



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

TRABAJO DE GRADO II

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento
“Colegio El Melón”**

Profesora: Rocío Rizzo San Martín.

Alumno: Elías Adrián Frez Torres.

Nogales – Chile, abril 2021

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	07
Introducción	08
Capítulo 1.....	11
Marco Teórico	11
1.- Bases legales para el diseño del Plan de Mejoramiento Educativo	13
2.- Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación parvularia, básica y media y su fiscalización	15
3.- Ley de Subvención Escolar Preferencial.....	18
3.1.- ¿Por qué surge la Ley de Subvención Escolar Preferencial?	18
Capítulo 2:	25
1.- Plan de Mejoramiento Educativo: Sentido	25
1.1.- Fase estratégica.....	28
1.1. 1.- Análisis PEI y Autoevaluación Institucional	28
1.1. 2.- Vinculación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con el Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación	28
1.1.3.- Vinculación del Proyecto Educativo Institucional con planes requeridos por normativa	29
1.1.4.- Autoevaluación Institucional.....	31
1.1.5.- Autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa.....	32
1.1.6.- Autoevaluación de la implementación curricular	32
1.1.7.- Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos	32
1.1.8.- Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento.	33
2.- Fase de planificación estratégica plan de mejoramiento educacional	

con una proyección a cuatro años	34
2.1.- Objetivos estratégicos, principales aspectos a considerar al momento de su diseño	34
2.2.- Establecer metas estratégicas.....	36
2.3.- Establecer la o las Estrategia (s) que nos guiarán en la implementación del PME	36
3.- Sigüientes Fases del diseño de un PME.....	37
3.1.- Fase Planificación Anual	37
3.3.1.- Vinculación entre Fase Estratégica y Fase Anual	37
3.2.- Programación anual	38
3.2.1.- Componentes de la programación anual	38
3.3.- Fase de Implementación, monitoreo y seguimiento Anual	39
3.3.1.- Monitoreo a las acciones	39
3.3.2.- Seguimiento.....	40
3.4.- Seguimiento a las estrategias anuales	40
3.4.1.- Fase tres de Evaluación Anual	40
3.3.3.- Evaluación del cumplimiento de las estrategias.....	41
3.3.3.- Grado de acercamiento al logro del Objetivo Estratégico	41
3.3.4.- Evaluación proyectiva	41
Capítulo 3:	42
1.- Prácticas de gestión institucional - modelo de aseguramiento de la calidad (sac) modelo pedagógico curricular institucional y marco contextual	42
1.1.- Prácticas de Gestión Pedagógica propuestas por la Agencia de Calidad	42
1.2.- Dimensión Liderazgo	43
1.3.- Gestión del Liderazgo	44

1.3.1.- Subdimensión Gestión del Liderazgo: Liderazgo del Sostenedor.....	44
1.3.2.- Subdimensión Gestión del Liderazgo: Liderazgo del Director	45
1.3.3.- Subdimensión Planificación y Gestión de Resultados	45
2.- Dimensión Gestión Pedagógica	46
2.1.- Gestión Pedagógica y los Estándares de Aprendizaje	46
2.2.1.- Áreas de la dimensión gestión pedagógica y sus Estándares.....	46
2.2.2.- Gestión Curricular.....	47
2.2.3.- Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.....	47
2.2.4.- Apoyo al desarrollo de los estudiantes	47
3.- Dimensión Formación y Convivencia	48
3.1.- Gestión de la Formación, participación y Convivencia de la Comunidad Educativa	49
3.1.1.- Subdimensión: Formación	49
3.1.2.- Subdimensión: Convivencia	49
3.1.3.- Subdimensión: Participación y Vida Democrática	49
4.- Dimensión Gestión de Recursos	50
4.1.- Gestión de Recursos	50
4.1.1.- Subdimensión Gestión de Personal	50
4.1.2.- Subdimensión Gestión de Recursos Financieros	51
4.1.3.- Subdimensión Gestión de los Recursos Educativos.....	51
5.- Modelo Pedagógico Curricular	52
5.1.- Paradigma que fundamenta el modelo	53
6.- Marco Contextual	55

6.1.- Breve Reseña Histórica	55
6.2.- Síntesis de Antecedente del Entorno	58
6.3.- Principales rubros económicos de la comuna	59
6.4.- Tasa de pobreza por ingresos.....	60
6.5.- Servicios Básicos	60
Capítulo 4:	61
1.- Diagnóstico Institucional	61
1.1.- Análisis PEI - Síntesis de los componentes del PEI	61
1.2.- Vinculación PEI con el Modelo de la Gestión Escolar	62
1.3.- Vinculación Planes...	65
1.4.- Autoevaluación Institucional	69
1.5.- Implementación de Planes	90
1.6.- Implementación Curricular	94
2.- Análisis de resultados	95
2.1.- Aprobados por Asignaturas	95
2.2.- Rendimiento Establecimiento	96
2.3.- Resultados Eficiencia Interna	97
2.3.1.- Evolución de Matrícula Educación Parvularia – Educ. Básica – Educación Media	97
2.3.2.- Aprobados por Asignatura Año 2018	97
2.3.3.- Resultados SIMCE	101
2.3.4.- Resultados de Indicadores de DPS 2016 – 2018	100
2.3.5.- Síntesis resultados de aprendizaje 2016 – 2018	106
2.4.- Análisis de Resultados.....	106
3.- Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento	110
4.- Conclusiones de la Autoevaluación Institucional	113

Capítulo 5:	115
1.- Plan de Mejoramiento	115
1.1.- Planificación Estratégica.....	115
1.2.- Planificación Anual 2019	117
Bibliografía.....	129
Anexos	130

RESUMEN

El presente trabajo de grado nos presenta el cronograma que describe el proceso adecuado para diseñar un plan de mejoramiento educativo (PME), en cualquier colegio. En los primeros capítulos se exponen las bases, componentes y objetivos de la institucionalidad creada por el Estado para implementar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), mediante un modelo de prácticas de gestión institucional, que instala la mejora ascendente en la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes. Con ello cumple lo estipulado en la Ley de Subvención Escolar Preferencial, que solicita realizar todos los esfuerzos para que los estudiantes que por su condición socio económica no han logrado acceder a una educación de calidad lo puedan hacer, concretizando así el principio basal de equidad e igualdad de oportunidades consagrados en la Ley General de Educación (LGE).

Los capítulos siguientes se describen las etapas de diseño del PME, que surge como resultado del proceso de reflexión colectiva y participativa en torno a los valores y sellos institucionales mediante un diagnóstico institucional que determinará las prácticas de gestión necesarias de ser instaladas para lograr la calidad continua en los aprendizajes de todos los estudiantes.

Finalmente se comparte la planificación anual del PME 2019.

INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Mejoramiento Educativo del Colegio “El Melón”, tiene como propósito falta el sentido valórico y académico de formación integral que inspira a nuestra institución declarados en la Visión, Misión y expresado en nuestros Sellos institucionales . A través de una planificación estratégica compartida de cuatro años desarrollada mediante la ejecución de planes anuales de mejoramiento (PME), hemos proyectado políticas, proyectos, programas y acciones que nos han permitido instalar y sistematizar en las diferentes dimensiones de la gestión las prácticas propuestas por la Agencia de Calidad en su Modelo de Aseguramiento de la Calidad (SAC), compartidos en Los Estándares Indicativos de Desempeño y con ello avanzar en la concretización de nuestra Proyecto Educativo Institucional.

Como institución de educación pública compartimos la definición emanada por el Mineduc que define la formulación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) como un “instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, de sus procesos institucionales y pedagógicos y que favorece a que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al “medio que permitirá llegar al lugar proyectado” como comunidad educativa. (Mineduc, 2014, pág. 9).

Su diseño y elaboración surge desde una instancia de reflexión colectiva desarrollada por el establecimiento educacional, en torno a aquellas **Prácticas** que en la mirada colectiva serán abordadas para lograr el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes, estas se transformarán en prácticas institucionales a instalar, sistematizar, articular y evaluar, en un proceso continuo de mejora de cuatro años acompañado por la Agencia de la Calidad, el cual busca “La instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos” (Mineduc, 2011).

Como comunidad educativa hemos otorgado una vigencia de cuatro años a esta planificación estratégica de mejora o ciclo de mejoramiento continua concretizada cada año mediante la elaboración compartida de nuestro PME 2019 a 2022.

El cronograma de diseño tuvo una duración de 3 meses (diciembre 2018, marzo y abril 2019) con un total de 9 reuniones (principalmente los días jueves por la tarde) y un ampliado participando todos los estamentos y equipos de la Unidad Educativa. Estas fueron:

- ✓ Consejo Escolar
- ✓ Equipo de Gestión
- ✓ Consejo de Profesoras y Profesores
- ✓ Departamentos de Asignaturas
- ✓ Centro de Estudiantes
- ✓ Centro General de Padres y Apoderados
- ✓ Asistentes de la Educación, (profesionales, técnicos, administrativos y de servicios menores)
- ✓ Representante del Sostenedor

La organización del trabajo como también los instrumentos y técnicas de recogida de información utilizados fueron los siguientes:

- **Comisión central de Análisis de información recabada y diseño de propuesta de Acciones a implementar:** Integrada por dirección y equipos técnicos de gestión de las diferentes dimensiones.
- **Equipos de trabajo por jornada:** Integrada por representantes del cada estamento quienes eran sorteados en casa sesión según dinámica.
- **Equipo entrevistas personalizadas:** Integrado por tres funcionarios quienes abordaron temas específicos del área de convivencia y gestión pedagógica.
- **Instrumentos y técnicas para recoger información:**
 - ✓ Talleres de por equipos.
 - ✓ Trabajo de comisiones
 - ✓ Lluvia de ideas,
 - ✓ Diagnóstico FODA

- ✓ Entrevistas personales,
- ✓ Plenarios (1)
- ✓ Grupos de discusión
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Encuestas.

Los actores descritos participaron en la elaboración de diversos aspectos del Plan de Mejoramiento Educativo tales como:

Análisis proyecto educativo institucional, vinculación PEI con el modelo de gestión escolar, vinculación PEI, autoevaluación institucional, gestión institucional, implementación de planes, implementación curricular, análisis de resultados, fortalezas y oportunidades de mejoramiento, conclusiones de la autoevaluación institucional, planificación estratégica, elaboración de objetivos y metas, estrategias de mejoramiento, por dimensión y vinculación con planes institucionales, metas anuales, elaboración de propuestas de indicadores y acciones por dimensión y subdimensión a incluir en la planificación anual.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

El presente Plan de Mejoramiento Educativo tiene como base el Proyecto Educativo Institucional del Colegio El Melón su Visión y Misión, desde los cuales emanan los Sellos Académico y Formativos y como es lógico se desprenden sus objetivos institucionales en área de gestión.

La implementación de cada uno de los sellos y sus objetivos surge desde la planificación estratégica a cuatro años 2019-2022, en ella se han establecido las políticas, planes, proyectos, objetivos, metas e indicadores de efectividad, que bajo un proceso de evaluación constante semestral y/o anual permiten al equipo de gestión y a la comunidad obtener certezas del grado de cumplimiento de la Visión y Misión institucional.

El PEI en implementación se basa en un proceso de diagnóstico institucional que tal como plantea el Mineduc “constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas **Prácticas** que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas”. (Mineduc, 2017, pág. 9)

Desde esta instancia de reflexión surgen las prácticas institucionales a instalar, sistematizar, articular y evaluar, en un proceso continuo de mejora de 4 años amparado en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), sugerido por la Agencia de Calidad el cual busca “La instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos” (Mineduc, 2019).

Para guiar a los establecimientos en la implementación del proceso de mejora desde la Agencia de Calidad a creado los Estándares Indicativos de Desempeño los que “representan un conjunto de referentes que orientan la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Tienen como propósito proveer un marco de referencia a los establecimientos que orienta la mejora continua de sus procesos internos, de evaluación y de

autoevaluación” (Mineduc, Chile, 2020, pág. 3). Estos estándares proporcionan un conjunto de prácticas institucionales que deben ser instaladas en cada establecimiento en una ruta de mejora continua que se inicia y clasifica para cada práctica en:

1.- Desarrollo débil: Cumple de forma insuficiente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas.

2.- Desarrollo Incipiente: Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas.

3.- Desarrollo Satisfactorio: Cumple adecuadamente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio.

4.- Desarrollo Avanzado: Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones.

El proceso de mejora continua se inserta en la estructura del modelo organizado en dimensiones y áreas de gestión institucional. Estas son:

A) Dimensión Liderazgo: Organizada en los subdimensiones, de Liderazgo del Sostenedor; Liderazgo del Director y el Área de Gestión y Planificación de Resultados.

B) Dimensión Gestión Pedagógica; Organizada en los subdimensiones, de Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

C) Dimensión Formación y Convivencia: Organizada en los subdimensiones, de Formación, Convivencia, y Participación y vida democrática.

D) Dimensión Gestión de Recursos; Organizada en los subdimensiones, de Gestión de personal, Gestión de recursos financieros, y Gestión de recursos educativos

En el entendido que es un plan de mejora continuo cada establecimiento a través de su proceso de diagnóstico institucional debe establecer cuál es la distancia entre lo que solicita cada práctica a nivel satisfactorio (solicitado como base por la Agencia de Calidad), y su realidad interna. Una vez contando con esta información el establecimiento debe decidir cuáles de estas priorizará como fundamentales de instalar en cada dimensión y área de la gestión (lo ideal es a lo menos una por cada dimensión y área).

Algunas interrogantes que surgen de inmediato a nivel institucional antes de iniciar elaboración de un PME, son las siguientes ¿Es obligación elaborar un plan de mejora?, ¿existe alguna base legal que exija la elaboración de un PME?, ¿existe acceso a recursos económicos asociados otorgados por del Estado para desarrollo planificado?, ¿los recursos deben llegar a todos los potenciales beneficiarios (estudiantes), o existe alguna clasificación que indique a quienes se debe beneficiar en forma preferente? , ¿se debe asumir algún tipo de compromiso al momento de acceder a los recursos PME?, ¿el no cumplimiento de los compromisos asumidos conlleva algún tipo de sanción para la institución?, ¿la institución es libre de utilizar el formato de diseño de su PME, o existe un formato obligatorio?, ¿El Mineduc asesora o apoya a los establecimientos durante el proceso de diseño y durante la ejecución del PME?, ¿El Mineduc verifica el cumplimiento de las acciones planificadas, si es así este proceso es anual, bianual, o cada 4 años?.

Estas son algunas de las interrogantes que intentaré responder:

1.- Bases legales para el diseño del Plan de Mejoramiento Educativo:

Para entender el funcionamiento de nuestro sistema de educacional debemos referirnos a un conjunto de leyes e instituciones que organizan y regulan el Sistema Educativo

A) Ley General de Educación: N° 20.370 año 2009 (refundida en 2010)

Es la normativa que establece el sentido, derechos, deberes de todos los actores del sistema educativo. Además nos entrega en su artículo N° 2 la definición de calidad en la que se basa el sentido de nuestra educación; esta es la siguiente **“La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país”** (Mineduc, 2009)

Al mismo tiempo en el artículo N°3 nos es Art. 3°. Nos indica los principios en los fundantes de nuestro sistema. En síntesis, estos son:

A) Universalidad y educación permanente.

B) Gratuidad

C) Calidad de la educación: En este principio nos indica en forma sintética que “La educación debe propender a asegurar que todos los alumnos, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley”. (Mineduc, 2009)

D) Equidad del sistema educativo: Este es el principio fundante de la ley SEP “El sistema propenderá a asegurar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad, con especial atención en aquellas personas o grupos que requieran apoyo especial”. (Mineduc, 2009)

E) Autonomía

F) Diversidad

G) Responsabilidad

H) Participación

I) Flexibilidad

J) Integración e inclusión

K) Sustentabilidad

L) Interculturalidad

M) Dignidad del ser humano

N) Educación integral

Como podemos apreciar los principios bases de nuestro sistema nos llama como sistema a generar una educación de calidad con oportunidades equitativas para todas y todos los estudiantes. Para lograr esta meta en la misma ley en su artículo N°4 nos indica que “ corresponde al Estado, propender a asegurar la calidad de la educación, estableciendo las condiciones necesarias para ello y verificando permanentemente su cumplimiento; realizar supervisión, facilitar apoyo pedagógico a los establecimientos y promover el desarrollo profesional docente”, (Mineduc, 2009). Es su artículo N° 6 indica que “Es deber del Estado propender a asegurar una educación de calidad y procurar que ésta sea impartida a todos, tanto en el ámbito público como en el privado” especificando que “Corresponderá al Ministerio de Educación, al Consejo Nacional de Educación, a la Agencia de Calidad de la Educación y a la Superintendencia de Educación, en el ámbito de sus competencias, la administración del **Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación**, de conformidad a las normas establecidas en la ley”, (Mineduc, 2009). Con este artículo mandata a las instituciones componentes del sistema educativo a resguardar el cumplimiento de la misión del sistema que es velar por una educación de calidad para todos.

2.- Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación parvularia, básica y media y su fiscalización

La ley 20.529, crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media, además de su fiscalización. Con esto da cumplimiento a lo establecido en el artículo 6° de la ley General de Educación.

Las instituciones que componen este sistema son las siguientes,

- A) Ministerio de Educación.
- B) Consejo Nacional de Educación
- C) Agencia de Calidad de la Educación
- D) Superintendencia de Educación.

Cada una de estas instituciones desde su ámbito de competencias tiene como finalidad “por objetivo asegurar el acceso a una educación de calidad y equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación integral, la fiscalización pertinente, y el apoyo y orientación constante a los establecimientos educacionales.” (Mineduc, 2011)

El diagrama relacional de estas instituciones nos explica cuál es la función de cada uno en el sistema de aseguramiento



Con esta gráfica el sistema da cumplimiento al artículo N° 1 de la ley que nos dice que **“Es deber del Estado propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos**

niveles. Para dar cumplimiento a dicha responsabilidad créase y regúlase un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media”. (Mineduc, 2011)

En este mismo artículo especifica que “El Sistema tendrá por objeto, asimismo, propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”. (Mineduc, 2011)

Para lograr este mandato la ley en su artículo N°2 nos indica que “El Sistema actuará sobre la educación formal, de acuerdo a los objetivos generales y sus respectivas bases curriculares señalados en la ley N° 20.370, General de Educación, y operará mediante un conjunto de políticas, estándares, indicadores, evaluaciones, información pública y mecanismos de apoyo y fiscalización a los establecimientos, para lograr la mejora continua de los aprendizajes de los alumnos, fomentando las capacidades de los establecimientos y sus cuerpos directivos, docentes y asistentes de la educación. **Asimismo, el Sistema contemplará los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento**”. (Mineduc, 2011)

En este mismo artículo especifica que El Sistema comprenderá, entre otros, “...cuando corresponda, **apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de planes de mejora educativa a nivel de establecimientos que permitan desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades**”. (Mineduc, 2011)

Se entiende que este apoyo consiste en asesoría en la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de los PME que cada colegio establezca una vez desarrollado su proceso de autoevaluación institucional.

Entendiendo que el proceso de lograr la calidad educativa es complejo (pues depende entre otros factores de la capacidad de cada establecimiento para desarrollar un plan de mejora sostenible, contextualizado, informado y por sobre todo participativo en el cual todos los estamentos de la comunidad educativa entiendan y participen del sentido institucional del mismo) y que requiere un tiempo adecuado para medir su impacto en la calidad de las prácticas seleccionadas para su implementación. El sistema en el artículo N° 3 nos indica que considera “**políticas, mecanismos e instrumentos para apoyar a los integrantes de la comunidad educativa y a los establecimientos educacionales en el logro de los estándares de aprendizaje y los otros indicadores de calidad educativa, fomentando el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos a fin de promover la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen**”. (Mineduc, 2011)

Sistemas de rendiciones de cuenta, de reconocimientos y de sanciones

La ley con el objetivo de organizar el sistema crea instituciones para la implementación de sus principios. Así en el Título II párrafo 1°, artículo N°1 crea “La Agencia de Calidad de la Educación, en adelante “la Agencia”, servicio público funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio y que se relacionará con el Presidente de la República por intermedio del Ministerio de Educación”, (Mineduc, 2011). La que entre sus funciones principales tendrá:

- Evaluar los logros de aprendizaje de los alumnos de acuerdo al grado de cumplimiento de los estándares, referidos a los objetivos generales señalados en la ley y sus respectivas bases curriculares...”. (Mineduc, 2011)
- Ordenar los establecimientos educacionales en función de las mediciones de los resultados de aprendizaje y de los otros indicadores de calidad educativa con la finalidad, entre otras, de identificar, cuando corresponda, las necesidades de apoyo.

Como vemos las funciones centrales de la agencia se enfocan en instalar el sistema SAC, en todos los colegios que reciben subvención del Estado y en los que no (particulares), pues los principios de la ley general de educación aplican a todos los establecimientos del país. Para lograr sus funciones en el artículo N° 11, la ley estipula que la agencia podrá entre otros;

- A) Diseñar, implementar y aplicar un sistema de evaluación de desempeño de los establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aportes del Estado, y sus sostenedores referidos a los estándares indicativos, cuya finalidad será orientar el mejoramiento continuo de los establecimientos, a través de recomendaciones.

En el artículo N° 12, “...nos especifica que El objeto de esta evaluación de desempeño será fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos educacionales, **orientar sus planes de mejoramiento educativo** y promover la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen”. (Mineduc, 2011)

3.- Ley de Subvención Escolar Preferencial:

Como he especificado en los párrafos anteriores El Sistema Educativo en su totalidad tiene el objetivo lograr una educación de calidad para todas y todos, y para lograrla ha creado e implementado un sistema de gestión institucional llamado Sistema de Aseguramiento de la Calidad compuesto por estándares y prácticas de desempeño que aplicados en forma adecuada en los establecimientos permitirá que estos en forma paulatina, acompañada y progresiva instalen prácticas efectivas y de calidad en las diferentes dimensiones y áreas de gestión alcanzando el nivel satisfactorio como meta en los niveles de calidad establecido por el Modelo.

Para concretizar en un instrumento común el diseño e implementación de sus estándares y las prácticas que componen el sistema de aseguramiento se ha establecido por ley el diseño de un Plan de Mejoramiento Educativo anual en base a una planificación estratégica proyectada a 4 años en cada establecimiento que reciba o no financiamiento del Estado.

En este punto es importante especificar que los colegios particulares no están obligados a implementar el sistema SAC, pero si deben contar con un plan de Mejoramiento Educativo el cual puede ser evaluado por la Agencia de Calidad. En cambio, los establecimientos que reciben recursos del Estado tienen la obligación de implementar el sistema SAC mediante su PME.

Cuando hablamos de recursos entregados por el Estado nos referimos a las diferentes Subvenciones que este entrega a todos los establecimientos subvencionados (incluye Municipales y Particular Subvencionados en sus diferentes modalidades), a saber Subvención por Asistencia (conocida como General), por plan de Pro-Retención, Por Mantenimiento – Fondo Apoyo Educación Pública (FAEP), en establecimientos municipales, Programa Integración Escolar (PIE), para quienes lo tengan implementado en ambos sistemas.

3.1.- ¿Por qué surge la Ley de Subvención Escolar Preferencial?

En un estudio realizado por Raczynski y Muñoz, 2007, hizo un recorrido crítico de la reforma educacional chilena, sus logros y desafíos pendientes hasta el 2008 desde la perspectiva de la efectividad y el mejoramiento escolar. El trabajo concluía que la reforma no había incidido casi

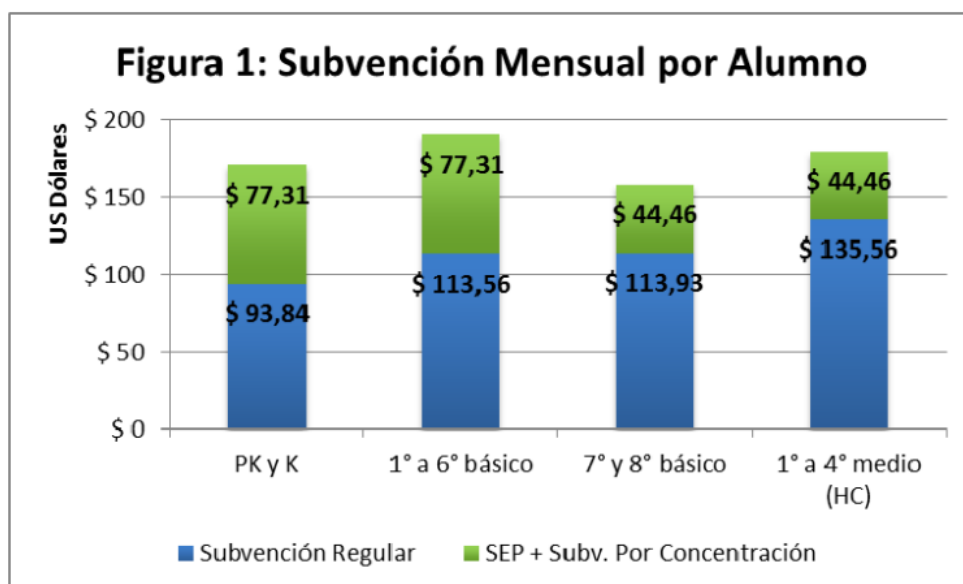
en las prácticas de trabajo asentadas en las escuelas y el aula, y que por tanto, el desafío de la política educativa chilena era combinar medidas y decisiones dirigidas a fortalecer lo que ocurre en el microcosmos de cada escuela, reconociendo y abordando al mismo tiempo las restricciones a su desarrollo que derivan de factores estructurales, fuera del control de la escuela, que ponían techo a sus posibilidades de acercarse a la efectividad escolar. En este marco el artículo identificaba seis desafíos para la política educacional futura: acercar la política educativa a la escuela: de la macropolítica a la política desde las escuelas; fortalecer y apostar por los actores principales en el cambio educativo: los directivos y docentes; fortalecer el rol y las capacidades de los sostenedores de educación; pasar de un ministerio ejecutor a uno que regula, evalúa y ofrece estrategias de apoyo diferenciadas; fortalecer la responsabilización por resultados y la rendición de cuentas; **favorecer una mayor equidad asignando más recursos a la escuelas que atienden a estudiantes en situación de mayor vulnerabilidad social y apostar a escuelas socialmente más diversas.**

Luego de cinco años (2013), los autores analizan el estado de avance del sistema educativo chileno, reconociendo que la promulgación en 2008 de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) es una nueva forma de entender las políticas de mejoramiento escolar y cambia la relación entre dichas políticas y la escuela, que interviene con fuerza y forma en el sistema educativo modificando la gestión del trabajo educativo en los centros escolares; que esta ley crea nuevos “actores” en el sistema escolar y de paso modifica roles y relaciones entre los actores pre-existentes; y finalmente anticipa un nuevo ordenamiento institucional y es preludio a la instalación de un nuevo sistema de rendición de cuentas (accountability) en la educación escolar chilena.

