



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES  
AUTÓNOMA

Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación,  
mención Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO INSITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO. ESCUELA BÁSICA EL PORVENIR,  
COMUNA LLAY-LLAY, REGIÓN DE VALPARAÍSO**

Nombre del candidato a magíster: Fredy Edgardo Olgún Yáñez

Nombre tutor guía: Rocío Riffo San Martín

Nombre tutor metodológico:

ENERO 2022

## Índice

Página Resumen	3
Introducción	2
Marco Teórico	3
Marco Contextual	8
Diagnóstico Institucional	13
Análisis de resultados	33
Plan de Mejoramiento	46
Bibliografía	59

## Resumen

El trabajo que se presenta tiene como objetivo final la elaboración de un plan de mejoramiento educativo a partir de un diagnóstico institucional realizado en la Escuela Básica El Porvenir de la Comuna de Llay-Llay, escuela de carácter municipal y que se encuentra en sus orígenes en el sector rural de El Porvenir pero que hoy en día sus instalaciones provisionarias están en Las Peñas, comuna de Llay-Llay.

Cada establecimiento se centra en los procesos de mejora según el nuevo enfoque del plan de mejoramiento educativo y que cobra vital importancia los aspectos de mejora, las fortalezas, oportunidades que tenga la comunidad educativa para así proyectar en un nuevo ciclo las acciones que determinarán avances significativos en el proceso enseñanza-aprendizaje, clima organizacional, relación escuela-padres, entre otros factores que sin duda hacen crecer en las distintas áreas que son el ámbito clave de la gestión de un establecimiento educacional.

## Introducción

El presente año, la Escuela Básica El Porvenir ha tenido cambios importantes en su infraestructura y acondicionamiento para funcionar en un nuevo lugar, ya que la Escuela de origen que se encontraba en el Sector de El Porvenir fue demolida porque se adjudicó un proyecto regional de construir un nuevo establecimiento que considera ampliar los niveles hasta la educación media y con una nueva infraestructura. Lamentablemente, la empresa se declaró en quiebra a los meses de adjudicado el proyecto y con la pandemia los costos subieron un 30% más, lo que llevo que ninguna empresa quisiera participar de las licitaciones. Sin embargo, el año 2022 el ministerio de educación junto con la intervención del alcalde de la comuna de Llay-Llay se aumentó en un 10% más de recursos para que las empresas quieran participar de las próximas licitaciones y así comenzar con la nueva construcción que durará aproximadamente 3 años.

A raíz del retraso y problemas económicos que tiene la construcción, la nueva escuela provisoria fue construida en un nuevo sitio rural llamado Las Peñas con módulos de container como salas que son cinco y las restantes salas que eran seis se construyeron dentro de un gimnasio donde además había espacio para el comedor de los y las estudiantes, comedor de los funcionarios. Finalmente, se construyeron en container los baños, sala de Dirección y sala de profesores. Esta fue una problemática desde el principio porque las clases comenzaron en abril con los estudiantes, ya que en marzo aún no estaba la escuela lista para el funcionamiento. Por lo tanto, comenzó a mermar el ánimo de los funcionarios, el cansancio también se hizo presente al ejecutar actividades de limpieza, transporte de materiales de oficina, mobiliario, entre otras. Además, debemos agregar que dentro del gimnasio en época de verano es inaguantable con temperaturas que alcanzaban a los 35 grados y en invierno mucho frío que hacia a veces imposible comenzar una clase. El exterior de la escuela no fue menos problemático ya que es un patio de tierra suelta, seco, con viento, escasa vegetación, sin mucha sombra que produjo en algunos estudiantes como funcionarios la aparición o empeoramiento de alergias o rinitis. Las salas y espacios dentro del gimnasio no

cuentan con sistemas de aire acondicionado, en tanto las salas container tenían aire acondicionado pero la potencia de ellos no iba en relación con los metros cuadrados del aula, por lo tanto no eran útiles para que se requieran.

Finalmente, como se dijo anteriormente que era una escuela improvisada, la red eléctrica no daba con la capacidad que necesitaba para su buen funcionamiento lo que conlleva a cortes de luz recurrente todos los días. Esta problemática tiene como resultado que se apaguen los datos, la luz en la sala (eventualmente a oscuras), retraso en el calentar los almuerzos, retraso en las acciones pedagógicas y merma emocional tanto en estudiantes como sobre todo en funcionarios, además de dificultades propias de organización, estructura a partir de la nueva realidad donde se trabaja.

Todo lo expuesto en los puntos anteriores, obtuvimos como un denominador común en que todos los integrantes de la comunidad educativa comenzarán a desconfiar y no creer sobre los avances que se harán durante año escolar y el próximo. Encontramos como prioridad uno fortalecer la comunicación asertiva “a través de la cual expresamos ideas, necesidades y emociones en el momento oportuno, de forma concreta y respetando las posiciones de las demás personas” (<https://www.icare.cl/capacitacion/asertividad/>)

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. Sabemos que la trayectoria de mejoramiento escolar de cada escuela y liceo es resultado de su capacidad para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, como para manejar el cambio y enfrentar los desafíos. 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).

<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2020/12/PME-2020-v2.pdf>)

La fundamentación del párrafo anterior hace que pueda presentar un trabajo del diagnóstico institucional y la propuesta de un plan de mejoramiento educativo para ser implementado en nuestra escuela el próximo año a través de un proceso participativo, democrático, respetuoso e inclusivo de cada integrante de nuestra comunidad educativa. De esta forma, el involucramiento, pertinencia y contexto permite una radiografía real sobre nuestras debilidades como lo que tenemos que mejorar a través de una profunda autocrítica de todos los actores en las diferentes dimensiones de la gestión escolar.

La recopilación de información fue obtenida a través de encuestas de satisfacción, reuniones presenciales de ciclo (primer y segundo ciclo básico), Jornadas ministeriales como de reencuentro y cuidado, Jornadas de autocuidado, Resultados DIA integral y socioemocional, Reuniones pedagógicas de cierre y evaluación del año escolar donde interactúan los distintos programas como Integración escolar, Unidad técnica pedagógica, Convivencia Escolar, docentes, asistentes de la educación y Equipo directivo. Estas sesiones fueron lideradas por el Encargado de Convivencia escolar, el Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica y Directora. Asimismo, se envió encuesta de satisfacción a estudiantes y padres sobre la gestión en los diferentes áreas de la escuela, reuniones presenciales, jornadas de reencuentro, Jornadas no sexista, Consejo escolar, reuniones de subcentros.

## **Marco Teórico**

### **Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos**

Los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos de educación básica y media y sus sostenedores, los cuales fueron elaborados por el Ministerio de Educación, aprobados por el Consejo Nacional de Educación y dictados mediante Decreto Supremo.

Los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos de educación básica y media y sus sostenedores, los cuales fueron elaborados por el Ministerio de Educación, aprobados por el Consejo Nacional de Educación y dictados mediante Decreto Supremo.

Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile.

Para la elaboración de estos estándares se ha recorrido un largo camino que ha contemplado etapas de investigación y revisión de diversos modelos nacionales e internacionales de gestión y evaluación de establecimientos educacionales, así como también de consulta a especialistas y a variados actores educativos.

La evidencia nacional e internacional es consistente en señalar la importancia de contar con referentes exigentes y a la vez alcanzables en áreas clave de la

gestión educativa -tales como el liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia, la gestión de recursos y la articulación-, con el fin de ayudar a determinar vías de mejora para los establecimientos. Asimismo, numerosos estudios revelan que una gestión efectiva en estas áreas clave incide significativamente en el aprendizaje y rendimiento escolar.

Los Estándares Indicativos constituyen la base de la Evaluación Indicativa de Desempeño conducida por la Agencia de Calidad de la Educación -la cual no está asociada a sanciones, y cuyo propósito es entregar recomendaciones para la mejora institucional- y, a la vez, son un marco orientador de buenas prácticas de gestión educativa para los establecimientos y sus sostenedores. Desde esta doble función, los estándares permiten que los establecimientos y sus sostenedores tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades, identifiquen la necesidad de desarrollar sus capacidades institucionales y diseñen adecuadamente sus planes de mejora. De esta manera, la apropiación y el compromiso con estos estándares por parte de los establecimientos educacionales posibilitará avanzar adecuadamente en el logro de una educación de mayor calidad y más equitativa para todos los estudiantes del país.

Los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores se enmarcan en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar. El diseño de este sistema se establece en la Ley 20.370 General de Educación, promulgada el 2009, y en la Ley 20.529 que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización, promulgada el 2011. Este marco normativo define una institucionalidad que aborda la calidad educativa desde una perspectiva sistémica y busca un equilibrio entre la autonomía de los sostenedores, la entrega de apoyo y la exigencia de rendición de cuentas.

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar contempla un conjunto de instrumentos y medidas dirigidos a promover una mejora

continúa de los aprendizajes de los estudiantes y fomentar las capacidades institucionales de los establecimientos educacionales del país.

El Sistema está conformado por el Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación Escolar y el Consejo Nacional de Educación, cada una con funciones y responsabilidades claramente diferenciadas.

Los Estándares Indicativos de Desempeño son referentes que entregan orientaciones para mejorar los procesos de gestión institucional de los establecimientos educacionales, y que, a la vez, orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos.

Los Estándares Indicativos de Desempeño tienen como objetivo:

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

La Agencia de Calidad es la encargada de evaluar estos estándares mediante la Evaluación Indicativa de Desempeño a los establecimientos y sus sostenedores. Esta evaluación considera, además de los Estándares Indicativos, el contexto del establecimiento, sus resultados educativos y el grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, y toma como antecedente el Proyecto Educativo Institucional y los resultados de la

autoevaluación del establecimiento. La evaluación indicativa podrá realizarse mediante:

- Visitas de evaluación y orientación.
- Requerimientos de información.
- Otros medios que se consideren idóneos para sus propósitos (encuestas, grupos focales, cuestionarios y otros).

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

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

Las visitas de evaluación y orientación son visitas presenciales al establecimiento y su sostenedor, en las que un equipo de expertos en educación y gestión elabora un diagnóstico del desempeño del establecimiento, tomando como referencia orientadora los Estándares Indicativos de Desempeño. La Agencia de Calidad definirá el tipo de visita que requiere el establecimiento según sus necesidades de mejora. Esta puede ser:

Visita integral : Se evalúan todas las dimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño.

Visita temática : Se evalúa solo una o algunas de las dimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño.

Visita de aprendizaje : Su objetivo es recabar información sobre buenas prácticas de gestión educativa.

La realización de estas visitas es avisada con antelación al establecimiento y al sostenedor, y no podrá alterar el normal desarrollo de las actividades pedagógicas del establecimiento educacional.

La Agencia de Calidad de la Educación evaluará a los establecimientos subvencionados o que reciban aportes del Estado<sup>2</sup>. En una primera etapa se evaluará a los establecimientos de educación básica y educación media, incluidos los que imparten las modalidades científico-humanista y técnico-profesional. Posteriormente, se realizarán adaptaciones de los Estándares Indicativos de Desempeño presentados en este documento, para establecimientos de educación parvularia, educación especial, educación de adultos, escuelas multigrado, y uni, bi o tri docentes. La frecuencia de las visitas de evaluación y orientación depende de la categoría en que quede clasificado el establecimiento según la Ordenación. Las visitas se realizarán con mayor periodicidad a los establecimientos que requieren de más apoyo.

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

La evaluación se traduce en un informe público de carácter descriptivo que considera el Proyecto Educativo Institucional y el contexto en que se desenvuelve el establecimiento, analiza los resultados obtenidos por este, e identifica sus principales fortalezas y debilidades con respecto a las dimensiones de gestión definidas en los Estándares Indicativos de Desempeño. El carácter descriptivo del informe implica que la evaluación no genera una clasificación o categorización del establecimiento. El informe concluye con recomendaciones de mejora para los establecimientos y sus sostenedores, las que apuntan a optimizar los procesos de gestión, con el objetivo de mejorar los resultados de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad Educativa. En el proceso de elaboración del informe se contempla una etapa de consulta y recepción de observaciones por parte del

sostenedor del establecimiento evaluado. Tras la emisión del informe, para hacerse cargo de las recomendaciones y mejorar sus procesos de gestión, los establecimientos podrán recurrir a asesoría técnico-pedagógica pública o privada.

ELEMENTOS QUE CONSIDERA EL INFORME DE LA EVALUACIÓN INDICATIVA DE DESEMPEÑO

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

Entre los resultados que pueden ser analizados en la Evaluación Indicativa se encuentran los de la Ordenación; los resultados de aprendizaje referidos a las pruebas Simce, incluyendo la distribución en los Estándares de Aprendizaje; Otros Indicadores de Calidad; satisfacción de padres y apoderados; y cumplimiento de la normativa. Estos se presentan en las tablas siguientes, junto a un descriptor asociado y los factores utilizados para asignar dicho descriptor<sup>3</sup>. Cabe recordar que la Evaluación Indicativa se realiza de manera independiente para educación básica y para educación media, por lo que los resultados serán analizados en forma separada para ambos ciclos. Estos resultados son los mismos que pueden ser analizados por los establecimientos en el proceso de autoevaluación exigido por la normativa vigente, los que, de hecho, en su mayoría se incluyen en la autoevaluación sugerida para elaborar el diagnóstico y el Plan de Mejoramiento Educativo exigido en la ley SEP.

RESULTADO GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

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

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

Los Estándares Indicativos: Ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento.

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

De esta manera, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, con los Estándares Indicativos de Desempeño y su evaluación, impulsa un modelo de mejoramiento continuo que incide en el desarrollo de los procesos de gestión de

los establecimientos y, por consiguiente, en la calidad de la educación que estos imparten.



Los Estándares Indicativos de Desempeño se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar, las que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares, como se observa en el siguiente cuadro.

DIMENSIONES			
LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
Liderazgo del sostenedor (6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)
Liderazgo del director (7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)
Planificación y gestión de resultados (6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)

[https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-222640\\_estandar.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-222640_estandar.pdf)

## **Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar**

El Marco para la Dirección y Liderazgo Escolar describe prácticas, recursos personales, competencias y conocimientos fundamentales que orientan el desarrollo, por parte de los equipos directivos, de un liderazgo escolar efectivo en contextos diversos. Las prácticas describen lo que es necesario saber hacer, en términos amplios, para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva, considerando su adaptación a los contextos de cada establecimiento escolar. Sin embargo, como hemos revisado, la dirección y el liderazgo escolar no se comprenden cabalmente si no son complementados por un conjunto reducido, pero muy significativo, de recursos de orden personal que motivan e impulsan la aplicación de estas prácticas. Las prácticas y recursos personales se deben entender de manera integrada, puesto que constituyen un todo coherente e interdependiente que no tiene jerarquías entre dimensiones o entre estas y los recursos personales

Las prácticas, en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, se agrupan en 5

### **Dimensiones y los Recursos Personales en tres ámbitos.**

Las Dimensiones de prácticas son:

- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
- Desarrollando las capacidades profesionales.
- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

### **Los Recursos personales se presentan en:**

- Principios
- Habilidades
- Conocimientos profesionales

Las prácticas de liderazgo orientan el quehacer directivo más allá de las personas o roles de quienes lo ejecuten y toman en consideración que el liderazgo en su concepto más amplio- está inserto en las organizaciones y se actualiza continuamente a partir de los aprendizajes que los líderes adquieren de las relaciones e interrelaciones que se producen al gestionar el establecimiento educacional. Por otra parte, si bien las prácticas que se incluyen en el marco son aquellas que los líderes efectivos típicamente realizan en distintas realidades, su aplicación es siempre contextual y contingente, presentando distintos énfasis dependiendo del contexto, las características y la etapa de desarrollo del establecimiento escolar.



