



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo

Trabajo de Grado II

Integrante(s):

Paz Andrea Urra Valenzuela

Institución Educativa:

Escuela San Clemente

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo

Trabajo de Grado II

Índice

Introducción	4
Marco Teórico	6
Dimensionamiento	29
Diagnóstico Institucional	34
• <i>Síntesis Gestión Curricular</i>	43
• <i>Síntesis Liderazgo</i>	46
• <i>Síntesis Convivencia Escolar</i>	49
• <i>Síntesis Recursos</i>	52
• <i>Conclusiones Liderazgo</i>	54
• <i>Conclusiones Gestión Curricular</i>	55
• <i>Conclusiones Convivencia Escolar</i>	58
• <i>Conclusiones Recursos</i>	59
Mejores Prácticas y Prácticas por Mejorar	60
Oportunidades de Mejora	62
Plan de Mejoramiento	64
Bibliografía	98

Introducción

El trabajo que se presenta a continuación planea dos tareas primordiales para establecer un ciclo de mejoramiento continuo en todos los centros educativos del país, de manera de mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes y preferentemente de los estudiantes llamados prioritarios que en el día a día dan cuenta de grandes diferencias socioculturales y educativas. La ley de Subvención Escolar preferencial intenta en alguna medida aminorar esa brecha estableciendo un alza en la subvención escolar con el requisito de que las escuelas que se adscriben, deben generar en un primer momento una metamirada de sus prácticas y procesos educativos (diagnóstico institucional) y en un segundo momento dar cuenta de las dificultades y fortalezas para diseñar e implementar un plan de mejoramiento en pro de la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.

El trabajo de campo fue desarrollado en la comuna de Vilcún perteneciente a la novena región, con una población aproximadamente de 28.036 habitantes y que cuenta con localidades rurales, en donde la agricultura es la principal actividad. Es considerada una comuna pobre, cuyos índices de deserción escolar han comenzado a decaer, posee además importantes grados de analfabetismo, alcoholismo y desempleo.

Se considero para el trabajo de campo la Escuela Subvencionada San Clemente que posee una matrícula aproximada de 255 estudiantes divididos entre los niveles de pre-básica y básica. El establecimiento educacional cuenta con su PME-SEP, en ejecución desde el año 2008, por lo tanto todo aquello que se obtenga a partir de este nuevo proceso de diagnóstico, diseño e implementación del PME SEP servirá para ponerlo en práctica y mejorar los ciclos de enseñanza –aprendizaje buscando la mejora del aprendizaje de todos los estudiantes, generando reales condiciones de igualdad y equidad.

Por cada grupo de trabajo se eligió un representante, así en el grupo de Gestión Curricular la representante fue la Jefa de Unidad Técnico Pedagógica de la Escuela, en el grupo de Liderazgo el Director del establecimiento, en el grupo de Convivencia el Inspector General y en el grupo de Recursos el Sostenedor del establecimiento.

Luego de realizar la categorización por área e indicadores del diagnóstico los grupos procedieron a realizar una síntesis de las fortalezas y debilidades encontradas y se llevaron a una plenaria para ser dadas a conocer a los integrantes de los otros grupos quienes tuvieron derecho a plantear inquietudes y realizar modificaciones cuando correspondió.

En el proceso de diseño y elaboración de Plan de Mejoramiento participaron los mismos actores y fue realizado en trabajo conjunto, además se establecieron representantes para la realización de las acciones de los sectores de aprendizaje incorporados por los que eligió a las docentes involucradas (Lenguaje y Matemática).

Se realizó un análisis de lo planteado por el MINEDUC en relación a los siguientes pasos y luego se procedió a trabajar por área.

- Definición de metas de efectividad.
- Definición de sectores a incorporar.
- Definición de metas de aprendizaje.
- Definición de acciones por ámbito en los sectores de aprendizaje.
- Definición de acciones para las áreas de Gestión Institucional.
- Definición de sistema de monitoreo.

Marco Teórico.

La puesta en marcha de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP) trajo consigo una de las intervenciones educativas de carácter compensatorio más voluminosas de las que ha tenido conocimiento el sistema educativo chileno. A través de un innovador sistema de financiamiento, dicha normativa incentiva el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes de escuelas subvencionadas, prestando especial atención a los niños y niñas más vulnerables. La ley reconoce que para satisfacer las necesidades educativas de los menores más pobres se requieren recursos extraordinarios. Por ello, otorga un monto adicional de subvención escolar por cada niño prioritario matriculado en las escuelas y, adicionalmente, entrega un monto asociado a la concentración de niños vulnerables presentes en cada establecimiento.