El origen de estos cambios los encontramos en el objetivo central de esta ley que es **“compensar las desigualdades sociales de origen que afectan a los niños de los sectores más modestos, entregando un aporte adicional a los establecimientos que los acogen y comprometiendo con ellos una estrategia de mejoramiento educativo”**, (Dagmar Raczynski, 2013). Como vemos con el principio de **Justicia Educativa** en su base la SEP responde así al prolongado anhelo de corregir el sistema de financiamiento de la educación en Chile, caracterizado – desde su creación en los años 80 – por entregar un monto de recursos monetarios homogéneo a escuelas que atienden a alumnos de condición social y económica marcadamente desigual. La ley SEP modifica esta “subvención plana”, reconociendo que educar niños en contextos de mayor vulnerabilidad socioeconómica es más complejo y más caro (Mizala, 2008), y asumiendo en consecuencia que el Estado debe poner más recursos ahí donde más se necesita.

En concreto, el Estado entrega cerca de un 60% de aumento a la subvención regular promedio por cada alumno prioritario, lo que se traduce en unos US\$ 65 dólares adicionales por estudiante al mes en el caso de los niveles de educación parvularia y hasta sexto año de primaria y en cerca de US\$ 45 dólares en los niveles superiores (hasta cuarto año de educación secundaria). A este monto por alumno se suma un monto adicional diferenciado según el porcentaje de alumnos prioritarios que presente la escuela. Todo esto implica un monto nuevo de recursos muy significativo para la escuela. Este monto se entrega al sostenedor (municipal o privado) bajo el supuesto que este lo maneja de manera diferenciada a la subvención regular (que por definición es de libre disposición, realidad distinta a lo que ocurre con la SEP, que debe ser invertida en la mejora de cada una de las escuelas). La figura 1 muestra la magnitud de este aporte para una escuela promedio en Chile.

FIGURA 1. MONTOS CONSIDERANDO UN ESTABLECIMIENTO CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA (EXCEPTO PK Y K) Y UN 45% DE ALUMNOS PRIORITARIOS



FUENTE: MINEDUC, 2012

De esta forma, la SEP tiene el propósito de mejorar los niveles de equidad del sistema escolar, entregando mayores recursos a las escuelas que atienden a esos niños. El Estado entrega esta nueva subvención a aproximadamente un tercio del alumnado, corrigiendo, al menos en parte, las desigualdades de origen.

De paso esto implica un fortalecimiento financiero de la educación municipal, que atiende a 2 de cada 3 de estos alumnos prioritarios y actualmente para los colegios del sistema particular subvencionado que al menos deben contar con un 15% de estudiantes prioritarios en su matrícula, siempre pudiendo optar al 100% de estudiantes con el solo requisito de ser gratuitos.

Para lograr este enorme desafío en el año 2008, se promulga la ley N° 20.248 o Ley de Subvención Escolar Preferencial.

Esta ley establece el concepto de Estudiantes Prioritario y Preferente como foco principal de la inversión de los recursos a los que se puede acceder desde esta ley. En su artículo N° 1 establece que “Créase una subvención educacional denominada preferencial, destinada al mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, que se impetrará por los alumnos prioritarios y alumnos preferentes que estén cursando primer o segundo nivel de transición de la educación parvularia, educación general básica y enseñanza media”. (Mineduc, 2008)

De este modo queda consagrada por ley la focalización equitativa de los recursos provenientes de esta ley estableciendo en el artículo N° 2 que “Para los efectos de la aplicación de la subvención escolar preferencial se entenderá por prioritarios a los alumnos para quienes la situación socioeconómica de sus hogares dificulte sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo” (Mineduc, 2008). Especificando que será la calidad de estudiante prioritario será determinada anualmente por el Ministerio de Educación, directamente o a través de los organismos de su dependencia que éste determine, de acuerdo con los siguientes criterios. Para efectos de este trabajo solo mencionaré tres.

- Los alumnos cuya familia pertenezca al Sistema Chile Solidario tendrán la calidad de prioritarios por el solo ministerio de esta ley.
- Para los efectos de la aplicación de la subvención escolar preferencial se entenderá por alumnos preferentes a aquellos estudiantes que no tengan calidad de alumno prioritario y cuyas familias pertenezcan al 80% más vulnerable del total nacional, según el instrumento de caracterización social vigente

¿Cómo se accede a esta subvención?

El procedimiento de ingreso a esta subvención se especifica en el artículo N° 7 de la ley 20.248 el que indica “Para incorporarse al régimen de la subvención escolar preferencial, cada sostenedor deberá suscribir con el Ministerio de Educación un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, por el establecimiento educacional correspondiente. Dicho convenio abarcará un período mínimo de cuatro años, que podrá renovarse por períodos iguales”. (Mineduc, 2008)

Como podemos apreciar el ingreso conlleva suscribir un convenio o exigencia de implementar en los establecimientos una nueva perspectiva de organización de la gestión académica, administrativa y pedagógica a nivel institucional, así nos lo indica Dagmar Raczynski, y otros “Lo novedoso de la SEP es la asociación que se establece entre dichos recursos financieros y la exigencia por una mayor calidad del servicio educativo (Marcel y Raczynski, 2009), estableciéndose compromisos de igualdad de oportunidades y excelencia con sus sostenedores y especialmente, procurando que cada escuela, junto a su comunidad educativa, establezca planes de mejora que fortalezcan los procesos de enseñanza y permitan elevar los aprendizajes de todos los alumnos”. (Dagmar Raczynski, 2013)

Tal como lo indico “la SEP representa una apuesta que, coherente con el conocimiento acumulado al respecto, acepta que para una mejora sostenible de los resultados escolares se requiere que las unidades asuman la tarea y fortalezcan sus capacidades de gestión (institucional y pedagógica) y plantea que el rol del Estado es crear las condiciones y asegurar los apoyos para que sostenedores de establecimientos escolares y directivos y docentes de las escuelas colaborativamente definan e implementen su trayectoria de mejoramiento (Hopkins, 2008; Elmore, 2010)”. (Dagmar Raczynski, 2013) Los mismos autores refuerzan su análisis señalando que “Bajo el nuevo paradigma corresponde al ministerio definir la normativa técnica, asignar los recursos (subvención preferencial, en este caso), asegurar el soporte técnico que requieren los establecimientos, normar estándares técnicos y monitorear el avance de las escuelas. La SEP reemplaza la “lógica arriba-abajo” de programas estandarizados que provenían del Ministerio de Educación, por una estrategia que promueve el protagonismo de cada escuela en el diseño e implementación de su plan de mejoramiento” (Dagmar Raczynski, 2013).

En lo específico en convenio que debe suscribir el sostenedor para acceder a la subvención sep, contempla expresamente en el artículo N°7 letra d) que se debe “Presentar al Ministerio de Educación y cumplir un **Plan de Mejoramiento Educativo elaborado** con el director del establecimiento y el resto de la comunidad, que contemple acciones en **las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar o gestión de recursos en la escuela**, de conformidad a lo dispuesto en el artículo siguiente. Para efectos de esta ley se entenderá que el Plan de Mejoramiento Educativo es **el mismo al que se hace referencia en la ley que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación**, sin perjuicio de los requisitos de formulación del plan y los efectos en caso de incumplimiento, los que quedarán sujetos a las normas que contempla esta ley. El mencionado Plan deberá ser presentado conjuntamente a la **Agencia de Calidad de la Educación**”. (Mineduc, 2008)

Con esta exigencia queda de manifiesto que el sostenedor acepta y entiende que al acceder a esta subvención, primero se inserta por completo en el sistema de aseguramiento de la calidad, promoviendo el sistema SAC, como base del desarrollo de la gestión en sus colegios, que al cabo de cuatro años el convenio se renueva por un período similar a petición e sostenedor siempre que cumpla con los requisitos establecidos en esta ley, y segundo acepta las consecuencias de no cumplir con las metas propuestas en el plan a 4 años.

Entre las causales legales que puede aplicar el Ministerio de Educación para revocar el convenio firmado y solicitado por un sostenedor, podemos nombrar:

En lo administrativo:

- A) No Haber rendido la totalidad de las subvenciones y aportes recibidos, conforme a lo establecido en el artículo 7°, letra a.
- B) Haber gastado menos, un 70% de las subvenciones y aportes recibidos, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 6°, letra e).
- C) No haber diseñado un plan de mejoramiento educativo según lo indicado en esta ley.

En lo pedagógico;

- A) Cuando previa aplicación por parte de la Agencia de Calidad del ordenamiento de los establecimientos educacionales en las categorías (Autónomo, Emergente, En Recuperación o Insatisfactorios), establecidas en Ley 20.529 y según lo estipulado en el artículo N° 23 de la ley 20.248 que “El establecimiento educacional que habiendo sido clasificado como autónomo o emergente sea posteriormente clasificado en la categoría en recuperación, dejará de percibir la subvención preferencial a que se refiere los artículos 14 y 14 bis, a partir del inicio del año escolar siguiente”, (Mineduc, 2008) .Esto en la práctica significa no acceder a la subvención por estudiantes prioritarios y preferentes, lo que en la práctica es desfinanciar la base de cualquier PME, pero al mismo tiempo especifica que el colegio accederá a la subvención de colegio en recuperación, como lo especifica el artículo N° 27 de la ley sep.
- B) Cuando un colegio en categoría en recuperación haya desarrollado lo especificado en el artículo N° 26 de esta ley, en lo específico
 - a. Lograr los estándares nacionales correspondientes a la categoría Emergentes en los plazos que se establecen en el Párrafo 5°, Título II de la ley N° 20.529. El incumplimiento de este numeral no tendrá más consecuencias que las indicadas en dicha ley.

- b. Elaborar y cumplir el Plan de Mejoramiento Educativo para establecimientos educacionales "en recuperación". Éste deberá ser elaborado o ejecutado, a elección del sostenedor, con apoyo del Ministerio de Educación o un tercer (ATE).
 - c. Aplicar las medidas de reestructuración contenidas en el Plan.
- C) Por otra parte, en el artículo N° 28 de la ley señala de que “si el establecimiento en recuperación no logra dichos resultados educativos en el plazo indicado (lograr subir s emergente), la Agencia de la Calidad de la Educación lo informará a todos los miembros de la comunidad escolar y ofrecerá a las familias del mismo la posibilidad de buscar otro centro educativo y facilidades de transporte para su acceso, lo que se regulará vía decreto suscrito por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Hacienda.
- D) Y en caso extremo en el mismo artículo se señala que “En el caso de no lograrse los resultados educativos señalados en el inciso primero, los establecimientos estarán afectos al mecanismo de revocación del reconocimiento oficial que se establece en los artículos 30 y 31 de la ley que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación”. (Mineduc, 2008)

Como podemos apreciar en los párrafos anteriores acceder a esta subvención representa un gran desafío para los sostenedores y para los establecimientos educacionales, pues además de ingresar a un proceso de instalación de un nuevo modelo de gestión implica someterse a un continuo de rendición de cuentas asesoría ministerial, fiscalizaciones por rendición de recursos en base a manuales de procedimientos que cambian de un año a otro, etc.

Cabe mencionar que hasta la promulgación de la Ley de Inclusión 20.845, que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado.

En la actualidad la gran mayoría de los colegios particulares subvencionados han suscrito el convenio necesario para acceder a los recursos y sistema de gestión que entrega la ley Sep, con a los menos un 15% de su matrícula con estudiantes prioritarios.

Finalmente se ha establecido que una vez firmado el convenio entrada a la ley sep, el sostenedor y sus colegios ingresan al sistema de aseguramiento de calidad de la educación, comprometiéndose a instalar el sistema SAC, asumiendo que será evaluado por la efectividad en la instalación de las prácticas que lo componen, en sus diferentes dimensiones y áreas de gestión, por un período de cuatro años y anualmente para sus colegios a través del proceso conocido como

verificación anual del PME, desarrollado por un representante de la Agencia de Calidad quien verifica el correcto cumplimiento del plan desarrollado durante el año. Este proceso no es sancionatorio, sino que representa una revisión compartida según una guía previamente informada (se adjunta en anexos).

CAPÍTULO 2

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

SENTIDO

La Agencia de Calidad nos expresa que “El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que desarrollan las escuelas y liceos constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME”.

Es preciso destacar que como todo plan el PME, se inserta desde las bases fundantes de cada institución, en este caso es desde la Visión, Misión y sus Sellos Educativos expresadas en su PEI y que le dan sentido de comunidad sus integrantes. En este punto la agencia nos dice que “Desde el año 2014, el Ministerio de Educación ha venido desarrollando una propuesta para los establecimientos educacionales, que consiste en un enfoque de trabajo basado en el Modelo de Gestión Escolar, que se relaciona de manera directa y tributa a su proceso de mejoramiento continuo. Para que ello sea posible, durante los últimos años el Ministerio de Educación ha promovido la utilización de dos instrumentos de gestión muy valorados por los establecimientos educacionales: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)” (Mineduc, 2019, pág. 3). Esta propuesta releva el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional y la autoevaluación institucional que realizan los actores escolares como puntos de partida para el diseño del Plan de Mejoramiento, que incorpora metas a cuatro años.

Entendiendo la lógica del diseño de un Plan de Mejoramiento Educativo: Etapas de diseño

Como se expresa en los párrafos anteriores la elaboración de un PME, es un proceso participativo y colaborativo que surge desde el PEI, de cada colegio. Pero al mismo tiempo se instala como una práctica permanente en busca de lograr la calidad educativa (o de aprendizajes), como meta constante.

Este proceso continuo se conoce como **ciclo de mejoramiento continuo** y se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, en los ámbitos institucionales, planifica e implementa acciones anuales que permitan avanzar con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central del ciclo de mejora, en la medida en que ordena y articula las iniciativas que permitan consolidar procesos para avanzar en el desarrollo de las comunidades educativas y permite la concreción del PEI.

Teniendo esto a la base el ciclo de mejora se proyecta y planifica a cuatro años (similar al período de proyección de un PEI).

En la lógica del sistema de aseguramiento de la educación el PME en su formato de diseño integra todas las áreas y dimensiones que integran los estándares indicativos de desempeño para establecimientos educacionales e incorpora una quinta de resultados.

Esquema 1

Áreas de Proceso y Resultados que componen el PME

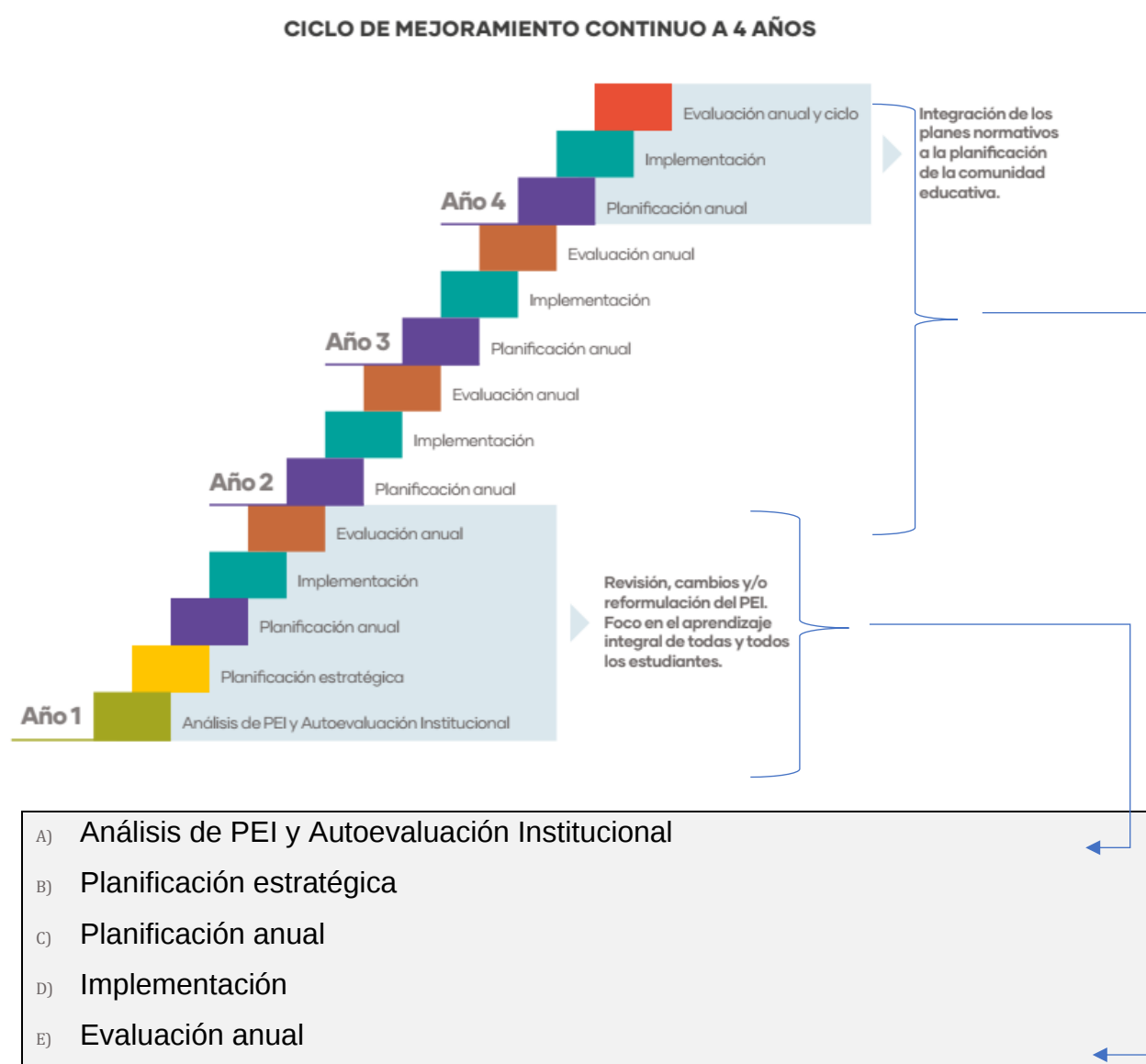


El esquema nos grafica la relación que se establece para el diseño de un PME y que luego planificado e implementado y evaluado durante cuatro años debería entregar en una quinta área los resultados esperados.

El ciclo de mejora continua se inicia en el año uno con la etapa de Planificación Estratégica tal como lo plantea el siguiente esquema:

En el esquema podemos apreciar que el plan se inicia en el año uno compuesta por la etapa fundamental de Análisis del PEI y la Autoevaluación o Diagnóstico Institucional.

Esquema 2



Durante los tres años siguientes el proceso se ajusta previa evaluación de los resultados logrados en el año anterior en la forma que indica la gráfica, para terminar en el año cuatro con la evaluación del ciclo.

Como podemos apreciar el proceso inicial o año uno es fundamental en la implementación del plan. Las etapas que la componen son las siguientes: Con el interés de compartir el proceso inicial de diseño de un PME, indicaremos los principales procesos que se deben desarrollar en el año uno en la Fase Estratégica:

1.1.- Fase estratégica:

Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo. Se releva como una instancia participativa en la que los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años).

1.1.1.- Análisis de PEI y Autoevaluación Institucional:

Esta etapa permite una revisión respecto de aquello que se ha declarado como el horizonte formativo del establecimiento. En este sentido, el PEI es el instrumento movilizador del quehacer educativo de cada escuela/liceo y define de manera explícita su identidad, esto es su Misión, Visión y Sellos Educativos

Para el análisis del PEI, la invitación es a que las comunidades educativas, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre los componentes fundamentales de este instrumento. Para esto, se proponen las siguientes preguntas. Por ejemplo:

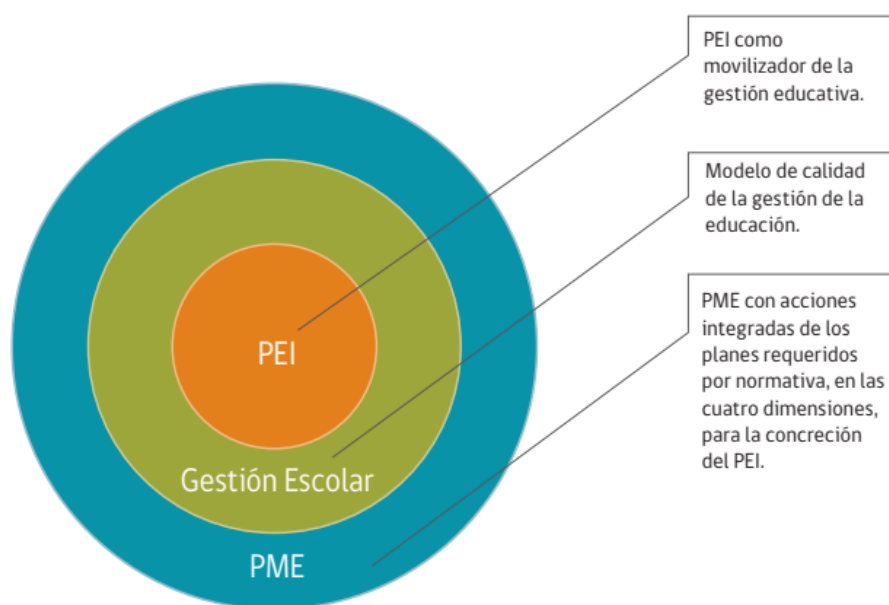
- ¿A qué necesidades formativas de la comunidad educativa responde la definición de los Sellos Institucionales?
- ¿Cuáles son los principios formativos y valores que definen sus sellos?

1.1.2. Vinculación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con el Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación:

El PME al constituir el medio concreto por medio del cual la comunidad educativa se conecta con el Modelo de Calidad Educacional en instalación, este se debe vincular las bases de cada PEI con el sistema en instalación. Para lograr la fase estratégica o fase uno propone un espacio de reflexión lo más participativo posible ya que “El Modelo de Gestión de la Calidad, que es impulsado por el Mineduc desde hace más de una década, busca que las comunidades

educativas analicen su gestión institucional y la organización de su quehacer en función de la mejora de la formación y de los aprendizajes del estudiantado” (Mineduc, , 2017, pág. 24), logrando que la comunidad escolar comparta su sistema de funcionamiento en síntesis internalice que “Este modelo se organiza sobre la base de cuatro dimensiones (Gestión Pedagógica, Convivencia, Liderazgo y Gestión de recursos) y un área de resultados que permiten analizar y abordar logros de carácter cuantitativo y cualitativo y su impacto en las prácticas institucionales y técnico pedagógicas, y que El Plan de Mejoramiento Educativo es el instrumento que materializa dicho modelo a partir de lo definido en el PEI que es central en el proceso, puesto que orienta y da sentido de pertinencia a dicho modelo y a las acciones que se desarrollan para mejorar” (Mineduc, , 2017, pág. 24).