### a) Construyendo e Implementando Una Visión Estratégica Compartida

Los directivos lideran la construcción o actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos, promoviendo que esta sea comprendida y compartida por todos los actores de la comunidad educativa. Esta visión está enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes del establecimiento, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.

Las principales prácticas directivas que componen esta dimensión son:

- Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.

- Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.

- Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.

- Promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.

- Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

## **b) Desarrollando las Capacidades Profesionales**

Los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades internas que permitan alcanzar los objetivos y metas de mejoramiento del establecimiento y sostenerlas en el tiempo.

Las principales prácticas directivas que componen esta dimensión son:

- Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.

- Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.

- Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.

- Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.

- Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.

- Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

### **c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje**

Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzado un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes. Se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, así como de generar condiciones que favorezcan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje.

Las principales prácticas directivas que componen esta dimensión son:

- Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.

- Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.

- Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
- Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.
- Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.
- Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.
- Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.

#### **d) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar**

Los equipos directivos promueven activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que aseguren la aceptación de los otros, independiente de sus características socio-culturales. En especial, procuran que todos los estudiantes y las familias sean tratados de manera equitativa, con dignidad y respeto, en un marco de deberes y derechos, claros y precisos. En el ámbito de la convivencia, los equipos directivos desarrollan sus actividades desde una perspectiva formativa, modelando con el ejemplo, fomentando el diálogo y la colaboración tanto entre los estudiantes como entre los profesores, así como en las relaciones entre profesores y estudiantes, asegurando un clima propicio para el aprendizaje en todos los espacios formativos de la escuela.

Las principales prácticas directivas que componen esta dimensión son:

- Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.

- Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.

- Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.

- Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.

- Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.

- Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.

#### **e) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar**

Los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales en el marco de una cultura de mejoramiento continuo. Para esto estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles en función de las prioridades de mejoramiento del establecimiento; cautelando siempre que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.

Las principales prácticas de los directivos que componen esta dimensión son:

- Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.

- Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.

- Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.

- En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.

- Vinculan el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento, así como del sistema escolar en su conjunto.

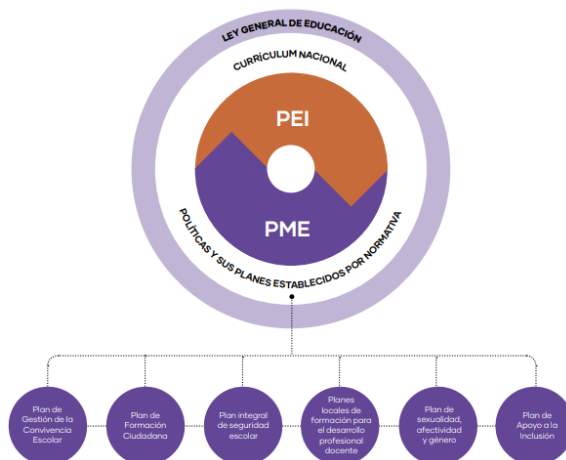
- Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.

[https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)

# PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

## Orientaciones para su elaboración

El PME, permite a los establecimientos educacionales articular de manera sistémica la normativa, el currículum nacional, el PEI y cada uno de los 6 planes establecidos por normativa con foco en la trayectoria de mejora escolar.



Los 6 planes se han establecido por normativa y cada uno tiene enfoques, sentidos y orientaciones particulares para las escuelas. Sin embargo, todos son coincidentes con el propósito de brindar a los estudiantes experiencias escolares significativas, que potencien su desarrollo personal y social de forma integral.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento. Al crear el PME es relevante considerar los siguientes criterios:

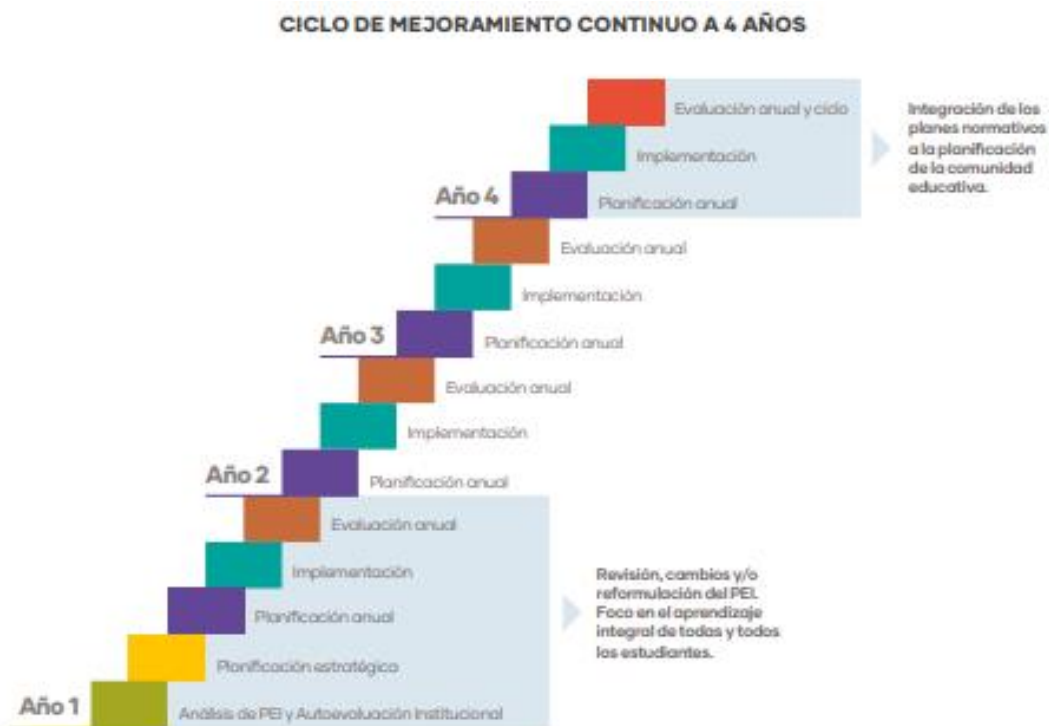
- Relevancia del Proyecto Educativo institucional.
- Construcción de una visión estratégica participativa.
- Análisis sistémico de los procesos y estrategias implementadas a mediano y largo plazo

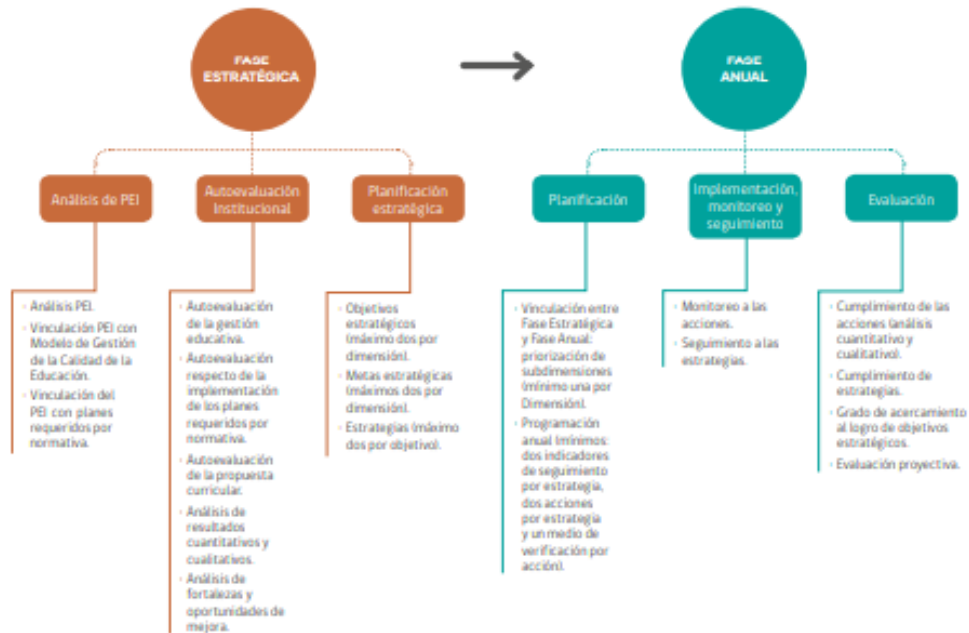
## Ciclo de mejoramiento continuo para 4 años

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento.

Al crear el PME es relevante considerar los siguientes criterios:

- Relevancia del Proyecto Educativo institucional.
- Construcción de una visión estratégica participativa.
- Análisis sistémico de los procesos y estrategias implementadas a mediano y largo plazo.





La Fase Estratégica considera los objetivos que, a mediano plazo, son desafíos que la comunidad educativa ha definido como prioritarios de abordar para lograr el mejoramiento en sus procesos y resultados.

### 1.1 Análisis del PEI

En esta etapa, la invitación es a que las comunidades educativas, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre cómo se potencia el logro de los aprendizajes de sus estudiantes a través de este instrumento. Además, se invita a las comunidades a definir su política de servicio educativo, en el marco del modelo de gestión de calidad y de las distintas herramientas de gestión institucional (planes solicitados por normativa). Este análisis contempla los siguientes 3 momentos reflexivos y de registro.

### 1.1.1 Síntesis de los componentes del PEI

Este momento busca que la comunidad educativa rescate y revise la Misión, Visión y Sellos educativos de su Proyecto. Para el caso de los sellos se entenderán los elementos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa y educativa que la comunidad quiere desarrollar. En suma, son los elementos que le otorgan identidad a la escuela/liceo, y que lo hacen singular y diferente de otros proyectos educativos.

Para potenciar la reflexión sobre el PEI y rescate de sellos educativos, revisar las orientaciones para la revisión y actualización del PEI, disponibles en el siguiente [link](#).

Para mayor detalle con respecto a los estándares indicativos de desempeño y el modelo de gestión escolar, encontrará información en el siguiente [link](#).

### 1.1.2 Vinculación de los sellos del PEI con el modelo de gestión

Con el fin de que la comunidad educativa pueda tener una mirada sistémica en su proceso de planificación, se la invita a pensar de qué manera se verán reflejados sus sellos en cada una de las cuatro dimensiones del modelo de gestión. La estructura en que se sustenta el modelo de gestión es la misma que está a la base de los estándares indicativos de desempeño y es la siguiente:

Liderazgo	Gestión pedagógica	Formación y convivencia	Gestión de recursos
Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal
Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos

### 1.1.3 Vinculación de los sellos del PEI con los planes requeridos por normativa

Con el fin de que la comunidad educativa pueda tener una mirada sistémica en su proceso de planificación, se la invita a pensar cómo se verán reflejados sus sellos en uno o más de los seis planes requeridos por normativa. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de ellos que atiende a la política que lo sustenta y el propósito que tiene.

POLÍTICA	PLAN	PROPÓSITOS
<p>Política Nacional de Convivencia Escolar</p> <p>La política se constituye en un horizonte ético de la política educativa, ya que invita a las comunidades a pensarse a sí mismas; a reconocer qué tipo de relaciones predominan en su quehacer cotidiano y a trabajar en forma conjunta por transformar esos modos de convivencia, para así alcanzar objetivos compartidos en beneficio de los demás.</p> <p>Funciona como un marco orientador que entrega lineamientos para guiar las acciones, iniciativas y programas que deseen promover las comunidades educativas.</p> <p>Propone cuatro modos de convivir: trato respetuoso, inclusión, participación democrática y colaboración, y resolución pacífica y dialogada de conflictos.</p> <p>Destaca el carácter formativo de la convivencia, pues se enseña y se aprende a vivir con otros a través de la propia experiencia. Además, destaca que la convivencia requiere de la participación y compromiso de toda la comunidad educativa, de acuerdo con los roles, funciones y responsabilidades de cada actor.</p>	<p>Gestión de Convivencia Escolar</p> <p>Instrumento determinado por el Consejo Escolar o Comité de Buena Convivencia y gestionado por el Encargado de Convivencia Escolar, en el que se define una estrategia integrada para abordar la convivencia escolar.</p> <p>Contiene una calendarización de las acciones a realizar durante el año escolar, señalando el objetivo de cada actividad, lugar, fecha y encargado de realizarla.</p> <p>El plan debe ser coherente y pertinente, pues busca unir las declaraciones conceptuales, el tipo de convivencia que se quiere promover y las características del contexto específico de cada establecimiento y sus actores, con los objetivos y acciones que se diseñen e implementen.</p>	<p>Para establecer las medidas o acciones del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, resulta fundamental que la comunidad educativa elabore un autodiagnóstico que le permita establecer cuáles son las necesidades y prioridades de aprendizaje en materia de convivencia, de qué recursos se dispone (humanos, financieros, de infraestructura, etc.), de modo de orientar una estrategia que resulte útil y pertinente.</p> <p>Cabe señalar que el plan de gestión debe ser difundido a todos los estamentos e integrantes de la comunidad educativa.</p>

POLÍTICA	PLAN	PROPÓSITOS
<p>Política de Formación Ciudadana, Ley 20.911</p> <p>Corresponde a un marco orientador para el fortalecimiento de la Formación Ciudadana en el sistema escolar, promoviendo el desarrollo de procesos formativos que permitan a niños y jóvenes alcanzar un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, fundamentales para la vida en una sociedad democrática, y considerados pilares para la formación de ciudadanos conscientes de sus deberes y derechos, activos, participativos, responsables y comprometidos con el rol que tienen en la sociedad.</p>	<p>Plan de Formación Ciudadana</p> <p>Corresponde a un instrumento de planificación que permita a la comunidad educativa hacer visibles acciones relativas al desarrollo de la Formación Ciudadana en niños y jóvenes, producto de un proceso participativo de los diferentes miembros de la comunidad educativa. Los propósitos y acciones del Plan de Formación Ciudadana necesariamente deberán estar en directa relación y articulados con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y con los objetivos específicos propuestos para los establecimientos escolares en la Ley 20.911 de 2016.</p>	<p>El Plan de Formación Ciudadana tiene como propósito educar ciudadanos, asumiendo la formación de personas integrales, capaces de conducir su vida en plenitud, de convivir y participar en forma responsable, respetuosa, solidaria, democrática y activa en la comunidad para contribuir al desarrollo del país y de la sociedad.</p> <p>El Plan de Formación Ciudadana debe contemplar definiciones de acciones con relación a las dimensiones establecidas en el PME (Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos), articulando todas aquellas instancias donde se forman o practican las competencias ciudadanas: el aula, que es el ámbito donde se materializa el currículum y se intenciona el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes ciudadanas; los espacios en que se realizan las actividades extraprogramáticas que contemplan los procesos curriculares; y los lugares en los que se llevan a cabo las acciones que promueven la participación de toda la comunidad educativa. Cabe señalar que el plan de gestión debe ser difundido a todos los estamentos e integrantes de la comunidad educativa.</p>

