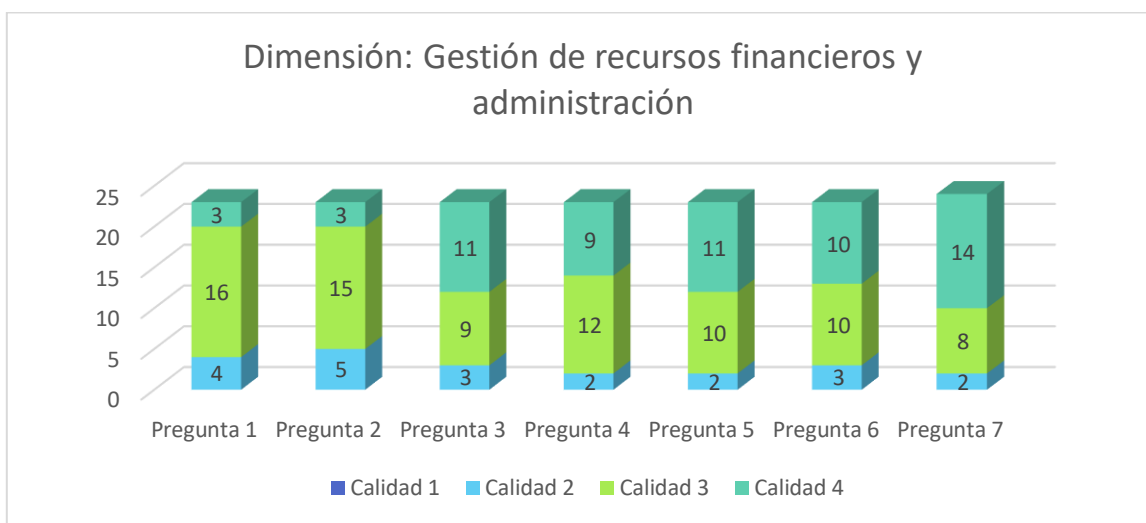
Gráfico 9

En el gráfico 9, si bien hay un 82,6% de la comunidad educativa, de la dimensión participación, que nos dice que 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 incorporando contenido explícito. Una minoría no menos importante nos muestra que un 34,8% evidencia al establecimiento la falta de promover la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.

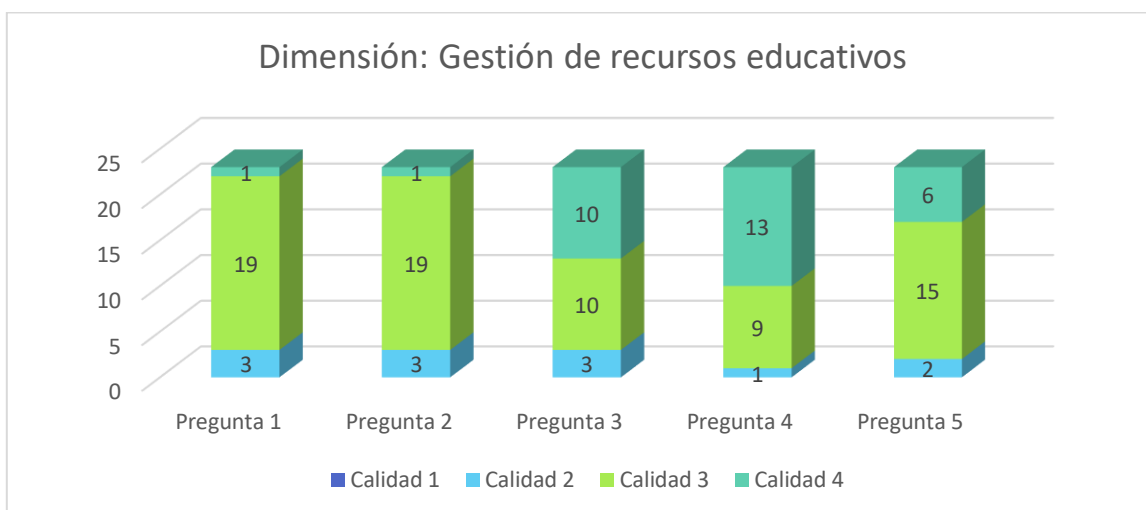
Gráfico 10



El gráfico 10 presenta un 78,3% de la comunidad educativa en el área gestión de recursos, dimensión: gestión del recurso humano, la cual observa que el establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto. Lo cual claramente es positivo para un buen sistema de trabajo. Solo falta monitorear mediante evaluación permanente en esta área.