Esquema 3



1.1.3.- Vinculación del Proyecto Educativo Institucional con planes requeridos por normativa

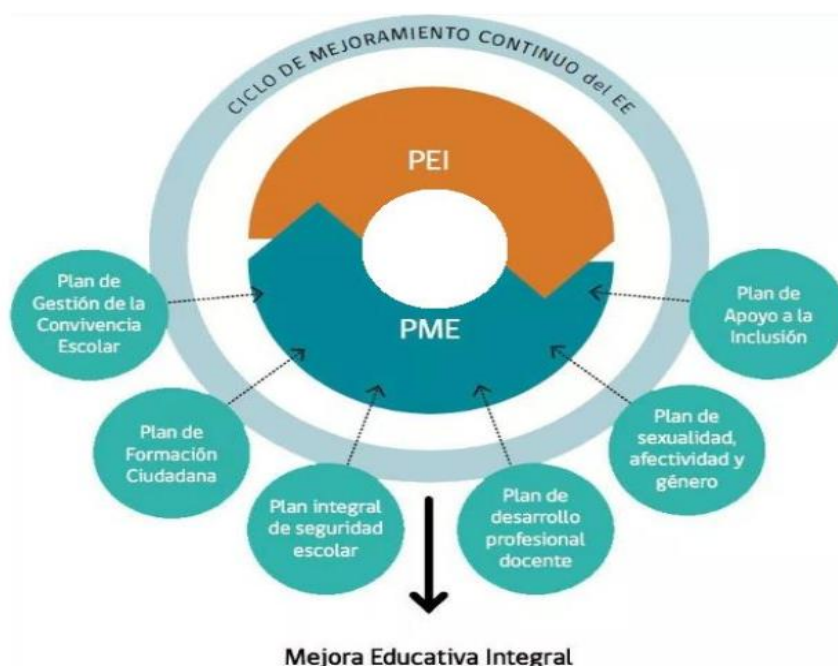
Dado que el PEI es el resultado de un proceso de reflexión en el que participan todos los integrantes de la comunidad educativa y, por tanto, un ideario colectivo que le otorga identidad y sentido a la vida escolar, el diseño e implementación de los diversos instrumentos de gestión educativa que han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

Lograr que el PEI se concrete durante y por medio del ciclo de mejoramiento continuo requiere que los procesos sean vistos como un sistema que aporta al logro de la formación y de los aprendizajes de todos y todas. Para esto, es relevante que las comunidades educativas conciban sus instrumentos de gestión como herramientas que permiten guiar y orientar los procesos formativos que sustentan las trayectorias educativas. Y es en este escenario donde es necesario identificar la relación existente entre los diferentes instrumentos o planes de gestión y los componentes del PEI y, establecer el aporte que cada uno de ellos hace a la concreción de la propuesta pedagógica, en el Plan de Mejoramiento Educativo.

Para apoyar este proceso se invita a responder las siguientes preguntas, teniendo como referente los sellos educativos y el desarrollo de las competencias que se desea alcanzar en las trayectorias escolares de sus estudiantes:

- a. Dado que el PME es el plan que permite diseñar, organizar y desarrollar el mejoramiento continuo, ¿cómo el resto de los planes se articulan dentro de esta herramienta de gestión?
- b. ¿Cómo se articulan los planes para implementar el proceso formativo del PEI?

Esquema 4



1.1.4.- Autoevaluación Institucional:

Este proceso implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

Los pasos a seguir para realizar este análisis son:

A) Autoevaluación de la gestión educativa: Para realizar este proceso es necesario contar con insumos adecuados para eso se propone considerar:

- a. Las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales diseñados por el Ministerio de Educación
- b. Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado.
- c. Los resultados institucionales (cuantitativos y cualitativos).
- d. El informe técnico entregado en el contexto del proceso de verificación de la implementación del PME orientado desde la Coordinación Nacional SEP, que permite estimar el nivel de impacto de las acciones realizadas en el logro de los objetivos anuales del año anterior y proyectar nuevos procesos para el período anual que se inicia.
- e. El Marco de la Buena Enseñanza, referente público que profundiza en la gestión pedagógica y las responsabilidades docentes con estudiantes, colegas, equipos directivos y demás miembros de la comunidad educativa.

1.1.5.- Autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa:

Para un correcto análisis se espera que las comunidades educativas reflexionen sobre cuánto han aportado a la gestión y a la concreción de los sellos educativos, cada uno de los planes que se han implementado por requerimiento normativo. Para poder evaluar lo que se ha alcanzado con la implementación de estos planes o acciones relacionadas con la política que orienta cada plan, es necesario partir el proceso identificando y focalizando las necesidades, para esto se proponen tres preguntas iniciales que permitirán estimar la profundidad con la que se deben analizar y/o actualizar los planes:

- ¿Cuánto han aportado cada uno de los planes al mejoramiento respecto del contenido que abordan?
- ¿Cómo se han vinculado estos planes con las necesidades de la comunidad educativa y con el PEI?
- En función del PEI y de la trayectoria de mejoramiento que se ha trazado, ¿es necesario actualizar los planes ya elaborados?

1.1.6. Autoevaluación de la implementación curricular:

Esta etapa consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en la gestión de éste, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado. Dado que el currículum establece metas de aprendizaje, la relación que se establezca entre el PEI y lo establecido en el currículum permitirá definir formas de alcanzar dichas metas, considerando los contextos, las necesidades y los intereses de la comunidad educativa.

1.1.7.- Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos:

Este análisis corresponde a información y evidencia cuantitativa (metas de eficiencia, resultados, matrícula, etc.) y cualitativa (escalas de percepciones, de valores, de grados de satisfacción) sobre la situación actual del establecimiento educacional, fundamentalmente respecto de los aprendizajes obtenidos por los estudiantes. Previo al análisis de los resultados, se requiere definir cuáles de ellos son los más apropiados para utilizar en esta etapa y si es necesario relacionarlos con otros para establecer posibles hipótesis explicativas sobre el desarrollo del quehacer educativo de la escuela/liceo.

Algunos ejemplos de resultados institucionales posibles de considerar en esta etapa¹⁹ son por ejemplo:

- Porcentaje de variación de la matrícula.
- Grado de satisfacción de la familia y de los estudiantes con el establecimiento.
- Equidad en los resultados entre cursos, niveles socioeconómicos y género de los y las estudiantes.
- Valoración de los niveles de seguridad del establecimiento.

1.1.8.- Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento:

Con los resultados obtenidos de los diferentes análisis el establecimiento contará con información adecuada para:

- Identificar fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las dimensiones y en el área de resultados y, a partir de ello, en el avance respecto de sus objetivos y metas estratégicas.
- Elaborar hipótesis explicativas sobre el estado de situación del establecimiento en las dimensiones y el área de resultados

En esta etapa de la fase estratégica, se espera además que las comunidades educativas identifiquen necesidades en distintos aspectos de la formación integral de los estudiantes y de la vida escolar. De esta manera, se espera asegurar que el proceso de mejoramiento, implique acciones integrales que mejoren las condiciones tanto de clima, como de infraestructura para brindar más oportunidades para el aprendizaje de las y los estudiantes.

Ejemplo de documento intervenible para registro de fortalezas y oportunidades análisis diagnóstico institucional

Muestra de matriz que encontrará en los documentos intervenibles.

Registro de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos de las dimensiones y el área de resultados.			
Dimensión	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Oportunidades de Mejoramiento
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes.	(máximo 300 caracteres)	(máximo 300 caracteres)
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción, y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo.	(máximo 300 caracteres)	(máximo 300 caracteres)
Convivencia	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional.	(máximo 300 caracteres)	(máximo 300 caracteres)
Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos.	(máximo 300 caracteres)	(máximo 300 caracteres)

Una vez finalizada la autoevaluación institucional y especificadas las conclusiones por dimensión, las que deben sintetizar toda la información levantada en los pasos anteriores, se cuenta con la base para la planificación estratégica ya que relevan las necesidades a abordar en los distintos periodos anuales.

2.- Fase de planificación estratégica plan de mejoramiento educacional con una proyección a cuatro años:

Este es un proceso fundamental para el diseño y elaboración del PME. El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales.

Nuestra propuesta de mejoramiento educativo se basa en la concepción de que imaginar escenarios futuros nos permite anticipar posibles rutas o caminos por recorrer en la senda de generar oportunidades de aprendizaje. Aun, así como nos dice (Álamos Vera, 1995) debemos asumir que los colegios y todas las instituciones educativas son estructuras complejas, en tanto que son sistemas abiertos de acoplamiento débil puesto que se componen de estructuras sociales y no mecánicas. Por consiguiente, ante una toma de decisiones entrarán en juego los sentimientos, deseos, pensamientos y costumbres de los miembros de la organización, que difícilmente podrán ser cuantificables o mensurables”. (Fúster Pérez, 2015, págs. 81-96)

Una alternativa para afrontar esta realidad surge a través de la metodología de planificación estratégica que Para Martín Fernández (2001), la planificación “es un sistema abierto que surge con el propósito de marcar la hoja de ruta de la propia institución en un periodo de medio y largo plazo, en un contexto donde conviene adelantarse en el tiempo, asumiendo una actitud proactiva que favorecerá hacer frente a la fuerte competitividad que se nos avecina” (Fúster Pérez, 2015).

Para lograr una planificación exitosa lo esencial además de contar con la información es que el proceso de diseño de la estrategia sea lo más participativa posible ya que solo así la propuesta estratégica de mejoramiento representará y abordará las necesidades de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa. Por eso, es importante trabajar este proceso técnico-pedagógico en las instancias de Consejo de Profesores y Consejo Escolar.

2.1.- Objetivos estratégicos, principales aspectos a considerar al momento de su diseño:

Se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.

- Expresan las aspiraciones de la comunidad educativa, a cuatro años, en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de sus desafíos institucionales y pedagógicos actuales.

Se elaboran para las dimensiones del modelo de mejoramiento de la calidad de la gestión escolar.

Se formulan en términos de procesos institucionales y pedagógicos a trabajar por parte de la comunidad educativa y se expresan cualitativamente.

Para diseñar los objetivos estratégicos es necesario establecer criterios que nos permitan focalizar de mejor manera su funcionalidad. En el caso del diseño de un PME, algunos de estos criterios son:

- Vinculación con los Sellos Educativos, principios formativos y competencias descritos en el PEI que la comunidad educativa desea potenciar, y con los desafíos identificados en la etapa de Autoevaluación Institucional.
- Relación con las dimensiones y el área de resultados contenida en el PME, en función de las conclusiones que surgieron del análisis de cada una de ellas.
- Capacidad de orientar el sentido del período anual

2.2.- Establecer metas estratégicas:

Cada plan estratégico necesariamente debe ser proyectado hacia el futuro, pero con la mirada en la situación presente de la organización. Antes esta disyuntiva el plan debe ser secuenciado en su implementación para proyectar eficazmente un plan de esta naturaleza se deben definir metas a mediano y largo plazo (a 2 y 4 años), aplicando un proceso de ajuste anual a la planificación proyectada en base al análisis de los resultados internos y de los cambios del contexto en donde se implementa el plan.

El dilema de las metas se encuentra en que deben ser posibles de lograr, desafiantes en su implementación, flexibles a los imprevistos internos y externos, coherentes con los sellos y el sentido institucional. Como vemos el diseño de una meta para una estrategia es un paso complejo.

Para controlar estas variables de diseño debemos establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada objetivo estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

Además debemos lograr establecer al igual de los objetivos un conjunto de criterios base para su diseño. Algunos de estos pueden ser;

- Grado de Vinculación con cada objetivo estratégico en términos de su contenido.
- Potencial de medición transparente y objetiva del nivel de logro del objetivo estratégico al final del ciclo de cuatro años.
- Capacidad para entregar información cuantitativa, al final del ciclo, respecto del logro de cada objetivo estratégico.

2.3.- Establecer la o las Estrategia (s) que nos guiarán en la implementación del PME:

En esta fase se definen como líneas de acción genéricas para un período anual permitiendo acercarse, de manera progresiva, al logro de los objetivos y metas. Las estrategias otorgan sentido al período anual en la medida que el diseño e implementación de éstas, mediante las acciones anuales, permitirán cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones.

En lo específico las estrategias:

Definen las líneas de acción a abordar a partir de cada uno de los objetivos estratégicos por cada dimensión y, por consecuencia, lograrán el cumplimiento de las metas establecidas a mediano plazo.

Se centran en aspectos cualitativos y se definen máximo tres por objetivo estratégico.

Se definen para los cuatro años del ciclo; sin embargo, al inicio de cada período anual y producto de la evaluación del PME del año anterior, pueden ajustarse.

En lo fundamental la definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los períodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

Al momento de establecer las estrategias a desarrollar se deben considerar los siguientes criterios:

- **Coherencia:** con los elementos del objetivo estratégico y asociación con los planes que están presentes en la gestión técnico-pedagógica.

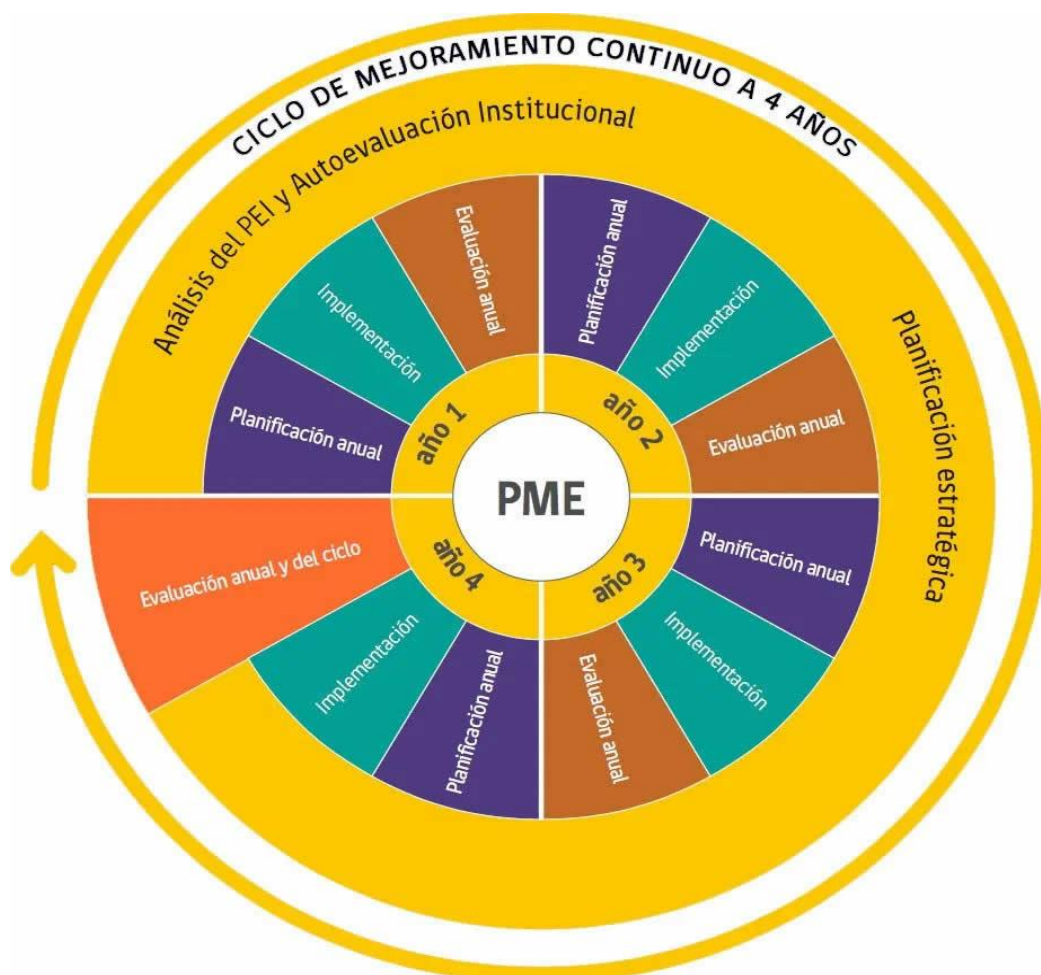
- **Proporcionalidad:** el desarrollo de las estrategias debe estar distribuido de manera equilibrada en el ciclo de mejora.
- **Factibilidad:** la posibilidad concreta de implementarlas durante el ciclo, para esto, es necesario que la comunidad educativa conozca cuáles son sus capacidades y condiciones.

3.- Sigüientes Fases del diseño de un PME:

La lógica en que se sustenta el diseño del plan de mejoramiento instala la fase de Planificación Anual, fase de Implementación y Fase de Evaluación.

Para efectos de este trabajo mencionaremos los principales objetivos y componentes de cada etapa en el entendido que en desarrollo de cada una emana y es consecuencia de los planificado y proyectado en la Fase 1 de Planificación Estratégica. Cabe destacar que estas tres fases de repiten durante los tres años siguientes.

Esquema 5



La imagen nos muestra las etapas que desde el año dos se deben desarrollar hasta cubrir el ciclo de 4 años establecido por la ley Sep.

3.1.-Fase Planificación Anual:

Esta etapa debe permitir establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa.

3.1.1.- Vinculación entre Fase Estratégica y Fase Anual

Este es un proceso, que permite vincular dos elementos relevantes a la hora de planificar: las estrategias y la propuesta anual de mejoramiento. En este sentido, lo que se espera es que se determinen cuáles serán las subdimensiones que se abordarán.

Este paso se inicia con el análisis de cada estrategia definida y su vinculación con las subdimensiones, lo que priorizar el diseño de acciones con elementos de gestión que potencien los objetivos estratégicos y las estrategias por cada dimensión del modelo.

3.2. Programación anual

Esta subetapa permite ordenar y priorizar todas las iniciativas de la comunidad educativa, para alcanzar una gestión de calidad que asegure la formación y el aprendizaje de todos los y las estudiantes y el logro de los objetivos y metas planteadas en la Fase Estratégica. Para esto, deben considerarse los mismos criterios de coherencia y factibilidad definidos para el diseño de las estrategias.

3.2.1. Componentes de la programación anual

Indicador de seguimiento

Es el elemento cuantificador de las estrategias y permite establecer el nivel de contribución de las acciones para el cumplimiento de la estrategia anual, durante la implementación. Esto permitirá tomar decisiones y ajustar lo que se está implementando para alcanzar lo esperado.

Para cada estrategia diseñada, se debe elaborar al menos dos indicadores de seguimiento

Para la elaboración de indicadores es necesario distinguir indicadores cuantitativos y cualitativos, además de ser cuantificables, relevantes y perdurables.

Elaboración de acciones

Son las acciones (actividades) que hacen realidad el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los procesos educativos para el aprendizaje de todos los y las estudiantes.

Las acciones deben incorporar en su formulación los siguientes aspectos:

Nombre de la acción: es una síntesis que permite identificar la acción durante el proceso de implementación del Plan de Mejoramiento Educativo

Descripción de la acción: es la especificación de sus aspectos centrales, detalla en qué consiste, cómo se desarrollará y a quiénes está dirigida (cursos o niveles, asignaturas o núcleos de aprendizaje, algún grupo específico de estudiantes, etc.). Describir una acción implica también especificar qué actividades y cuántas se realizarán para implementar la acción

Fechas

Responsable:

Recursos para la implementación de la acción:

Programa asociado

Plan asociado:

Medios de verificación: es la fuente de información que permite evidenciar la contribución de la acción al logro del objetivo y el impacto de la acción en la mejora continua.

Financiamiento: consiste en declarar cuál o cuáles de las subvenciones se utilizarán para la implementación de las acciones y los costos aproximados que estas tienen.

3.3.- Fase de Implementación, monitoreo y seguimiento Anual:

La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución según lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para esto se requieren procesos de monitoreo y seguimiento que permitan realizar, oportunamente, las adecuaciones necesarias.

El sistema de monitoreo y seguimiento permitirá:

- Visibilizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución de las acciones.
- Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se está implementando.
- Analizar la coherencia y factibilidad de las acciones para tomar decisiones.
- Analizar el grado de compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento

3.3.1.- Monitoreo a las acciones

Es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones.

Esta etapa se realiza a partir de la revisión de componentes como fechas de inicio y término, disposición oportuna de los recursos con y sin financiamiento, y de variables organizativas tales como información, implementos, dependencias, etc.

La información que surge de este proceso permite tomar decisiones que implican continuar, modificar o dejar de implementar las acciones planificadas, así como también definir nuevas acciones que permitan complementar la programación anual.

3.3. 2.- Seguimiento

Es un proceso que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento. Se realiza en momentos definidos por la institución, de acuerdo al avance en la implementación de las acciones.

El proceso de seguimiento se nutre de la información obtenida en el monitoreo, dado que implica vincular el nivel de implementación de las acciones con el grado de avance de las estrategias

3.3.3.- Seguimiento a las estrategias anuales

El seguimiento a la estrategia se nutre del proceso de monitoreo, utilizando la información obtenida a partir de la implementación de acciones y de la aplicación del indicador de seguimiento. Esto permite, al final del periodo anual, estimar el grado de cumplimiento de la programación anual, además de identificar qué aspectos del objetivo estratégico se están cumpliendo y cuáles se deben reforzar en la propuesta anual siguiente.

Realizar un análisis del cumplimiento de los indicadores, durante la implementación de las acciones, entrega información objetiva para que la institución analice el estado de avance y determine los pasos necesarios y factibles de abordar para ajustar y mejorar las acciones que se están implementando.

3.4.- Fase tres de Evaluación Anual:

Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada período, en la que el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo.

3.4.1.- Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones

Para efectuar este proceso se cuentan con al menos dos fuentes de información, el primero de ellos es la información obtenida en el proceso de verificación a la implementación de los PME (proceso que se efectúa con los establecimientos que están adscritos a la SEP) y el resultado del proceso de monitoreo y seguimiento. En este sentido, requiere dos tipos de análisis, uno centrado en aspectos cuantitativos y otro centrado en aspectos cualitativos en el que es relevante atender las causas que explican el nivel de ejecución.

3.4.2.- Evaluación del cumplimiento de las estrategias

Un segundo paso en la etapa de evaluación es la revisión del grado de cumplimiento de las estrategias anuales. Para esto, es importante que se realice la última aplicación del indicador de seguimiento, lo que permitirá tener información cuantitativa del avance de las estrategias. Además, este análisis debe contemplar aspectos cualitativos que ayudarán a estimar las causas que explican el desarrollo del ciclo de mejoramiento continuo.

3.4.3.- Grado de acercamiento al logro del Objetivo Estratégico

Para abordar este paso se requiere realizar los pasos anteriores, dado que es esa información la que permitirá a la comunidad educativa realizar un ejercicio reflexivo y dialogante, en el que estimarán la coherencia entre lo que se aborda en la Fase Estratégica y lo que se implementó en los períodos anuales.

3.4.4.- Evaluación proyectiva

Este componente de la etapa de evaluación requiere que el equipo directivo, en conjunto con las y los docentes, analicen los cambios que se producen en la comunidad antes de iniciar un nuevo año lectivo.

La relevancia de este componente es que permite conjugar toda la información de la etapa de evaluación, considerando logros y desafíos que se deben abordar y fortalecer el año que se inicia, junto con aquellos cambios que podrían impactar en la gestión educativa.

Una vez terminado el ciclo de mejora planificado de cuatro años se reinicia el ciclo de mejora con foco a instalar nuevas prácticas de mejora en las áreas de focalización seleccionadas.

En este punto es necesario especificar que en la planificación de cada ciclo den mejora el colegio es libre de focalizar una o más de una de las cuatro áreas de gestión por sobre otras, aunque se entiende que en el ciclo uno todas las prácticas de gestión seleccionadas se encuentran en nivel 1 o de instalación y se proyecta que a dependiendo del desarrollo de la estrategia durante cada año una práctica se desarrolla hasta el nivel 2 o de sistematización. Esto dependerá del resultado de la autoevaluación institucional realizada y del sentido de urgencia de las prácticas a instalar. Desde el ciclo 2 el colegio puede decidir continuar con las prácticas de gestión instaladas y sistematizadas en el ciclo uno y necesarias de continuar profundizando o instalar nuevas prácticas no abordadas en el ciclo uno.

CAPÍTULO 3

PRACTICAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL - MODELO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (SAC) MODELO PEDAGÓGICO CURRICULAR INSTITUCIONAL Y MARCO CONTEXTUAL

1.1.- Prácticas de Gestión Pedagógica propuestas por la Agencia de Calidad.

La Agencia de Calidad nace al amparo de la Ley N.º 20529 la que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar. Es un servicio público, funcionalmente descentralizado, con consejo exclusivo, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y que se relaciona con el presidente de la República por medio del Ministerio de Educación.

La ley estipula que el objeto de la Agencia será evaluar y orientar el sistema educativo para que este propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, es decir, que todo alumno tenga las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Por ello, dos de sus funciones centrales son evaluar y orientar al sistema educativo para contribuir al mejoramiento de la calidad de las oportunidades educativas. Su misión fundamental es evaluar los logros de aprendizaje de los estudiantes y la gestión de los establecimientos

educacionales y sus sostenedores, con el objetivo de orientar e informar para la toma de decisiones y la mejora continua.

Considerando que la dinámica interna de las UE, es compleja la Agencia de Calidad propone un modelo de Gestión Pedagógica que considera 4 dimensiones del que hacer de una institución educativa, estas son Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de Recursos, para cada uno de ellos ha definido estándares indicativos de niveles de desempeño, al decir estándares se refiere a orientaciones que se entregan a los establecimientos para mejorar la gestión educativa institucional en las cuatro dimensiones que involucra su misión, y al decir indicativos manifiesta que si bien es la ley de Aseguramiento de la calidad “establece un sistema de responsabilización con consecuencias en relación con el logro de los Estándares de Aprendizaje y el cumplimiento de los Otros Indicadores de Calidad. Al mismo tiempo manifiesta que una de las condiciones para que operen los sistemas de responsabilización por resultados es que los establecimientos deben contar con márgenes de autonomía y control sobre sus procesos de gestión” (Mineduc, 2014, pág. 9).