POLÍTICA	PLAN	PROPÓSITO
Sexualidad, Afectividad y Género	Sexualidad, Afectividad y Género	
<p>En 2010, el Parlamento aprobó la Ley N° 20.418 que fija las Normas de Información, Orientación y Prestaciones en materia de regulación de la fertilidad que, en su Artículo 1°, señala que " Toda persona tiene derecho a recibir educación, información y orientación en materia de regulación de la fertilidad, en forma clara, comprensible, completa y, en su caso, confidencial". Con ella, los establecimientos educacionales tienen la obligación de contar con un Programa de Educación en Sexualidad, Afectividad y Género en la educación media.</p>	<p>La Ley de Salud N° 20.418 fija normas sobre información, orientación y prestaciones en materia de regulación de la fertilidad, y obliga a los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado a implementar un Programa de Educación Sexual en el nivel de enseñanza media, el cual debe verse plasmado en un plan de acción sobre la materia.</p> <p>La implementación de este plan sugiere que la incorporación de la Educación en Sexualidad, Afectividad y Género en el PEI de los establecimientos educacionales no se enmarque solo en una declaración de principios, sino que se traduzca, a través de un programa, en el diseño de una estrategia que permita establecerlo en el tiempo escolar, con etapas, objetivos, metas, metodología y evaluación de resultados esperados.</p>	<p>Este Programa debe educar en sexualidad, afectividad y género como una necesidad urgente y prioritaria desde la dimensión preventiva, lo que implica superar la noción de riesgo. No se limita a informar o prohibir, sino que proyecta la formación a la generación de conductas de valoración, autocuidado, cuidado del otro y responsabilidad con el cuerpo. Lo anterior se expresa en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que permitan formar personas autónomas, capaces de tomar decisiones personales y de anticiparse a situaciones, cautelando en todo momento los procesos de enseñanza y de aprendizaje y las estrategias pedagógicas que entrega cada institución educativa.</p> <p>A través de su implementación, el Programa de Sexualidad, Afectividad y Género permite que niños, niñas, adolescentes y jóvenes cuenten con oportunidades de aprendizaje para reconocer valores y actitudes referidas a las relaciones sociales y sexuales, asumiendo la responsabilidad de su propio comportamiento, junto a respetar sus propios derechos y el de las demás personas; en suma, convivir respetando las diferencias.</p> <p>Considerando lo anterior, la educación sexual es abordada dentro de un contexto integral y sistémico, que considera la etapa evolutiva en que se encuentran los estudiantes y se ajusta a los contenidos mínimos y objetivos de aprendizaje transversal integrados en el currículum educacional chileno.</p> <p>Lo anterior genera factores protectores en los niños, niñas, adolescentes y jóvenes para resguardarse del abuso, acoso o violación, de la explotación y trabajo infantil, del embarazo no planificado, de las infecciones de transmisión sexual, entre otras.</p> <p>El Programa permite pensar y trabajar con la inclusión y respeto a la diversidad sexual, social y cultural, entre otras, en la escuela/liceo y, además, permite a docentes y a estudiantes, la posibilidad de encontrarse con lo singular, con historias y trayectorias distintas a las propias, sumando a la experiencia educativa un aprendizaje diferente en la cotidianeidad.</p>

## 2. Autoevaluación Institucional

En este paso de la etapa de Análisis del PEI y Autoevaluación Institucional, se orienta que el análisis de resultados contemple de manera permanente el enfoque de género, lo que permitirá acortar la brecha existente entre los logros de aprendizaje obtenidos por hombres y mujeres para garantizar acciones que promuevan la igualdad de oportunidades para todos los niños, niñas, jóvenes y adultos.

La Autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos. Todos estos procesos están directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes; su base se encuentra en el desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento. Los momentos de esta etapa son los siguientes:

### **2.1.1 Autoevaluación de la gestión educativa**

Este momento busca que la comunidad educativa sea capaz de reflexionar sobre los logros y desafíos detectados en los procesos previos a la construcción del actual plan, para lo cual es importante utilizar las siguientes fuentes de información:

- Las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño definidos por el Ministerio de Educación.
- Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado.
- Los resultados institucionales (cuantitativos y cualitativos): resultados evaluativos de estudiantes y docentes; informes que recogen la opinión y visión de estudiantes, docentes y comunidad educativa.
- El informe técnico producto del proceso de verificación de la implementación del PME.
- El Marco para la Buena Enseñanza y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.
- El informe de visita y ordenación entregado por la Agencia de la Calidad de la Educación.

### **2.2.2 Autoevaluación de la implementación de planes por normativa**

Dado que las acciones de integración y trabajo que están detrás de cada uno de los seis planes es algo que el establecimiento debe abordar por normativa, es fundamental revisar el estado de situación de su implementación en esta etapa, con el fin de que puedan integrarlos sistémicamente a su proceso de mejora, dado que, además, la plataforma PME cuenta con herramientas de apoyo al proceso de integración y declaración. Para esto revisar el cuadro de descripción de planes de este documento, disponible en el título vinculación de sellos con planes.

### **1.2.3 Autoevaluación de la gestión curricular**

Consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en su gestión, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado. Dado que el currículum fija metas de aprendizaje a nivel nacional, 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.

### **1.2.4 Análisis de resultados obtenidos (análisis de datos)**

Los resultados institucionales corresponden 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 sus 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. Dentro de este marco, los resultados institucionales (cuantitativos y/o cualitativos) aportan:

- Evidencia al análisis de la situación actual del establecimiento educacional y, en particular, al desarrollo de las apuestas formativas definidas en su Proyecto Educativo Institucional.

- Información útil para la definición de objetivos y metas estratégicas a cuatro años en distintas dimensiones y subdimensiones del PME.

- Información que permite determinar el impacto de los procesos institucionales y pedagógicos en la mejora escolar y en el aprendizaje de las y los estudiantes.

Algunos ejemplos de resultados institucionales posibles de considerar en esta etapa son:

- Resultados de los estándares de aprendizaje.

- Información complementaria al SIMCE que entregan los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, anteriormente llamados “Otros indicadores de Calidad”.

- Otros resultados institucionales que la comunidad educativa estime relevante analizar.

- Percepción de docentes y estudiantes respecto del clima de aula.

- Vinculación de la escuela con su entorno.

- Informes de evaluación entregados por la Agencia de Calidad como producto de la visita evaluativa (en el caso de contar con ellos).

- Informe técnico y de retroalimentación del proceso de verificación PME - Mineduc.

- Porcentaje de variación de la matrícula, retención y deserción por nivel.

- 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.

- Percepción sobre cómo se manejan los conflictos.

- Niveles de participación de distintos actores en las instancias en las que les corresponde intervenir.

### **1.2.5 Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento**

Una vez recopiladas y analizadas todas estas fuentes de información, los actores de la comunidad educativa contarán con un conjunto de evidencias que permitirá:

- 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 del modelo de gestión educativa. Para definir las fortalezas y oportunidades de mejora resulta relevante considerar cómo los elementos analizados se vinculan con otros aspectos importantes de la gestión, tales como las prácticas de planificación de aula, la organización de las horas de libre disposición, las instancias de trabajo colaborativo entre los profesionales del establecimiento, la participación de la comunidad, entre otros.

### **1.2.6 Conclusiones de la autoevaluación institucional**

Debe apuntar a una síntesis y registro de los aspectos relevantes recogidos como producto del desarrollo de la etapa que concluye.

<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2020/12/PME-2020-v2.pdf>

## Guía para el Diagnóstico Institucional

En este contexto, el MINEDUC promueve 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. Dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus Acciones y a los resultados educativos y de Gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos los estudiantes. En este marco, la Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) indica que todos los establecimientos deben contar con un Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, explicitando que este plan estratégico con que contará cada establecimiento será el mismo que presentarán para postular a los recursos que otorga la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248/2008).

Por otra parte, el propósito establecido por el MINEDUC para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr en cuatro años, la generación de Sistemas de Trabajo que permitan la articulación entre Prácticas, Dimensiones y/o Áreas de la Gestión de los establecimientos. Para lograr este propósito es necesario establecer Metas, y una planificación constituida, principalmente por Objetivos, Indicadores de Seguimiento y Acciones que le permitan al establecimiento avanzar en el aprendizaje de todos sus estudiantes. Todos los establecimientos que postulan a los recursos de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, deberán presentar su PME y asumir los compromisos adicionales que se establecen en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. A partir del presente año, se promueve que cada establecimiento educacional tenga en consideración que el diseño e

implementación del PME debe responder a su realidad completa, abordando como un todo los niveles educativos que imparte.

El proceso de Diagnóstico 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. Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica. El Diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación.

El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico.

[http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia\\_para\\_el%20Diagnostico\\_Institucional\\_Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20Diagnostico_Institucional_Formulario.pdf)

## **Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad**

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización (SAC) tiene como propósito asegurar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación, fiscalización, orientación y apoyo constante a los establecimientos. Con este sistema se busca fortalecer la mejora educativa en los establecimientos educacionales, concibiendo la calidad de manera integral.

El SAC está conformado por cuatro instituciones: el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y el Consejo Nacional de Educación. Cada una cuenta con funciones específicas, pero al mismo tiempo, deben trabajar en forma coordinada.

El **Ministerio de Educación** es el ente rector del sistema educacional. Elabora las bases curriculares, planes y programas de estudio y apoya a los establecimientos en su implementación. Propone el Plan Nacional de Evaluaciones (Simce) al Consejo Nacional de Educación y entrega asesoría técnico-pedagógica a los establecimientos educacionales.

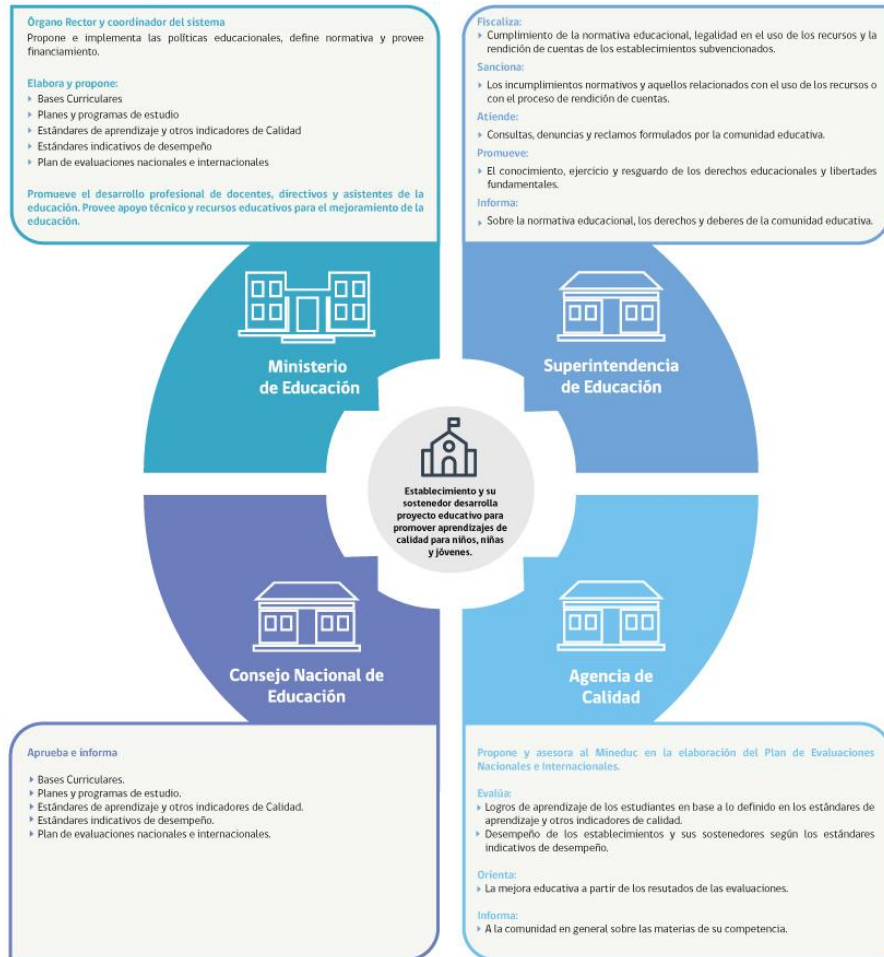
La **Superintendencia de Educación** fiscaliza, de conformidad a la ley, el cumplimiento de la normativa educacional por parte de los sostenedores de establecimientos educacionales que cuenten con Reconocimiento Oficial del Estado; fiscaliza, también, la legalidad del uso de los recursos respecto de los establecimientos que perciban subvención u otro aporte estatal; atiende las denuncias y reclamos de la comunidad educativa e interesados; orienta a los establecimientos en el cumplimiento de la normativa; e interpreta la normativa educacional a través de circulares, dictámenes u otros documentos.

La **Agencia de Calidad de la Educación** evalúa los resultados de aprendizaje de los estudiantes –Simce y otros indicadores de la calidad educativa– y los procesos de gestión de los establecimientos educacionales. Además, entrega orientaciones para la mejora educativa a partir de las evaluaciones que realiza.

El **Consejo Nacional de Educación**, por su parte, debe aprobar las bases curriculares, los planes y programas de estudio, los estándares de desempeño y el Plan Nacional de Evaluación que le presenta el Ministerio de Educación.

## Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Se conforma por cuatro instituciones que velan por la calidad de la educación, la mejora continua de los aprendizajes y el fomento de las capacidades de gestión de los establecimientos.



<https://www.supereduc.cl/conoce-el-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad/>

## **La comunicación asertiva, una habilidad fundamental para el convivir**

Este tipo de comunicación nos permite dialogar con calma y respeto, expresando lo que queremos decir, pero sin herir los sentimientos de las otras personas.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, “una persona asertiva es aquella que expresa su opinión de manera firme”, clara, respetando tanto las ideas del otro como las propias. Esto no quiere decir que para ser asertivos debamos estar siempre de acuerdo con los argumentos que se nos presentan; podemos disentir sin que esto sea motivo de discusión. Comunicarse asertivamente significa decir lo que uno quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás.

¿Qué debemos tener en cuenta en la comunicación asertiva?

- Ser claros y concretos. Decir específicamente lo que queremos. Si nos limitamos a insinuar, corremos el riesgo de ser mal interpretados por los demás.
- Ser breves. Ya lo dice el adagio popular “lo bueno, si breve, dos veces bueno”. Si argumentamos extensa y constantemente, nuestros argumentos perderán peso.
- Disculparse, cuando es necesario, está bien: si hacemos reclamos legítimos, las excusas sobran; de otra manera, parecerá que nos sentimos culpables y nos veremos inseguros. No obstante, siempre debemos hablar con respeto.

<https://www.ucentral.edu.co/noticentral/comunicacion-asertiva>

## Comunicación asertiva

Los seres humanos somos seres sociales por naturaleza. Nuestra supervivencia depende en gran medida de hacernos entender. Y con el paso de los años, la comunicación se convierte en una vía de socialización tanto en el ámbito personal como profesional. Cada vez más se valoran las habilidades comunicativas en el mundo laboral. Por esta razón, todos los miembros de una organización deberían ser capaces de comunicarse de forma asertiva.

La teoría de la comunicación humana de Watzlawick afirma que es imposible no comunicar. Es decir, hasta cuando no decimos nada, estamos comunicando. De este modo, aprender a hacerlo con responsabilidad y empatía es necesario. Nuestras palabras y gestos pueden generar conflictos o resolverlos según las utilicemos.