Para recibir este beneficio los sostenedores han debido firmar voluntariamente el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Académica, que establece la responsabilidad de elaborar Planes de Mejoramiento Educativo (PM-SEP) en los establecimientos escolares bajo su administración (Mineduc, 2008a: 6). A través del PM-SEP el sostenedor deberá "(...) velar por el progreso de la calidad educativa de los establecimientos de su dependencia y asegurar mayores y mejores condiciones educacionales para las y los estudiantes más vulnerables" (Mineduc, 2008 a: 6).

La elaboración e implementación del PM-SEP es una pieza clave para el funcionamiento de la Ley SEP. En este instrumento los establecimientos deberán planificar y organizar su proceso de mejora educativa centrado en los aprendizajes de los estudiantes (Mineduc, 2008b). Los actores escolares son los responsables de elaborar el PM-SEP, lo que implica tomar complejas decisiones respecto de qué y cómo deberán mejorar sus escuelas.

El proceso de diseño de planes por parte de las escuelas ha sufrido algunos sobresaltos como producto de la rápida aprobación e implementación de la Ley SEP. Entre ellos se cuenta lo difícil de comprender que es el formato PM-SEP; el insuficiente proceso de difusión llevado a cabo por el Mineduc para darle a conocer a escuelas, sostenedores y Agencias ATE los aspectos necesarios para elaborar planes; y finalmente, que elaborar un plan que especifique intervenciones orientadas a mejorar el aprendizaje es una tarea sumamente compleja.

Estructura del formato PM-SEP

El PM-SEP está compuesto por dos grandes secciones, las que distinguen entre el corto y el largo plazo. La primera se refiere a la “Definición a cuatro años”, donde las escuelas deberán tomar decisiones de los sectores de aprendizaje en los que se pretende trabajar y mejorar aprendizajes SIMCE en ese lapso de tiempo. La segunda sección, denominada “Programación Anual”, detalla el primer año de implementación del plan a través de acciones para intervenir en los sectores de aprendizaje y la gestión institucional (Mineduc, 2008d). La programación anual debiera estructurar objetivos y acciones para atender los problemas detectados en el diagnóstico. Además, Lenguaje y Comunicación es el único sector que el Mineduc exige incorporar en la planificación anual y recomienda altamente integrarlo en la definición de metas a cuatro años.

Las metas de efectividad se establecen en base a los promedios SIMCE. El Mineduc exige que las escuelas, como mínimo, se planteen un incremento en el SIMCE de 18 puntos (cuando tienen 20 o más estudiantes evaluados) y 26 puntos (cuando se evaluaron entre 5 y 19 estudiantes). Por otro lado, el Mineduc sugiere metas altamente desafiantes. Por ejemplo, para una escuela que presenta puntaje menor a 220 puntos se sugiere una meta donde este puntaje se incremente en 22%. En caso de que las metas del PM-SEP estén por debajo de las sugeridas, es necesario justificar esta decisión en relación a alguna de las áreas de gestión institucional. En términos prácticos, las metas del PM-SEP se aprueban si se ajustan a lo sugerido, o bien, si cumplen con los mínimos y se incluye una

justificación. La segunda y última obligación de las escuelas en este primer apartado, consiste en señalar los sectores de aprendizaje que se integrarán progresivamente en los cuatro años de trabajo con el PM-SEP. En este punto, se deben seleccionar obligatoriamente los sectores en los cuales se establecieron metas SIMCE.

Planificación anual

En esta sección, las escuelas deben definir la estrategia de mejoramiento que utilizarán durante el primer año de implementación del PM-SEP. La Planificación Anual está compuesta por cuatro dimensiones que caracterizan las acciones concretas a desarrollar. En cada una de estas secciones las escuelas deberán implementar las siguientes acciones:

- Definir metas de aprendizaje para el primer año de implementación del plan.
- Definir las acciones de mejoramiento para subsectores y para la gestión de la institución.
- Señalar las ATEs que serán contratadas para la ejecución de las acciones comprometidas en los sectores de aprendizaje y áreas de gestión institucional.
- Definir el sistema de monitoreo que dará seguimiento a los objetivos en sectores y áreas de gestión institucional.

Determinación de metas anuales de aprendizaje

En esta dimensión, las escuelas están obligadas a establecer metas para velocidad y comprensión lectora en todos los niveles con que cuenta la escuela. En esta sección se intenta asegurar que la escuela se comprometa con mejoras ostensibles en destrezas y habilidades lectoras de los niños y niñas.

Para un mejor control del mejoramiento en las destrezas lectoras, es que el Mineduc exige el ingreso de los diagnósticos realizados el año 2008 en estas materias. De esta forma se cautelará el proceso de establecimiento de metas y rendición de cuentas al final del primer año de implementación del PM-SEP.