Gráfico 11

El gráfico 11 nos muestra que el establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un bajo nivel de asistencia a clases, representado por 69,6% de la comunidad educativa encuestada la cual a registrado estos antecedentes, aun faltando una perfección y evaluación permanente del proceso. Este pequeño déficit se ve reflejado en conjunto con un 21,7% de la población encuestada que opina que el establecimiento presenta una falta en el presupuesto que concilia las necesidades de los distintos estamentos. Es ahí, entonces donde podemos ver el problema de asistencia de los alumnos en la dimensión: gestión de recursos financieros y administración

Gráfico 12

Podemos observar el gráfico 12, que corresponde a la dimensión: gestión de recursos educativos, hay 82,6% del total de encuestados, que nos dicen que el establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, al igual que con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establecer normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso. Claramente faltando una evaluación permanente, ya que en algunos niveles hay falta de varias de estas características antes mencionadas.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Como institución educativa que busca estar a la vanguardia en su gestión, nos hemos propuesto de manera estratégica los siguientes objetivos y metas, teniendo en cuenta las dimensiones que estamos analizando.

Objetivos y Metas

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Fortalecer las estrategias y métodos de enseñanza instalados en el establecimiento, mediante capacitaciones internas, seguimiento y monitoreo.	El Equipo Directivo y Técnico apoya el proceso de enseñanza del 90% de los docentes que imparten asignaturas.
	Apoyar pedagógica y socioemocional a todos los estudiantes, especialmente a aquellos que presenten dificultades afectivas, conductuales, de aprendizaje o habilidades destacadas a través de estrategias planificadas por el equipo directivo, técnico y de convivencia, de acuerdo al contexto actual.	El 90% de los estudiantes diagnosticados que presentan problemas afectivos, conductuales, de aprendizaje o habilidades destacadas serán apoyados de manera pedagógica y socioemocional.
Liderazgo	Fortalecer el liderazgo del director mediante la articulación de los equipos de trabajo existentes y redes de apoyo implementando procedimientos de Gestión, análisis de resultados y toma de decisiones con el objetivo de mejorar procesos y prácticas pedagógicas, de convivencia y administrativas.	El equipo directivo instala en un 90% procedimientos de monitoreo referente a: articulación de los equipos, junto a los procedimientos de gestión y resultados de los indicadores de eficiencia interna.

	<p>Contar con un sistema de monitoreo a los establecimientos de manera semanal y mensual a través de Informes que den cuenta de la Gestión Institucional, con el fin de sugerir ajustes y/o acciones remediales, además de una plataforma de gestión para perfeccionar a los distintos estamentos de la comunidad educativa para acompañar en los diferentes aspectos técnicos pedagógicos, administrativos y financieros de manera de contribuir a generar aprendizajes de acuerdo a la contingencia nacional.</p>	<p>Un 80 % de la gestión institucional es monitoreada a través informes Semanales enviados al SLEPy utilizan los procesos técnicos y administrativos y financieros por medio de una plataforma de gestión integral de manera de responder a los diferentes requerimientos ministeriales.</p>
Convivencia Escolar	<p>Fomentar los espacios relacionales positivos y de cuidado de todos sus integrantes participando de manera democrática y sana convivencia, a través del resguardo y desarrollo socioemocional, desde el punto de vista pedagógico de la reflexión, socialización y talleres con el propósito de internalizar el respeto a la normativa del establecimiento y los valores del PEI, según la contingencia actual.</p>	<p>El 87% de los integrantes de la escuela participa semestralmente, en una evaluación de las normativas aplicadas de acuerdo a los resultados de los indicadores académicos y de desarrollo personal, social y emocional.</p>
Gestión de Recursos	<p>Fortalecer los espacios físicos con las medidas sanitarias vigentes que</p>	<p>Realizar como mínimo, una inversión anual en</p>