La comunicación asertiva es aquella que nos permite expresar los pensamientos de manera honesta, directa y correcta. El respeto es fundamental a la hora de defender nuestras propias creencias. Lograr ser una persona asertiva requiere habilidades personales e interpersonales para exteriorizar ideas, sentimientos u opiniones.

### El liderazgo y la comunicación asertiva

Los directivos, altos ejecutivos o los mandos intermedios tienen la obligación de relacionarse con sus subordinados. Así como con el resto de miembros de su mismo rango. Sin embargo, su forma de actuar y de dirigirse a los trabajadores debe ser desde una postura de liderazgo.

Esta es otra de las habilidades más necesarias en las empresas. Contar con una figura líder es mucho más eficaz que apostar por el jefe inalcanzable. Para alcanzar este perfil es importante ser una persona asertiva.

Entender la comunicación asertiva como una herramienta es fundamental. Permite optimizar las relaciones humanas en todos los ámbitos. En este sentido, utilizarla en el trabajo puede mejorar las relaciones y, en consecuencia, los procesos.

Es inevitable que surjan problemas o rencillas entre compañeros o mandos superiores. Sin embargo, se marca la diferencia en el modo de resolverlo. Esto requiere saber escuchar, exponer sus argumentos y sobre todo respetar a la otra persona. Según los expertos, la asertividad depende de nuestra inteligencia emocional.

Lo normal sería que las partes implicadas aportasen sus ideas sin temor a ser juzgadas. En situaciones de igualdad no debe suponer un inconveniente. Sin embargo, en las relaciones de poder resulta más difícil.

Por ejemplo, no es habitual que un subordinado le diga a su jefe todo lo que piensa. Esto se debe al temor a una posible sanción si no está de acuerdo. Aquí es donde debería entrar en juego el jefe-líder. Un profesional al que sus empleados no temen y con el que pueden exponer todos sus pensamientos sin temor a represalias.

<https://unade.edu.mx/que-es-la-comunicacion-asertiva/>

## **Las habilidades sociales y el desarrollo de la asertividad**

En la esfera de las relaciones interpersonales, las habilidades sociales consisten en conductas, pensamientos y emociones, que generan relaciones satisfactorias con los demás y son de gran ayuda para lograr objetivos personales.

Una definición sobre las habilidades sociales es la siguiente:

“La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos,

actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la posibilidad de futuros problemas<sup>3</sup>.”

Según Elia Roca, en *Cómo mejorar tus habilidades sociales*<sup>4</sup>, explica que la psicología científica ha abordado el estudio de las habilidades sociales considerando tres dimensiones:

1. Las conductas observables, como el idioma gestual, la mirada, el contenido de la comunicación verbal, entre otros.
2. Los componentes fisiológicos: se alude a la hiperactivación del sistema nervioso que se produce al experimentar la ira o la ansiedad.
3. Las cogniciones, es decir, los pensamientos, creencias puesto que de nuestra forma de percibir y valorar la realidad dimana un comportamiento consecuente con ello.

La asertividad es una parte esencial de las habilidades sociales que reúne las actitudes y pensamientos que favorecen la autoafirmación como personas y la defensa de los derechos propios con respeto, es decir sin agredir ni permitir ser agredido.

La comunicación asertiva es una forma de expresión honesta, directa y equilibrada, que tiene el propósito de comunicar nuestros pensamientos e ideas o defender nuestros intereses o derechos sin la intención de perjudicar a nadie, es decir de acuerdo con el principio que debe regir nuestros actos: el principio de no dañar a otro (*naeminen ladere*).

Las consecuencias de adoptar una conducta asertiva son las siguientes, según Roca: “ - facilita la comunicación y minimiza la posibilidad de que los demás

malinterpreten nuestros mensajes. - ayuda a mantener relaciones interpersonales más satisfactorias. - aumenta las posibilidades de conseguir lo que deseamos. - incrementa las satisfacciones y reduce las molestias y conflictos producidos por la convivencia. - mejora la autoestima. - favorece las emociones positivas en uno mismo y los demás. - quienes se relacionan con una persona asertiva obtienen una comunicación clara y no manipuladora, se sienten respetados y perciben que el otro se siente bien con ellos.”<sup>5</sup>

3 CABALLO, Vicente, 2002, Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales, Editorial S.XXI.

4 ROCA, Elía, 2003, Cómo mejorar tus habilidades sociales. Programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional, Valencia: ACDE Ediciones, ISBN: 84- 931156-9-X, p.10.

5ROCA, Elía, 2003, Cómo mejorar tus habilidades sociales. Programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional, Valencia: ACDE Ediciones, ISBN: 84- 931156-9-X, p.12.

La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y preverbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones. Un comportamiento asertivo implica un conjunto de pensamientos, sentimientos y acciones que ayudan a un niño o adolescente a alcanzar sus objetivos personales de forma socialmente aceptable. La comunicación efectiva también se relaciona con la capacidad de solicitar consejo o ayuda en momentos de necesidad (Mantilla, 2002; OMS, 1999).

“La comunicación asertiva como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza”. (Casadiego, Martínez, Riatiga y Vergara (2015)

“La Comunicación Asertiva no sólo nos permite responder a los ataques verbales, a la burla, a la agresión y a la manipulación en general, sino que además nos permite mejorar la calidad de nuestras relaciones laborales y personales. Sin lugar a dudas, quienes se comunican asertivamente muestran una gran madurez emocional.” (Ezequiel Ponce, experto en liderazgo, coach de CEOs)

## **Marco Contextual**

La antigua Escuela Básica El Porvenir se encuentra en Calle Principal s/n El Porvenir, sector rural de la comuna de Llay – Llay, fue inaugurada el 12 de Diciembre de 1969, como consta en los registros, pero empieza a funcionar en el año 1967, en dos salones en la capilla del sector, luego se traslada a los actuales terrenos por la necesidad de la comunidad y el incremento en la matrícula. Atendía un amplio sector de vecinos, que hasta ese entonces no tenían la oportunidad de viajar a la zona urbana a recibir sus estudios formales por la lejanía y la falta de movilización en el sector. Atendió desde los cursos de 1º a 8º año básico, situación que continua en la actualidad. Posteriormente en el año 1983 se inicia la atención al nivel prebásica con 2º nivel de transición y luego en el año 2003 se da cobertura al 1º nivel de transición.

La Escuela está inserta en una zona agrícola, con alumnos y alumnas provenientes de los sectores Porvenir, Vehiculen, Santa Rosa, El Roble y Porvenir Alto y de zonas urbanas. Sus padres, madres y apoderados trabajan principalmente en faenas agrícolas con alto número de madres temporeras, quienes además son las jefas de hogar, con una escolaridad que no supera la educación básica completa.

En el año 1997 la escuela se adjudica un Proyecto de remodelación y construcción de servicios higiénicos y salas de clases para enfrentar la Jornada Escolar Completa, quedando el establecimiento con 9 salas de clases, sala de informática educativa, una sala de recursos, donde son atendidos los alumnos y alumnas con necesidades educativas especiales, baños para los alumnos y alumnas, camarines, comedor y cocina, todo habilitado con mobiliario suficiente, cómodo y adecuado para la atención del alumnado.

En el año 1999, la escuela adquiere dos casas ubicadas dentro de la escuela para profesores residentes, que son utilizadas como sala de profesores, dirección y biblioteca. En el año 2003 la escuela es beneficiada con la construcción de nuevos servicios higiénicos para alumnos y alumnas de prebásica y básica. En el año 2009

la escuela es beneficiada con la construcción de la techumbre del patio, permitiendo que los alumnos y alumnas puedan usarlo en días de lluvia y de extremo calor.

Desde el año 2008 con la incorporación del establecimiento a la Subvención Escolar Preferencial ha podido mejorar los espacios educativos , renovar mobiliario, adquirir medios audiovisuales, implementar Sala de Recursos de aprendizaje(CRA) con material bibliográfico y didáctico, tecnología educativa de punta, integrando en su quehacer pedagógico; laboratorios móviles computacionales (LMC), Tablet educación inicial y básica, pizarras interactivas y en el año 2016 implementa Robótica educativa en 3ro básico.

Además, se ha incorporado diversos talleres como parte de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo, tales como; el idioma Inglés en pre básica y primer ciclo básico, talleres extraescolares orientados a la formación integral de los estudiantes en áreas artísticas deportivas, siendo los actuales, atletismo, hándbol, danza contemporánea, música y títeres. Para el fortalecimiento de aprendizajes rezagados, también se han implementado talleres de reforzamiento educativo en los niveles que sean necesarios.

Desde el año 2013 la escuela recibe aportes del Fortalecimiento de la Educación pública, el cual ha permitido mejorar paulatinamente distintas áreas de infraestructura del establecimiento educacional, además reintegrar material tecnológico robado, garantizando la continuidad de la tecnología como estrategias didáctica de aprendizaje. Gracias al FAEP y las gestiones de Daem, el año 2016 se integra a la comunidad educativa el encargado de convivencia escolar, siendo este profesional un Trabajador social, persona idónea para garantizar y velar por el cuidado y respeto de los derechos, deberes de los niños, niñas, adolescentes y el personal del establecimiento. Además, de fomentar habilidades sociales que favorezcan la sana convivencia escolar. Debido a esta acción es que junto a toda la comunidad educativa se fortalece y mejora el manual de convivencia escolar de la Escuela Básica El Porvenir.

Desde el año 2015, por solicitud de Mineduc; se trabaja en la reformulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con la participación de toda la comunidad

educativa, se trabaja en profundidad la misión, visión y se establecen sellos educativos para las escuelas del país, es en esta instancia que nace nuestro PEI que seguimos actualizando cada 4 años.

Actualmente el establecimiento muestra una cara moderna y dinámica, con profesionales idóneos en diversas áreas, funcionarios empoderados y comprometidos con el proyecto educativo institucional. Se trabaja en profundidad la convivencia escolar, gracias al trabajo sistematizado en la actualización del Manual de Convivencia Escolar, con la participación activa de toda la comunidad educativa.

Hoy somos una escuela que crece y se proyecta como una alternativa académica y de formación valórica con un sello de calidad y excelencia para los estudiantes de la comuna de Llay- Llay. El año 2021, la Escuela Básica El Porvenir ha tenido cambios importantes en su infraestructura y acondicionamiento para funcionar en un nuevo lugar, ya que la Escuela de origen que se encontraba en el Sector de El Porvenir fue demolida porque se adjudicó un proyecto regional de construir un nuevo establecimiento que considera ampliar los niveles hasta la educación media y con una nueva infraestructura. Lamentablemente, la empresa se declaró en quiebra a los meses de adjudicado el proyecto y con la pandemia los costos subieron un 30% más, lo que llevo que ninguna empresa quisiera participar de las licitaciones. Sin embargo, el año 2022 el ministerio de educación junto con la intervención del alcalde de la comuna de Llay-Llay se aumentó en un 10% más de recursos para que las empresas quieran participar de las próximas licitaciones y así comenzar con la nueva construcción que durará aproximadamente 3 años.

A raíz del retraso y problemas económicos que tiene la construcción, la nueva escuela provisoria fue construida el año 2021 y verano del 2022 en un nuevo sitio rural llamado Las Peñas con módulos de container como salas que son cinco y las restantes salas que eran seis se construyeron dentro de un gimnasio donde además había espacio para el comedor de los y las estudiantes, comedor de los funcionarios. Finalmente, se construyeron en container los baños, sala de Dirección y sala de profesores. Esta fue una problemática desde el principio porque las clases

comenzaron en abril con los estudiantes, ya que en marzo aún no estaba la escuela lista para el funcionamiento. Por lo tanto, comenzó a mermar el ánimo de los funcionarios, el cansancio también se hizo presente al ejecutar actividades de limpieza, transporte de materiales de oficina, mobiliario, entre otras. Además, debemos agregar que dentro del gimnasio en época de verano es inaguantable con temperaturas que alcanzaban a los 35 grados y en invierno mucho frío que hacia a veces imposible comenzar una clase. El exterior de la escuela no fue menos problemático ya que es un patio de tierra suelta, seco, con viento, escasa vegetación, sin mucha sombra.

Finalmente, como se dijo anteriormente que era una escuela improvisada, la red eléctrica no daba con la capacidad que necesitaba para su buen funcionamiento lo que conlleva a cortes de luz recurrente todos los días. Esta problemática tiene como resultado que se apaguen los datos, la luz en la sala (eventualmente a oscuras), retraso en el calentar los almuerzos, retraso en las acciones pedagógicas y merma emocional tanto en estudiantes como sobre todo en funcionarios, además de dificultades propias de organización, estructura a partir de la nueva realidad donde se trabaja.

La Escuela Básica El Porvenir cuenta con 83% de vulnerabilidad y nuestros/as estudiantes mayoritariamente pertenecen al sector rural de El Roble, El Porvenir Bajo, Vichiculén, Las Peñas y el entorno de la escuela llamado El Porvenir. Sin embargo, gracias a los aportes de la subvención escolar preferencial (SEP) y FAEP nuestra escuela cuenta con un recorrido de locomoción escolar que transporta estudiantes desde el centro de la comuna haciendo un recorrido que incluye los sectores rurales antes mencionados, por lo que la integración de alumnos del centro urbano ha ido en aumento.

La Escuela El Porvenir atiende mayoritariamente a estudiantes pertenecientes al Grupo socioeconómico del establecimiento (GSE) Medio Bajo, información declarada por los apoderados en el Simce 2018. La mayoría de las familias han declarado tener entre 10 y 11 años de escolaridad y un ingreso del

hogar que varía entre \$250.001 y \$400.000. - Entre 62,01 y 81% de los estudiantes se encuentran en condición de vulnerabilidad social. El Índice de Vulnerabilidad (IVE) hoy alcanza al 88%.

### **Visión**

Pretendemos ser una institución de excelencia, brindando una educación efectiva e integral que atienda a la diversidad, respetando la identidad cultural de la comunidad, desarrollando su quehacer educativo con un alto compromiso, en un ambiente acogedor, inclusivo y de sana convivencia, garantizando aprendizajes de calidad mediante el uso de la tecnología, fortaleciendo habilidades y competencias para que nuestros estudiantes logren integrarse activamente a una sociedad cambiante y globalizada.

### **Misión**

La Escuela Básica El Porvenir es una institución que ofrece a sus estudiantes educación integral de calidad en un ambiente acogedor, como también oportunidades y herramientas para enfrentar la vida, bajo el desarrollo de un proyecto educativo basado en el uso de la tecnología. Buscamos construir una comunidad educativa con un alto sentido de pertenencia e identidad, incentivando el compromiso con la formación de valores como el respeto, honestidad y responsabilidad. Con la finalidad de que nuestros estudiantes se integren activamente en la sociedad con las habilidades y competencias necesarias.

## Diagnóstico Institucional

La escuela básica El Porvenir de la comuna de Llay-Llay, realizó el diagnóstico de su establecimiento por medio de diversos instrumentos para extraer información antes mencionados y explicados considerando las cuatro dimensiones de la gestión escolar tales como: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos.