Respecto al establecimiento de metas en esta sección, el Mineduc sugiere conseguir un alto estándar de aprendizaje para la mayor proporción de estudiantes. No obstante, las autoridades consideran una serie de aspectos que flexibilizan esta expectativa. En primer lugar, las metas de aprendizaje exigidas varían de acuerdo al nivel educativo. Por ejemplo, en el caso de la Velocidad Lectora, las metas mínimas exigidas son menores a medida que se incrementa el nivel educativo. En segundo lugar, las metas mínimas aceptadas también están condicionadas por el rendimiento diagnosticado por las escuelas, esto quiere decir que mientras menor es el rendimiento declarado en los diagnósticos menor será el horizonte mínimo aceptable de metas de aprendizajes. Cuando los establecimientos incluyan metas menores a las sugeridas por el Mineduc deberán justificarlo. Para ello se deberá indicar las razones específicas que impiden la consecución de dichas metas, incorporando los argumentos en los ámbitos de los subsectores, o bien, en las áreas de gestión institucional. Es muy importante que las justificaciones que se realicen sean consideradas como un diagnóstico que debe ser abordado en la programación de acciones.

En este apartado del PM-SEP también se considera una sección para incorporar metas optativas. Esta es una sección muy flexible para la programación de metas que no necesariamente se vinculen con medición de aprendizaje dentro de los ejes de los subsectores no obligatorios (o núcleos de aprendizaje en el caso de preescolar). Las metas optativas podrán ser establecidas sin presentar un diagnóstico y pueden ser cuantitativas o cualitativas.

Programación de acciones

La programación de acciones, concentra las medidas concretas que adoptará la escuela para conseguir las metas que se ha fijado. Para el establecimiento de acciones al interior de cada subsector, el Mineduc ha organizado la estrategia de mejora de acuerdo a cinco ámbitos de acción extraídos del área de gestión curricular. Por lo que una vez que se define el sector donde se va a actuar, los establecimientos deberán organizar las acciones en los ámbitos que sean más pertinentes de intervenir, de acuerdo a su realidad educativa (Mineduc, 2008b). En esta sección es posible programar acciones en todos los sectores de aprendizaje y en la gestión institucional, siendo obligatorio establecer acciones en el primer ámbito del sector de Lenguaje y Comunicación y en cada una de las áreas de gestión institucional. De igual manera, si el establecimiento seleccionó algún otro subsector para trabajar durante el primer año deberá de incluir acciones en él.

Para el establecimiento de acciones en los ámbitos de sectores de aprendizaje, el Mineduc ha preestablecido los objetivos que las escuelas deben conseguir como fruto del trabajo en cada ámbito de acción. Por su parte, los establecimientos deben procurar definir acciones que busquen cumplir con los objetivos prefijados.

Por otro lado, nos encontramos con las áreas de gestión institucional, donde el establecimiento deberá programar al menos un objetivo y una acción en cada una de ellas (Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia y Recursos).

Los objetivos que el establecimiento defina en cada una de las áreas de gestión, deberán responder necesariamente a alguno de los aspectos deficitarios distinguidos en el diagnóstico institucional. Por su parte, las acciones deben ser instituidas en correspondencia con cada uno de los objetivos propuestos.

Finalmente, es preciso señalar que es indispensable incorporar acciones en los sectores y la gestión institucional destinadas a mejorar los aprendizajes de los y las alumnas prioritarias y de bajo rendimiento. Esto constituye el corazón de la Ley SEP.

Definición del Sistema de Monitoreo

El último punto de la Planificación Anual y del PM-SEP, se refiere al sistema de monitoreo que la escuela debe definir para dar seguimiento a sus objetivos durante el primer año de ejecución del PM-SEP. En este sentido, el Mineduc destaca la importancia del monitoreo como una forma de obtener información que permita ajustar las estrategias de mejora que están siendo implementadas (Mineduc, 2008c). El sistema de monitoreo tiene como principal objetivo dar seguimiento al trabajo que se desarrolle en la programación de acciones en los sectores de aprendizaje y en las áreas de gestión institucional.

La definición de un sistema de monitoreo es de carácter obligatoria para todas las escuelas. La importancia de instalar un mecanismo de monitoreo, radica en la necesidad de mantener un control de los procesos que se comenzarán a desarrollar de manera simultánea en la organización. La idea de integrar esta sección tiene el objetivo de instalar la práctica del monitoreo como un eje central en el trabajo cotidiano de las escuelas. A través de este apartado se invita a las escuelas que se mantengan observantes de sus propios procesos, de manera tal que se facilite el aprendizaje organizacional.

¿Pueden los Planes de Mejoramiento Educativo Ayudar al mejoramiento de los aprendizajes en las escuelas?