	<p>aseguren la optimización en la gestión de: personal, uso de recursos educativos y sanitarios; sobre la base de prioridades definidas por equipo de liderazgo y de gestión, que permita la eficiencia en los procesos pedagógicos, administrativos, de seguridad y prevención.</p>	<p>gestión de adquisiciones de recursos materiales, insumos, equipamientos, para asegurar el bienestar y minimizar los riesgos y afrontar las emergencias sanitarias de todos los integrantes de la comunidad educativa en un ambiente seguro, de acuerdo a la contingencia nacional.</p>
<p>Área de Resultados</p>	<p>El equipo directivo y técnico implementa un sistema de monitoreo que permite obtener información a través de la recopilación de antecedentes de las acciones implementadas y de las estrategias educativas ejecutadas en todos los cursos, con el propósito de recuperar, mantener y mejorar los aprendizajes, a través de monitoreo y retroalimentación, según contingencia actual.</p>	<p>El 85% de los estudiantes es movilizado a la mejora y recuperación de sus aprendizajes, en asignaturas de Lenguaje y Matemática, tomando como línea de base la meta comunal.</p>

Plan de Mejora

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Fortalecer de manera efectiva el plan curricular mediante el acompañamiento y monitoreo constante de las prácticas pedagógicas. A través de la retroalimentación sistemática de los procesos de enseñanza y aprendizaje, con un enfoque en

	el trabajo colaborativo y el perfeccionamiento permanente. Este enfoque se adaptará a las necesidades de los estudiantes en cuanto a cambios cognitivos, afectivos, actitudinales y sociales.
Estrategia	Fortalecer los espacios y oportunidades de mejoramiento entre los docentes y asistente, para el fortalecimiento de sus prácticas, estrategias de enseñanza con foco en la innovación y diversificación.
Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Mosaico del saber
Responsable	Director, UTP

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Fortalecer de manera efectiva el plan curricular mediante el acompañamiento y monitoreo constante de las prácticas pedagógicas. A través de la retroalimentación sistemática de los procesos de enseñanza y aprendizaje, con un enfoque en el trabajo colaborativo y el perfeccionamiento permanente. Este enfoque se adaptará a las necesidades de los estudiantes en cuanto a cambios cognitivos, afectivos, actitudinales y sociales.
Estrategia	Fortalecer los espacios y oportunidades de mejoramiento entre los docentes y asistente, para el fortalecimiento de sus prácticas, estrategias de enseñanza con foco en la innovación y diversificación.
Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Acción	Tejiendo Estrategias
Responsable	Equipo técnico pedagógico, Equipo multiprofesional

Dimension	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Fortalecer de manera efectiva el plan curricular mediante el acompañamiento y monitoreo constante de las prácticas pedagógicas. A través de la retroalimentación sistemática de los procesos de enseñanza y aprendizaje, con un enfoque en el trabajo colaborativo y el perfeccionamiento permanente. Este enfoque se adaptará a las necesidades de los estudiantes en cuanto a cambios cognitivos, afectivos, actitudinales y sociales.
Estrategia	Fortalecer los espacios y oportunidades de mejoramiento entre los docentes y asistente, para el fortalecimiento de sus prácticas, estrategias de enseñanza con foco en la innovación y diversificación.
Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Tejiendo Estrategias
Responsable	Equipo técnico pedagógico, Equipo multiprofesional

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Fortalecer de manera efectiva el plan curricular mediante el acompañamiento y monitoreo constante de las prácticas pedagógicas. A través de la retroalimentación sistemática de los procesos de enseñanza y aprendizaje, con un enfoque en el trabajo colaborativo y el perfeccionamiento permanente. Este enfoque se adaptará a las necesidades de los

	estudiantes en cuanto a cambios cognitivos, afectivos, actitudinales y sociales.
Estrategia	Fortalecer los espacios y oportunidades de mejoramiento entre los docentes y asistente, para el fortalecimiento de sus prácticas, estrategias de enseñanza con foco en la innovación y diversificación.
Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Paso a pasito
Responsable	Equipo técnico pedagógico, Equipo multiprofesional, coordinadora educación parvularia
Ejecución	Material y recursos didácticos. Gasto en remuneraciones.