En los Estándares Indicativos de Desempeño existen criterios que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes del proceso de gestión definido en cuatro niveles de desarrollo:

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

	que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el Nivel de Desarrollo Satisfactorio.
--	---

### Medios de diagnóstico

Fuentes de información que permiten diagnosticar el nivel de desarrollo del estándar. Estos medios son documentos que están disponibles en el establecimiento y que no requieren de preparación especial para la visita, o bien se refieren a entrevistas, grupos focales, encuestas u otros que organiza y ejecuta el equipo de visitas de la Agencia de Calidad de la Educación, en coordinación con el establecimiento.

### 1. DIMENSIÓN LIDERAZGO

Subdimensión	Estándares por subdimensión	Resultados Evaluación Diagnóstica
1.1 Liderazgo del Sostenedor	El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del proyecto educativo institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo	<b>Desarrollo incipiente</b> El sostenedor: - Solo asegura que el establecimiento cuente con un PEI que esté ajustado a la normativa vigente. - Da cuenta pública sobre el desempeño general de los establecimientos en PADEM.

		- Visita ocasionalmente el establecimiento educacional.
1.2 Liderazgo del Sostenedor	El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.	<b>Desarrollo incipiente</b> El sostenedor: - Entrega los recursos pero siempre con atrasos y ejecución deficiente de las notas de compra o pedido. - No entrega de manera formal y veraz los recursos financieros que tiene el establecimiento. -
1.3 Liderazgo del Sostenedor	El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño	<b>Desarrollo incipiente</b> El sostenedor: - No tiene construido ni consensuado el convenio de desempeño. - Evalúa y retroalimenta a directora solo en bilateral de fin de año, construcción de PADEM. - Se asegura de que los directores de los establecimientos a su cargo tengan claridad solo sobre algunos aspectos de sus roles,

		sus atribuciones y espacios de autonomía
1.5 Liderazgo del Sostenedor	El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del estado pertinentes.	<b>Desarrollo satisfactorio</b> Existen reuniones mensuales con el sostenedor y junto a tu equipo técnico para entregar información o reportes. Reuniones del equipo técnico DAEM con los distintos programas o áreas de las escuelas.
1.6 Liderazgo del Sostenedor	El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.	<b>Desarrollo satisfactorio</b> Existe la red Parvularia, de inglés, de convivencia escolar, Utp. Se esta instalando la red de Directores que hoy en día solo son reuniones informativas.
2.1 Liderazgo del Director	El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.	<b>Desarrollo satisfactorio</b>

2.2 Liderazgo del Director	El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.	<b>Desarrollo satisfactorio</b>
2.3 Liderazgo del Director	El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.	<b>Desarrollo incipiente</b> La directora: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe promover una cultura de altas expectativas que perdure siempre estimulando positivamente la labor de los funcionarios.</li> <li>- Buscar siempre oportunidades de mejora con espíritu constructivo.</li> <li>- Analizar y comunicar constantemente a los funcionarios las dificultades enfrentadas y buscar soluciones entre todos y todas.</li> <li>- Comunicación fluida y asertiva a los miembros de la comunidad.</li> </ul>
2.4 Liderazgo del Director	El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.	<b>Desarrollo incipiente</b> La directora: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe mejorar su forma de comunicar la información a los integrantes de la comunidad educativa, ya</li> </ul>

		<p>que de esta forma pierde confianza y credibilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar y resguardar el tiempo para reuniones de ciclo, técnicos-pedagógicas, entre otras con objetivos y resultados claros.</li> <li>- Debe mejorar y promover aún más el intercambio pedagógico e integración de asignaturas.</li> </ul>
3.1 Planificación y gestión de resultados	El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.	<p><b>Desarrollo débil</b></p> <p>La Directora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por pandemia y post pandemia no se realizó proceso de autoevaluación, por lo tanto, sin evidencias se baso en impresiones personales y observación.</li> <li>- Confeccionar, evaluar y sistematizar medios de verificación para autoevaluación individual y en forma colectiva. (FODA, árbol de problemas, entre otras)</li> </ul>

		- Debe incentivar y promover la participación de la comunidad para elaborar el plan de mejoramiento y no sólo de algunos (Equipo EGE, Directivo).
3.2 Planificación y gestión de resultados	El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde	<b>Desarrollo satisfactorio</b>
3.3 Planificación y gestión de resultados	El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.	<b>Desarrollo satisfactorio</b>

## 2. GESTIÓN CURRICULAR

4.1 Gestión curricular	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.	<b>Desarrollo satisfactorio</b>
------------------------	---	---------------------------------

4.2 Gestión curricular	El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	<p><b>Desarrollo incipiente</b></p> <p>Directora y UTP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar lineamientos claros sobre el enfoque que se dará para enseñar matemáticas, ciencias, historia desde primero a octavo. (que cada profesor que haga la asignatura use esa estrategia y metodología)</li> <li>- Gestionar, analizar el desarrollo de realizar nuevas pruebas, diversificar los instrumentos de evaluación, guías, trabajos, entre otros.</li> <li>- Incentivar al trabajo en equipo colaborativo, búsqueda de información, seleccionar, análisis crítico.</li> <li>- Promover y estimular a los docentes estrategias de aprendizaje integrado (ABP).</li> </ul>
4.3 Gestión curricular	El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la	<p><b>Nivel Satisfactorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar y asegurar los tiempos a docentes, asistentes y PIE para</li> </ul>

	<p>conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>planificación, reuniones de articulación de equipo, de reflexión e intercambio de aprendizajes. (no usar para otras reuniones o enviar a reemplazar)</p> <p>- Acompañar en elaborar o adaptar planificaciones de acuerdo a su realidad desarrollando las actividades pertinentes, materiales y evaluaciones adecuadas como diversificadas.</p>
4.4 Gestión curricular	<p>El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.</p>	<p><b>Nivel satisfactorio</b></p>
4.5 Gestión curricular	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.</p>	<p><b>Nivel satisfactorio</b></p>

Subdimensión	Estándares por subdimensión	Resultados Evaluación Diagnóstica
5.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula	Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.	<p><b>Desarrollo incipiente</b></p> <p>- Incentivar a los estudiantes a que tengan un rol más activo en clases y el docente que tenga mayor diversificación y estrategias para clases dinámicas incorporando pausas activas o gimnasia cerebral. Realmente usar la metacognición al finalizar cada clase.</p>
5.3 Enseñanza y aprendizaje en el aula	Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.	<p><b>Desarrollo avanzado</b></p>
5.4 Enseñanza y aprendizaje en el aula	Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.	<p><b>Desarrollo satisfactorio</b></p> <p>- Institucionalizar el uso de listas de cotejo o rúbricas para que el estudiante comprenda sus errores y aspectos de mejora y que visualice que el error es parte del aprendizaje</p>

5.6 Enseñanza y aprendizaje en el aula	Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.	<b>Desarrollo satisfactorio</b>
6.1 Apoyo al desarrollo de los estudiantes	El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios	<b>Desarrollo satisfactorio</b>
6.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.	<b>Desarrollo satisfactorio</b>
6.4 Apoyo al desarrollo de los estudiantes	El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar	<b>Desarrollo satisfactorio</b>

### 3. FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Subdimensión	Estándares por subdimensión	Resultados Evaluación Diagnóstica
7.1 Formación	El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.	<b>Desarrollo satisfactorio</b> En toda la comunidad se entregan estrategias para modelar las conductas de los estudiantes como talleres socioemocional, jornadas de autocuidado, talleres y encuentros con padres.
7.2 Formación	El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.	<b>Desarrollo satisfactorio</b> En las pruebas DIA socioemocional inicial, intermedio y final, los estudiantes sienten acompañados por sus profesores y que los escuchan como ayudan.
7.4 Formación	El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.	<b>Desarrollo satisfactorio</b> Se implementan de acuerdo a nuestras condiciones juegos de mesa, actividad física, jornadas de autocuidado como trekking cerca de la escuela y otras acciones presentes en el PGCE

7.5 Formación	El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.	<b>Desarrollo satisfactorio</b> Se cuenta con un conducto regular donde los padres y/o apoderados se informan con el docente, profesor jefe, Encargado de Convivencia, UTP y Dirección si así fuese. Hay sistemas de entrevistas periódicas con aquellos que lo necesitan para apoyar el proceso escolar. Se realizan talleres, capacitaciones, reuniones apoderado e hijo.
8.1 Convivencia	El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa	<b>Desarrollo incipiente</b> - Se debe promover y fortalecer el buen trato entre funcionarios, sobre todo para poder comunicar lo que siento o pienso del otro/a.
8.2 Convivencia	El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos	<b>Desarrollo avanzado</b> - Nuestra comunidad promueve y realiza acciones tanto con funcionarios como estudiantes y apoderados

	humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.	prácticas de inclusión, no discriminación.
8.3 Convivencia	El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.	<b>Desarrollo satisfactorio</b> Se socializa el reglamento interno con toda la comunidad educativa por código QR y se realizan jornadas con todas y todos los miembros para actualizar medidas disciplinarias, protocolos, uso del uniforme en contacto con el consejo escolar.
8.5 Convivencia	El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.	<b>Desarrollo satisfactorio</b> Nuestro establecimiento tiene horarios específicos de recreo, control de salida, personal que acompaña el bus escolar. Hay una cultura que los estudiantes si ven una acción o medida que atente contra ellos/as o la escuela den aviso inmediato a cualquier miembro de la escuela. Todos los años se actualizan o modifican los protocolos junto a la

		comunidad o redes externas.
8.6 Convivencia	El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.	<b>Desarrollo satisfactorio</b> La escuela presenta un plan de gestión de la convivencia escolar junto con los planes normados donde se realizan acciones que fomenten, fortalezcan y promuevan el buen trato y la resolución pacífica de conflictos. Además, abarca todos los protocolos que por normativa nos pide la circular 482.
9.3 Participación y vida democrática	El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.	<b>Desarrollo satisfactorio</b> En las pruebas DIA SE como en los talleres socioem desde Pk a 8º se incentivó siempre a los estudiantes a expresar lo que piensan o creen. A argumentar sus opiniones. Faltaron debates, foros u otras instancias que sean fuera de la escuela.

#### 4. Gestión de Recursos

Subdimensión	Estándares por subdimensión	Resultados Evaluación Diagnóstica
10.1 Gestión del personal	El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.	<p><b>Desarrollo satisfactorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el PEI y Reglamento interno se definen las funciones, roles y responsabilidades de todos los funcionarios.</li> <li>- La Dirección o equipo directivo entrevista a los posibles postulantes de acuerdo con el perfil de la escuela.</li> <li>- Los funcionarios reconoce el perfil que desea el establecimiento de él o ella.</li> <li>- Existe reloj biométrico en la escuela lo que se traduce hoy en día un mejoramiento en la responsabilidad y cumplimiento de asistencia.</li> <li>- Existe un docente para cubrir las inasistencias o demandas que solicita el establecimiento.</li> </ul>

10.3 Gestión del personal	El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal	<p><b>Desarrollo débil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La escuela durante la pandemia y post pandemia no implemento un sistema de evaluación final a cada funcionario. - El año 2023 se implementa sistema de autoevaluación de funcionarios dos veces al año.</li> <li>- Construir sistema de evaluación y retroalimentación consensuado con la comunidad educativo de acuerdo al perfil y rol que cumple en el establecimiento.</li> <li>- Reconocer avances y aspectos de mejora en cada semestre para el cumplimiento de metas y así promover un mejor desempeño.</li> </ul>
10.4 Gestión del personal	El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.	<p><b>Desarrollo satisfactorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar procesos de inducción al personal nuevo de la escuela.</li> <li>- Todos los funcionarios de nuestra escuela reciben capacitaciones sobre el reglamento interno por convivencia escolar.</li> <li>- Los funcionarios de la nuestra escuela reciben capacitación del programa de integración</li> </ul>

		<p>escolar sobre inclusión, TEA, entre otras temáticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El sostenedor entrega capacitaciones o seminarios a funcionarios de nuestra escuela en materia socioemocional y pedagógico.</li> <li>- Se realiza encuesta de satisfacción a funcionarios donde se buscan las necesidades e intereses para capacitaciones para el próximo año.</li> </ul>
10.5 Gestión del personal	El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo	<p><b>Desarrollo satisfactorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se implementan jornadas de autocuidado a todos los funcionarios de la escuela por convivencia escolar y también por el ministerio de educación.</li> <li>- Se realiza reconocimientos en forma verbal y se premian a funcionarios por su entrega, pro actividad, valores, cualidades.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se promueve en la escuela la cultura no sexista y de no discriminación.</li> <li>- Mejorar las condiciones de infraestructura como comedor y sala de profesores.</li> </ul>
--	--	--

<b>Subdimensión</b>	<b>Estándares por subdimensión</b>	<b>Resultados Evaluación Diagnóstica</b>
11.1 Gestión de recursos financieros	El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.	<p><b>Desarrollo satisfactorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El equipo directivo informa oportunamente a la comunidad por sus redes sociales, flayers, pizarras, agenda el proceso de matrícula o postulación por SAE.</li> <li>- El equipo directivo ingresa oportunamente la información al SIGE para el proceso SAE.</li> <li>- Se ingresa periódicamente la asistencia al SIGE</li> <li>-El equipo de convivencia informa por todos los medios oficiales de la escuela la importancia de</li> </ul>

		asistir a clases y las consecuencias en que pueden incurrir cuando los estudiantes no asisten. También se da protocolo cuando un niño/a falta 2 días consecutivos.
11.2 Gestión de recursos financieros	El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.	<p><b>Desarrollo satisfactorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La escuela cuenta con un presupuesto anual para toda la planta de funcionarios de acuerdo a su tramo y responsabilidad.</li> <li>- Se gestiona de manera oportuna y efectiva los ingresos.</li> <li>- Se entregan los recursos solicitados de forma gradual, realiza una compra para varios establecimientos pero la espera es demasiado. (meses).</li> <li>- Las solicitudes de requerimientos son lentas.</li> </ul>
11.3 Gestión de recursos financieros	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de	<b>Desarrollo satisfactorio</b>

	<p>cumplir con la normativa vigente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El equipo directivo asiste a reuniones comunales del DAEM, a seminarios o talleres de la SUPEREDUC, mantiene actualizado los requerimiento del SIGE.</li> <li>- El DAEM proporciona asesoría legal al establecimiento en caso que lo requiera.</li> </ul>
--	--	--

<b>Subdimensión</b>	<b>Estándares por subdimensión</b>	<b>Resultados Evaluación Diagnóstica</b>
12.1 Gestión de recursos educativos	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.	<p><b>Desarrollo incipiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El sostenedor cuenta con un sistema muy lento para adquirir, reponer equipamientos tecnológicos o de aseo. Se demora meses.</li> <li>- Los equipamientos de música, tecnológicos, mobiliario se encuentran en bodegas fuera de nuestra escuela porque no tenemos espacio para tenerlo.</li> <li>- Mejorar las condiciones eléctricas para que no se corte la luz diariamente.</li> <li>- Instalar aires acondicionados para las salas porque la temperatura en las salas llega a 35° grados y de esa forma se mejoran las</li> </ul>

		condiciones para enseñar en lugar digno. - Construir ventanas a algunas salas para que haya ventilación cruzada.
12.2 Gestión de recursos educativos	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.	<b>Desarrollo Satisfactorio</b> Se cuenta con recursos didácticos distribuidos en cada sala para el uso de estudiantes y docentes. La escuela cuenta con taller de robótica en todos los niveles. Se trabajan con tablets en todos los cursos para potenciar el aprendizaje. El internet o wifi en la escuela es pésimo, por lo tanto coarta ciertas acciones. Se mantiene un inventario de todos los recursos didácticos o tics de la escuela.
12.3 Gestión de recursos educativos	El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector	<b>Desarrollo débil</b> La nueva escuela provisoria no tiene espacio, ni sala, ni container para contar con una biblioteca CRA.