Esta nueva visión de la gestión educacional es entendida como un todo articulado e integral en la cual los procesos internos se encuentran organizados, en planes, estrategias o proyectos, articulados a través del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que permiten alcanzar las metas (objetivos) de calidad en cada una de las dimensiones y subdimensiones que comprende la Gestión en sí misma. Es por esto que, si bien plantea los estándares de desempeño separados por dimensiones, las prácticas que describen dan cuenta de acciones que involucran el trabajo colaborativo y coordinado de todos los actores de la gestión de la institución a través de coordinaciones o equipos de trabajo que le otorguen coherencia a la implementación de las prácticas de cada una de las dimensiones. Para lograr esto propone un modelo de Gestión Educativa Institucional que contiene para cada dimensión prácticas de ejecución, con niveles explícitos de desempeño (débil, incipiente, satisfactorio y avanzado).

1.2.- Dimensión Liderazgo:

La dimensión de Liderazgo es definida por la Agencia como “la que comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos.

Releva a esta dimensión como la que, después de la enseñanza en el aula, 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.

1.3.- Gestión del Liderazgo:

La dimensión Liderazgo se organiza en las subdimensiones Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, y Planificación y gestión de resultados.

1.3.1.- Subdimensión Gestión del Liderazgo: Liderazgo del Sostenedor:

En esta dimensión se define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva. Uno de los estándares de desempeño de esta dimensión es:

Estándar 1.1: El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de aprendizaje y de los otros indicadores de calidad, así como del cumplimiento del proyecto Educativo institucional y de la normativa vigente.

1.3.2.- Subdimensión Gestión del Liderazgo: Liderazgo del Director:

Esta dimensión describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos. Uno de los estándares de desempeño de esta dimensión es:

Estándar 2.2.-: El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento

1.3.3.- Subdimensión Planificación y Gestión de Resultados:

Esta subdimensión describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento. Un estándar de esta subdimensión es:

Estándar 3.3.-: El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.

2.- Dimensión Gestión Pedagógica:

En la dimensión de Gestión Pedagógica (homologaremos por gestión Técnico-Pedagógica), la Agencia lo define como “la dimensión que 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” (Mineduc, 2014).

Releva a esta dimensión como eje central del quehacer de todo establecimiento educacional proponiendo para ello, que los profesores, el equipo técnico-pedagógico y el director

trabajen de manera coordinada y colaborativa. Les entrega al equipo técnico pedagógico y al director la responsabilidad de asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación (rutinas de gestión), apoyo y seguimiento (control) del proceso educativo. Explicita que 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.

2.1.- Gestión Pedagógica y los Estándares de Aprendizaje

El modelo propuesto determina que la dimensión gestión pedagógica contenga 3 subdimensiones que representan 3 de las variantes en que la gestión pedagógica puede incidir para mejorar la calidad, estas son A) Gestión Curricular, B) Enseñanza y Aprendizaje en el Aula y C) Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Esta dimensión está en directa relación con los niveles de logro que los estudiantes alcancen en las diferentes asignaturas del currículum, en especial en aquellas basales, como es el caso de Historia, Geografía y Ciencias Sociales. El indicador de logro en este caso es denominado “Estándares de aprendizaje de Historia, Geografía y Ciencias Sociales, a nivel terminal de educación básica, en este caso NB6 (8º básico).

Para la agencia de calidad “los Estándares de Aprendizaje son referentes que describen lo que los estudiantes deben saber y poder hacer para demostrar, en las evaluaciones SIMCE, determinados niveles de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje estipulados en el currículum vigente. Buscan responder la pregunta acerca de qué tan adecuados son los aprendizajes de un estudiante, en un curso y asignatura determinados” (Mineduc, 2014).

Estos se elaboran basándose en el currículum vigente y se asocian al instrumento mediante el cual es evaluado su cumplimiento, en este caso, las pruebas SIMCE. Los Estándares comprenden tres Niveles de Aprendizaje para categorizar el logro alcanzado por los estudiantes en las evaluaciones nacionales. Estos son: Nivel de Aprendizaje Adecuado, Nivel de Aprendizaje Elemental y Nivel de Aprendizaje Insuficiente.

2.2.- Áreas de la dimensión gestión pedagógica y sus estándares:

2.2.1.- Gestión Curricular:

Describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa. Uno de estos estándares propuestos es:

- **ESTÁNDAR 4.2.: “El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum” (Mineduc, 2014, pág. 71).**

2.2.2.- Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Describe los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Uno de estos estándares es estándares propuestos es:

ESTÁNDAR 5.4.-: “Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos” (Mineduc, 2014, pág. 79).

2.2.3.- Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Describe las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. Los estándares establecen la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad. Sus estándares son:

ESTÁNDAR 6.1.- “El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos” (Mineduc, 2014, pág. 87).

El nuevo escenario que plantea el modelo de gestión pedagógica que propone la Agencia de calidad tiene como objetivo cambiar el foco con el cual los equipos técnicos abordaban su quehacer cotidiano para gestionar la enseñanza en sus establecimientos. Hoy se plantea desde Gestionar el Aprendizaje, es decir centrarse en el número de alumnos que aprenden en profundidad el aprendizaje propuesto, observar y monitorear el aprendizaje de los alumnos, enfocarse más en la evaluación, ocuparse de la distribución de los logros alcanzados por los estudiantes, aceptar y trabajar desde la diversidad de los estilos de aprendizaje de los estudiantes y fomentar sobre todo la reflexión en tono a los aprendizajes de los estudiantes en conjunto con el docente.

3.- Dimensión Formación y Convivencia:

La dimensión Formación y convivencia es definida por la Agencia de Calidad como la que “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” (Mineduc, 2014, pág. 95)

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

3.1.- Gestión de la Formación, participación y Convivencia de la Comunidad Educativa:

Esta dimensión comprende se organiza en los subdimensiones Formación, convivencia, y Participación y vida democrática.

3.1.1.- Subdimensión: Formación

Este subdimensión describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares. Uno de los estándares que componen este subdimensión es:

Estándar 7.1.- “El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

3.1.2.- Subdimensión: Convivencia:

Este subdimensión describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa. Uno de los estándares que componen este subdimensión es:

Estándar 8.3.-; El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.

3.1.3.- Subdimensión: Participación y Vida Democrática:

Este subdimensión describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen

y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones. Uno de los estándares que componen esta subdimensión es:

Estándar 9.1.: “El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.”

4.- 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.

4.1.- Gestión de Recursos:

Esta dimensión se organiza en las subdimensiones Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos.

4.1.1.- Subdimensión Gestión de Personal:

Esta subdimensión describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo.

Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente. Uno de los estándares que componen esta subdimensión es;

Estándar 10.6: El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas

4.1.2.- Subdimensión Gestión de Recursos Financieros:

Esta subdimensión describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes. Uno de los estándares que componen esta subdimensión es:

Estándar 11.1.- “El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes”

4.1.3.- Subdimensión Gestión de los Recursos Educativos:

Esta subdimensión describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje. Uno de los estándares que componen esta subdimensión es:

Estándar 10.2. “Los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.

5.- Modelo Pedagógico Curricular

Nuestro colegio ha decidido tomar una posición frente al currículum: Esto en lo concreto significó adscribirnos a una filosofía a un modo de entender la implementación del currículum que sin alejarnos del sentido que el Estado le ha otorgado al currículum nacional expresado en las Bases Curriculares, nos preguntamos ¿Esta visión responde completamente a nuestra concepción del aprendizaje?. El proceso reflexivo colectivo nos llevó a concluir que no completamente ya que consideramos que la propuesta de ser humano que se quiere formar no contiene elementos constitutivos suficientes que les permita a nuestros jóvenes ser agentes de cambio social en sus comunidades. Y nosotros entendemos que este elemento es central para fortalecer el sentido de la educación que queremos desarrollar en nuestras aulas.

Para lograrlo creemos que en educación es posible construir modelos que permitan comprender el proceso educativo desde las dimensiones del desarrollo humano y que se constituyan en paradigmas para organizar la búsqueda de nuevos conocimientos en el campo de la pedagogía que puedan dar respuesta, como mínimo, a los siguientes interrogantes:

¿Qué tipo de ser humano se quiere formar?. ¿Con qué estrategias técnico-metodológicas?. ¿A través de qué contenidos, prácticas o experiencias?. ¿A qué ritmo debe adelantarse el proceso de formación?. ¿Quién predomina o dirige el proceso, el maestro o el alumno?.

El modelo pedagógico describe relaciones, captura o establece rasgos y mecanismos comunes mediante los cuales se reproducen formas particulares de relación social y con el conocimiento; explora las relaciones entre los conocimientos, la estructura organizativa, las formas de comunicación dentro y en otros contextos: cultural, económico y político. En este sentido las metodologías utilizadas, los recursos didácticos, las evaluaciones, dan cuenta de las concepciones pedagógicas que se manejan.

Cualquier modelo pedagógico incluirá de manera obligatoria: el Alumno (tipo de hombre que se desea formar), el Maestro (qué debe SABER y qué debe ENSEÑAR), y el Saber (disciplina o saber específico a aprender).

Para Rafael Flórez (1999), “Un modelo pedagógico es la representación de las relaciones que predominan en el acto de enseñar, es también un paradigma que puede coexistir con otros y que sirve para organizar la búsqueda de nuevos conocimientos en el campo de la pedagogía” (BALLEI, 2011).

Para Julián de Zubiría (1997), “Las teorías se convierten en modelos pedagógicos al resolver las preguntas relacionadas con el ¿para qué?, el ¿cuándo? y el ¿con qué?. El modelo exige tomar postura ante el currículo, delimitando en sus aspectos más esenciales los propósitos, los contenidos y sus secuencias, y brindando las herramientas necesarias para que estos puedan ser llevados a la práctica educativa” (BALLEI, 2011).

En un modelo pedagógico se establecen los lineamientos sobre cuya base se derivan posteriormente los propósitos y los objetivos. Los modelos fundamentarán una particular relación entre el Maestro, el Saber y el Alumno.

5.1.- Paradigma que fundamenta el modelo

El modelo pedagógico debe facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje; integrar la teoría, la práctica y la vida de la institución al contexto social; potencializar en el estudiante la autonomía, la creatividad, las habilidades de pensamiento, la construcción de su propio conocimiento y su compromiso con la sociedad.

El modelo pedagógico al que nos adscribimos se conoce como “Paradigma Sociocognitivo” (FUENTES, 2007), el cual centra el proceso educativo en el aprendizaje, más que en la enseñanza y se operacionaliza a través del Modelo Pedagógico Curricular Sociocognitivo que entre sus principales principios podemos nombrar:

A) Que este modelo trata de integrar el actor del aprendizaje y su computador mental (procesos cognitivos y afectivos) con el escenario del aprendizaje (contextos de aprendizaje). La metáfora básica es el organismo humano (Individual y Social).

B) Entendemos que las culturas globalizadas social e institucional, y quedan reforzadas desde este nuevo paradigma, entendiendo el currículo como una selección cultural que integra capacidades y valores, contenidos y métodos/procedimientos. De este modo, cultura global, social, institucional u organizacional y currículo (cultura en las aulas) poseen los mismos elementos básicos (capacidades, valores, contenidos y métodos de aprendizaje). Los docentes y las instituciones, como mediadores de la cultura social e institucional, deben desarrollarlos.

C) Promovemos un modelo de profesor, que posea una doble dimensión. Por un lado, sea un mediador del aprendizaje y, por otro, es mediador de la cultura global, social e institucional. De este modo, utiliza contenidos y métodos/procedimientos como medios para desarrollar las capacidades y los valores tanto individuales como sociales.

D) Basados en esto se nos presenta un currículum abierto y flexible, ya que la cultura global y social es plural para facilitar que las instituciones escolares desarrollen su propia cultura institucional. Y ello exige libertad de programas, de espacios y de horarios en el marco de la libertad de cátedra institucional y profesional de los profesores y de las instituciones.

E) Para nosotros los objetivos, en el marco de este paradigma, se identifican en forma de capacidades/destrezas (procesos cognitivos) y valores-actitudes (procesos afectivos), para desarrollar personas y ciudadanos capaces (que utilicen sus capacidades en la vida cotidiana) individual, social y profesionalmente.

F) Por esto consideramos a los contenidos como formas de saber se articularán en el diseño curricular de una manera constructiva y significativa (arquitectura del conocimiento) y poseerán una relevancia social. Estos contenidos, como formas de saber, tanto conceptuales como factuales, se proyectarán a la vida cotidiana y tratarán de interpretarla.

G) La evaluación posee dos dimensiones básicas: evaluación formativa o procesual, centrada en la valoración de la consecución de los objetivos. Se denomina evaluación de objetivos o formativa utilizando técnicas cualitativas. También se evalúan de una manera sumativa o cuantitativa los contenidos como formas de saber y los métodos/procedimientos como formas de hacer, pero en función de los objetivos (indicadores de evaluación). Ellos se denomina evaluación por objetivos o evaluación por capacidades. También es fundamental la evaluación inicial de conceptos previos y destrezas básicas.

H) La metodología en las aulas posee una doble dimensión: facilitar, por un lado, aprendizajes individuales y, por otro, aprendizajes sociales. Se buscará un equilibrio entre la mediación profesor/alumno y el aprendizaje mediado y cooperativo entre iguales.

I) La enseñanza debe ser entendida como mediación en el aprendizaje y, por tanto, debe estar subordinada al aprendizaje. De este modo, los modelos de profesores “explicadores” (Escuela Clásica) tienen poco futuro y tampoco lo tienen los profesores como animadores socioculturales (Escuela Activa). La enseñanza entendida como mediación en el aprendizaje y mediación de la cultura social debe orientarse al desarrollo de capacidades/destrezas y valores/actitudes en los aprendices, en contextos sociales concretos. La enseñanza desde esta

perspectiva se entiende como intervención en procesos cognitivos y afectivos en entornos determinados cambiantes y complejos.

J) El aprendizaje queda muy reforzado en este paradigma, con aportaciones tan importantes como: la inteligencia como producto social es mejorable, ya que se desarrolla por el aprendizaje; existe un potencial de aprendizaje en los aprendices que depende de la mediación adecuada de los adultos; aprender a aprender como desarrollo de capacidades y valores por medio de estrategias cognitivas y metacognitivas; aprendizaje socializado y cooperativo entre iguales; aprendizaje constructivo y significativo.

K) La inteligencia y el lenguaje son sobre todo un producto social. Las capacidades humanas son mejorables por medio del aprender a aprender. Existe una inteligencia potencial como conjunto de capacidades potenciales que por medio del entrenamiento adecuado se pueden convertir en reales y utilizables en la vida cotidiana. Pero esta inteligencia posee además tonalidades afectivas, entendidas como valores y actitudes.

MARCO CONTEXTUAL

6.1.- Breve Reseña Histórica:

Escuela Básica Letra E y N° 204, hoy Colegio El Melón, nace en el año 1927 como Escuela Unidocente República de Panamá con el Número 25 en la Provincia de Quillota. Desde su fundación y hasta el año 1965 funcionó en el mismo lugar, un edificio de propiedad de la Hacienda El Melón, el que desaparece como consecuencia del terremoto de ese año. Situación que obligó a su reconstrucción en una nueva ubicación la que corresponde a la actual. Calle Ramón Freire N° 1.

Hasta 1948 atendía desde primero a cuarto año primario incorporando con posterioridad los otros niveles, para el año 1979, crear 2do. Nivel de Transición y el año 2004 el 1er. Nivel de Transición, hasta 8° básico, en conjunto con la implementación del Programa PIE en todos los niveles. Es necesario destacar que, en el 2001, se inaugura un nuevo edificio en dependencias municipales con una inversión cercana a los 1.200 millones de pesos instalando la organización y estructura de dos cursos por nivel, hasta el año 2008, en donde el sostenedor

decide implementar solo 1 curso por nivel. Con esta estructura funcionó hasta el año 2015.

En el año 2012 se inicia la reposición del edificio antiguo construido de emergencia luego del terremoto de 1965, proceso que se extendió por 4 años con una inversión cercana a los 2.300 millones de pesos, siendo recepcionada por DOM el 13 de enero de 2016.

Con esto se da inicio a una nueva etapa en la vida de nuestra querida escuela, pues desde mayo del año 2016 con una matrícula inicial de 335 estudiantes, se autoriza por parte del Mineduc, impartir el servicio de Educación Media, H-C transformándonos en el único establecimiento de Educación Municipal que brinda este nivel en el distrito.

Hasta el año 2015 nuestro colegio formaba parte de la oferta educativa municipal en los ciclos de Pre-Básica y Educación Básica. Tradicionalmente se impartía un curso por nivel con una matrícula promedio de 314 estudiantes con una caracterización socioeconómica de alta vulnerabilidad (94%), según lo indican los altos índices informados por la Mideplan y Junaeb.

A nivel distrital no existía oferta de Educación Media Municipal básicamente provocada por la carencia de infraestructura y equipamiento. Esta realidad gatillaba importantes consecuencias, siendo la más importante la emigración del 80% de nuestros apoderados y estudiantes hacia el sistema particular subvencionado laico o hacia el sistema público de comunas vecinas. Solo un 20% se mantenía en el sistema municipal local optando por el liceo público ubicado en otro distrito el que por tradición no representaba una opción para nuestra comunidad educativa.

Otra consecuencia de esta migración era el elevado costo económico para las familias que en muchos casos ocasionaba hasta un 20% de deserción escolar en educación media.

Una de las principales causas de esta emigración (además de la inexistencia de un colegio de continuación municipal) hacia otras comunas radicaba en el componente religioso pues un 60% de nuestras familias profesa el culto Evangélico y un 20% Testigos de Jehová, familias que al no contar con un servicio en el distrito que diera respuesta a su necesidad emigraba o desertaba del sistema educativo (sobre todo en mundo rural), ya que la oferta existente en el distrito para la continuidad de sus estudios medios hasta 2015 consistía en solo

2 colegios ambos de orientación religiosa Católica compuesto principalmente por familias de ingreso medio y medio alto.

Con la ampliación hacia el ciclo de educación media nuestro colegio desde 2016 es una respuesta efectiva para familias y estudiantes que habita el distrito.

Al mismo tiempo nos presenta como una opción válida de continuidad de estudios medios para los hijos e hijas de nuestras familias y para aquellas que no formando parte de nuestra comunidad desde los primeros años cuentan con una alternativa atractiva para matricular a sus hijos (as).

Actualmente la población en edad escolar del distrito supera los 4000 niños, niñas y jóvenes. Nuestro colegio en 2016 contaba con 330 estudiantes representando el 08% del total; para el 2019 atiende a 560 estudiantes representando el 14% del total, lo que implica que la propuesta educativa si ha impactado a un estrato significativo de población, logrando un crecimiento de 230 estudiantes desde la ampliación. Esto representa un aumento del 74%.

Respecto índice de retención de estudiantes esta corresponde al 98% anual. Solo 2 estudiantes de octavo básico de un total de 45 optan por cambiarse de colegio al finalizar el ciclo de educación básica; en educación pre-básica no se produce migración. Con respecto a la tasa reemplazo es decir la diferencia entre los egresados de 4° medio y el ingreso al primer curso (prekínder), este es de 110%, es decir egresan 16 estudiantes de 4° medio y se matriculan 34 estudiantes en pre-kinder.

Del total de estudiantes que se han matriculado durante estos cuatro años (230), 120 provienen escuelas de lenguaje y jardines infantiles existentes en el distrito correspondiendo al 53% del total de nuevos matriculados; 110 estudiantes provienen de los colegios de educación media del distrito correspondiendo al 47%.

Este proceso de crecimiento nos ha permitido implementar un curso por nivel en educación prebásica con 64 estudiantes; ocho cursos uno por nivel en educación básica con 345 estudiantes y seis cursos por nivel en educación media, con 151 estudiantes. El promedio general de estudiantes por curso es de 35.

Luego de cuatro años de desarrollo del proceso de formación nuestro colegio ha crecido como institución insertándose exitosamente en la Jornada Escolar Completa Diurna,

implementado con equipamiento de primera calidad y acorde a los tiempos, con una metodología didáctica institucional en desarrollo apoyadas fuertemente con elementos tecnológicos, didácticos y prácticas de gestión institucional participativo y colaborativo con foco pedagógico que permite posicionarnos en primer lugar de logros de aprendizaje entre los establecimientos de la comuna según resultados de las mediciones estandarizadas, visibilizando nuestra presencia en la comunidad y convirtiéndonos en una real opción educativa de calidad para toda la población escolar de nuestro distrito y comuna.

6.2.- Síntesis de antecedentes del entorno

Nuestro colegio se ubica en la Comuna de Nogales, específicamente en el distrito de El Melón. La comuna pertenece a la provincia de Quillota, limitando con las siguientes comunas: al norte con Zapallar, La Ligua y Cabildo, al este con Catemu, al sur Hijuelas, La Calera y La Cruz y al oeste con Puchuncaví.

La comuna cuenta con 405 km² de extensión, la población total de la comuna asciende a 22.120 habitantes de los cuales 11.321 corresponde a mujeres y 10.799 corresponde a hombres.

El Melón concentra en 55% del total de la población es decir 12.100 habitantes. La caracterización de socio económica nos presenta un importante nivel de Vulnerabilidad Socioeconómica, aun cuando el distrito en sí, según encuestas la Ficha de Protección Social, tiene las mejores condiciones de la Comuna.

La distribución de población por rango etario es homogénea, sin embargo, la categoría con mayor concentración de población se encuentra entre los 45 y 64 años, siguiéndole en importancia aquellos situados entre los 15 a 29 años.

Tabla 3 Distribución de la población por rango etario. Comuna de Nogales

Rango de edad	Total	Distribución por grupos de edad
0 a 14	4.654	21,04
15 a 29	4.900	22,15
30 a 44	4.066	18,38
45 a 64	5.572	25,19
65 o más años	2.928	13,24

Fuente: Elaborado a partir de resultados de los Censos de Población y Vivienda 2017, Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Biblioteca del Congreso Nacional (BCN).

De acuerdo con el Censo de Población del 2017, un 5,77% de los habitantes de Nogales se declara pertenecer a algún pueblo originario, lo que corresponde a 1.234 habitantes. La mayoría pertenecen a la etnia Mapuche, representando un 4,14% de la población total comunal

6.3.- Principales rubros económicos de la comuna

La mayor parte de la superficie comunal está destinada a explotaciones agropecuarias. Información del Censo Agropecuario 2007 estima que cerca del 50% de estas son plantaciones forestales de bosque nativo, mientras que la otra mitad se reparte principalmente entre praderas naturales y superficies para el cultivo de frutales.

Según datos del SII, la producción comunal per cápita entre los años 2014 y 2019 fue el más bajo de la provincia, promediando 2,54 millones de pesos anuales. Durante este mismo período y siguiendo la tónica provincial, el sector agrícola generó los mayores ingresos, concentrando el 43,6% del total, donde predominó la producción de frutas tropicales, plantas no perennes y cereales. (Ciren, 2018)

La mayoría de los trabajadores se desempeñan entre las pequeñas, medianas y grandes empresas, abarcando un 84,3% del total de trabajadores al año 2019.

Entre la fuerza laboral comunal, la mayor parte de los trabajadores se desempeña en el rubro del comercio con un 31,19 %, seguido de personas que ejercen labores en el sector de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura las que representan un 29,01% del total. El tercer lugar es representado por el rubro del transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 12,63%.

6.4.- Tasa de pobreza por ingresos:

De acuerdo con los datos de la Registro Social de Hogares 2019, en la comuna de Nogales un 16,1% de la población se encuentra bajo la condición de pobreza multidimensional. Según las Estimaciones de Tasa de Pobreza por ingresos por comuna y Aplicación de Metodologías de Estimación para Áreas Pequeñas (SAE) 2017, el porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos fue de un 7,7%.

6.5.- Servicios Básicos

Hablar de servicios básicos es referirse fundamentalmente, en el caso de las áreas urbanas, al acceso de los hogares al agua potable procedente de la red pública o sistema de distribución proveniente de fuentes subterráneas o superficiales (pozo o noria, río, vertiente, lago o estero, camión aljibe). En las áreas rurales se relaciona con aquellos hogares que posean una llave fuera de la vivienda y/o disponibilidad de servicio de eliminación de aguas servidas (solución diferente a W.C conectado a alcantarillado o fosa séptica) (Biblioteca del Congreso Nacional, Reportes Comunales). De acuerdo con el Sistema Integrado de Información Social con Desagregación Territorial (SIIT-T) del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, las personas carentes de servicios básicos en la comuna de Nogales corresponden a un promedio de 18,5% a diciembre de 2018.