Los aprendizajes de los estudiantes mejoran gracias al diseño e implementación de una serie de medidas que consistentemente atienden las necesidades específicas de los alumnos. El diseño de un buen plan de mejoramiento es solamente el primer paso para aumentar sostenidamente el rendimiento académico. Idealmente el PME SEP debiera contener disposiciones o lineamientos que permitan alcanzar las metas de aprendizaje de los establecimientos escolares y construir capacidades en la escuela para que la mejora sea sostenible a lo largo del tiempo.

A continuación se retoma el esquema general planteado anteriormente del PM-SEP de manera de ir mirando paso a paso algunas recomendaciones teóricas encontradas en la bibliografía consultada con el propósito de ayudar en la formulación de planes y en la consecución de los objetivos planteados año a año por las escuelas en pro del mejoramiento del aprendizaje y la institucionalización de prácticas de gestión.

Definición a 4 años

La primera parte del PM-SEP exige a las escuelas decidir cuáles sectores de aprendizaje se trabajarán y qué metas de aprendizaje fijarán para los próximos cuatro años conocidos COMO OBJETIVOS ESTRATEGICOS. En seguida se esbozan los criterios que deberían considerarse para tomar estas decisiones.

La definición de los subsectores está predeterminada en parte por el Mineduc, ya que éste indica que es obligatorio trabajar durante los cuatro años en Lenguaje y Comunicación. Dicha orientación es fácilmente comprensible, ya que el desarrollo del lenguaje y la comprensión lectora son esenciales para potenciar el aprendizaje en todas las demás áreas (Mineduc,2008c; Unesco, 2008, 2009a, 2009b).

Complementariamente a la exigencia del Mineduc de trabajar en el ámbito de Lenguaje, la escuela debe proponer los sectores en los que priorizará. Para tomar esta decisión deben considerarse, en primer lugar, los sectores con menores resultados de acuerdo al diagnóstico. Si no se observan diferencias importantes entre subsectores, se recomienda enfocarse en el área de Matemática, pues la conjunción del trabajo en Lenguaje y Matemática ayudará a crear las bases para construir sólidos conocimientos en todas las áreas. Además, los estudios sobre aprendizaje en el país muestran que los estudiantes chilenos han progresado sostenidamente en los logros en lectura en comparación con América Latina, pero están rezagados en Matemática (OCDE, 2008; Unesco, 2008). De esta forma se concentrarán los esfuerzos de la escuela en mejorar los dos sectores clave para el aprendizaje.

El Mineduc ha establecido requisitos que deben cumplir las metas a cuatro años y éstos dependen del número de estudiantes evaluados en el SIMCE. Para los establecimientos con 20 o más alumnos evaluados, la meta a cuatro años debe representar, al menos, un incremento de 18 puntos en los resultados promedio del SIMCE del diagnóstico. En el caso de los establecimientos cuyo número de alumnos evaluados es mayor a 5 y menor a 20, la meta SIMCE en un incremento en 22 puntos en relación al diagnóstico. El establecimiento de metas que cumplan estos parámetros es obligatorio, de no cumplir con ellos, el PM SEP será rechazado. Por lo tanto, los criterios anteriores pueden considerarse como las metas mínimas a alcanzar por las escuelas.

A pesar de lo anterior, el Mineduc sugiere una serie de metas desafiantes para que la implementación de la Subvención Escolar Preferencial resulte en incrementos generalizados en el aprendizaje, especialmente, atendiendo a los estudiantes más pobres.

Ante la disyuntiva de establecer metas mínimas o máximas, las escuelas deben tener en consideración que es necesario encontrar un balance para que las metas sean desafiantes y, a su vez, logrables. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, si se establece una meta menor a las sugeridas, será necesario justificar esta decisión en el PM-SEP, ya sea en los sectores de aprendizaje o en las áreas de gestión institucional. Además, se espera que las escuelas corrijan los motivos por los que han debido fijar metas menores a las sugeridas a través de acciones concretas propuestas en el plan. Cabe recordar que esta ley representa una oportunidad histórica para apoyar el aprendizaje de los niños prioritarios, ya que ofrece financiamiento sustancialmente mayor para su educación y, al mismo tiempo, exige rendición de cuentas sobre el uso de los recursos. De hecho, se espera que los recursos de la SEP se utilicen en su totalidad en la escuela y, particularmente, en los niños prioritarios.

Como recomendación y haciendo una analogía futbolística, en la fijación de metas se sugiere jugar al ataque, pero con un sistema de juego. Esto quiere decir que se deben establecer metas desafiantes por encima de las mínimas y construir, a través de las acciones del PM-SEP, una intervención cuidadosa que ayude a focalizar los esfuerzos de la escuela en torno a las metas de aprendizaje propuestas. Al igual que en el balompié, los resultados positivos en el aprendizaje dependen de un proceso sistemático de trabajo. El establecimiento de metas desafiantes es una característica de las escuelas que son más efectivas en promover el aprendizaje (Bellei, Muñoz, Pérez, & Raczynski, 2004; Fuller & Clarke, 1994; Scheerens, 2000).