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	Potenciar el rol directivo y técnico pedagógico mediante la articulación de equipos de trabajo. Este enfoque permitirá una implementación curricular adecuada y transversal. Para lograrlo, se definirán claramente los roles y funciones de cada equipo y se analizará información relevante para mejorar las prácticas educativas.
Estrategia	Progresar en la implementación de espacios e instancias de trabajo colaborativo, planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación de los procesos educativos que permitan fortalecer los procesos institucionales, con énfasis en la reflexión pedagógica.
Subdimensiones	* Liderazgo del director
Acción	Juntos y juntas creamos comunidad
Responsable	Director, Inspector General

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	Potenciar el rol directivo y técnico pedagógico mediante la articulación de equipos de trabajo. Este enfoque permitirá una implementación curricular adecuada y transversal. Para lograrlo, se definirán claramente los roles y funciones de cada equipo y se analizará información relevante para mejorar las prácticas educativas.
Estrategia	Progresar en la implementación de espacios e instancias de trabajo colaborativo, planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación de los procesos educativos que permitan fortalecer los procesos institucionales, con énfasis en la reflexión pedagógica.
Subdimensiones	* Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados
Acción	Diálogos transformadores
Responsable	Director, Inspector General

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Fortalecer el clima de convivencia saludable, respetuoso e inclusivo mediante la reflexión continua de los diferentes equipos y el acompañamiento sistemático de las necesidades de los estudiantes. Se llevarán a cabo actividades artísticas y recreativas, se fomentará el cuidado y la protección del medio ambiente, y se organizarán actividades deportivas para el desarrollo socioemocional, para impulsar una cultura de respeto, tolerancia y participación en la comunidad educativa.
Estrategia	Progresar en el desarrollo de espacios y actividades de apoyo socioemocional, autocuidado, esparcimiento e instancias recreativas que fomenten el arte, la cultura y el

	deporte realizando intervenciones en el aula, para mejorar la convivencia escolar de todos los integrantes de la comunidad educativa.
Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> * Formación * Convivencia escolar * Participación y vida democrática
Acción	Construyendo una escuela para la paz, el buen vivir y la protección del medio ambiente
Responsable	Inspector general, encargada de convivencia

Dimension	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Fortalecer el clima de convivencia saludable, respetuoso e inclusivo mediante la reflexión continua de los diferentes equipos y el acompañamiento sistemático de las necesidades de los estudiantes. Se llevarán a cabo actividades artísticas y recreativas, se fomentará el cuidado y la protección del medio ambiente, y se organizarán actividades deportivas para el desarrollo socioemocional, para impulsar una cultura de respeto, tolerancia y participación en la comunidad educativa.
Estrategia	Progresar en el desarrollo de espacios y actividades de apoyo socioemocional, autocuidado, esparcimiento e instancias recreativas que fomenten el arte, la cultura y el deporte. Realizando intervenciones en el aula, para mejorar la convivencia escolar de todos los integrantes de la comunidad educativa.
Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> * Formación * Convivencia escolar Participación y vida democrática
Acción	Participación sin límites

Responsable	Inspector general, encargada de convivencia
-------------	---

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Sistematizar procedimientos de adquisición, reposición, mantenimiento, habilitación, reparación y ornamentación de los recursos educativos y dependencias escolares atendiendo a las diversas necesidades académicas, de protección del entorno, de seguridad y protección de todos los integrantes de la comunidad educativa. Se establecerán protocolos y criterios para la adquisición y mantenimiento de los recursos, que permitan dar cumplimiento al proyecto educativo.
Estrategia	Revisión y distribución de recursos asignados a través de un plan de compras acorde a las necesidades del establecimiento, que permita cumplir con la normativa vigente, para que impacten en los logros de aprendizaje, articulación y coordinación entre el equipo directivo/técnico, para optimizar el aprovechamiento de los espacios de inversión de recursos según presupuesto anual.
Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión de los resultados financieros * Gestión de los recursos educativos
Acción	Recursos en acción para transformar el ambiente educativo.
Responsable	Director y asistentes Administrativos