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Este proceso implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

1.1.- Análisis PEI: Síntesis de los componentes del PEI

Visión	El Colegio de El Melón de la Comuna de Nogales tiene como visión fundamental, entregar una educación integral a niñas, niños y jóvenes del presente y del futuro para que puedan insertarse con éxito en un mundo cambiante y globalizador con herramientas cognitivas, sociales y valóricas que les permitirá ser protagonistas positivos del desarrollo de su comuna contribuyendo con ello a la creación colectiva de una sociedad más humana.
Misión	Nuestra misión es educar a niñas, niños y jóvenes en forma integral, sin discriminación de ninguna especie, desarrollando un modelo de gestión institucional con foco pedagógico y formativo, que fomenta la inclusión y la sana convivencia entre los integrantes de su comunidad, que potencia al máximos las capacidades y talentos de sus estudiantes en base al modelo pedagógico curricular sociocognitivo, promoviendo en sus aulas una pedagogía centrada en el desarrollo del ser humano, de su proyecto de vida y de valores, actitudes, destrezas y capacidades fundamentales para continuar con sus estudios superiores, relevando al mismo tiempo el compromiso con su comunidad, país y sociedad
Sello 1	Sello Formativo: Nos proponemos ser una UE que forma estudiantes solidarios, democráticos, respetuosos, resilientes, con autoconocimiento y estima e Inclusivos. Esto involucra mejorar un conjunto de prácticas en las diferentes áreas de la gestión institucional.

Sello 2	Sello Educativo: Nos proponemos ser una UE con un modelo pedagógico Sociocognitivo, que desarrolle capacidades y destrezas, tales como: aprender a conocer los derechos humanos y los deberes que tenemos como ciudadanos, valorar y promover la protección y el cuidado del medio ambiente, aprender a conocer las propias habilidades y competencias, aprender a conocer la importancia de desarrollar relaciones de participación equitativa y aprender a conocer las virtudes del conocimiento humanista.
Valores y Competencias	Sellos Valoricos: Aprender a ser SOLIDARIO en diferentes contextos. DEMOCRÁTICOS: Aprender a ser flexible y escuchar opiniones y las críticas de otros. RESPETUOSOS: Aprender a ser ciudadanos inclusivos y respetuosos. AUTO CONOCIMIENTOS Y ESTIMA: Aprende a convivir construyendo relaciones de confianza mutua. RESILIENTES: A ser emprendedor en los contextos personales, escolares y sociales.

1.2.- Vinculación PEI con el Modelo de la Gestión Escolar:

Sello Formativo: Nos proponemos ser una UE que forma estudiantes solidarios, democráticos, respetuosos, resilientes, con autoconocimiento y estima e Inclusivos. Esto involucra mejorar un conjunto de prácticas en las diferentes áreas de la gestión institucional.	
Dimensión de Gestión Pedagógica	En esta dimensión nos vinculamos, A) Generando actividades y espacios de autoanálisis y reflexión. B) Generando actividades de trabajo en equipo, tutorías entre pares. C) Respetando espacios, tiempos, practicando la escucha atenta, creando espacios de diálogo, D) Se fomenta el compromiso en cumplimiento de roles y responsabilidades asignadas al interior del aula y fuera de ella. E) Generando instancias de intercambio de experiencias, F) Se fomenta el proyecto de vida con altas metas personales, según sus intereses y habilidades, G) Se estimular toma conciencia de su realidad orientándolos a generar auto confianza y seguridad personal.
Dimensión de Liderazgo	- En esta dimensión nos vinculamos, A) Generando espacios institucionales de participación, formales e informales, dentro de un contexto educativo, B) Garantizando espacios de organización

	interna, C) Instalando el trabajo en equipo, D) Fomentando la participación de talleres extra curriculares, JEC y talleres para asegurar educación superior, E) Generando espacios de participación equitativa, F) Gestionando el fortalecimiento de un modelo de aprendizaje donde se potencien habilidades científicas, deportivas y de expresión artística, H) Desarrollo de valores institucionales, altas expectativas, la sana participación y diálogo respetuoso y empático.
Dimensión de Convivencia Escolar	En esta dimensión nos vinculamos, A) Generando campañas solidarias al interior y exterior del colegio, B) Generando espacios que promuevan la resolución pacífica de conflictos, C) Generando normas en consenso dentro del aula, respetando los protocolos y normas internas, D) Participando y promoviendo instancias de convivencia comunitaria en base a valores democráticos y cívicos compartidos, E) Generando instancias promoción del respeto a la diversidad y a la diferencia con foco en la inclusión, como relaciones cotidianas, estableciendo hitos mensuales, F) Generando de participación y promoción de talentos en instancias como talleres, concursos, muestras, ferias culturales, G) Promoviendo espacios de participación y colaboración entre los diferentes estamentos según sus intereses, H) Se generan espacios de participación interna mensual para generar pertenencia hacia la institución, se promueve el reconocimiento hacia el trabajo efectivo. Se fortalece la política de formación en inclusión, RPC Dua, Políticas de Genero con foco en los docentes y estudiantes.
Dimensión de Gestión de Recursos	En esta dimensión nos vinculamos, A) Gestionando las contrataciones y adquisiciones de recursos pedagógicos en base al modelo pedagógico curricular, relevando la contratación de profesionales biopsicosociales. B) Se generan espacios la formación profesional en diferentes áreas del aprendizaje, C) Se generan adecuaciones de espacios para favorecer mayor efectividad en los aprendizajes, D) Se reorganiza la distribución e funciones y horas del personal con foco en generar mayor efectividad del

	proceso de aprendizaje de las y los estudiantes, E) Se reconoce el desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa.
--	---

Sello Educativo: Nos proponemos ser una UE con un modelo pedagógico Sociocognitivo, que desarrolle capacidades y destrezas, tales como: aprender a conocer los derechos humanos y los deberes que tenemos como ciudadanos, valorar y promover la protección y el cuidado del medio ambiente, aprender a conocer las propias habilidades y competencias, aprender a conocer la importancia de desarrollar relaciones de participación equitativa y aprender a conocer las virtudes del conocimiento humanista.

Dimensión de Gestión Pedagógica	En esta dimensión nos vinculamos, A) Fomentando el trabajo en equipo, generación de proyectos, asignando roles y funciones, B) Fomentando el consejo de curso implementando un Modelo pedagógico y metodológico que desarrolle habilidades y capacidades, con procesos sistematizados y momentos reconocidos por todos, C) Participando en instancias internas y externas donde den a conocer capacidades, habilidades y talentos, realizando talleres focalizados, D) Trabajando diferentes modos y estilos de aprendizaje, E) Generando un modelo de aprendizaje donde se potencien habilidades científicas, deportivas y de expresión artística.
--	--

Dimensión de Liderazgo	En esta dimensión nos vinculamos A) Generando espacios institucionales de participación, formales e informales, dentro de un contexto educativo, B) Garantizando espacios de organización interna, para el trabajo en equipo y la reflexión profesional, C) Fomentando la participación de talleres extra curriculares y JEC, D) Generando instancias de acercamiento y preparación para asegurar el ingreso a la educación superior, E) Generando espacios de participación equitativa para todos los estamentos, F) Gestionando el fortalecimiento del modelo de aprendizaje donde se potencien habilidades científicas, deportivas y de expresión artística, G) Gestionado con el Sostenedor los recursos y acciones de mejora para lograr implementar las metas y sellos institucionales, H) Generando espacios de formación profesional en base a las necesidades del PEI, I) Generando instancias de participación para
-------------------------------	--

	transferir el sentido formativo y académico de nuestro PEI, J) Generando instancias que promuevan las altas expectativas entre los integrantes de la CE, en base a una pedagogía que promueva la generación del lazo afectivo entre docentes y estudiantes.
Dimensión de Convivencia Escolar	En esta dimensión nos vinculamos, A) Generando espacios institucionales de participación, formales e informales, dentro de un contexto educativo, B) Fomentando el trabajo en equipo, la generación de proyectos y asignando roles y funciones a nivel de aula y fuera de ella, C) Generando espacios de participación equitativa, realizando talleres focalizados, que potencien los talentos de nuestros estudiantes.
Dimensión de Gestión de Recursos	En esta dimensión nos vinculamos, A) En recursos humanos y financieros, se gestionan las contrataciones en base al modelo pedagógico curricular, relevando la contratación de docentes como apoyo específico en aula y fuera de ella hasta 4º básico para favorecer el aprendizaje personalizado. B) Se fortalece la política de formación docente en base al modelo en ejecución con apoyo de entidades especializadas y de Educación superior, C) Se fortalece la política a mediano y largo plazo del ingreso a la Ed. Superior de nuestros estudiantes, D) Se fortalecen los perfiles de actuación y responsabilidades profesionales del personal, E) Se fortalece el plan institucional de monitoreo y acompañamiento al desempeño docente.

1.3.- Vinculación Planes

Sello Formativo : Nos proponemos ser una UE que forma estudiantes solidarios, democráticos, respetuosos, resilientes, con autoconocimiento y estima e Inclusivos. Esto involucra mejorar un conjunto de prácticas en las diferentes áreas de la gestión institucional.	
Plan de Convivencia Escolar	Nos vincularemos a este plan, A) Fortaleciendo nuestro plan de gestión para la promoción de sana convivencia y prevención de la violencia escolar. Este plan contempla las dimensiones de Formación, Convivencia Escolar y Participación, con objetivos, acciones, plazos, lugares, recursos y evaluación de resultados,

	orientados a lograr la óptima articulación con las otras áreas de la gestión institucional, de esta manera sistematizar prácticas pedagógicas y formativas, B) Potenciamos el rol del profesor jefe como articulador de una sana convivencia al interior de su curso, C) Sistematizamos las instancias de participación de todos los estamentos en diferentes espacios semanales y mensuales de convivencia comunitaria como estrategia de transferencia de una participación social en base a valores cívicos y democráticos compartidos en nuestros sellos..
Plan de Sexualidad, Afectividad y Género	Nos vincularemos a este plan A) Sistematizando nuestro plan Sexualidad, Afectividad y Género, a través de la implementación de un programa específico consistente en la ejecución de talleres por curso en horario de Orientación, B) Nos asociamos estratégicamente con instituciones de educación superior que nos permitan focalizar en determinados niveles temas como la violencia género, afectividad, sexualidad, y paridad, C) Articularemos con redes externas públicas y Privadas, para generar acciones de integración de la familia.
Plan de Seguridad Escolar	Nos vincularemos a este plan, A) Fortaleciendo la práctica de generación en la comunidad escolar una actitud de autoprotección, teniendo por sustento una responsabilidad colectiva frente a la seguridad, B) Fortaleciendo nuestro ambiente interno de seguridad integral a través de actividades formativas, con acciones que promuevan evitar la violencia en el juego, evitar acciones peligrosas en espacios comunes, denunciar el acoso escolar ciber acoso, y violencia en el pololeo, entre otras.
Plan de Formación Ciudadana	Nos vincularemos a este plan, A) Fortaleciendo su desarrollo a través de la explicitación, promoción en nuestra preparación de la enseñanza y prácticas de aula los siguientes componentes insertos en nuestros sellos institucionales, B) Potenciando valores como el respeto por la opinión diferente, la escucha activa, la participación cívica constructiva, el respeto por los valores y principios de nuestra democracia, como la tolerancia, el bien común, la promoción del

	diálogo en la solución de diferencias, el respeto a la vida y la protección del medio ambiente.
Plan de Inclusión	Nos vincularemos a este plan, A) Sistematizando los lineamientos del Decreto 83 y DUA a nivel institucional, B) Fortaleciendo el Programa de Integración Escolar, incorporando nuevas profesionales de educación diferencial hasta 3° Medio, C) En paralelo se fortalecimos las acciones de retención de los estudiantes mediante el trabajo de especialistas biopsicosociales y monitores, D) Fortaleciendo en trabajo del equipo de aula (especialistas y docentes), a través de espacios semanales de reflexión y preparación de la enseñanza conjunta, E) Desarrollando capacitaciones hacia los docentes y funcionarios en DUA, en manejo de emociones , en orientación y sexualidad; promoviendo la diversidad y la inclusión, F) Potenciando el rol del profesor jefe y actualización del rol del profesor en genera, generando pasantías internas para promover experiencias exitosas.
Plan de Desarrollo Profesional Docente	Nos vincularemos a este plan, A) Desarrollando capacitaciones hacia los docentes en DUA, en manejo de emociones, en orientación y formación, sobre sexualidad, promoviendo la diversidad y la inclusión.

Sello Educativo: Nos proponemos ser una UE con un modelo pedagógico Sociocognitivo, que desarrolle capacidades y destrezas, tales como: aprender a conocer los derechos humanos y los deberes que tenemos como ciudadanos, valorar y promover la protección y el cuidado del medio ambiente, aprender a conocer las propias habilidades y competencias, aprender a conocer la importancia de desarrollar relaciones de participación equitativa y aprender a conocer las virtudes del conocimiento humanista.

Plan de Convivencia Escolar	Nos vincularemos a este plan A) Fortaleciendo la explicitación, promoción y práctica en nuestra preparación de la enseñanza y prácticas de aula los siguientes valores y actitudes insertos en nuestros sellos institucionales: Derecho a expresarse, Derecho a participar, Derecho a organizarse, Derechos a vivir en un ambiente sano, Derecho a elegir, Derecho a un justo proceso, aceptar la
------------------------------------	--

	diversidad, la Inclusión, B) Promoviendo los talento de las y los estudiantes, C) Generando espacios de promoción de nuestros protocolos de actuación y sellos formativos en ambientes comunitarios, C) Fortaleciendo la participación de todos ,los estamentos de la CE en base a sus intereses.
Plan de Sexualidad, Afectividad y Género	Nos vincularemos a este plan, A) Fortaleciendo la explicitación, promoción y práctica en nuestra preparación de la enseñanza y prácticas de aula los siguientes valores y actitudes insertos en nuestros sellos institucionales: Trato igualitario, Aceptar y promover la diversidad, La Inclusión, promover el buen trato y acciones de prevención del Bullyng, en cualquiera de sus expresiones entre todos los integrantes de la Unidad Educativa.
Plan de Seguridad Escolar	Nos vincularemos a este plan A) Fortaleceremos la explicitación, promoción y práctica en nuestra preparación de la enseñanza y prácticas de aula los siguientes componentes insertos en nuestros sellos institucionales: Técnicas de autoprotección, respeto por la diferencia individual, en clases de orientación implementar acciones de concientización de los potenciales riesgos para la seguridad personal y colectiva de acciones irresponsables, o temerarias que afectan el normal desarrollo de la actividad al interior del aula.
Plan de Formación Ciudadana	Nos vincularemos a este plan, A) Fortaleceremos la explicitación, promoción y práctica en nuestra preparación de la enseñanza y prácticas de aula los siguientes valores y actitudes insertos en nuestros sellos institucionales: *Derecho a expresarse, Derecho a participar, Derecho a organizarse, Derechos a vivir en un ambiente sano, Derecho a elegir, Derecho a un justo proceso, aceptar la diversidad, I derecho a vivir en ambiente sin contaminación, el derecho al respeto y protección del medio ambiente, la Inclusión y promoveremos los talentos de liderazgo social y comunitario entre nuestros, estudiantes.

Plan de Inclusión	Nos vincularemos a este plan; Fortaleceremos la explicitación, promoción y práctica en nuestra preparación de la enseñanza y prácticas de aula los siguientes componentes, A) Focalizaremos estudiantes con bajo rendimiento y avanzados, B) Focalizaremos a estudiantes con necesidades biopsicosociales en peligro permanente de deserción o vulneración de derechos, C) Incorporando con recursos SEP, desde 1° a 4° básico en aula y fuera de ella a profesionales de la educación para generar estrategias de enseñanza personalizadas, D) Relevaremos el desarrollo de competencias cognitivas y habilidades de nivel superior, habilidades socio afectivas, considerando las diferencias individuales, E) Fortaleceremos la gestión del Programa de Integración Escolar incorporando nuevos profesionales y horas para el trabajo en equipo con equipos de aula.
Plan de Desarrollo Profesional Docente	Nos vincularemos a este plan; Fortaleciendo la explicitación, promoción y práctica en nuestra plan de gestión de los siguientes componentes insertos en nuestros sellos institucionales: A) Potenciaremos nuestro plan de formación profesional relevando aquellos que nos permitan profundizar el desarrollo de nuestros sellos académicos, en desarrollo de capacidades , destrezas y actitudes en sinergia con el modelo en instalación, B) Mejoraremos el plan institucional de evaluación del desempeño profesional docente.

1.4.- Autoevaluación Institucional

Título	Pregunta	Respuesta
Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos con relación a las acciones ejecutadas?	El cumplimiento de los objetivos a sido en todas las dimensiones en un nivel alto. En gestión pedagógica 95%, en Liderazgo 100%, en Convivencia 100% y en recursos 100%. Logramos implementar de un total de 35 acciones, 33 en un 100% y solo 2 en un 75%.

Dimensiones	Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso ¿Qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa?	En cada dimensión se produjeron cambios: 1) En gestión pedagógica: A) Profundizamos nuestro modelo curricular, mejorando el proceso de gestión compartidos, B) Sistematizamos las prácticas de monitoreo de la cobertura curricular, acompañamiento de aula con el objetivo de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, C) Se sistematizaron las estrategias didácticas inclusivas, se sistematizó el trabajo por departamentos y la articulación entre ciclos.
		2) En liderazgo del sostenedor A) Fortalecimos su apoyo en la disponibilidad de los recursos y gestiones de apoyo para el cumplimiento de las metas institucionales, B) En el liderazgo del director B1) Sistematizamos un ambiente laboral colaborativo de trabajo en equipo, con foco pedagógico, B2) Potenciamos nuestros sellos institucionales y la cultura de altas expectativas, B3) Sistematizamos espacios de participación, reflexión comunitaria y profesional como medio para potenciar el sentido de pertenencia y visión compartida de nuestro PEI, como también las metas institucionales.
		3) En convivencia, ampliamos la visión en los 3 subdimensiones, destacando C) Que en la subdimensión formación C1) Sistematizamos el rol del profesor jefe en el desarrollo emocional de sus estudiantes, C2) Sistematizamos actitudes como la resolución pacífica de conflictos, actitudes como el respeto a la diversidad, fomentamos conductas cívicas con valores democráticos, C3) Sistematizamos los espacios de participación de padres y

		apoderados como también estudiantes desde sus organizaciones. En el subdimensión de convivencia C.4) Sistematizamos las rutinas de aula compartidas con el objetivo de generar un ambiente adecuado para el aprendizaje basado en el respeto y el buen trato entre todos los integrantes de la CE, C5) Sistematizamos los protocolos que previenen el acoso escolar. C6) Actualizamos nuestro Reglamento de convivencia focalizando los protocolos hacia el cumplimiento de la norma de inclusión, protocolos de prevención del acoso escolar entre otros. En la subdimensión participación, C7) Sistematizamos el sentido de pertenencia e identificación con los valores y sellos que promueve nuestro PEI, C8) Sistematizamos el sentido de responsabilidad social y protección del medio ambiente entre los estudiantes a través de talleres ecológicos, hitos de convivencia comunitaria entre otros, C9) Sistematizamos los espacios de participación de padres y apoderados como también estudiantes desde sus organizaciones, C10), Sistematizamos desde nuestra práctica de aula con base al modelo curricular en instalación valores y actitudes democráticas y de participación responsable, promoviendo nuevos liderazgo entre los integrantes de todos los estamentos de la CE.
--	--	--

D) En la gestión de recursos de personal **D1)** Se sistematizaron los roles y funciones de los integrantes del equipo de gestión institucional, **D2)** Se sistematizó una adecuada gestión del personal logrando implementar las acciones planificadas en todas las áreas de la gestión, **D3)** Se sistematizó el plan de formación profesional de los funcionarios en ámbitos como desarrollo de capacidades según nuestro modelo curricular, como también en capacitaciones para asistentes de la educación. **D4)** Se sistematizaron acciones tendientes a generar un clima laboral positivo en base a la generación del liderazgo distribuido, promoción de la innovación y sobre todo al sentido de consideración individual como base de las relaciones desde el liderazgo transformacional, **D5)** Se sistematizó un proceso compartido de monitoreo y acompañamiento al desempeño profesional como también al reconocimiento profesional.

En la subdimensión de recursos financieros, **D6)** Se sistematizaron acciones para aumentar la matrícula en los ciclos de educación parvularia y en educación media, con acciones como alianzas con jardines infantiles, escuelas de lenguaje, promoción en redes sociales y para educación media reuniones con apoderados de octavo básico para evitar la emigración al término de ciclo, promoción en medios de comunicación masiva y redes sociales, **D7)** Sistematizamos las estrategias para monitorear y fomentar la asistencia a clases, con acciones

		como la entrega de útiles escolares y uniformes a todos los estudiantes, contratar servicio de locomoción exclusiva para nuestros estudiantes de zonas rurales o si locomoción colectiva, D8) Sistematizamos nuestra participación en las redes locales y provinciales de apoyo públicas y privadas (empresas) a nuestra labor con el objetivo de evitar la deserción y potenciar las opciones de ayuda.
		En la subdimensión gestión de recursos educativos, D9) Sistematizamos la adquisición de recursos pedagógicos para potenciar el desarrollo de habilidades curriculares de estudiantes (textos Clave Santillana, Textos del plan lector, recursos para laboratorio de ciencias e informática, recursos para PSU), como también para docentes (notebooks, para todos, textos de especialización) con el fin de potenciar sus estrategias didácticas, D10) Sistematizamos la transformación de nuestra biblioteca como centro de aprendizaje con la destinación de un profesional con 44 horas de dedicación a su gestión como también con la adquisición de seis millones de pesos el textos de lectura como base del plan lector, iniciando con ello el plan de préstamo domiciliario, además se instalan cinco computadores para el trabajo de búsqueda en línea.
	¿Cuáles son las principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el	En Gestión pedagógica es; A) Es fundamental fortalecer el trabajo por departamento de asignatura y la articulación entre ciclos, como base para fortalecer el desarrollo del modelo

Dimensiones	nivel de desarrollo del último PME implementado?	pedagógico curricular, B) Fortalecer la gestión curricular en base a nuestro modelo fortaleciendo sus procesos específicos y con monitoreo periódico, C) Fortalecer la estrategia de implementación de talleres de cognitivos de habilidades curriculares en lenguaje y matemáticas, D) Fortalecer la estrategia de apoyo a estudiantes con bajo desempeño o desempeño avanzado como también de talentos, E) Fortalecer la estrategia de apoyo a estudiantes con dificultades biopsicosociales como base para evitar la deserción y potenciar la asistencia a clases, F) Fortalecer las estrategias inclusivas y de atención a la diversidad en el aula, G) Fortalecer el programa PIE, con aumento de personal y mayor trabajo del equipo de aula.
		En gestión del liderazgo del sostenedor A) Fortalecer el apoyo del sostenedor en la disponibilidad de los recursos y gestiones de apoyo para el cumplimiento de las metas institucionales, B) En el liderazgo del director B1) Fortalecer el ambiente laboral colaborativo de trabajo en equipo, con foco pedagógico, B2) Fortalecer nuestros sellos institucionales y la cultura de altas expectativas, B3) Fortalecer los espacios de participación, reflexión comunitaria y profesional como medio para potenciar el sentido de pertenencia y visión compartida de nuestro PEI, como también las metas institucionales.

		En convivencia, en los tres subdimensiones, es necesario, A) En la subdimensión formación A1) Se hace necesario fortalecer el rol del profesor jefe en el desarrollo emocional de sus estudiantes, A2) Fortalecer la promoción de actitudes de resolución pacífica de conflictos, actitudes como el respeto a la diversidad, fomentamos conductas cívicas con valores democráticos, A3) Fortalecer los espacios de participación de padres y apoderados como de también estudiantes desde sus organizaciones. En el subdimensión de convivencia A.4) Es necesario fortalecer las rutinas de aula compartidas con el objetivo de generar un ambiente adecuado para el aprendizaje basado en el respeto y el buen trato entre todos los integrantes de la CE, A5) Fortalecer los protocolos que previenen el acoso escolar. A6) Fortalecer nuestro Reglamento de convivencia focalizando los protocolos hacia el cumplimiento de la norma de inclusión, protocolos de prevención del acoso escolar entre otros. En la subdimensión participación, A7) Fortalecer el sentido de pertenencia e identificación con los valores y sellos que promueve nuestro PEI, A8) Fortalecer el sentido de responsabilidad social y protección del medio ambiente entre los estudiantes a través de talleres ecológicos, hitos de convivencia comunitaria entre otros, A9) Potenciar los espacios de participación de padres y apoderados como
--	--	--

también estudiantes desde sus organizaciones, A10)Fortalecer desde nuestra práctica de aula con base al modelo curricular en instalación valores y actitudes democráticas y de participación responsable, promoviendo nuevos liderazgo entre los integrantes de todos los estamentos de la CE.

En la gestión de recursos de personal, se hace necesario **A1)** Fortalecer los roles y funciones de los integrantes del equipo de gestión institucional, **A2)** Fortalecer una adecuada gestión del personal logrando implementar las acciones planificadas en todas las áreas de la gestión, **A3)** Fortalecer el plan de formación profesional de los funcionarios en ámbitos como desarrollo de capacidades según nuestro modelo curricular, como también en capacitaciones para asistentes de la educación, **A4)** Fortalecer las acciones tendientes a generar un clima laboral positivo en base a la generación del liderazgo distribuido, promoción de la innovación y sobre todo al sentido de consideración individual como base de las relaciones desde el liderazgo transformacional, **A5)** Potenciar el proceso de monitoreo y acompañamiento al desempeño profesional como también al reconocimiento profesional.