Para cumplir con las metas que establezca el PM-SEP, se deberían focalizar los esfuerzos distinguiendo entre el corto y el largo plazo. En el corto plazo, el objetivo debe ser elevar el rendimiento de los estudiantes que se ubican en el nivel inicial del SIMCE. De esta manera se mantendrá la visión de equidad que es el núcleo de esta ley, concentrando la atención en el grupo que requiere apoyo más urgente. Con esta medida también se conseguirá elevar el puntaje promedio del SIMCE. Por lo tanto, elevar el aprendizaje de los niños y niñas más desaventajados es una estrategia que traerá frutos para todo el establecimiento

escolar. En el mediano plazo y una vez que se minimice el porcentaje de estudiantes en el nivel inicial, deberá tenderse a trasladar a los estudiantes al nivel avanzado. Sin embargo, para llegar a este punto se deberá conseguir el objetivo de corto plazo, ya que la mejora de los aprendizajes responde a un trabajo secuencial y de largo aliento. Evidentemente, antes de pensar en alcanzar el nivel avanzado de aprendizaje, se requiere establecer bases sólidas de conocimientos y competencias en los estudiantes de menor rendimiento para después avanzar progresivamente hacia niveles superiores de aprendizaje.

Planificación anual

La segunda parte del PM-SEP consiste en la Planificación Anual. En ella es necesario establecer metas de aprendizaje para el año, acciones en los sectores a trabajar y acciones en las cuatro áreas de gestión institucional.

Además, en esta planificación se incluyen también aspectos relativos a la contratación de ATEs y el sistema de monitoreo del plan que implementarán los establecimientos.

En la fijación de metas de la Planificación Anual, nuevamente se sugiere establecerlas de forma que sean desafiantes, pero logrables. Así se podrá cumplir con el imperativo de equidad que marca la ley. También se podrán verificar avances graduales en los aprendizajes, lo que contribuye a mantener la motivación de los equipos escolares al ver que se van consiguiendo los objetivos planteados (Scheerens, 2000; Senge et al., 2000) al implementar las estrategias diseñadas por el colegio.

Si bien la planificación anual ofrece el espacio para establecer metas optativas, se recomienda concentrarse solamente en las metas obligatorias.

De esta forma se puede dedicar la energía de los actores escolares a conseguir metas obligatorias en un nivel desafiante.

Acciones comprometidas en el PM-SEP

Las acciones comprometidas en el PM-SEP se concentran en los sectores y en las áreas de gestión institucional. Enseguida se explica en qué consiste cada una de ellas y las recomendaciones para decidir cuáles acciones se deben seleccionar.

Acciones en los Sectores de Aprendizaje

Para cada uno de los sectores seleccionados por la escuela en la Planificación Anual del PM-SEP se deben establecer acciones específicas, las cuales se organizan en cinco ámbitos, a saber:

1. Acciones para medir los avances en el aprendizaje.
2. Acciones para mejorar estrategias de enseñanza.
3. Acciones para apoyar gestión docente en el aula.
4. Acciones de reforzamiento pedagógico.
5. Acciones para comprometer a apoderado

Las decisiones de las acciones a tomar en cada ámbito deben guiarse por dos criterios globales: la atención a los niños prioritarios (y/o de bajo rendimiento) y el fortalecimiento de capacidades docentes para mejorar la enseñanza en el aula. El espíritu de la Ley de Subvención Escolar Preferencial pretende contribuir a la equidad, focalizando los recursos financieros y pedagógicos en atender a la población más desaventajada (Mineduc, 2008a), y se basa también en resultados de investigación sobre igualdad de oportunidades educativas (Reimers, 2000; UNESCO, 2008). Por otro lado, el cambio escolar no se sostiene en el mediano plazo sin el compromiso y la participación activa de los docentes, tal como lo han mostrado los estudios empíricos en este ámbito (Levin, 1987; Scheerens,

2000; Slavin, 2005). Además, la investigación educativa también ha mostrado que la influencia de la calidad de los docentes en el aprendizaje es casi equiparable al peso de las desigualdades sociales para explicar el aprendizaje (Treviño & Treviño, 2004; Wenglinsky, 2002, 2003).