## Análisis de resultados

En base a la investigación realizada en la escuela básica El Porvenir de Llay-Llay, se puede determinar las principales fortalezas y debilidades (indicadores de eficiencia interna) en las cuatro dimensiones de la gestión escolar:

### 1. Dimensión de Liderazgo

Liderazgo del Sostenedor	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mantiene una comunicación fluida con la escuela como también con las redes que permiten más tarde realizar capacitaciones a nuestra comunidad.</li><li>- Esta disponible a resolver situaciones de denuncias en contra de la escuela.</li><li>- Realiza reuniones mensuales con los distintos programas como realiza capacitaciones o seminarios a la comunidades educativas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sostenedor solo visualiza PEI vigente en la escuela, pero participa de él.</li><li>- No existe un trabajo en equipo o mancomunado entre la directora y el sostenedor para entregar una cuenta pública real de la escuela. Es decir, el sostenedor solo se queda con lo que se entrega del establecimiento.</li><li>- Burocrático y lento el proceso de licitaciones o entrega de productos al establecimiento. Siempre con atrasos.</li><li>- Aún no se construye un convenio de desempeño consensuado entre los directores y el sostenedor, por lo tanto, no permite tener una visión clara de los objetivos y/o metas.</li><li>- No se entregan un informe real de los recursos financieros que</li></ul>

	<p>tiene la escuela para el año en curso. Por lo tanto, se tiene un registro interno (de escuela) aproximado de los valores que podrían ser.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo existe una retroalimentación anual sobre evaluación del año. Podría ser semestral e ir así actualizando objetivos o plantear nuevos.</li> </ul>
--	--

<b>Liderazgo del Director</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisa y apoya los procesos de enseñanza aprendizaje como también de los distintos programas de la escuela.</li> <li>- Reuniones por normativa y extraordinarias con el Consejo Escolar.</li> <li>- Entrega las cargas horarias de cada funcionario para el año próximo.</li> <li>- Se compromete con el PEI de la escuela y comunica a la comunidad en reunión de apoderados, día de matrícula, redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que promueva altas expectativas a todos los funcionarios, no solo las equivocaciones. Que sea sistemático en el tiempo.</li> <li>- Tener una comunicación mucho más fluida con todos los funcionarios y entregar la información a tiempo.</li> <li>- Que la toma de decisiones sea mucho más abierta y no solo sea por el equipo directivo o de gestión como la participación en la construcción del plan de mejoramiento.</li> <li>- Mejorar la comunicación asertiva de como digo y/o entrego la</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- La directora instaure un ambiente inclusivo, de no discriminación en la escuela.</li> </ul>	<p>información (fondo y forma) a otra/s persona/s. Se pierde la confianza y credibilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que los tiempos de reunión sean protegidos, es decir, que no se suspendan o bien se envíe a alguien a reemplazar o ejecutar otra acción.</li> </ul>
--	--

<b>Planificación y Gestión de Resultados</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La directora monitorea, evalúa constantemente el cumplimiento del plan de mejoramiento delegando funciones para ello.</li> <li>- Diseño de metas y objetivos claros con responsables, plazos y presupuestos, cuyo objetivo principal es el logro de aprendizajes y desarrollo de habilidades emocionales.</li> <li>- Elabora un plan junto al equipo directivo que determina algunas acciones y metas para el año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retomar proceso de autoevaluación con participación de todos y todas en la elaboración del instrumento.</li> <li>- Confeccionar, evaluar y sistematizar medios de verificación para autoevaluación y en forma colectiva (FODA, árbol de problemas, entre otras)</li> </ul>

## 2. Dimensión Gestión curricular

<b>Gestión Curricular</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se designa el año anterior a los docentes idóneos con su carga horaria y cursos respectivo, además de algún plan o taller que ejecutarán el próximo año.</li> <li>- En consejo se entrega información sobre cobertura curricular alcanzada por el nivel como que objetivos priorizados se vieron y en que nivel se encuentran los estudiantes.</li> <li>- Se asegura siempre el funcionamiento de toda la escuela, ya sea en clases como en la parte administrativa.</li> <li>- Los docentes tienen acompañamiento y retroalimentación sistemático de clases durante el año. Son 2 visitas al menos por semestre.</li> <li>- Los docentes usan plataforma para la planificación y entrega de material.</li> <li>- Toda la comunidad educativa revisa en forma anual el reglamento de evaluación de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los docentes quieren lineamientos claros sobre que enfoque, estrategia será transversal para enseñar matemáticas, ciencias, historia, lenguaje en los distintos niveles y que metodologías van asociadas.</li> <li>- Los equipos de aula desean trabajar en la diversificación de los instrumentos para evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje.</li> <li>- A partir de las reuniones de evaluación con los equipos de aula, ellos desean para el próximo año ser acompañados y fortalecidos en el trabajo colaborativo, en equipo. Promover el trabajo integrado entre asignaturas.</li> <li>- No suspender tiempos de planificación, reuniones agendadas, ni menos enviar a docentes u otros a realizar otras acciones que no sean para lo que se citó.</li> </ul>

<p>escuela para actualizar o modificar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A fines del primer semestre y en agosto los equipos de aula entregan remediales a estudiantes que tienen problemas académicos y/o pedagógicos</li> </ul>	
---	--

<b>Enseñanza y Aprendizaje en el Aula</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los docentes generan medios de comunicación con sus estudiantes donde interactúan desde el proceso pedagógico hasta saber sus intereses o necesidades, en actos o salidas. (whatsapp curso, Instagram).</li> <li>- Los docentes conversan con los y las estudiantes sobre diversidad, respeto de los derechos humanos, generar salidas pedagógicas.</li> <li>- Los docentes y educadores tienen un buen manejo de grupo y no pierden horas de clases ya que ingresan y cumplen con los tiempos establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un rol más activo de los y las estudiantes en la sala de clases.</li> <li>- Incorporar pausas activas o gimnasia cerebral en cada clase como dinámica para realizar quiebres en la clase.</li> <li>- Institucionalizar el uso de lista de cotejo y/o rúbrica para la evaluación de los estudiantes y de esta forma comprender mucho mejor su error y claridad en la evaluación.</li> <li>- Algunos docentes deben atreverse a no ser un ente pasivo y solo estar delante de la clase. (ser más activo, lúdico)</li> </ul>

<b>Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La escuela cuenta con un equipo multidisciplinario de integración escolar para apoyar, evaluar y monitorear a los estudiantes en los distintos niveles.</li> <li>- Se realizan PACI a estudiantes que lo necesitan por educadoras diferenciales junto con los docentes para un proceso de enseñanza adecuado a sus necesidades e intereses.</li> <li>- Buen trato de docentes y funcionarios hacia los estudiantes permite fortalecer la confianza y vínculo entre ellos.</li> <li>- El equipo de convivencia, UTP y el docente identifican a estudiantes con problemas o dificultades socioemocionales y se implementan medidas para apoyar el proceso o derivar a una red si es necesario.</li> <li>- Unidad técnica pedagógica entrega indicaciones a docentes cada semestre para implementar remediales a estudiantes con deficiencias académicas citando al apoderado, adecuaciones u</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el cambio de escuela que hemos tenido, no tenemos espacio, ni salas para realizar campeonatos, debates y así poder socializar con otros estudiantes.</li> </ul>

otra acción en beneficio del estudiante.	
--	--

### 3. Formación y Convivencia

Formación	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El equipo de Convivencia escolar monitorea, evalúa las acciones del plan y mide su impacto a través de encuesta de satisfacción.</li> <li>- Cada encargado de los planes por normativa evalúa y mide el impacto de sus acciones.</li> <li>- Todos los niveles cuentan 2 horas de taller socioemocional donde los y las estudiantes para desarrollar como fortalecer sus habilidades socioemocionales, reconocerse y auto cuidarse, entre otras acciones.</li> <li>- Tenemos talleres para padres, madres y apoderados con temáticas a fines de cada nivel.</li> <li>- Las pruebas DIA socioemocional demuestran las respuestas de nuestros/as niños/as sobre la importancia, valoración y acompañamiento que tiene por</li> </ul>	-

<p>parte de sus profesores de la escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para nuestros/as estudiantes se implementan juegos de mesa, actividades físicas, de aseo, trekking, hermosamiento de nuestra escuela donde ellos/as son partícipe.</li> <li>- En nuestro reglamento interno de la escuela existe un conducto regular que es socializado al apoderado al principio y después en reuniones de curso.</li> <li>- Sistematizado entrevista del apoderado con docentes y/o profesor jefe.</li> <li>- Los funcionarios de la escuela promueven y modelan el buen trato y la resolución pacífica de conflictos.</li> </ul>	
--	--

<b>Convivencia</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se promueve y realizan acciones de inclusión y no discriminación para funcionarios y estudiantes y apoderados.</li> <li>- Existe un reglamento interno en nuestra escuela que rigen las normas de conducta dentro y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos funcionarios deben aprender estrategias para comunicar lo que sienten o piensan hacia otro/a sin ofender.</li> </ul>

<p>fuera del establecimiento por parte de toda la comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se socializa el reglamento interno con toda la comunidad educativa por código QR y también a través de jornadas.</li> <li>- Nuestra escuela cumple con horarios de recreos, horario de control de salida y quien acompaña el bus escolar.</li> <li>- Se envían encuestas a padres, madres y/o apoderados para saber si están de acuerdo con medidas que se desean tomar.</li> </ul>	
---	--

<b>Participación y Vida Democrática</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se genera sentido de pertenencia a toda la comunidad porveriana.</li> <li>- Los estudiantes participan de talleres socioemocionales, de orientación donde expresan lo que piensan y sienten.</li> <li>- Los estudiantes participan de jornadas de autocuidado organizadas por la escuela o del ministerio de educación.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- La escuela apoya la participación del CCAA y CMPA promoviendo las diversas acciones que se ejecutarán.</li> <li>- El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes</li> </ul>	
---	--

#### 4. Gestión de Recursos

<b>Gestión de Personal</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe conocimiento y definición de roles, funciones y perfil del personal.</li> <li>- Hay entrevistas de cualquier postulante a la escuela para evaluar su perfil.</li> <li>- Responsabilidad del personal y cumplimiento de normas</li> <li>- Existe profesor volante para cubrir las demandas que necesite el establecimiento.</li> <li>- La escuela cuenta con personal competente para cumplir las funciones que se encomiendan.</li> <li>- Hay capacitaciones gestionadas por el propio establecimiento en temáticas de convivencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La escuela en pandemia y post pandemia no realizó evaluación a los funcionarios.</li> <li>- Construir un sistema de autoevaluación y co evaluación consensuado por los funcionarios.</li> <li>- La autoevaluación y co evaluación en cada semestre.</li> <li>- Implementar procesos de inducción al personal nuevo.</li> <li>- Mejorar las condiciones del comedor y sala de profesores.</li> </ul>

<p>escolar, programa integración escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El sostenedor promueve y ejecuta capacitaciones o seminarios a integrantes de las escuelas de la comuna.</li> <li>- La escuela reconoce verbalmente y premia a funcionarios por sus cualidades, valores.</li> <li>- Se promueve una cultura no sexista y de no discriminación.</li> </ul>	
--	--

<b>Gestión de recursos Financieros</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La escuela informa por todos los canales oficiales en forma oportuna y clara el proceso de matrícula o postulación por SAE.</li> <li>- Se ingresa al SIGE periódicamente la asistencia regular de los estudiantes.</li> <li>- El equipo de convivencia informa por todos los canales oficiales la importancia de la asistencia a clases y las consecuencias académicas como legales. (vulneración).</li> <li>- Se da claridad a toda la comunidad el protocolo en caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lentitud en las solicitudes y/o compras por parte del sostenedor.</li> <li>- En solicitudes de documentos son procesos burocráticos para la entrega de estos.</li> </ul>

<p>de un o una estudiante tenga 2 días ya inasistente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con una encargada de los recursos financieros quien lleva el orden de los ingresos y egresos de dinero, también las compras que se pueden u no y finalmente rendición de cajas.</li> <li>- La escuela cuenta con un presupuesto anual que alcanza a financiar toda la planta funcionaria.</li> <li>- El DAEM proporciona asesoría legal en caso que lo requiera el establecimiento.</li> </ul>	
--	--

<b>Gestión de recursos Educativos</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene inventario de los recursos didácticos o tics de la escuela.</li> <li>- La escuela cuenta con un set de 30 tablets para trabajar en un curso. (pero no hay internet)</li> <li>- Los y las estudiantes cuentan con un taller de robótica.</li> <li>- Se implementa un set de apoyo socioemocional y vida sana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El área de adquisiciones es demasiado lento para adquirir o reponer equipamiento tecnológicos o de aseo. Las solicitudes se realizan hasta con 4 meses o más de anticipación.</li> <li>- Por estar en una escuela de módulos o provisoria no contamos con espacio ni lugar para guardar o tener mobiliario, recursos o equipamiento.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Talleres de baile entretenido a la comunidad escolar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se requiere mejorar las condiciones eléctricas con un nuevo empalme a la escuela provisoria.</li><li>- Instalar equipamiento de aires acondicionados para salas de clases, de profesores y comedor de los funcionarios.</li><li>- Construir ventanas en salas para que se cumpla la ventilación cruzada.</li><li>- No tenemos sala de enlace y la señal del internet es pésima en la zona.</li><li>- No se cuenta con una sala CRA.</li></ul>
---	---

## Plan de Mejoramiento

El Plan de Mejoramiento de la escuela básica El Porvenir de Llay Llay para el presente año será:

Dimensión	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión pedagógica	El director , el equipo técnico y los equipos de aula implementaran políticas, procedimientos y practicas para planificar coordinar, monitorear, evaluar y retroalimentar la priorización curricular, utilizando estrategias efectivas de enseñanza y manejo de clases y así velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y socioemocional de todos los estudiantes identificando a aquellos que presentan dificultades, así como también potenciando los talentos e intereses de nuestros alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con el 100% de profesionales necesarios e idóneos y con el perfil de la escuela procurando el logro de aprendizajes en todos los niveles.</li> <li>-Dar cumplimiento a la priorización curricular en todos los niveles y asignaturas.</li> <li>-Cumplir con el 100% de jornadas de reflexión pedagógica, trabajo colaborativo y otras temáticas.</li> <li>-El 100% de los docentes debe utilizar las herramientas y aplicar las metodologías que traen las planificaciones de la Plataformas Mi aula adecuando los objetivos a las realidades y necesidades de los estudiantes.</li> <li>-El 100% de los docentes y asistentes se capacitará y/o perfeccionará en las temáticas de los estudiantes con NEE, ABP y didáctica educativa.</li> </ul>
	Establecer un liderazgo efectivo del equipo directivo, comunicación fluida y eficiente con el sostenedor, con responsabilidades y funciones definidas, planificadas y evaluadas que asegure el buen	-Analizar, Actualizar y evaluar en forma periódica Instrumentos de gestión: PEI. PME. RI. PISE, etc, con participación de toda la