	En la subdimensión de recursos financieros, se deben A6) Fortalecer las acciones focalizadas para aumentar la matrícula en los ciclos de educación parvularia y en educación media, con acciones como alianzas con jardines infantiles, escuelas de lenguaje, promoción en redes sociales y para educación media reuniones con apoderados de octavo básico para evitar la emigración al término de ciclo, promoción en medios de comunicación masiva y redes sociales, A7) Fortalecer las estrategias para monitorear y fomentar la asistencia a clases, con acciones como la entrega de útiles escolares y uniformes a todos los estudiantes, contratar servicio de locomoción exclusiva para nuestros estudiantes de zonas rurales o si locomoción colectiva, A8) Fortalecer nuestra participación en las redes locales y provinciales de apoyo públicas y privadas (empresas) a nuestra labor con el objetivo de evitar la deserción y potenciar las opciones de ayuda. En la subdimensión gestión de recursos educativos, se hace necesario A9) Fortalecer la adquisición de recursos pedagógicos para potenciar el desarrollo de habilidades curriculares de estudiantes (textos Clave Santillana, Textos del plan lector, recursos para laboratorio de ciencias e informática, recursos para PSU), como también para docentes (notebooks, para todos, textos de especialización) con el fin de potenciar sus estrategias didácticas.
--	--

Dimensión de resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME anterior?	El análisis nos permite concluir un grado de cumplimiento del 93% del total, resultando solo dos acciones en un 75% en dos acciones una gestión curricular y otra en formación docente. En ambos casos no logramos gestionar efectivamente los tiempos.
Dimensión de resultados	¿De qué manera el cumplimiento de las metas muestra efectos respecto del logro de los objetivos?	En gestión pedagógica Hemos A) Sistematizado nuestro proceso de gestión curricular institucional, al profundizar nuestro modelo pedagógico curricular. B) Sistematizamos las prácticas del equipo técnico-pedagógico, aumentando las horas y perfeccionando específico mejorando el monitoreo periódico con retroalimentación lo que significado la sistematización de rutinas comunes y conocidas por los integrantes de la comunidad educativa. Al mismo tiempo se ha sistematizado el apoyo a estudiantes con bajo rendimiento o avanzados, el apoyo a estudiantes en riesgo biopsicosocial con potencial abandono, como también se ha sistematizado el apoyo a estudiantes con NEE, mediante el proyecto PIE, todo esto ha significado desarrollar estrategias de inclusión tanto al interior del aula como fuera de ella, lo que permitido desarrollar el trabajo por departamento y ciclos, lo que a significado una mejora significativa en prácticas de aula. En Gestión del liderazgo C) Hemos sistematizado los roles de los integrantes de nuestro equipo de gestión institucional, logrando instalar los sellos institucionales, lo que ha significado una mejora en los procesos de comunicación internar y en la generación de un

		ambiente de altas expectativas con metas compartidas. Al mismo tiempo se ha sistematizado un liderazgo distribuido con metas compartidas, lo que ha significado mejorar el de trabajo colaborativo y en equipo. En gestión de convivencia hemos D) Sistematizamos las prácticas y protocolos instalados de convivencia interna, profundizando la inclusión, lo que ha significado mejorar los ambientes propicios para el aprendizaje, una mayor participación de la comunidad educativa sobre todo apoderados en el proceso de aprendizaje de sus estudiante, E) Sistematizamos el plan de formación y logrado alianzas para continuidad de estudios, lo que ha significado un mayor sentido de pertenencia hacia los sellos institucionales y una mejora evidente en los procesos de participación en actividades comunitarias con actitudes cívicas y democráticas. En gestión de recursos, hemos F) Instalado y sistematizamos la práctica de formación profesional continua de los funcionarios, lo que significado instalar un lenguaje común y procesos de gestión más fluidos, G) Se ha instalado y sistematizado el plan de adquisiciones de recursos pedagógicos para docentes y estudiantes, lo que ha significado la realización de actividades de aprendizaje equitativas y en igualdad de condiciones, H) Se sistematizaron las prácticas de gestión del personal con foco en optimizar los equipos de
--	--	--

		trabajo, lo que ha significado la creación de un ambiente laboral agradable y de altas expectativas, I) Se ha sistematizado el sistema de monitoreo interno del desempeño profesional y el sistema de reconocimiento del desempeño destacado, lo que significado generar un trabajo de eficiente y con metas compartidas.
Dimensión de resultados	Si los resultados fueron favorables en relación con lo esperado ¿qué prácticas perdurarán en el tiempo?	En gestión curricular la práctica que se mantendrá será: 4.1.- El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para efectiva del currículum implementada en base al modelo institucional. La práctica en la cual el director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, implementada a través de la instalación de un proceso de gestión curricular que considera procesos y prácticas sistematizadas de gestión como son acompañamientos en aula y apropiación curricular, estrategias e instrumentos de evaluación a utilizar, análisis de resultados, trabajo por departamento de asignaturas y articulación entre ciclos. En gestión curricular la práctica que se mantendrá será:

		4.6.- La práctica en la cual el director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y, los resultados de aprendizaje, a través del proceso de triangulación semestral y el monitoreo a los resultados mensualmente, En enseñanza y aprendizaje en el aula, la práctica que se mantendrá será: 5.2.- La práctica por medio de la cual los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés. a través de la implementación de una metodología común a nuestro modelo en base a las altas expectativas y a la pedagogía afectiva. En apoyo al desarrollo de los estudiantes, la práctica que se mantendrá será: 6.1.- La Práctica mediante la cual El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos, a través de acciones de apoyo estudiantes con bajo rendimiento o avanzados, con apoyo de docentes para trabajo personalizado y la implementación de talleres de refuerzo y desarrollo de talentos. 6.3.- La práctica mediante la cual El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan
--	--	---

		mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar, a través de acciones que identifican y apoyan a estudiantes en riesgo biopsicosocial y en potencial deserción con apoyo de profesionales. 6.6.- La práctica mediante la cual Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional, a través del fortalecimiento en la cantidad de profesionales y de las horas de trabajo colaborativo de los equipos de aula. En gestión del liderazgo del sostenedor la práctica que se mantendrá será: 1.3.- El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos, a través del fortalecimiento del proceso de gestión de los recursos financieros y educativos en los tiempos acordados para lograr una efectiva implementación del PME. En la gestión del liderazgo del director, se mantendrá la práctica: 2.2.- El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento,
--	--	--

		a través de acciones comunitarias y profesionales de reflexión en torno a los sellos formativos y metas anuales. 2.3.- El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa, a través de acciones que fomenten el aumento de las exigencias, la innovación, el sentido de pertenencia e identificación con los valores institucionales. 2.6.- El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa, a través de acciones que promuevan la reflexión colectiva en torno a las metas y procesos de aprendizaje, entre otras. 3.3.- El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos, a través de un proceso participativo anual que permita generar las acciones necesarias para elaborar el PME. 3.6.- El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión, a través de acciones que permitan el fortalecimiento del equipo de gestión institucional.
--	--	---

		En gestión de la convivencia En la subdimensión formación, se mantendrán las prácticas: 7.2.- Mediante la cual El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto, a través de acciones tales como la promoción de valores y actitudes cívico-democráticas comunes, fomento talentos en actividades extra curriculares, talleres de generación de actitudes socio afectivas, entre otras. 7.4.- Mediante la cual, El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación, a través de acciones que fortalezcan el rol del profesor jefe como orientador de su curso. 7.5.- Mediante la cual, El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos, incorporando a sus planes de clase y actividades de aprendizaje que promuevan actitudes como el diálogo, el respeto por la opinión diferente, la búsqueda de acuerdos, la tolerancia, la inclusión, todos insertos en nuestros sello formativo. 7.7.- Mediante la cual, El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes,
--	--	--

a través de acciones como encuentros comunitarios convivencia, charlas formativas, entrevistas personalizadas.

En el subdimensión convivencia mantendremos las prácticas:

8.2.-. Mediante la cual, El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación,

a través de acciones releven la inclusión y el respeto a la diversidad como centro de las relaciones de convivencia, como también actualizando anualmente los protocolos de convivencia a la normativa a los cabios de contexto.

8.4.- Mediante la cual, El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas,

a través del fortalecimiento de las rutinas compartidas para generar un adecuado ambiente de aprendizaje y al constante monitoreo de los procesos de desarrollo de la convivencia en cada curso, de parte del encargado de convivencia y su equipo.

8.5.- Mediante la cual, El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar,

		a través de acciones pedagógicas y formativas que promuevas el auto cuidado y la seguridad al interior de la UE, como fuera de ellas. 8.7.- Mediante la cual, El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas, a través de acciones que promuevan los efectos de estas conductas entre los integrantes de la comunidad, generando además un protocolo de actuación frente a denuncias. En la subdimensión participación, mantendremos, las prácticas, 9.1.- Mediante la cual, El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común, a través de acciones o hitos de convivencia comunitaria de promoción de nuestros valores, promoviendo la innovación, entre otras. 9.2.- Mediante la cual, El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad, a través de acciones de protección del entorno, fomento de nuestros valores comunitarios, acciones de solidaridad.
--	--	---

9.4.- Mediante la cual, El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados, a través de acciones que fortalezcan la participación de los diferentes estamentos, tales como proyectos, acciones de solidaridad, capacitaciones en habilidades directivas, entre otras.

En la dimensión gestión de recursos,
En la subdimensión gestión de personal mantendremos:

10.2.-. Mediante la cual, El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal,
a través de acciones que fortalezcan el trabajo en equipo y la pertinencia de las capacidades personales con la función designada.

10.4.- Mediante la cual El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal, a través acciones para fortalecer el, procedimiento compartido de acompañamiento y monitoreo justo e informado del desempeño de los funcionarios.

10.6.- Mediante la cual, El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas,

		a través de acciones que fortalezcan nuestro plan de formación profesional y administrativa compartido, como DUA, Evaluación, ley de inclusión, resolución pacífica de conflictos, manejo de recursos ofimáticos, entre otros. 10.7.- Mediante la cual, El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño, a través de acciones anuales que fortalezcan en reconocimiento público del buen desempeño, la implementación de espacios adecuados y confortables de reuniones o trabajo en equipo. En la subdimensión gestión de recursos financieros, se mantendrán las practicas: 11.1.- Mediante la cual, El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes., a través de acciones de promoción de logros institucionales, ampliación de vacantes en educación parvularia y educación media, apoyo a la asistencia implementado el servicio de movilización para estudiantes de sectores rurales, monitoreo de estudiantes en potencial abandono. 11.5.- Mediante la cual, El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales,
--	--	--

		a través de acciones que permitan contratar asesorías externas capacitación o desarrollo profesional, firma de convenios de cooperación con entidades de educación superior. 11.6.- Mediante la cual, El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional, a través de acciones que fortalezcan nuestra participación en la red local de apoyo, con entidades públicas como programas de apoyo a la familia, o empresas locales. En la subdimensión gestión de los recursos educativos, mantendremos las prácticas: 12.2.- Mediante la cual, El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso, a través de acciones que permitan adquirir recursos pedagógica para desarrollar habilidades curriculares, implementar los laboratorios de ciencias e informática, potenciar las estrategias pedagógicas de los docentes. 12.4.- Mediante la cual, El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo, a través de acciones de adquisición y actualización de recursos tic para todos los funcionarios docentes y para quienes desarrollan labores profesionales y
--	--	--

		administrativas y de conectividad a internet en todo el establecimiento con red.
--	--	--

1.5.- Implementación de Planes

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Convivencia Escolar	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	A) Se han instalado procesos internos más inclusivos en todas las dimensiones. B) Se ha sistematizado el funcionamiento de esta dimensión incorporando a docentes y asistentes de la educación para realizar un trabajo en equipo y colaborativo. C) Se ampliaron las opciones de formación y participación mejorando e incluyendo en el proceso interno a Estudiantes, Profesores, Apoderados y Asistentes. D) Iniciamos una política de fortalecimiento de la identidad y pertenencia a la institución y los valores (sellos). otorgando sentido a la convivencia interna en base a nuestro modelo pedagógico curricular.
Política de Convivencia Escolar	¿Qué nos falta por mejorar?	A) Fortalecer la adecuada aplicación y manejo de los protocolos que regulan la convivencia al interior del aula, de los docentes y asistentes de educación, pasando de la acción tardía hacia la prevención con foco inclusivo en esta dimensión. B) Es necesario fortalecer el trabajo en equipo de la coordinación de convivencia para ampliar la mirada e incorporar otras visiones a los protocolos de actuación. C) Es necesario fortalecer el funcionamiento y participación de los estamentos, de asistentes, estudiantes y apoderados con la nueva visión institucional.

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	A) Se han aplicado el plan de afectividad y sexualidad en todos los niveles. B) Se ha sistematizado un trabajo colaborativo con entidades de la red comunal de salud y prevención, activando Charlas a los estudiantes. C) Se ha instalado un trabajado bajo convenio de cooperación con Universidades e Institutos profesionales incorporando el aula temática como la igualdad de género, la violencia el Pololeo.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Qué nos falta por mejorar?	A) Evaluar la efectividad del plan en cuanto al impacto en los estudiantes y en su vida diaria. B) Ampliar las redes de apoyo con respecto al tema. C) Incluir a los apoderados como medios de apoyo y orientación hacia sus hijos. D) Ampliar el rol del Orientador Educacional para sistematizar planes y acciones focalizadas en este tema

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	A) Se han implementado en un 80% de las acciones de fomento de auto protección y prevención de accidentes.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Qué nos falta por mejorar?	A) Instalar medios de seguridad y protección para la comunidad educativa. B) Mejorar el proceso respuesta ante los protocolos de seguridad del manual. C) Fortalecer el plan de auto protección y prevención de accidentes.

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	A) Se ha sistematizado el funcionamiento del programa PIE, ampliándolo a Ed. Media. B) se ha actualizado el Manual de Convivencia, incorporando los protocolos de la ley de inclusión, C) Se ha sistematizado el apoyo Bio-Psicosocial para todos nuestros estudiantes. D) Se ha sistematizado la implementación de adecuaciones curriculares, (Dect. 83), adaptaciones de espacios, horarios, etc, flexibilizamos y apoyamos según protocolos, a estudiantes embarazadas, a estudiantes con multideficit, a estudiantes con bajo y alto rendimiento y alta vulnerabilidad. E) Se ha sistematizado el desarrollo de talleres de fomento a los talentos y potencialidades de nuestros estudiantes
Política de Inclusión (Plan de apoyo a la inclusión)	¿Qué nos falta por mejorar?	A) Fortalecer las capacidades docentes en DUA; incorporar profesionales, B) Contratar especialistas en determinadas NEE y ampliar horas para articulación de equipos de aula, C) Fortalecer profundizar el desarrollo de los talentos en nuestros estudiantes. D) Fortalecer la incorporación de nuestros apoderados en las políticas inclusivas, que desarrolla el colegio. E) Fortalecer el plan de apoyo a estudiantes con necesidades biopsicosociales con potencial abandono del sistema y con necesidades de apoyo al aprendizaje.

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Formación Ciudadana	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de	A) Se han sistematizado nuestros sellos los valores y principios de la formación ciudadana. B) Se instaló el rol de coordinador de centro de

	esta política en la escuela/liceo?	alumnos y apoderados. C) Se ha capacitado en los principios centrales de la formación ciudadana. D) Se reorganizó el centro de estudiantes y apoderados. E) Se Instaló nuestro plan de formación ciudadana centrando el trabajo en temas contingentes y contextualizados, mejorando con ello la participación organizada.
Política de Formación Ciudadana	¿Qué nos falta por mejorar?	A) Articular entre asignaturas nuestra preparación de la enseñanza bajo los principios de la formación ciudadana. B) Fortalecer la participación de todos los estamentos en el desarrollo del plan de formación ciudadana. C) Generar nuevas instancias de participación y vivencia de los valores democráticos necesarios para una sana convivencia en sociedad. (Medio ambiente, seguridad, diálogo, debates, otros). D) Fortalecer el rol de coordinador de plan de Formación Ciudadana

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Desarrollo Profesional Docente	¿Cuáles son las tres principales necesidades de desarrollo profesional docente, de su comunidad?	A) Se instaló el plan de formación de nuestros funcionarios según las necesidades de la institución. B) Se instaló el proceso de evaluación formativa del desempeño profesional. C) Se sistematizó el sistema de acompañamiento al aula. D) Se sistematizó la generación de espacios de reflexión profesional colectiva y formación entre pares. E) Se sistematizó el plan de gestión de horas por asignatura con el objetivo de entregar espacios para la reflexión docente. Instalamos una política interna de reconocimiento al desempeño profesional.

Política de Desarrollo Profesional Docente	¿Considerará acción de mejora que involucren/considera la formación/capacitación de sus docentes en el transcurso del año?	A) Capacitar a nuestros docentes en metodologías inclusivas en el aula. B) Generar más espacios de reflexión profesional docente y de co-perfeccionamiento. C) Fortalecer el proceso de incorporación de nuestro modelo pedagógico curricular. D) Fortalecer nuestra política de reconocimiento al desempeño profesional de los integrantes de nuestra comunidad escolar.
--	--	---

1.6. - Implementación Curricular

Esta etapa consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en la gestión de éste, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado.

Pregunta	Respuesta
escriba la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión	A) El 10% de los docentes ha tenido dificultad en adquirir la base filosófica del modelo pedagógico curricular en profundización. B) Se hace necesario implementar un plan de nivelación en lenguaje y matemáticas desde el, primer ciclo, pero con mayor urgencia desde el segundo ciclo y Ed. Media. C) falta de personal para atender capacidades diferentes y programa PIE. C) Capacitación de los docentes en DUA, Evaluación diferenciada D) Falta de horas para trabajo por departamento y articulación entre ciclos.
¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?	A) El impacto ha sido bajo pues logramos una cobertura cercana al 90% en un 90% de las asignaturas. En el caso de matemática se logra progresión curricular 90%, en ciencias solo del 70%, en 2º ciclo y educación media. B) En general se aprecia una lentitud en el proceso de apropiación curricular en adecuaciones curriculares para hacerlas más eficaces, C) Dificultad en la implementación de estrategias efectivas de adecuaciones curriculares, D) Dificultad para generar intercambio y reflexión de estrategias didácticas entre pares.

¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?	A) Se ha abordado a través de la reorganización de horaria para garantizar el trabajo en equipo y departamentos e inter-profesionales del establecimiento, B) Se han ampliado las horas pedagógicas dedicadas a la preparación de la enseñanza en general a 60/40 y la reflexión en base a los resultados, C) Se ha dispuesto de un proceso de gestión curricular expedito y en constante monitoreo, por los integrantes de especialistas internos y externos, D) Se ha reglamentado la utilización de variados instrumentos y estrategias de evaluación.
¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI? ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular?, ¿Cuál?	La implementación nos ha permitido sistematizar el proceso de apropiación curricular y con ello avanzar en la instalación de nuestros sellos académicos y formativos, para avanzar en ello incluir cada docente debe incluir explícitamente, los componentes de nuestros sellos académicos y formativos en sus planes de clases; esto se debe reflejar en la práctica de aula, en la estrategia de evaluación y retroalimentación. Para garantizar la implementación de nuestros valores formativos desarrollamos acciones concretas de expresión de estos, sea al interior o fuera del aula, destacando acciones que articulan la manifestación en actividades comunitarias de convivencia. Para garantizar la expresión concreta de los sellos académicos transversalmente se desarrollan acciones de refuerzo de la Comprensión, la Resolución, de Problemas, el análisis y la experimentación.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

2.1.- Aprobados por Asignaturas

Cursos 1° a 4° Año Básico					Año Escolar: 2018											
Indicador	LEN	MAT	CNT	HGSC	LEN	MAT	CNT	HGSC	LEN	MAT	CNT	HGSC	LEN	MAT	CNT	HGSC
<= 3.9	3	3	1	1	4	3	2	3	1	1	2	3	0	0	0	0
<= 4.9	11	4	2	12	18	14	9	14	6	3	11	22	2	3	3	2
<= 5.9	16	16	19	15	9	8	15	14	24	15	19	7	12	3	10	14
<= 7.0	11	18	19	13	10	16	15	10	13	25	12	12	19	27	20	17
Apr.	38	38	40	40	37	38	39	38	43	43	42	41	33	33	33	33

Rep.	3	3	1	1	4	3	2	3	1	1	2	3	0	0	0	0
%	93%	93%	96%	96%	92%	93%	97%	93%	97%	97%	97%	96%	100	100	100	100

Cursos 6° a 8° Año Básico					Año Escolar: 2018											
Indicador	LEN	MAT	CNT	HGSC	LEN	MAT	CNT	HGSC	LEN	MAT	CNT	HGSC	LEN	MAT	CNT	HGSC
<= 3.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	4	2	3
<= 4.9	9	17	12	16	10	29	5	21	23	23	11	22	11	9	6	10
<= 5.9	17	14	17	15	26	11	25	21	16	13	27	17	7	9	14	8
<= 7.0	9	4	6	4	8	4	14	2	3	4	4	3	3	2	2	3
Apr.	35	35	35	35	44	44	44	44	42	40	42	42	21	20	22	21
Rep.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	4	2	3
%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	98%	100	100	96	84	90	96

Cursos 1° a 3° Año Medio					Año Escolar: 2018							
Indicador	LEN	MAT	CNT	HGSC	LEN	MAT	CNT	HGSC	LEN	MAT	CNT	HGSC
<= 3.9	2	2	2	1	0	3	0	0	3	1	1	1
<= 4.9	11	16	4	14	11	9	16	16	6	9	6	7
<= 5.9	11	6	16	12	14	12	10	10	9	8	8	9
<= 7.0	4	4	6	1	2	3	1	1	0	0	3	1
Apr.	26	26	26	27	27	24	27	27	15	17	17	17
Rep.	2	2	2	1	0	3	0	0	3	1	1	1
%	95%	95%	95%	98%	100	93%	100	100	100	98%	98%	98%

2.2.- Rendimiento Establecimiento

Informe de Asistencia Colegio El Melón 2018

Curs o	Variable s	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Anual
	Asis.	97.60	96.20	96.80	94.20	96.70	96.60	96.40	95.40	95.90	96.50	96.20%
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	

2.3.- Resultados Eficiencia Interna:

2.3.1.- Evolución de Matrícula Educación Parvularia – Educación. Básica – Educación Media

AÑO	Ciclo	Grados	Inscritos	Matriculados	Vacantes	% de ocupación
2018	Ed. Parv.	2	0	38	23	55.0
2018	Ed. Básica	8	0	329	31	91.0
2018	Ed. Media	3	0	73	32	74.0

2.3.2.- Aprobados por Asignatura Año 2018:

REPÚBLICA DE CHILE		RENDIMIENTO 2018	
MINISTERIO DE EDUCACIÓN			
Colegio El Melón			
	EDUCACIÓN	HOMBRES	
	PARVULARIA		
	CURSOS	NT 1	NT 2
Matrícula Inicial al 30 de Abril		5	11
Ingresados después del 30 de Abril		2	1
Retirados		0	0
Matrícula final		7	12
Promovidos		7	12
Reprobados (Inasistencia)		0	0
Reprobados (Rendimiento)		0	0
	EDUCACIÓN	MUJERES	
	PARVULARIA		
	CURSOS	NT 1	NT 2
Matrícula Inicial al 30 de Abril		9	11
Ingresados después del 30 de Abril		0	3

Retirados	1	0
Matrícula final	8	14
Promovidos	8	14
Reprobados (Inasistencia)	0	0
Reprobados (Rendimiento)	0	0

REPÚBLICA DE CHILE		RENDIMIENTO 2018							
Colegio El Melón									
	BÁSICA / MEDIA NIÑOS	HOMBRES							
	CURSOS	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año	Octavo Año
Matrícula Inicial al 30 de Abril		26	23	24	20	14	20	23	32
Ingresados después del 30 de Abril		3	1	0	0	2	0	1	0
Retirados		2	1	0	1	0	0	0	0
Matrícula final		27	23	24	19	16	20	24	32
Promovidos		25	22	23	19	16	20	24	30
Reprobados (Inasistencia)		0	0	0	0	0	0	0	0
Reprobados (Rendimiento)		2	1	1	0	0	0	0	2
	BÁSICA / MEDIA NIÑOS	MUJERES							
	CURSOS	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año	Octavo Año

Matrícula Inicial al 30 de abril	13	18	20	14	18	22	20	17
Ingresados después del 30 de abril	1	0	0	0	1	2	1	0
Retirados	0	0	0	0	0	0	3	0
Matrícula final	14	18	20	14	19	24	18	17
Promovidos	13	16	20	14	19	24	18	16
Reprobados (Inasistencia)	0	0	0	0	0	0	0	0
Reprobados (Rendimiento)	1	2	0	0	0	0	0	1

REPÚBLICA DE CHILE	DE		RENDIMIENTO 2018		
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	DE				
Colegio El Melón					
	MEDIA		HOMBRES		
	CURSOS		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
Matrícula Inicial al 30 de abril			12	9	7
Ingresados después del 30 de abril			0	0	0
Retirados			2	1	1
Matrícula final			10	8	6
Promovidos			9	8	5
Reprobados (Inasistencia)			0	0	0
Reprobados (Rendimiento)			1	0	1
	MEDIA		MUJERES		

	CURSOS	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
Matrícula Inicial al 30 de abril		18	16	12
Ingresados después del 30 de abril		0	3	0
Retirados		0	0	0
Matrícula final		18	19	12
Promovidos		17	19	12
Reprobados (Inasistencia)		0	0	0
Reprobados (Rendimiento)		1	0	0

2.3.3.- Resultados SIMCE:

2.3.4.- Resultados de Indicadores de Desarrollo Personal y Social

Resultados de Indicadores de Desarrollo Personal y Social: 2016 -2018: 4° básico.