La entrada en vigor de la Ley SEP ha puesto una gran presión sobre las escuelas para conseguir resultados y, a su vez, aporta un importante monto de recursos adicionales para el financiamiento de los colegios con niños prioritarios. Los establecimientos escolares podrían reaccionar ante la presión por los resultados de aprendizaje buscando intervenciones aparentemente fáciles y de corto plazo para aparecer rápidamente consiguiendo los resultados esperados. Sin embargo, la aplicación de medidas que buscan el resultado rápido no necesariamente construyen capacidades pedagógicas en los docentes y habilidades de gestión entre los directivos perdurables en el tiempo (Muñoz & Vanni, 2008), por lo que este tipo de medidas, que pueden encontrarse entre el menú de asistencia técnica, deben ponderarse cuidadosamente desde la perspectiva de conseguir un aumento en el rendimiento académico de los estudiantes y simultáneamente construir capacidades duraderas entre los docentes. Una vez establecidos los criterios generales que deben guiar las decisiones respecto de las acciones del PM SEP, a continuación se presentan algunas sugerencias encontradas en la bibliografía para cada uno de los ámbitos de acción.

Ámbito 1: Acciones para medir los avances en el aprendizaje

El objetivo del primer ámbito de acciones consiste en establecer un sistema de medición y seguimiento de los avances del aprendizaje de los estudiantes durante el año escolar. Lo más importante de un sistema de monitoreo como el propuesto es que, a través de él, se pueden identificar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Adicionalmente, este tipo de sistemas son esenciales para que los equipos docentes y de gestión reciban retroalimentación sobre el efecto que tienen las medidas implementadas en los resultados

de los estudiantes. Finalmente, el monitoreo también potencia la rendición de cuentas al interior de la escuela, lo que implica que se puedan detectar áreas donde es imprescindible mejorar el desempeño de docentes y gestores escolares.

La implementación de un sistema de monitoreo del aprendizaje es una tarea que encierra complejidades de distinto orden. La primera de ellas se refiere al uso de la información para la toma de decisiones. En las escuelas es poco común que docentes y directivos basen sus decisiones en evidencia empírica recolectada sistemáticamente (Parker & Moody, 2006; Senge et al., 2000). Sumado a esto, en otros contextos latinoamericanos se ha visto que la evaluación no es considerada como parte de la pedagogía y una gran proporción de los docentes entiende que la evaluación sirve primordialmente para asignar notas a los estudiantes (Treviño et al., 2007). Podría suponerse que esta situación puede darse también en Chile. Por lo tanto, el desafío más importante para cualquier sistema de monitoreo radica en transformar la cultura de nuestras escuelas y sostenedores para que la evaluación sirva como retroalimentación y mejore la toma de decisiones (Senge et al., 2000; Steele & King, 2006).

Si transformar la cultura de las escuelas para tomar decisiones basadas en evidencia es un desafío mayúsculo, el diseño e implementación de un sistema de monitoreo de los aprendizajes técnicamente robusto y eficiente conlleva también retos enormes. La creación de un mecanismo de monitoreo debe permitir contar con información sobre el desempeño de los estudiantes en tiempo real, que evalúe adecuadamente los aprendizajes esperados, que permita hacer seguimiento del rendimiento en el tiempo y cuya aplicación no represente una carga que entorpezca las actividades cotidianas de la escuela. La combinación de simpleza de aplicación, con solidez técnica en la medición de los aprendizajes y producción de información interpretable e instrumentos ad hoc para medir los ocho aprendizajes clave de la comprensión lectora que estipula el Mineduc a través del PM-SEP. La definición de un esquema de monitoreo del aprendizaje debe contemplar los siguientes puntos: a) alineamiento de los instrumentos de evaluación con las metas de aprendizaje; b) selección de instrumentos de evaluación; c) tipo de información a

recolectar; d) administración y difusión adecuada de los datos; y e) formación y acompañamiento a los docentes y directivos para el uso de los datos (Lasley II, 2009). Al igual que el propio PM-SEP, la construcción de un sistema de monitoreo de aprendizaje debe verse en etapas. En la primera de ellas lo más importante es producir evidencia consistente respecto del avance de los estudiantes en el aprendizaje. Dicha evidencia debe provenir de pruebas estandarizadas que sean confiables, pues de este modo se podrá comparar el rendimiento de los estudiantes en el curso. Los resultados de estas pruebas deben complementarse con la evaluación que hacen los docentes a través de distintos medios, pruebas, trabajos individuales o grupales, participación en clase, entre otros. Es importante señalar que la evaluación estandarizada complementa y no sustituye la que hacen los docentes en la sala (Ravela et al., 2008). En etapas posteriores, este sistema de monitoreo podrá incluir los resultados de las evaluaciones de los docentes e incluso el tipo de intervención que el docente está desarrollando con cada estudiante. Así se podrá construir una ficha con el historial educativo para cada estudiante, similar a las que se usan para el historial clínico o médico.