<p>Liderazgo</p>	<p>funcionamiento del establecimiento y de la gestión de resultados, que facilite la toma de decisiones educativas y el monitoreo de las acciones estipulada en el PEI y PME del establecimiento.</p>	<p>comunidad e informado al Consejo Escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Acompañar y orientar a los Equipos de Aula en la función que realizan.</li> <li>-El sostenedor participa el 100% de reuniones de la comunidad educativa al menos 2 veces al año.</li> <li>-Mantener comunicación fluida y retroalimentación con el sostenedor y sus equipos técnicos participando en redes educativas.</li> <li>-Dar cumplimiento al 100% de las acciones formuladas en el PME</li> </ul>
<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Propiciar el desarrollo integral de la comunidad educativa en un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro reconociendo la importancia del desarrollo socioemocional de las personas que participan en nuestra comunidad.</p> <p>Una comunidad educativa participativa donde todos los estamentos desarrollen un sentido de pertenencia y se sientan identificados con los sellos, valores y principios del PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que el 100% de los estamentos de la comunidad educativa estén representados en los diversos espacios de participación.</li> <li>-Aplicar el 100% de todas las acciones que contemplan el Plan de gestión de Convivencia Escolar.</li> <li>-Todas las derivaciones o solicitudes de atención sean cubiertas por profesionales adecuados para cada área y sean satisfactorias para los estudiantes y sus familias.</li> <li>-Al 80% de la comunidad educativa aplicar y conocer el grado de satisfacción con las intervenciones del personal</li> </ul>

		<p>Convivencia Escolar a través de encuestas de satisfacción.</p> <p>-Organizar al menos 1 perfeccionamiento y 5 jornadas de autocuidado anual a funcionarios en temáticas del área.</p>
Gestión de recursos	<p>Contar con una administración ordenada, actualizada y eficiente de los recursos, humanos, financieros y educativos considerando las prioridades del PEI, las necesidades pedagógicas y la normativa vigente.</p> <p>Gestionar de manera efectiva el uso de recursos destinados a las acciones del PME.</p>	<p>-Contar oportunamente con el 100 % de recursos humanos, financieros y educativos requerido para llevar a cabo el PEI y PME.</p> <p>-Mantener un sistema ordenado de ingresos y gastos de los recursos percibidos .</p> <p>-Llevar a cabo todas las acciones que contemplen uso de recursos económicos.</p> <p>-Utilizar efectivamente los recursos destinados anualmente para favorecer el aprendizaje de los estudiantes y los espacios educativos.</p> <p>-Disminuir el tiempo de licitaciones y/o compras como de entrega de los bienes y/o servicios adquiridos por el establecimiento.</p>

Dimensión		
<b>Gestión pedagógica</b>		
Subdimensión		
<b>Gestión curricular</b>		
Responsable		
Unidad Técnica Pedagógica		
Objetivo	Meta	Acción
1. Utilizar un software educativo para uso de planificación y entrega de material acorde a los objetivos priorizados.	- El 100% de los docentes usará la plataforma Mi aula para adecuar sus planificaciones, cumplir con los objetivos priorizados y confeccionar material pertinente.	-Planificar en software mi aula -Adecuar planificaciones y material para que sea pertinente. -Realizar pruebas estandarizadas según los objetivos priorizados vistos.
2. Realizar acompañamiento y retroalimentación a los docentes en su quehacer educativo.	- El 100% de los docentes tendrán acompañamiento y retroalimentación por parte del equipo directivo.	- Acompañamientos al equipo de aula 2 veces por semestre a lo menos - Retroalimentar en cada acompañamiento a miembros del equipo de aula por Utp y/o dirección.
3. Fortalecer y asegurar espacios de planificación, trabajo colaborativo y articulación entre los equipos de aula.	-El 100% de los docentes y asistentes tendrán reuniones de planificación y articulación fortaleciendo el trabajo colaborativo.	-Coordinación y planificación docente con educadora diferencial. -Reunión de trabajo colaborativo entre equipos de aula de primer ciclo y de segundo. -Consejo técnico pedagógico el primer lunes de cada mes.

Dimensión		
<b>Gestión pedagógica</b>		
Subdimensión		
<b>Enseñanza y aprendizaje en el aula</b>		
Responsable		
Unidad Técnica Pedagógica		
Objetivo	Meta	Acción
1. Desarrollar y potenciar a los equipos de aula en estrategias y metodologías innovadoras para un aprendizaje significativo	- 100% de los equipos de aula se capacitan o perfeccionarán en didáctica y ABP de acuerdo con su asignatura	- Realizan una capacitación en el primer semestre de ABP. (abril) -Realizan una capacitación en didáctica de matemática y lenguaje. (Junio) -Planificación orientada al estudiante con un rol activo
	-UTP realiza capacitación a docentes y asistentes de aula en planificación orientada en el estudiante como el principal actor.	- En planificaciones y/o acompañamientos de aula debe considerar la metacognición al cierre o al inicio de una clase.
	- El 100% de los docentes aplicará metacognición en sus respectivas asignaturas con acompañamiento.	- Crear guías, actividades contextuales, pertinentes donde se aplique la metacognición.
	- Al menos el 25% de las evaluaciones en un nivel se debe aplicar rúbricas y/o lista de cotejo para mejorar procesos de aprendizaje y retroalimentación al estudiante.	-Confeccionar listas de cotejo o rúbrica para evaluar el proceso de metacognición, trabajos de investigación, disertaciones, salidas pedagógicas, entre otras.

Dimensión		
<b>Gestión pedagógica</b>		
Subdimensión		
<b>Apoyo al desarrollo de los Estudiantes</b>		
Responsable		
Unidad Técnica Pedagógica, PIE, Convivencia Escolar		
Objetivo	Meta	Acción
1. Identificar y apoyar oportunamente a estudiantes que presenten dificultades de aprendizaje, NEE y/o socioemocionales por los programas de convivencia escolar y PIE, implementado medidas de apoyos para que no deserten del sistema escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El 100% de los estudiantes no deserta del sistema escolar.</li> <li>-El equipo de convivencia escolar aplica protocolos y estrategias para todos los estudiantes que presenten dificultades de deserción escolar y problemas socioemocionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se llama a apoderados cuyos estudiantes tengan dos días de inasistencia para saber situación.</li> <li>- Declarar bajo visitas domiciliarias de aquellas familias donde estudiantes llevan muchas inasistencias y/o dificultades socioemocionales.</li> <li>- Citar a apoderados de estudiantes que no asisten regularmente en forma justificada</li> <li>- Completar y enviar ficha de derivación por el profesor jefe en casos de estudiantes con situaciones o dificultades socioemocionales para su apoyo o intervención a convivencia escolar.</li> </ul>

	-El 100% de los estudiantes recibe apoyo frente a una dificultad de aprendizaje o con NEE y/o socioemocionales por el equipo de convivencia, PIE y docente.	-Construir PACI a estudiantes con NEEP o estudiantes que lo necesiten. - Realizar derivaciones de casos de estudiantes con dificultades de salud mental a redes de apoyo si es necesario. -Atención en sala de recursos a estudiantes con NEE. -Intervención y apoyo del equipo multidisciplinario a estudiantes con NEEP y NEET.
--	---	--

<b>Dimensión</b>		
<b>Liderazgo</b>		
<b>Subdimensión</b>		
<b>Liderazgo del Sostenedor</b>		
<b>Responsable</b>		
<b>Sostenedor, Equipo Directivo</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>
1. Fortalecer la comunicación y relación del sostenedor con el equipo directivo responsabilizándose e involucrándose en la elaboración como ejecución del PEI y el cumplimiento de la normativa vigente.	- El sostenedor debe participar en la construcción del PEI y/o PME de la escuela al menos 2 veces al año.	- Realizar una reunión semestral (marzo) donde se actualice el PEI o mejoramiento del Plan educativo. - Realizar al menos 2 plenarios para construcción de perfiles o construcción de objetivos y acciones del PME.
2. Gestionar los procesos administrativos de forma más fluida, transparente y oportuna en la entrega de los recursos	- Mejorar en un 90% los procesos de entrega de los recursos al establecimiento.	- Respuesta a notas de pedidos o licitaciones que no excedan el mes por cualquier medio oficial.

para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento.	- Mejorar en un 90% los tiempos de gestionar licitaciones y/o notas de pedido.	-Entrega de los recursos comprados que no superen los 2 meses.
---	--	--

<b>Dimensión</b>		
<b>Liderazgo</b>		
<b>Subdimensión</b>		
<b>Liderazgo del Director</b>		
<b>Responsable</b>		
<b>Director</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>
1. Promover la participación democrática, no sexista y pluralista de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones de acuerdo a los resultados informados o dar opiniones para realizar una mejora y de esta forma instaurar una cultura de altas expectativas y comunicación asertiva.	1. Al menos el 90% de los funcionarios expresa que se siente motivado, en confianza y agrado en su lugar de trabajo.	- Se aplica encuesta de satisfacción a funcionarios de como se sienten en su lugar de trabajo.
	2. Cada tres meses la directora entrega informes de eficiencia interna y funcionamiento general a la comunidad educativa.	- En plenario directora entrega información de eficiencia interna (resultados académicos, asistencia, matrícula) y/o funcionamiento de la escuela para buscar fortalezas y aspectos de mejora.
2. Generar y promover espacios de comunicación asertiva para fortalecer las altas expectativas.	1. Implementar en un 100% capacitación de comunicación asertiva.	- Una capacitación cada semestre sobre comunicación asertiva. - Aplicar en reuniones de equipo la comunicación asertiva.
	2. Directora entrevista al menos al 90% de los funcionarios en un año.	-Bitácora de entrevista a cada funcionario para saber sus necesidad e intereses.

	3. La directora lidera reuniones mas efectivas y ágil.	- Reuniones de liderazgo serán con objetivos como tiempos claros y efectivos.
--	--	---

<b>Dimensión</b>		
<b>Liderazgo</b>		
<b>Subdimensión</b>		
<b>Planificación y Gestión de resultados</b>		
<b>Responsable</b>		
<b>Director</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>
1. Comunicar a toda la comunidad educativa el proyecto educativo institucional para desarrollar un sentido de pertenencia.	1. Difundir el 100% a los funcionarios y estudiantes el proyecto educativo institucional. 2. Difundir al menos al 95% de los padres, madres y apoderados el PEI	- Difundir PEI en primera reunión del consejo escolar. - Difundir PEI a través de redes oficiales del establecimiento. - Comunicar el PEI en reuniones de apoderados. - Retroalimentar el PEI en centro de alumnos.
2. Construir instrumento de autoevaluación y co evaluación para eficiencia interna de acuerdo al perfil y rol.	1. Construir, socializar y evaluar con todos los funcionarios instrumento de autoevaluación y co.  2. Con representantes de los distintos estamentos modificar o actualizar perfiles y roles	- 1 reunión mensual desde marzo por 3 meses para construir, socializar y evaluar con todos los funcionarios instrumento de auto y co evaluación. - Modificar y/o actualizar perfiles y roles en 3 reuniones con equipo de gestión y directivo. - Una Reunión extraordinaria de aprobación de perfiles con consejo escolar

Dimensión		
<b>Formación y Convivencia</b>		
Subdimensión		
<b>Formación</b>		
Responsable		
<b>Encargado de Convivencia, Trabajadora Social</b>		
Objetivo	Meta	Acción
1. Promover la formación integral de los estudiantes en un ambiente de respeto, valoración mutua y pertenencia.	1. Ejecutar a todos los niveles de la escuela talleres socioemocionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller socioemocional de 2 horas pedagógicas en cada nivel a cargo de T. Social y E. de convivencia.</li> <li>- Una salida de trekking a estudiantes de 1º a 8º básico con su equipo de aula.</li> </ul>
2. Promover espacios de formación integral para apoderados.	1. Realizar talleres al menos al 90% de los padres, madres y apoderados.	- Taller a padres y madres con su hijo de acuerdo con una temática pertinente del nivel a cargo del E. de convivencia.
3. Promover hábitos de vida saludable y de autocuidado.	1. Realizar al menos dos jornadas de autocuidado y vida saludable a la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una jornada mensual hasta diciembre de autocuidado a funcionarios.</li> <li>- Realizar una jornada de autocuidado cada 2 meses a estudiantes</li> </ul>

Dimensión		
<b>Formación y Convivencia</b>		
Subdimensión		
<b>Convivencia</b>		
Responsable		
<b>Encargado de Convivencia, Trabajadora Social</b>		
Objetivo	Meta	Acción
1. Fortalecer y promover el buen trato y resolución pacífica de conflictos dentro y fuera de la comunidad educativa con ayuda de redes externas o internas.	<p>1. Al menos el 95% de los estudiantes participa de taller de resolución de conflictos y cyberbullying</p> <p>2. Una capacitación a estudiantes y funcionarios sobre cyberbullying por una red</p> <p>2. Reducir en un 90% la violencia escolar dentro del establecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar 3 talleres de resolución de conflictos en orientación con su profesor jefe.</li> <li>- Participar en 4 clases sobre la prevención del cyberbullying en el taller socioemocional.</li> <li>- Participar en jornadas ministeriales no sexista u otra.</li> <li>- 1 capacitación con PDI a estudiantes y funcionarios sobre cyberbullying.</li> <li>- Conteo de acciones violentas dentro del establecimiento según acta de entrevista a estudiantes.</li> <li>- Derivación de estudiantes a convivencia escolar por violencia escolar.</li> </ul>
2. Difundir, analizar y cumplir el reglamento interno del establecimiento a la comunidad educativa.	<p>1. Entregar en un 100% el reglamento interno a la comunidad educativa.</p> <p>2. Al menos en un 90% la comunidad educativa analiza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se entrega reglamento interno en modo QR a todos los apoderados.</li> <li>- Difundir reglamento interno en redes sociales institucionales o Mimme Mineduc.</li> <li>- 2 reuniones con centro de padres para modificar,</li> </ul>

	<p>el reglamento interno en sus protocolos o medidas disciplinarias.</p>	<p>actualizar medidas disciplinarias, formativas y reparativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 reunión con los distintos niveles donde analizan las medidas disciplinarias y modifican o actualizan.</li> <li>- Una vez se informa al consejo escolar sobre las modificaciones o actualizaciones que ha tenido el reglamento interno.</li> <li>- 3 veces en el año los funcionarios revisan, modifican o actualizan los protocolos y medidas disciplinarias.</li> </ul>
--	--	---

<b>Dimensión</b>		
<b>Formación y Convivencia</b>		
<b>Subdimensión</b>		
<b>Participación y Vida Democrática</b>		
<b>Responsable</b>		
<b>Encargado de Convivencia, Docentes</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>
<p>1. Fomentar la expresión verbal, análisis crítico y argumentación de ideas, pensamientos respetando la diversidad.</p>	<p>1. El 100% de los cursos desarrollan mesas redondas o debates.</p> <p>2. El 100% se los estudiantes realizan juegos de expresión verbal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar 3 debates anuales.</li> <li>- Fomentar 1 análisis crítico en el taller socioemocional frente a una temática de acuerdo con el nivel.</li> <li>- Una vez al mes en taller socioemocional se trabaja expresión verbal referente a las emociones, diversidad.</li> </ul>

	3. Por lo menos el 25% de los participan de un taller de teatro	- Una vez a la semana se ejecuta un taller de teatro para niños de 1º a 8º básico.
--	---	--

Dimensión		
<b>Gestión de Recursos</b>		
Subdimensión		
<b>Gestión de Personal</b>		
Responsable		
<b>Encargado de Finanzas</b>		
Objetivo	Meta	Acción
1. Implementar procesos de evaluación que contribuyan al mejoramiento del quehacer profesional	1. Participa el 100% evaluación a todos los funcionarios	- Una entrevista de evaluación al finalizar el año
2. Gestionar capacitaciones para desarrollo profesional, técnico y pedagógico.	1. Ejecutar capacitaciones internas o ATEs al 100% del personal de la escuela.	- Realizar una capacitación de acuerdo al rol que cumple dentro del establecimiento. - Implementar un jornada de autocuidado por la Mutual. - Un taller para el plan de desarrollo profesional docente.