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Sistematizar procedimientos de adquisición, reposición, mantenimiento, habilitación, reparación y ornamentación de los recursos educativos y dependencias escolares

	atendiendo a las diversas necesidades académicas, de protección del entorno, de seguridad y protección de todos los integrantes de la comunidad educativa. Se establecerán protocolos y criterios para la adquisición y mantenimiento de los recursos, que permitan dar cumplimiento al proyecto educativo.
Estrategia	Revisión y distribución de recursos asignados a través de un plan de compras acorde a las necesidades del establecimiento, que permita cumplir con la normativa vigente, para que impacten en los logros de aprendizaje, articulación y coordinación entre el equipo directivo/técnico, para optimizar el aprovechamiento de los espacios de inversión de recursos según presupuesto anual.
Subdimensiones	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión de los resultados financieros * Gestión de los recursos educativos
Acción	10 % SEP exploro mis raíces y construyo futuro
Responsable	Director

CONCLUSIÓN

La implementación del Plan de Mejoramiento Educativo, que se completó anteriormente, se presenta como una herramienta fundamental para fomentar mejoras pedagógicas dirigidas a cada uno de nuestros estudiantes. El objetivo es enriquecer su experiencia en el colegio y también fortalecer las futuras reformas educativas. Sin embargo, al igual que con otras herramientas, no debemos ver esto como un fin en sí mismo, sino como una manera concreta de responder a las inquietudes legítimas de la comunidad educativa. Se ha diseñado un plan con un enfoque a cuatro años, donde cada fase que se propone trabajar está destinada a mejorar cada proceso.

Es crucial que todos participen en la creación de un plan que ayude a optimizar las condiciones en las que se educa, teniendo en cuenta que no solo los niños son quienes deben involucrarse en este proceso, es toda la comunidad en su conjunto, incluyendo a docentes, asistentes y todos los que forman parte del sistema educativo del establecimiento.

El estudio deja claro que los directivos valoran el nuevo enfoque de PME, considerándolo un aporte significativo para la planificación en el establecimiento. Este enfoque facilita una mejor comprensión y un uso más efectivo del modelo de planificación orientado a la mejora escolar, basándose en objetivos estratégicos, metas y acciones concretas. Además, el nuevo enfoque de PME contribuye a la gestión del establecimiento, ofreciendo una dirección más clara hacia la mejora, no solo a corto plazo, sino también a mediano y largo plazo, reforzando la relevancia y conexión con el proyecto educativo del establecimiento y promoviendo la participación de toda la comunidad educativa.

Los datos comparativos indican que la percepción de los cambios en el PME no está fuertemente influenciada por la dependencia del establecimiento o si recibe asesoría técnica. En cambio, el estudio sugiere que el tipo de liderazgo directivo tiene un impacto más significativo en cómo se valora el cambio de enfoque del PME.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Calidad de la Educación, (2013), *“Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”*; Santiago, Chile.

Bellei, C.; Valenzuela, J.; Vanni, X.; y Contreras, D.; (2014), *“Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?”*; Santiago, Chile. Ediciones Concha y Toro.

Campos, Fabián; Valdés, René; Ascorra, Paula (2019). *¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. Calidad en la Educación*, Fuente Académica Plus.

Castillo Riquelme, Víctor; Rodríguez Garcés, Carlos; Escalona Burgos. (2018). *Participación, vida democrática y sentido de pertenencia según tipo de establecimiento educativo en Chile*, Fuente Académica Plus.

Ley 20.370 General de Educación, promulgada el 2009, y en la Ley 20.529 que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización, promulgada el 2011.

Ministerio de Educación, (2014), *“Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos”*

Ministerio de Educación, (2019), *“Orientaciones para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo”*; Santiago, Chile.

Sandoval-Berrios, Javier; Retamal-Papic. (2024) *Convivencia escolar: subjetividades escolares atravesadas*. UC Maule - Revista Académica de la Universidad Católica del Maule, Academic Search Premier

ANEXOS

Ficha técnica

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.				