Ámbito 2: Acciones para mejorar estrategias de enseñanza

El ámbito de acciones para mejorar las estrategias de enseñanza tiene por objetivo el establecimiento de un sistema de planificación de clases y evaluaciones, así como de métodos y recursos pedagógicos para la enseñanza. Sin duda, este es el ámbito más trascendente para mejorar los aprendizajes, pues aquí es donde debe tomar cuerpo la centralidad de los docentes de propuestas de acción y, al mismo tiempo, lidiar con la resistencia que puede suscitarse entre el profesorado por la presión que impone esta política y por los roces que pudiera crear con los directivos escolares y los sostenedores. Independientemente de las tensiones que puedan surgir en este ámbito, se sugiere llevar a cabo dos tipos de acciones. En primer lugar, es necesario desarrollar estrategias de formación docente en servicio que, partiendo de la práctica, lleven a construir teoría. Comúnmente, encontramos que nuestros modelos de formación docente ofrecen en

primera instancia contenidos teóricos para después pasar a la práctica (Avalos, s.f.). Sin embargo, una de las principales carencias que encontramos en las salas de clase es la dificultad de los docentes para implementar intervenciones educativas concretas basadas en alguna teoría. La gran interrogante de los docentes es por el “cómo hacerlo”, pues suelen tener nociones generales de las teorías, pero les hacen falta herramientas para aplicarlas cotidianamente en clase

(Treviño et al., 2007). De lo anterior se desprende que la formación docente debe seguir un esquema práctico y activo por parte de los profesores. Una de las formas más eficaces de llevar a cabo este tipo de formación es a través del acompañamiento en aula, así como la revisión rigurosa de las prácticas y su vinculación con el aprendizaje logrado por los estudiantes (City, Kagle, & Teoh, 2006). Es a partir de estas situaciones prácticas donde se puede construir una comprensión teórica más profunda que alimente el quehacer del profesorado. En suma, la generación de capacidades docentes sólidas y perdurables debe ser el objetivo central de este ámbito de acción.

Ámbito 3: Acciones para apoyar gestión docente en el aula

El tercer ámbito se enfoca en desarrollar un trabajo de aula donde se cumple el Marco para la Buena Enseñanza, así como un sistema de acompañamiento del profesor en el área de Lenguaje. Nuevamente los docentes son protagonistas principales de las acciones a llevar a cabo por el establecimiento.

En concordancia con las recomendaciones anteriores y enfatizando que busca crear una estructura de apoyo al docente en aula. Son dos los componentes que deben integrar dicha estructura. Uno consiste en la conformación de un sistema de supervisión y retroalimentación de los docentes en aula que incluya observaciones de clase y retroalimentación de pares (City, Kagle, & Teoh, 2006). Como se puede ver, este tipo de mecanismo es compatible con las medidas recomendadas para mejorar las estrategias de enseñanza, pues permite sincronizar la supervisión con la retroalimentación a los profesores. El otro componente de la estructura de apoyo a los docentes está dado por las

herramientas que el Mineduc ha puesto a disposición de los profesores. Por ello, es indispensable que éstos se apropien en profundidad del currículum y de los mapas de progreso. Si bien es obvio que los profesores deben conocer el currículum, esto no se debe tomar por hecho. Además de conocer el currículum, los docentes deben también manejar los mapas de progreso, lo que podría parecer reiterativo. Sin embargo, el conocimiento de estos mapas es crucial, pues en ellos se materializa el vínculo entre la enseñanza y el aprendizaje. Se trata de un anhelo histórico de la ciencia de la educación para cerrar la brecha entre la práctica de los docentes y el proceso de aprendizaje que viven los estudiantes (Condliffe, 2000). Investigaciones en contextos latinoamericanos han mostrado que la mayoría de los docentes desconoce el proceso cognitivo por el que atraviesan los niños al aprender a leer (Treviño et al., 2007). En resumen, la supervisión y la retroalimentación de la práctica docente, así como el uso de las herramientas ministeriales disponibles son clave para el logro de una gestión eficaz en el aula.

Ámbito 4: Acciones de reforzamiento pedagógico

El presente ámbito es el lugar para materializar con mayor énfasis el imperativo de equidad de la Ley SEP, pues en él se deben definir las acciones de reforzamiento pedagógico adecuadas a las necesidades de los estudiantes. Específicamente, el objetivo que persigue es proponer acciones de reforzamiento para alumnos con bajo rendimiento escolar en Lenguaje y, también, atención especial para estudiantes destacados. Si bien el PM-SEP estipula la necesidad de llevar a cabo acciones para los estudiantes en los dos extremos del rango de rendimiento, se recomienda concentrarse en apoyar el aprendizaje de los alumnos de menor rendimiento. De esta forma se podrán focalizar los esfuerzos de la escuela en los niños más desaventajados y se podrá elevar generalizadamente el nivel de logro del nivel o grupo curso (Reimers, 2000).