Dimensión		
<b>Gestión de Recursos</b>		
Subdimensión		
<b>Gestión de Recursos Financieros</b>		
Responsable		
<b>Encargado de Finanzas</b>		
Objetivo	Meta	Acción
1. Elaborar, administrar, controlar gastos y egresos de un presupuesto que permitan el buen funcionamiento del establecimiento y ejecución del plan de mejoramiento educativo	<p>1. Ejecutar a los menos el 90% del plan de mejoramiento educativo.</p> <p>2. Ejecutar el 100% de las compras en material de oficina y material de aseo</p>	<p>- Ejecutar las acciones del plan de mejoramiento educativo.</p> <p>- Equipar material para baños</p> <p>- Equipar material de escritorio para docentes, asistentes y personal administrativo.</p> <p>- Equipar salas con material tecnológico.</p>

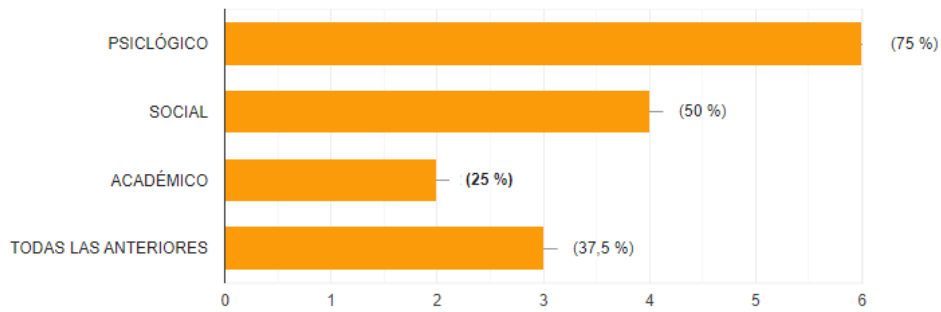
## Bibliografía

- Ministerio de Educación 2015. Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar  
[https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MB\\_DLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MB_DLE_2015.pdf)
- División General de educación Plan de Mejoramiento Educativo, Orientaciones para su elaboración.2020  
[https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2020/12/PM\\_E-2020-v2.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2020/12/PM_E-2020-v2.pdf)
- Mimme Mineduc, Escuela Básica El Porvenir  
<https://mi.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>
- Comunidad escolar  
<https://www.comunidadescolar.cl/>  
<http://www.plandemejoramientoeducativo.mineduc.cl/pme2017-web/inicio>
- Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas, Estándares de la profesión docente, marco para para la buena marco enseñanza.  
<https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>
- Plan de gestión de la convivencia escolar Escuela Básica El Porvenir.
- Reglamento interno Escuela Básica El Porvenir  
<https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/1341/ReglamentoConvivencia1341.pdf>
- Proyecto educativo institucional, Escuela básica El Porvenir  
<https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/1341/ProyectoEducativo1341.pdf>
- Ministerio de educación, 2015. Orientaciones para la revisión y actualización del proyecto educativo institucional.  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/549/MONO-467.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

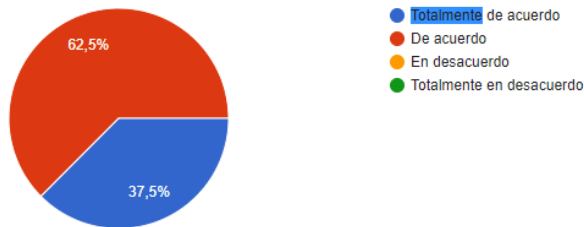
# ANEXOS

## Encuesta equipo de convivencia escolar 2022 "escuela el porvenir"

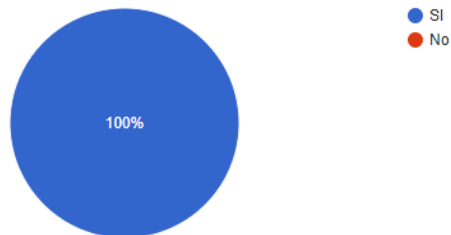
1. ¿Qué tipo de ayuda recibió del equipo de Convivencia escolar? Puedes marcar más de una. [Copiar](#)



2. Se sintió apoyada/o, acompañada/o orientada/o y/o contenida/o con el o los integrantes del Equipo de Convivencia Escolar. Escriba su respuesta. [Copiar](#)



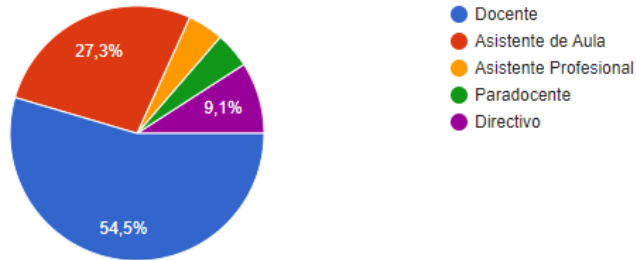
3. ¿Fue de utilidad el apoyo recibido por parte de el, la o los integrantes del Equipo de Convivencia? [Copiar](#)



## Encuesta de Satisfacción Funcionarios 2022

Función dentro del establecimiento

 Copiar



2. Se sintió apoyada/o, acompañada/o orientada/o y/o contenida/o con el o los integrantes del Equipo de Convivencia Escolar. Escriba su respuesta.

Si

Efectivamente hay acompañamiento y orientación por parte de los integrantes del equipo de convivencia.

Si fui bien recibida por mis compañeros de trabajo

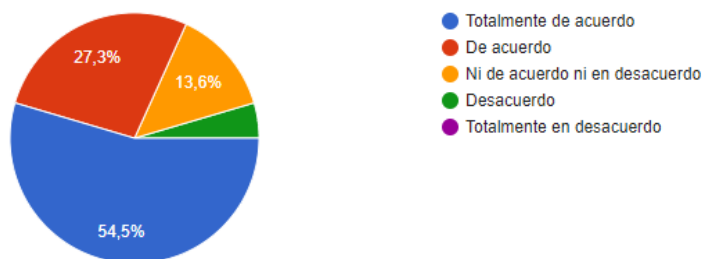
Sí, el equipo estuvo involucrado en todos los procesos.

Si, me sentí acompañada en este proceso, me hicieron sentir acogida, comprendida y me orientaron en muchos aspectos pedagógicos.

Si siempre

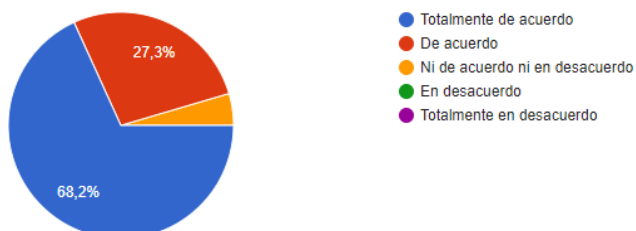
3. Sobre el cumplimiento del Reglamento Interno, considero que los protocolos fueron aplicados correctamente y con justicia de acuerdo a cada caso.

 Copiar



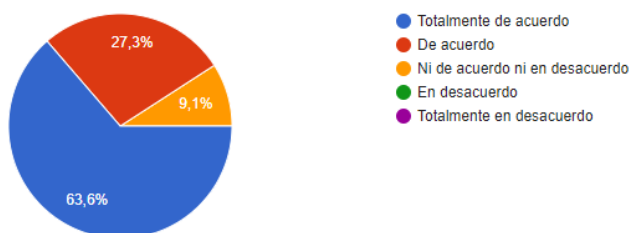
4. Sobre la actualización/modificación del Reglamento Interno, en el ítem de faltas y medidas a aplicar, considero que fue una modificación pertinente a la realidad de la escuela y se realizó de forma participativa.

 Copiar



5. Considero apropiadas las intervenciones realizadas por el o los miembros del equipo de convivencia escolar en cada curso y con los funcionarios a través de distintas jornadas.

 Copiar



5. Pensando en el año 2023, ¿Qué sugerencias nos daría para mejorar las intervenciones?

Considero que falta más horas para los profesionales de convivencia, al menos que haya siempre 1, pues en ocasiones no hay ninguno presente.

Más intervenciones en el año

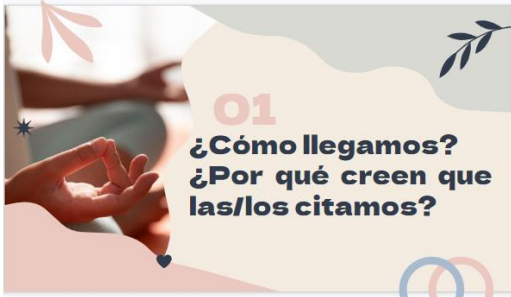
Buscar más alternativas de autocuidado, talleres para funcionarios. Visibilizar y socializar el reglamento interno de una manera más audiovisual.

Sugiero para el año 2023, realizar algunos talleres con los niños/as en compañía de sus apoderados.

Cada intervención fue pertinente solo mandarles ánimo para seguir adelante con esta gran labor que han tratado de llevarla lo mejor que pueden

Tener un psicólogo@ de tiempo completo

Jornada “somos equipo”, Una mirada real (Evaluación de los distintos ciclos de la escuela del año 2022) Pre Básica



**01**  
**¿Cómo llegamos?**  
**¿Por qué creen que las/los citamos?**



**Importancia del equipo de aula**

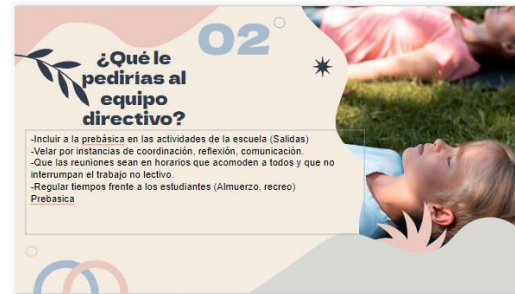
**a. ¿Qué entendemos por equipo de aula?**  
**B. ¿Lo trabajamos?**  
**C. ¿Cómo lo hacemos?**



**Fortalezas Equipo 2do ciclo**

**A. Mejora**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprometido</li> <li>Resistente</li> <li>Cariñoso</li> <li>Contención</li> <li>Creativo</li> <li>asertivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la comunicación asertiva</li> <li>Trabajar más en equipo</li> <li>Pedir materiales a tiempo</li> </ul>
--	---



**02**  
**¿Qué le pedirías al equipo directivo?**

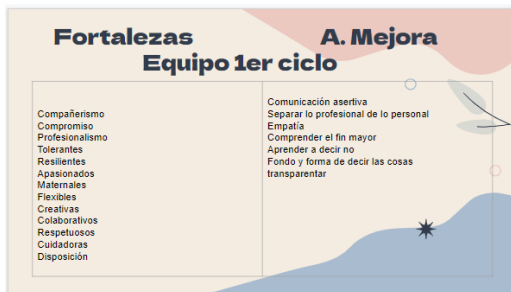
- Incluir a la prebásica en las actividades de la escuela (Salidas)
- Velar por instancias de coordinación, reflexión, comunicación
- Que las reuniones sean en horarios que acomoden a todos y que no interrumpan el trabajo no lectivo.
- Regular tiempos frente a los estudiantes (Almuerzo, recreo) Prebásica



**PROYECCIONES 2023**

- Que tomen más en cuenta a la prebásica.
- Dar las informaciones al equipo completo.
- Que la información no sean dada por Whatsapp, prebásica

Básica 1er Ciclo



**Fortalezas Equipo 1er ciclo**

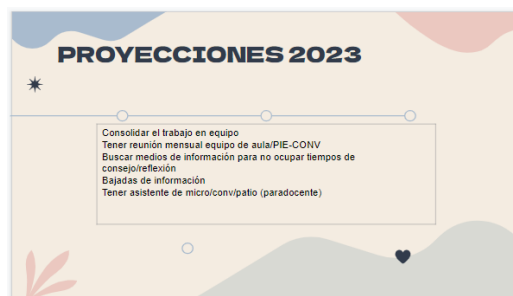
**A. Mejora**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Compañerismo</li> <li>Compromiso</li> <li>Profesionalismo</li> <li>Tolerantes</li> <li>Resistentes</li> <li>Apasionados</li> <li>Maternales</li> <li>Flexibles</li> <li>Creativos</li> <li>Colaborativos</li> <li>Respetuosos</li> <li>Cuidadoras</li> <li>Disposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación asertiva</li> <li>Separar lo profesional de lo personal</li> <li>Empatía</li> <li>Comprender el fin mayor</li> <li>Aprender a decir no</li> <li>Fondo y forma de decir las cosas</li> <li>transparentar</li> </ul>
--	--



**02**  
**¿Qué le pedirías al equipo directivo?**

- Transparentar, comunicados oficiales a tiempo
- Trabajar con el equipo de gestión
- Integrar a la asistente en situaciones de curso
- Continuar con los espacios protegidos como autocuidado, pero también como trabajo.



**PROYECCIONES 2023**

- Consolidar el trabajo en equipo
- Tener reunión mensual equipo de aula/PIE-CONV
- Buscar medios de información para no ocupar tiempos de consejo/reflexión
- Bajadas de información
- Tener asistente de micro/convipatio (paradocente)


## Básica 2do ciclo

Fortalezas	A. Mejora
Buena disposición Motivación Comprometido Resiliente Cariñoso Contención Cero deserción escolar Calidad de los aprendizajes Altas expectativas	Mejorar la comunicación Tiempo para trabajar Instancias de interacción profesional Atreverse a decir que no

**02**

### ¿Qué le pedirías al equipo directivo?

- Sentirse valorado (hacer cosas que jamás imaginaron)
- Sentirse queridos
- Destacar lo positivo por sobre lo negativo
- Mucha shimuchina (prestar oído)
- Apoyados por Convivencia y UTP
- Sacar elementos para reemplazar (PIE) (Ely y Marité fundamentales para la clase)
- Capacitaciones para actualizarse, cada uno en su área
- Preguntar a los docentes en toma de decisiones (que sea más participativo)



### PROYECCIONES 2023

- Espacio para EFI (bajo techo)
- Mejor ventilación en salas y mejora en sala de profesores
- Especialidad en historia
- Posibilidad de tomar 4to para evaluarse (Ivonne)
- Hora de matemática o geometría en libre disposición
- Participación del equipo directivo en reunión
- Directrices claras (que le falta, que necesitas, etc)