Puntajes 4° básico en las dimensiones del indicador Autoestima académica y motivación escolar.

Dimensión	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018
Autopercepción y autovaloración académica	↑ 9	76	● -4	72	● 2	74
Motivación escolar	● 2	83	↓ -5	78	↑ 5	83

Puntajes 4º básico en las dimensiones del indicador Clima de convivencia escolar

Dimensión	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018
Ambiente de respeto	↑ 9	74	↓ -4	70	↑ 9	85
Ambiente organizado	● 1	89	↓ -7	85	↑ 9	82
Ambiente seguro	↑ 8	79	● -1	78	↑ 7	83

Puntajes 4º básico en las dimensiones del indicador Participación y formación ciudadana

Dimensión	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018
Sentido de pertenencia	↑ 9	88	↓ -6	82	↑ 7	89
Participación	↑ 4	86	↓ -4	82	● 1	83
Vida democrática	● 2	87	↓ -6	81	● 5	86

Puntajes 4° básico en las dimensiones del indicador Hábitos de vida saludable

Dimensión	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018
Hábitos de autocuidado	↑ 10	87	↓ -11	76	↑ 9	85
Hábitos alimenticios	↑ 14	76	↓ -9	67	↑ 12	79
Hábitos de vida activa	● 5	74	↓ -10	64	● 5	69

Resultados de Indicadores de Desarrollo Personal y Social: 2015 -2018: 6° básico.

Clasificación del Grupo Socio Económico: Medio Bajo

Puntajes 6° básico en las dimensiones del indicador Autoestima académica y motivación escolar

Dimensión	Variación 2014- 2015	Puntaje 2015	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2018	Puntaje 2018
Autopercepción y autovaloración académica	● 11	72	● 1	73	● -1	72
Motivación escolar	↓ -7	76	● 1	77	● -2	75

Puntajes 6° básico en las dimensiones del indicador Clima de convivencia escolar

Dimensión	Variación 2014- 2015	Puntaje 2015	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2018	Puntaje 2018
Ambiente de respeto	/	66*	/	67	↑ 6	73
Ambiente organizado	/	89*	/	89	● 1	90
Ambiente seguro	/	68*	/	76	↑ 8	84

Puntajes 6° básico en las dimensiones del indicador Participación y formación ciudadana

Dimensión	Variación 2014- 2015	Puntaje 2015	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2018	Puntaje 2018
Sentido de pertenencia	● 0	83	● 2	85	● 1	86
Participación	/	85*	/	80	● 3	83
Vida democrática	● -5	75	↑ 6	81	↓ -6	75

Puntajes 6° básico en las dimensiones del indicador Hábitos de vida saludable

Dimensión	Variación 2014- 2015	Puntaje 2015	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2018	Puntaje 2018
Hábitos de autocuidado	↑ 7	81	● -1	80	● 4	84
Hábitos alimenticios	/	70	● 4	74	↓ -5	69
Hábitos de vida activa	↑ 11	67	● 0	67	● 1	68

Resultados de Indicadores de Desarrollo Personal y Social: 2016 -2018: 2° medio.

Clasificación del Grupo Socio Económico: Bajo

Puntajes 2° medio en las dimensiones del indicador Autoestima académica y motivación escolar

Dimensión	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018
Autopercepción y autovaloración académica	/	S/I	/	76	● 0	76
Motivación escolar	/	S/I	/	88	↓ -5	83

Puntajes 2° medio en las dimensiones del indicador Clima de convivencia escolar

Dimensión	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018
Ambiente de respeto	/	S/I	/	73	↑ 4	77
Ambiente organizado	/	S/I	/	86	● 2	88
Ambiente seguro	/	S/I	/	67	↑ 17	84

Puntajes 2° medio en las dimensiones del indicador Participación y formación ciudadana

Dimensión	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018
Sentido de pertenencia	/	S/I	/	91	● -2	89
Participación	/	S/I	/	85	● -2	83
Vida democrática	/	S/I	/	87	● -4	83

Puntajes 2° medio en las dimensiones del indicador Hábitos de vida saludable

Dimensión	Variación 2015- 2016	Puntaje 2016	Variación 2016- 2017	Puntaje 2017	Variación 2017- 2018	Puntaje 2018
Hábitos de autocuidado	/	S/I	/	88	● -1	87
Hábitos alimenticios	/	S/I	/	84	↓ -5	79
Hábitos de vida activa	/	S/I	/	69	● 0	69

2.3.5.- Síntesis resultados de aprendizaje Simce 2016 – 2018: 4° - 6° y 2° medio.

Puntajes promedio Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2016-2018

Clasificación del Grupo Socio Económico: Medio Bajo

PRUEBA	Variación	2016	Variación	2017	Variación	2018
Lectura	● 8	268	● 11	258	↑ 45	302

Puntajes promedio en Simce Matemática 4° básico 2016-2018

PRUEBA	Variación	2016	Variación	2017	Variación	2018
Matemática	↑ 26	281	↓ -35	246	↑ 44	290

Puntajes promedio Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 6° básico 2015-2018

Clasificación del Grupo Socio Económico: Medio Bajo

PRUEBA	2015	2016	Variación	2017	Variación	2018
Lectura	237	236	● -1	/	● 9	245

Puntajes promedio en Simce Matemática 6° básico 2015-2018

PRUEBA	2015	2016	Variación	2017	Variación	2018
Matemática	253	232	↓ -21	/	↑ 13	245

Puntaje promedio Simce Lengua y Literatura: Lectura II medio 2016-2018

Clasificación del Grupo Socio Económico: Bajo

PRUEBA	Variación	2016	Variación	2017	Variación	2018
Lectura	/	/	/	262	● -6	256

Puntaje promedio Simce Matemática II medio 2016-2018

PRUEBA	Variación	2016	Variación	2017	Variación	2018
Matemática	/	/	/	254	● -6	248

2.4.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

Pregunta para el Análisis	Respuesta
De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?	Entre las causas que explican los resultados, podemos destacar para el logro de los resultados de eficiencia interna; A) implementar acciones de retención escolar y de prevención de la deserción como apoyo psicosocial (red), B) implementación de talleres extracurriculares y socio afectivos, C) La entrega de útiles escolares y uniformes a todos las y los estudiantes, D) Generar instancias de participación y colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa mediante hitos y

	encuentros de convivencia comunitarias, E) Gestión eficiente de los recursos financieros y recursos pedagógicos, F) Una adecuada gestión de las horas profesionales, G) El fortalecimiento en la articulación y gestión de los equipos de aula, H) Sistematizar las estrategias fomento y monitoreo de la asistencia a clases logrando sobre el 94% en todos los cursos. Para explicar los resultados de aprendizaje; Se considera que la meta se logró en forma exitosa, las causas fueron; A) La sistematización de nuestro modelo pedagógico curricular a nivel de la gestión pedagógica de aula, logrando con ellos generar una metodología con estrategias y momentos comunes reconocibles por estudiantes, B) Generar espacios de apoyo y acompañamiento al docente en aula focalizado, C) Generar un trabajo colaborativo exitoso entre las educadoras del programa PIE y los equipos docentes con el objetivo de generar estrategias efectivas de inclusión; D) Sistematizar el plan de perfeccionamiento profesional con foco pedagógico, E) Una eficaz gestión en la utilización eficaz de los recursos pedagógicos, F) Cautelar una efectiva cobertura y progresión curricular en todas las asignaturas, G) Sistematización eficiente de las actividades de convivencia con foco en la generación del aprendizajes significativos, H) Implementar taller de estrategias cognitivas y metacognitivas efectivas.
¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?	Los procesos que más influyeron fueron A) La sistematización de las prácticas base del modelo de Gestión Curricular institucional, tales como la utilización de una metodología común de trabajo en aula, focalización de asignaturas, cobertura curricular 96%, análisis de resultados y aplicación de remediales, acompañamiento docente y retroalimentación, contar con material didáctico específico y tecnológico de calidad, B) Contar con apoyo docente en aula, sistematización del trabajo colaborativo, fortalecimiento de los talleres de desarrollo de aprendizaje significativo, entre otros, C) Desarrollar una pedagogía que fomenta las altas expectativas en los

	estudiantes, D) Focalizar y desarrollar capacidades de alto nivel con estrategias efectivas, E) Sistematizar la generación de espacios semanales y quincenales de trabajo colaborativo entre los docentes como es la reflexión pedagógica, el trabajo por departamento de asignaturas y la articulación entre ciclos, F) Fomentar el sentido de pertenencia e identificación con los sellos institucionales a través de espacios semanales y mensuales de convivencia comunitaria, G) Generar un plan de apoyo y acompañamiento a los estudiantes con capacidades diferentes o con talentos, G) Instalar y sistematizar el rol del profesor jefe como orientados y líder de su curso, entre otros.
	En el aspecto cualitativo se hace necesario A) fortalecer las rutinas de aula instaladas y el rol docente tutor y de aula, B) Sistematizar la Metodología de aula para fortalecer las estrategias de aprendizajes comunes, C) Fortalecer las acciones que permitan una mayor identificación con nuestros sellos y valores, D) Fortalecer las acciones que desarrollen nuestro plan de formación ciudadana, E) Fortalecer las acciones que promuevan una mayor participación de todos los estamentos internos CGPÄ y Centro de Estudiantes, F) Fortalecer las acciones que promuevan las altas expectativas entre los integrantes de la CE, G) Fortalecer nuestra base metodológica desde la pedagogía afectiva o de promoción de lazo afectivo entre docente y estudiantes, H) Fortalecer las acciones de reconocimiento al desempeño destacado entre los integrantes de la comunidad educativa, I) Fortalecer las acciones que permitan generar una mejora continua del desempeño de los funcionarios, J) Fortalecer las acciones que fomenten una sana convivencia al interior del aula y fuera de ella, K) Fortalecer las acciones que promuevan el desarrollo de talentos deportivos, artísticos, comunitarios y de protección del medio ambiente, L) Fortalecer las acciones que promuevan el autocuidado y un sano desarrollo de la personalidad y proyecto de vida de nuestros estudiantes.

3.- Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes	Existe un modelo pedagógico curricular instalado e internalizado a nivel institucional (docentes y estudiantes). Los estudiantes conocen los procedimientos, instrumentos que instala el modelo. En análisis de los resultados nos ha permitido reorganizar el trabajo técnico pedagógico de los docentes.	Implementar plan de nivelación en habilidades curriculares transversales en todos los niveles aunando estrategias didácticas de la asignatura y gestión curricular. Fortalecer las estrategias metodológicas en las diferentes asignaturas según el modelo en proceso. Se debe mejorar la vinculación con nuestros sellos. Se deben fortalecer los espacios, tiempos y personal asignados para desarrollar en forma adecuada los procesos de gestión.
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo	Equipo de gestión conformado, capacitado y reconocido en sus roles y funciones. -Plan de gestión anual con metas institucionales por	Fortalecer proceso de acompañamiento a Docentes por parte de la dirección. -Sistematizar los mecanismos de monitoreo

		área de gestión difundido y compartido por todos. -Articulación efectiva con sostenedor en cuanto planes, metas y gestión de recursos -Sistema oficial de información interna instalado. -Estilo de liderazgo participativo y colaborativo sistematizado. -Gestión con foco pedagógico sistematizado.	al proceso de implementación de la gestión anual. -Fortalecer el canal interno de comunicación. -Asignar mayor cantidad de horas a integrantes del Equipo de gestión para realizar su función.
Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional	Actualización del Manual de convivencia escolar, generado con participación de todos los estamentos del establecimiento, difundido y conocido por todos, con procedimientos claros. -Fortalecimiento del equipo de convivencia incorporando docentes y otros profesionales. Profundización de los planes de formación y	Articular en todos los integrantes de la comunidad educativa el sentido de la aplicación del procedimiento y protocolos de nuestro manual de convivencia. - Mantener o aumentar de equipo de Convivencia las horas asignadas. -Profundizar la implementación de nuestro plan de formación y

		participación a nivel institucional. -Sistematización de prácticas de fomento de la sana convivencia escolar. -Sistematización del rol del profesor jefe. -Sistematización de acciones de fomento de la pertenencia e identificación con los sellos.	participación a nivel institucional
Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos	Contar con personal de apoyo pedagógico y profesionales específicos, en aula. - Personal, horas y recursos para el desarrollo de talleres socio afectivos y extracurriculares. - Adquisición de material fungible en apoyo a la labor pedagógica. - Contar con espacios adecuados y recursos pedagógicos de primer nivel.	Incorporar profesionales (asistentes de educación, docentes, personal específico para atender capacidades diferentes), para apoyar la formación integral y protección de nuestros estudiantes. -Adquirir recursos, insumos e implementos para laboratorio de ciencias y biblioteca. - Sistematizar un plan de ampliación de experiencias educativas (salidas pedagógicas, charlas específicas,

			competencias externas e internas, etc), de nuestros estudiantes.
--	--	--	--

4.- Conclusiones de la Autoevaluación Institucional

Preguntas	Respuestas
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión Pedagógica?	A) Hemos concluido que debemos profundizar nuestro modelo pedagógico institucional, hacia la incorporación de estrategias metodológicas y didácticas comunes de aula, B) Generar espacios de reflexión, capacitación e intercambio pedagógico pues el objetivo es lograr la calidad continua para asegurar el aprendizajes de todos los estudiantes. C) Debemos mejorar la gestión didáctica de las asignaturas de matemática., y lenguaje desde 7º a 4 º medio, entre otros.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?	Hemos concluido que se hace necesario profundizar el trabajo en equipo de gestión institucional, capacitando a sus integrantes y asignando mayor cantidad de horas a la función. Generar un estilo de liderazgo con mayor participación de la comunidad para fortalecer los objetivos institucionales compartidos. Se debe fortalecer el canal y procedimientos de comunicación interna y externa. Es necesario sistematizar nuestro PEI en base a la nueva realidad institucional.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Convivencia escolar?	La existencia de un clima organizacional con objetivos compartidos con base en la inclusión es valorada positivamente por la comunidad escolar. El fortalecimiento del sentido de pertenencia a la institución nos ha permitido potenciar los talentos de los estudiantes. Se hace necesario profundizar la participación de los apoderados. Se debe fortalecer el equipo de convivencia con más horas, especialistas y funcionarios en vista al nuevo sentido institucional.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó	La gestión de los recursos nos permitió dar respuesta efectiva a las diferentes necesidades educativas y de formación de nuestros

la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión de recursos?	estudiantes. Asegurar la atención en aula con profesionales idóneos. Asegurar la concreción de las acciones propuestas en el PME 2018, como también incorporar especialistas en áreas específicas (Inclusión NEE). Pero además se hace necesario refocalizar la asignación de los recursos en función de la nueva realidad institucional, como capacitaciones específicas.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis del área de Resultados?	En Gestión Curricular, sistematizar el sistema de acompañamiento docente, profundizar el modelo pedagógico fortaleciendo los espacios de reflexión para lograr estrategias didácticas comunes a nivel de aula . En liderazgo, es importante mejorar el monitoreo directivo con foco en pedagógico y profundizar el trabajo colaborativo y la participación. En conv, es necesario potenciar la inclusión en el aula, en R.H, invertir en capacitación docente y aumentar las opciones de cont. de estudios superiores

CAPÍTULO 5

PLAN DE MEJORAMIENTO

1.1.- Planificación Estratégica

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Fortalecer el proceso de gestión curricular institucional en ejecución, a través de la sistematización de las prácticas de la dimensión como son acompañamientos en aula y apropiación curricular, estrategias e instrumentos de evaluación a utilizar, análisis de resultados, articulación entre asignaturas y ciclos, para garantizar la sistematización de nuestros sellos, de estrategias efectivas de inclusión y apoyo a estudiantes con bajo rendimiento.	Asegurar que el 100% de los procesos de gestión curricular institucional en ejecución se fortalezcan, a través de la sistematización de las prácticas de gestión de la dimensión en 2023, respecto a las de 2020.
Gestión Pedagógica	Fortalecer el trabajo colaborativo y en equipo de los profesionales del área de técnico-pedagógica, a través de capacitaciones especializadas en currículum, aumento de horas asignadas a la coordinación y jefatura técnica.	Asegurar que el 100% de los integrantes del equipo técnico-pedagógico institucional fortalezcan sus prácticas de trabajo en equipo través de capacitaciones especializadas y aumento de horas en 2023, respecto al 2020.
Liderazgo	Fortalecer la gestión de liderazgo colaborativo y participativo con	Asegurar que el 100% de la gestión institucional se fortalezca mediante

	foco pedagógico como base de articulación en todas las dimensiones de la gestión del modelo de calidad, a través de la creación de un clima de altas expectativas, con metas compartidas, trabajo colaborativo y en equipo, con canales de información expeditos que favorezcan la mejora continua.	un liderazgo colaborativo y participativo con foco pedagógico, para el 2023, respecto al desarrollado hasta el 2020.
Convivencia Escolar	Fortalecer el plan de formación de nuestros estudiantes con base en los sellos, a través de institucionalizar los planes, programas y actividades sistematizadas en el PME anterior, relevando la figura de acompañamiento y liderazgo del profesor jefe de cada curso.	Asegurar que el 100% del plan de formación de los y las estudiantes se fortalezca en base a nuestros sellos para el 2023, respecto al logrado en 2020.
Convivencia Escolar	Mejorar la participación de los estudiantes y apoderados en los procesos formativos institucionales ya sistematizados en el PME anterior, a través de ampliar los espacios y estrategias que consoliden las buenas prácticas en convivencia escolar.	Asegurar que el 100% de participación de estudiantes y apoderados en los procesos formativos mejoren para el 2023, respecto al 2020.
Gestión de Recursos	Fortalecer el proceso de selección y adquisición de recursos didácticos, como de formación continua del personal con foco en las diferentes necesidades definidas en cada estrategia, a través del análisis de los	Asegurar que el 100% de fortalecimiento del proceso de adquisición de recursos didácticos y formación continua para el 2023, respecto al 2020.

	resultados de eficiencia interna, análisis de resultados de aprendizaje, informes de especialistas de apoyo, y evaluaciones anuales del PME.	
Gestión de Recursos	Fortalecer el sistema de monitoreo interno del desempeño profesional de los docentes, a través de la actualización del procedimiento utilizado orientándolo a relevar las prácticas de nuestro modelo pedagógico curricular institucional socio cognitivo, para así obtener información adecuada para la retroalimentación efectiva, generar planes de perfeccionamiento profesional y reconocer en forma justa el desempeño destacado.	Asegurar que el 100% de fortalecimiento al sistema de monitoreo del desempeño docente y reconocimiento al desempeño destacado para el 2023, respecto al 2020.

1.2.- Planificación Anual 2019

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Fortalecer las destrezas de comprensión lectora y resolución de problemas matemáticos en los estudiantes de enseñanza básica y media, con cobertura	70% de fortalecimiento de las destrezas de comprensión lectora y resolución de problemas, en 2019.	Comprensión lectora y resolución de problemas matemáticos.	Jefe Técnico Pedagógico

		en todos los niveles			
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Fortalecer las estrategias didácticas inclusivas en las prácticas de aula en las y los docentes desde nt1 hasta 4° medio, en todas las asignaturas.	60% de fortalecimiento en estrategias didácticas inclusivas en prácticas de aula docentes, en 2019.	Todos por una educación diversa e inclusiva en el aula	Jefe Técnico Pedagógico
Gestión Pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer las estrategias de apoyo y retención de estudiantes con necesidades biopsicosociales y en riesgo de deserción o vulneración de derechos	60% de fortalecimiento en las estrategias de apoyo a estudiantes con necesidades biopsicosociales y en riesgo de deserción o vulneración de derechos, en 2019	Apoyo biopsicosocial a estudiantes vulnerables	Encargado Área Psicosocial y Encargado de Convivencia
Gestión Pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer en todos los niveles, las estrategias de apoyo y a los estudiantes con	60% de fortalecimiento en las estrategias de apoyo y a los estudiantes con, en 2019	Estudiantes prioritarios con bajo rendimiento y/o avanzados	Jefe Técnico Pedagógico

		desempeño descendidos y con desempeño avanzado.			
Gestión Pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer la gestión operativa y pedagógica del programa de integración escolar	50% de fortalecimiento en la gestión operativa y pedagógica del programa PIE, en 2019	Programa de Integración Escolar	Coord. Programa Integración Escolar
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Fortalecer la gestión curricular institucional, cautelando implementar nuestros sellos las prácticas de aula a través de un efectivo acompaña., y retroalimentación de los coordinadores hacia nuestros docentes.	60% de fortalecimiento del proceso de gestión curricular institucional e instalación de nuestros sellos en el aula, en 2019.	Modelo curricular y sellos institucionales	Jefe Técnico Pedagógico
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Fortalecer el funcionamiento de los departamentos de asignaturas	60% de fortalecimiento en el funcionamiento de los	Departamento de asignatura y articulación entre ciclos.	Jefe Técnico Pedagógico

		favoreciendo la articulación entre ciclos, contemplando implementar nuestros paneles de destrezas, la gestión didácticos y procesos de evaluación.	departamentos de asignaturas, pata este 2019.		
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Fortalecer las acciones de mejoramiento planificadas para garantizar el cumplimiento de las metas institucionales, gestionando eficazmente los recursos comprometidos y apoyos acordados desde el sostenedor.	70% de fortalecimiento en la gestión de los recursos solicitados al sostenedor, en 2019	Acciones sistemáticas de apoyo a la gestión institucional de la mejora continua.	Sostenedor/ Director
Liderazgo	Liderazgo del Director	Fortalecer el liderazgo colaborativo y participativo de altas expectativas,	70% de fortalecimiento en el desarrollo de un liderazgo colaborativo y participativo	Generando un clima de altas expectativa con sentido pedagógico compartido.	Director

		con foco pedagógico, con metas compartidas, trabajo en equipo, favoreciendo la mejora continua.	con foco pedagógico, en 2019.		
Liderazgo	Liderazgo del Director	Mejorar el proceso de monitoreo y análisis de las metas anuales de eficiencia interna en todas las dimensiones, por el equipo de gestión acordando y aplicado remediales.	60% de mejoramiento en el proceso de monitoreo y análisis de las metas anuales de eficiencia interna en las dimensiones de gestión en 2019	Monitoreos indicadores de eficiencia interna	Director / Equipo de Gestión
Formación y Convivencia	Convivencia escolar	Fortalecer la sana convivencia de la Comunidad Educativa a promoviendo el desarrollo de actividades que potencien los vínculos personales y	70% de fortalecimiento de la sana convivencia institucional, entre los integrantes de los diferentes estamentos, en 2019.	Plan de convivencia escolar	Encargado De Convivencia

		educativos entre los integrantes de los diferentes estamentos.			
Formación y Convivencia	Convivencia escolar	Fortalecer el rol del profesor jefe como eje articulador de una sana convivencia al interior de su curso, Mejorando su liderazgo y acompañamiento asignando mayor cantidad de horas para la atención individual de sus estudiantes.	70% de fortalecimiento del rol del profesor jefe, como articulador de una sana convivencia al interior de su curso y líder en acompañamiento de sus estudiantes, para el 2019.	Rol del profesor jefe orientador y líder de sus estudiantes.	Orientador
Formación y Convivencia	Formación	Fortalecer en los estudiantes de primer ciclo las habilidades socio afectivas, incorporando al aula profesionales, con actividades, de auto control,	50% de fortalecimiento de las habilidades socio efectivas en los estudiantes de primer ciclo, en 2019.	Habilidades socio afectivas en estudiantes de primer ciclo	Encargado Convivencia

		juegos, trabajo colaborativo y expresión oral.			
Formación y Convivencia	Formación	Fortalecer el programa de afectividad, sexualidad y prevención de drogas, incorporando profesionales en el ámbito de la prevención.	70% de fortalecimiento del programa de afectividad, sexualidad y prevención de drogas en 2019.	Plan de orientación de sexualidad, afectividad y prevención de drogas	Orientador
Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	Mejorar el plan de trabajo del centro de estudiantes y C.G.P.A, implementando efectivamente nuestros sellos en sus iniciativas, a través de la asesoría y patrocinio integral de sus acciones	70% de mejoramiento en el plan de trabajo anual del Centro de Estudiantes y C.G.P.A, y de nuestros sellos en sus iniciativas en 2019.	Espacios de participación de todos los estamentos	Director/ Orientador
Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	Fortalecer las actividades que promueven nuestra identidad institucional	60% de fortalecimiento del proceso de adhesión hacia nuestros sellos formativos e	Promoción de nuestros sellos institucionales.	Encargado de convivencia

		desarrollando diversos Hitos mensuales de convivencia comunitaria permitiendo a la CE vivenciar nuestros valores institucionales.	identidad institucional, en 2019.		
Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	Fortalecer la participación de la CE a través de actividades deportivas, artísticas y de protección del medio ambiente que desarrollen sus talentos y el compromiso social.	70% de fortalecimiento de la participación de la CE a través en actividades deportivas, artísticas y de protección del medio ambiente, desarrollando sus talentos y compromiso social, en 2019.	Programa extracurricular de fomento de talentos escolares y la, conciencia social.	Coord. Extra Curricular
Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	Fortalecer las actividades que promueven valores cívicos democráticos desarrollando un conjunto de acciones que	70% de fortalecimiento en los valores cívicos y democráticos y compromiso social entre los integrantes de	Plan de formación ciudadana	Coord. Plan Formación Ciudadana.

		fomentan la participación organizada y responsable como medio de cambio social y comunitario.	la CE, para el 2019.		
Recursos	Gestión del personal	Fortalecer la implementación eficiente y eficaz del plan de mejoramiento educativo, gestionando las horas profesionales necesarias.	100% de fortalecimiento en la gestión de horas profesionales incluidas en el PME, en 2019.	Gestión de personal y horas profesionales	Director
Recursos	Gestión del personal	Fortalecer el plan de formación continua con foco en implementar capacitaciones dirigidos a docentes, directivos, asistentes de la educación, en temáticas tales como, ley de inclusión,	60% de fortalecimiento del plan de formación continua de docentes, directivos, asistentes de la educación, en las materias señaladas para, el 2019.	Formación profesional continua	Director/ Equipo de Gestión

		Decreto 83, Rol y funciones del Profesor Jefe, resolución de conflictos, entre otros.			
Recursos	Gestión del personal	Fortalecer el proceso de monitoreo y retroaliment., del desempeño docente utilizando un instrumento compartido	70% de fortalecimiento del proceso de monitoreo y retroaliment., del desempeño anual de docentes, en 2019	Sistema compartido de monitoreo del desempeño profesional	Director / Equipo de Gestión
Recursos	Gestión del personal	Fortalecer el proceso de reconocimiento al desempeño académico, profesional y laboral, utilizando una rúbrica compartida que permita determinar el reconocimiento justo y equitativo al desempeño destacado	60% de fortalecimiento del proceso de reconocimiento al desempeño académico, profesional y laboral, en 2019	Reconociendo a la labor de todos los estamentos.	Director/ Equipo de Gestión

Recursos	Gestión de recursos financieros	Fortalecer las acciones de incremento de matrícula en educación parvularia y educación media, mediante un plan de difusión en instituciones externas de educación inicial e interna en el ciclo terminal de educación básica.	60% de fortalecimiento de las acciones de incremento de matrícula en educación parvularia y educación media, en 2019	Mejorando nuestra matrícula	Director
Recursos	Gestión del personal	Fortalecer en forma eficiente y eficaz el plan de mejoramiento educativo, gestionando las horas profesionales necesarias.	100% de fortalecimiento en la gestión de horas profesionales PME, en 2019.	Gestión de personal y horas profesionales	Director
Recursos	Gestión Recursos Educativos	Mejorar la adecuación de espacios y condiciones laborales y de	60% de mejoramiento en la adecuación de instalaciones y	Adecuación de espacios educativos	Inspector General

		aprendizaje que facilitan el bienestar de los estudiantes, el adecuado trabajo técnico, pedagógico y administrativo.	equipamientos que facilitan el aprendizaje y el adecuado trabajo técnico, pedagógico y administrativo para 2019.		
Recursos	Gestión Recursos Educativos	Fortalecer el proceso de adquisición y utilización de recursos pedagógicos para mejorar comprensión lectora, resolución de problemas, exp. científica, tics, estableciendo normas y rutinas para su uso y preservación.	70% de mejora en el proceso de adquisición y utilización de recursos pedagógica, en 2019.	Provisión, organización y uso de recursos educativos.	Director

BIBLIOGRAFÍA

- BALLEI, C. (2011). *Asistencia Técnica Educativa: de la Intuición a la Evidencia*.
- Ciren, M. A. (2018). Obtenido de http://www.sitrural.cl/wpcontent/uploads/2020/07/Nogales_Demo_Socioec.pdf.
- Dagmar Raczynski, G. M. (Marzo de 2013). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* . Obtenido de <http://www.rinace.net>.
- FUENTES, M. T. (Noviembre de 2007). *LAS CONCEPCIONES DE APRENDIZAJE DEL PROFESOR Y SU*. Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2150>:
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2150>
- Fúster Pérez, J. P. (2015). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educativa*, 81-96.
- Mineduc. (2008). *Ley de Subvención Escolar Preferencial*. Santiago de Chile: Mineduc.
- Mineduc. (2009). *Ley General de Educación*. Santiago: Mineduc.
- Mineduc. (2011). *Sistema Nacional de Sseguramiento de la Calidad de la Educación*. Santiago: Mineduc.
- Mineduc. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores Agencia de Calidad 2014 pag. 19*. Santiago de Chile: Mineduc.
- Mineduc. (2017). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Santiago, Chile: Coordinador Nacional Subvención Escolar Preferencial.
- Mineduc. (2019). *Orientaciones parav la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago, Chile: Mineduc.
- Mineduc, . (2017). *Plan de Mejoramiento Educativo 2017*. Santiago de Chile: División Genenal de Educación.
- Mineduc, Chile. (2020). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago: Ministerio de Educación.

ANEXOS

1.- Pauta Verificación PME 2020 (enviada por supervisor)

ANEXO: PAUTA DE VERIFICACIÓN

I. INSTRUMENTOS DE REGISTRO DE LA VERIFICACIÓN

Dado que la verificación del PME, constituye también, una función de carácter normativa, respecto de la cual el Ministerio Educación, constantemente debe dar cuenta a los organismos contralores y fiscalizadores a nivel nacional, regional y/o provincial, es estrictamente necesario que la supervisión complete todos los campos de la pauta de verificación y el informe técnico. Para esto es relevante tener presente que:

- El formulario web, para el registro en plataforma de PME, se habilitará una vez que el establecimiento educacional finalice la etapa de planificación anual.
- Tanto el Departamento Provincial de Educación, como el establecimiento educacional contarán con el reporte del proceso de verificación en la plataforma y podrán descargarlo en cualquier momento. No obstante, se orienta que el Departamento Provincial descargue una copia digital o impresa como respaldo del proceso.
- La expectativa es que el reporte de verificación sea entregado a los representantes del establecimiento educacional en la sesión de retroalimentación, no obstante, si no fuese posible, se debe asegurar una entrega posterior del documento.

6.1 Pauta de verificación

Es un instrumento técnico de registro de la información que utiliza el profesional de la supervisión durante el acompañamiento, que se compone de matrices que se replican, según la cantidad de acciones que por dimensión contenga el PME del establecimiento educacional. Además de esta pauta, se debe contar con el reporte de monitoreo, que corresponde a lo realmente implementado por el PME que incluye los niveles de ejecución de las acciones.

El producto del análisis conjunto entre el equipo directivo/gestión y el profesional de la supervisión se sustenta en los medios de verificación presentados y cuyas conclusiones se registrarán en la Pauta de Verificación que se presenta a continuación:

Análisis por Dimensión:

Objetivo estratégico 1	
Objetivo estratégico 2	
Meta estratégica 1	
Meta estratégica 2	
Estrategia 1	
Estrategia 2	
Subdimensión(es)	

Nombre de la acción		
Descripción de la acción		
Fecha de inicio		
Fecha de término		
Nivel de ejecución	Nivel de ejecución declarado por el director(a)	Nivel de ejecución visita de verificación

Justificación	Justificación declarada por el director(a)	Justificación visita de verificación
Medio de verificación	Descripción del medio de verificación	Evaluación del medio de verificación

6.2 Nivel de contribución de las acciones a las estrategias:

Nivel de contribución de las acciones al cumplimiento de la estrategia	
Nivel	
Comentario	

6.3. Informe Técnico:

Es un documento en el que el profesional de la supervisión registra los niveles de coherencia y consistencia entre las fases y entrega aportes que faciliten un nuevo proceso de elaboración de la Fase Estratégica, según corresponda, o que permitan identificar los nudos críticos de dicha fase.

El formulario considera, además, un apartado que requiere que, a partir de las dimensiones del modelo de gestión de calidad de la educación, se hagan recomendaciones respecto de los nudos críticos que son necesarios de abordar en el año 2020.

6.3.1 Coherencia y consistencia entre la Fase Estratégica y la Fase Anual:

- Se espera que los comentarios registrados, permitan guiar y retroalimentar a los establecimientos educacionales en cómo mejorar la planificación de las acciones que se relacionan con mejorar los aprendizajes de los estudiantes del año siguiente, orientado al logro de los Objetivos Estratégicos.
- Promover el análisis respecto de la consistencia entre la Fase Estratégica y la Fase Anual, estableciendo una relación técnicamente equilibrada, es decir lo que se ha diseñado en la Fase Anual, permite avanzar en el logro de los Objetivos Estratégicos sin sobrepasar las capacidades de la comunidad educativa.
- Aspectos específicos que se sugiere observar en este ítem:
 - Relación entre los Objetivos Estratégicos y las Estrategias
 - Relación entre estrategias y acciones
 - Relación entre las capacidades de la comunidad educativa y las estrategias
 - Equilibrio entre la cantidad de acciones y lo que se espera lograr

6.3.2 Análisis por dimensiones

- Se espera que en este apartado se consigne un análisis y opinión técnica sobre los nudos críticos que se deberán abordar en la próximo periodo anual o ciclo de mejoramiento y una recomendación de carácter más genérica que permita avanzar en el proceso de mejora por cada dimensión.

- Se espera que el registro, constituya un aporte fundamental para el inicio del nuevo periodo anual y sea un aporte para el proceso de evaluación del primer ciclo de mejoramiento, teniendo presente los desafíos para el ciclo que se iniciará. En este sentido, los aspectos registrados serán el primer ejercicio que permita el diseño de la planificación estratégica.

A continuación, se presenta el esquema del formulario para el análisis por dimensión

Dimensiones	Criterios que relevar	
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Recomendaciones para la mejora	
	Nudos críticos para abordar el año 2019	
LIDERAZGO	Recomendaciones para la mejora	
	Nudos críticos para abordar el año 2019	
CONVIVENCIA	Recomendaciones para la mejora	
	Nudos críticos para abordar el año 2019	
GESTIÓN DE RECURSOS	Recomendaciones para la mejora	
	Nudos críticos para abordar el año 2019	

6.3.4 Descripción de códigos y rangos

Dado que una parte del formulario de verificación contará con información precargada y que corresponde al registro de los establecimientos, los códigos y rangos para el registro del nivel de ejecución de las acciones y estrategias, junto con los niveles de apoyo, han sido homologados, a continuación, les presentamos las tablas según cada ítem.

Matriz 1: Niveles de ejecución de las acciones

Nivel de ejecución de la acción	Criterio
No implementada (0%)	Corresponde a una acción que no presentó ningún grado de avance (requiere justificación).
Implementación inicial (1% - 24%)	Su ejecución quedó en un estado inicial, pero sigue un curso adecuado en relación con fechas programadas, o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Implementación parcial (25% a 49%)	Su ejecución quedó con un estado de avance parcial, pero sigue un curso adecuado en relación con fechas programadas, o no se ha podido continuar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Implementación intermedia (50% a 74%)	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado con relación a fechas programadas. o no se ha podido continuar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Implementación avanzada (75 % a 99%)	La acción se encuentra en un estado avanzado de implementación de acuerdo con fechas programadas.
Implementada (100%)	Fue completamente ejecutada y están presentes todos los medios de verificación señalados por el establecimiento.

Matriz 2: Justificaciones del nivel de implementación:

Código	Justificación
--------	---------------

1	El nivel de ejecución está dentro del curso adecuado en relación a las fechas programadas
2	El establecimiento consideró que la acción no estaba contribuyendo al objetivo e interrumpió su implementación.
3	Ciertas condiciones relacionadas con el tiempo, los recursos humanos y/o materiales o la infraestructura no permitieron la adecuada implementación de la acción.
4	Los recursos comprometidos para la implementación de la acción llegaron a destiempo.
5	La asignación de los recursos fue interrumpida.
6	Dificultades en la planificación del establecimiento impidieron que la acción se desarrollara conforme a lo planificado.
7	No se encontró asesoría técnica pertinente.
8	El sostenedor o director y el equipo de gestión determinaron no continuar con la prestación de servicios de la asesoría técnica externa.
9	La asesoría técnica externa interrumpe sus servicios.
10	El responsable de la ejecución de la acción no pudo implementarla por razones de tiempo u organización.
11	Otros

Grado de calidad del medio de verificación:

Rango (%)	Evidencia	Descriptor
0	Sin medio de verificación	La acción no cuenta con un medio de verificación
1 a 24	Insuficiente	El medio de verificación solo da cuenta de la implementación de la acción, sin embargo, no refleja el aporte de ésta en el logro de la estrategia (Ejemplo: boletas, fotos, listas de asistencia)
25 a 74	Medio	El medio de verificación da cuenta de la implementación de la acción, además de dar cuenta de manera parcial del aporte de la acción en el cumplimiento de la estrategia (Ejemplo: listas de asistencia más acta de acuerdos, fotos más proyecto que sustente la acción, entre otros)
75 a 100	Óptimo	El medio de verificación permite estimar el aporte y/o impacto de la acción en el cumplimiento de la estrategia y permite dar cuenta de la pertinencia de la acción en el contexto del ciclo de mejoramiento (Ejemplo: lista de asistencia más acta de reunión más pauta de análisis de la reunión, Foto más proyecto que sustente la acción, más evaluación del proyecto).

Nivel de contribución del conjunto de acciones al cumplimiento de la estrategia

Código	Nivel	Criterios
1	No contribuye	Las acciones no se han implementado (acciones con 0% de ejecución). Las acciones son de carácter aislado y no se establece una relación con la estrategia para la Dimensión.
2	Inicial	Las acciones están iniciando su implementación, por tanto, no puede establecerse un grado de contribución a la estrategia. (acciones con un nivel de ejecución entre el 1 y el 24%)
3	Media	Las acciones están siendo implementadas (Porcentaje de ejecución entre el 25% y el 99%) y contribuyen parciamente al cumplimiento de la estrategia, dado que abordan solo algún aspecto de la estrategia o de la descripción de las subdimensiones asociadas.
4	Óptimo	Las acciones ya han sido implementadas (100% de ejecución) y contribuyen el logro de las estrategias diseñadas para la subdimensión(es) ya que se relacionan con todos los aspectos de la estrategia o de las subdimensiones abordadas.

2.- OFICIO INFORMATIVO SONBRE PROCESO DE VERIFICACIÓN 2020.



PROCESO DE VERIFICACIÓN 2020 Orientaciones técnicas

I. Verificación de PME en contexto de pandemia

El proceso de verificación, llevado a cabo anualmente y de manera sistemática por el Ministerio de Educación, impone grandes desafíos a los equipos ministeriales y de los establecimientos educacionales en el contexto actual de pandemia, confinamiento y clases a distancia, considerando que todo ello implicó ajustes y modificaciones al PME; a la vez, constituye una oportunidad para profundizar en el reconocimiento de las realidades que han vivido los establecimientos educacionales y sus comunidades educativas en este periodo.

Existen 3 grandes razones para implementar este proceso, en el contexto actual:

1. Constituye una instancia de colaboración y aprendizaje mutuo respecto de un contexto inesperado y altamente demandante	Todos los equipos estamos aprendiendo de esta experiencia y el proceso de verificación permite generar una instancia para reflexionar en torno a las capacidades de los equipos para ir ajustando las acciones a las necesidades emergentes y para que cada comunidad educativa desarrolle un proceso de autoevaluación que le permita visualizar cómo la implementación anual de su PME, con sus ajustes y adecuaciones, ha contribuido a mantener procesos esenciales como la educación a distancia, el aprendizaje socioemocional y la vinculación con todo el estudiantado.
2. Es una oportunidad para reforzar la importancia estratégica del PME como herramienta de gestión	Precisamente la alteración de las rutinas escolares cotidianas es lo que mejor permite visualizar el sentido estratégico del PME, cuya implementación y ajustes se debieron realizar estableciendo las prioridades y urgencias en cada comunidad educativa.
3. Es un mandato legal	Se desarrolla en el marco de la Ley 20.248 de Subvención Escolar Preferencial y del Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Dichos cuerpos normativo definen las funciones que le competen al Ministerio de Educación en materia de apoyo técnico pedagógico, entre las cuales se encuentra el proceso de verificación de las acciones implementadas.

II. Criterios técnicos

El proceso de verificación del PME constituye un hito del apoyo técnico pedagógico a los establecimientos educacionales que, para ser pertinente y cumplir su objetivo, debe ser implementado de acuerdo con criterios que den cuenta del contexto nacional.

La observación a la implementación de PME 2020 debe centrarse en el aprendizaje mutuo, reforzando las instancias de comunicación y reflexión conjunta con las comunidades educativas, de manera de poder generar un **contexto real de análisis** que permita valorar la relevancia y aporte de cada una de las acciones implementadas para mantener el proceso educativo.



Los focos para el análisis técnico se manifiestan en ciertas capacidades institucionales que resultan centrales para promover la mejora continua, particularmente en el actual contexto nacional:

- Capacidades institucionales para tomar decisiones e implementar el proceso de enseñanza aprendizaje, en el actual contexto nacional.
- Capacidades institucionales para incorporar a todos los representantes de la comunidad educativa en las decisiones relativas a la gestión institucional, pedagógica, de apoyo socioemocional y gestión de recursos.
- Capacidades institucionales para adoptar decisiones asertivas y pertinentes en torno al ajuste o incorporación de acciones en el PME, producto de las necesidades contingentes.

Los criterios técnicos para el proceso de verificación 2020, para las 4 dimensiones del Modelo de Gestión, son:

- Flexibilidad	La situación de clases a distancia impone dificultades de comunicación que pueden obstaculizar la verificación de determinadas acciones; la flexibilidad se manifiesta, por ejemplo: ✓ En la definición del % de ejecución, que debe ser flexible y sobre la base de una visión compartida con los representantes de la comunidad educativa. ✓ En la planificación de la instancia de verificación, que debe realizarse de acuerdo con las posibilidades reales del establecimiento, es decir, considerando diversas formas de comunicación e intercambio de información, planificando en sesiones sucesivas (respetando los plazos) o cualquier otra flexibilización que el contexto demande.
- Pertinencia y relevancia	Se trata de centrar el proceso de verificación en identificar qué acciones y de qué manera contribuyeron a generar un piso mínimo de condiciones para mantener y proyectar los aprendizajes de todos los estudiantes en el contexto actual, considerando 4 ámbitos que resultan prioritarios: 1. Educación a distancia. Ejemplos: a. Acciones destinadas a mejorar el acceso a dispositivos digitales a estudiantes y/o docentes. b. Acciones destinadas a mejorar la conectividad c. Acciones destinadas a la elaboración de recursos pedagógicos d. Acciones de capacitación digital e. Acciones para que los estudiantes sin conectividad accedan a material y recursos educativos físicos. f. Acciones de preparación para modalidad mixta de enseñanza. 2. Convivencia escolar. Ejemplos: a. Acciones orientadas al aprendizaje y la contención socioemocional de la comunidad educativa. b. Acciones para mejorar o facilitar el vínculo familia escuela. c. Acciones destinadas a generar ambientes propicios para el aprendizaje (virtual/presencial).



- d. Acciones orientadas a promover la participación de los actores de la comunidad educativa.
- e. Acciones orientadas a reforzar la vinculación con los estudiantes.
- f. Acciones orientadas a prevenir la deserción escolar

3. Identificación y apoyo a estudiantes que presentan mayores brechas de aprendizaje. Ejemplos:

- a. Acciones que permitieron diagnosticar los aprendizajes de los estudiantes.
- b. Acciones remediales, de reforzamiento o de nivelación.
- c. Acciones para pesquisar y reforzar la vinculación con estudiantes sin contacto.

4. Monitoreo y retroalimentación de aprendizajes. Ejemplos:

- a. Acciones orientadas al monitoreo de los aprendizajes (capacitación, desarrollo de instrumentos, entre otros).
- b. Acciones que permitieron promover procesos de retroalimentación formativa.
- c. Acciones orientadas a promover comunidades de aprendizaje entre docentes y asistentes de la educación.

A partir del análisis técnico que genera la verificación de las acciones, la comunidad puede proyectar lo que necesitara abordar en el PME 2021, principalmente en los ámbitos señalados

Aunque se trata de algo conocido por la supervisión, cabe recordar que **el rol ministerial es de apoyo y acompañamiento técnico y no de fiscalización**, por lo que los medios de verificación a considerar deben apuntar al aporte de las acciones al proceso pedagógico, especialmente en el actual contexto.

Por ejemplo, si compraron notebooks, el análisis debe centrarse en;

- a. Se definió adecuadamente el universo de estudiantes que requería este recurso , para acceder educación a distancia.
- b. Le llegó el recurso al universo definido y en un tiempo razonable.
- c. Cómo lo están utilizando en términos pedagógicos.
- d. Se desarrolló orientación y apresto a las familias que les permitiera apoyar a los estudiantes en la usabilidad.
- e. Cuánto han logrado los estudiantes vincularse con el proceso educativo.

Estas preguntas permiten, además, proyectar acciones para la elaboración del PME 2021 y pueden constituir un espacio de retroalimentación.

Boletas, facturas y otros comprobantes que digan relación con el proceso de compra no es materia de competencia ministerial, sino de fiscalización.



III. Modalidades para la verificación

Al constituirse en una instancia de apoyo técnico, el proceso de verificación se desarrolla bajo las mismas modalidades establecidas para la asesoría ministerial, es decir, a través de **encuentros remotos** y solicitando por esta vía los medios de verificación necesarios para comprender el sentido y aporte de las acciones a los objetivos planteados.

Se mantiene la **verificación en red**, en la que el profesional de la supervisión es quien lidera, sobre la base de criterios técnicos, el proceso entre establecimientos educacionales y lo direcciona. Así mismo, es responsable de que la información relativa a la verificación quede consignada en la Pauta de Verificación, para luego ser ingresada a la plataforma PME.

Para la verificación en red es posible adaptar la metodología de la **Co-evaluación**, en la que el supervisor puede definir criterios de complementariedad o similitud entre establecimientos que conforman la red y organizar encuentros con 2 establecimientos por vez, para que se retroalimenten mutuamente, en base al criterio establecido. En este caso, se debe consensuar previamente los criterios entre todos los integrantes de la red y considerar la cantidad de establecimientos para estimar el número de encuentros necesarios para que todos reciban y brinden retroalimentación.

Tanto para la verificación por asesoría directa como para la asesoría en red, es importante considerar una **instancia de retroalimentación**, ya sea durante el mismo proceso de verificación u organizando un encuentro diferente para tal efecto. Lo anterior dependerá de la decisión que adopte el supervisor en función del análisis de las condiciones más adecuadas para su asesoría. Con todo, el proceso completo contempla un máximo de dos encuentros (verificación y retroalimentación), pudiendo llevarlo a cabo solo en uno.

IV. Estrategia de verificación

La estrategia se organiza en 3 momentos:

ANTES: ANÁLISIS DE DATOS Y PLANIFICACIÓN DE LA SESIÓN	DURANTE: ENCUENTRO DE VERIFICACIÓN	DESPUÉS: ANÁLISIS Y RETROALIMENTACIÓN
• Consensuar con el equipo de gestión del establecimiento la fecha de la verificación, informando que deben ingresar a la etapa de implementación para poder acceder al formulario de verificación. • Analizar datos actuales de los establecimientos, considerando la situación particular de las comunidades educativas en el contexto actual. • Analizar el PME del establecimiento, conforme a los criterios técnicos definidos en el punto II. • Definir y solicitar por vía digital los medios de verificación factibles de solicitar. • Definir si la instancia de retroalimentación se desarrollará en la misma sesión de verificación o en un encuentro diferente: si se realizará en el mismo encuentro, elaborar preguntas dirigidas que permitan que los equipos de gestión puedan identificar lo que se debe mejorar y cómo movilizar esas capacidades.	• La conversación técnica debe considerar la revisión de la implementación del PME en base a los criterios técnicos definidos. • Respecto del uso de los recursos, resulta importante analizar su aporte para abordar la educación a distancia, sin que ello implique, de ninguna manera, la revisión de boletas, facturas u órdenes de compra, sino que es analizar la pertinencia pedagógica del uso de determinado recurso, la necesidad de adquirirlo o el aporte que podría hacer determinado recurso (económico, educativo o didáctico) al aprendizaje en contextos de educación a distancia. • Las sugerencias técnicas para el periodo 2021 deben considerar un contexto de educación mixto, es decir, simultáneamente presencial y a distancia y reforzar las medidas pedagógicas que permitan mejorar los aprendizajes y acortar la brecha de aprendizajes de los estudiantes. • Los resultados, acuerdos y sugerencias de la sesión de verificación deben quedar registrados en la pauta de verificación (ANEXO)	• Analizar los resultados de la verificación, centrado en el sentido de los objetivos planteados y de qué manera los resultados de las acciones contribuyen a su cumplimiento. • Desarrollar el proceso de retroalimentación mediante preguntas dirigidas que permita que los equipos de gestión identifiquen: ○ Aspectos para mejorar las acciones y propuestas ○ Desafíos para el 2021 ○ Oportunidades de mejora por dimensión para movilizar cambios ○ Focos o acciones de mejora que quedaron pendiente o que tendrán continuidad.