Las acciones estipuladas en este ámbito debieran conectarse con las anteriores para tener un diagnóstico adecuado del aprendizaje de los estudiantes, mejorar las estrategias de enseñanza de los docentes y enfocar el apoyo a la gestión en el aula en la consecución de

mayores logros de aprendizaje entre los estudiantes más desfavorecidos. El diseño y la implementación de las acciones de reforzamiento pedagógico servirán de orientación a los docentes y podrán combatir la tendencia a justificar el bajo rendimiento académico en función de factores externos a la educación.

Ámbito 5: Acciones para comprometer a apoderados

Este ámbito tiene por objetivo involucrar a los padres y apoderados en la educación de sus hijos e hijas, para que colaboren con el desarrollo académico y, especialmente, en el área de Lenguaje.

Diversas investigaciones han mostrado que la participación de los padres en la escuela tiene un impacto positivo sobre el logro académico (Murillo, 2003; Scheerens, 2000). En contraposición, la investigación también ha revelado que los padres de bajo nivel sociocultural enfrentan importantes obstáculos para apoyar el desarrollo académico de sus hijos (Navarro, 2004). En cualquiera de los dos casos los padres deben ser considerados como socios de la escuela. Se recomienda que, para motivar la participación, los docentes orienten a los padres para llevar a cabo tareas sencillas en el hogar, tales como leer por espacio de quince minutos diarios a los niños más pequeños (para eso podrían usarse libros de la biblioteca escolar); salvaguardar que los niños se duerman temprano; limitar el horario para ver televisión y sustituirlo por actividades que apoyen el desarrollo de la lengua escrita; explicar detalladamente las fortalezas y debilidades del aprendizaje de los estudiantes en relación al currículum o mapa de progreso; y, convidarlos a compartir historias o explicaciones de su actividad económica con los estudiantes.

Acciones en gestión institucional

El PM-SEP también exige la definición de acciones en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia y recursos. Es un requisito de los planes de mejora incluir, al menos, una acción en cada área de gestión.

Las medidas propuestas para la gestión institucional deben encaminarse a facilitar el trabajo pedagógico con el fin de mejorar los aprendizajes. Manteniendo ese propósito como guía, es necesario recordar que la literatura de cambio escolar es contundente al señalar que las intervenciones para mejorar los establecimientos deben ajustarse a las necesidades de los mismos. Se podría pensar en tres grupos de escuela para hacer una tipología que ilustre este punto. El primero de ellos agrupa escuelas que realizan un trabajo

sobresaliente y logran altos aprendizajes para todos los estudiantes, a pesar de las desventajas sociales de estos últimos. El segundo grupo incluye escuelas con un funcionamiento institucional sólido, con procesos de gestión regulares, las que aún no alcanzan altos niveles de aprendizaje, pero que son terreno fértil para recibir programas de reforma. En el tercer grupo están las escuelas con una institucionalidad débil por problemas de gestión, convivencia, infraestructura u otros. Dichos establecimientos no están preparados para albergar y/o liderar un proceso de transformación. Estas escuelas requieren una intervención que se aboque a normalizar su operación antes de pretender mejorar el rendimiento (Beeby, 1986; Slavin, 2005). Por normalización se entiende atender los problemas más urgentes, que pueden ser, por ejemplo, regularizar la asistencia de profesores y estudiantes, crear una convivencia escolar positiva y priorizar las actividades de aprendizaje por sobre todas las demás.

De acuerdo a lo anterior, se recomienda que las escuelas revisen cuidadosamente su situación en función del diagnóstico y se ubiquen en alguna de las categorías antes mencionadas. A partir de ello deben focalizar sus esfuerzos de gestión en uno o dos tópicos prioritarios que requieran atención urgente, y cuya normalización implique una mejora sustancial en el ambiente y funcionamiento escolar. Es preciso recordar que en términos de gestión escolar no es necesario gestionar todo al mismo nivel de intensidad, sino que se deben acometer con mayor energía las áreas donde la gestión falla y cuya solución traería un alivio para la operación de la escuela.

Se sugiere específicamente que la definición de acciones se oriente a abordar los principales desafíos planteados en el diagnóstico. Lo que supone que las conclusiones del diagnóstico deberían ser sólidas y ayudar a priorizar las áreas de más urgente intervención. Además, las medidas de gestión institucional debieran enfocarse en los alumnos de menor rendimiento.

Por último, cabe recalcar que la aprobación del PM-SEP requiere que se establezca al menos un objetivo y una acción en cada una de las áreas de la gestión institucional.

Sistema de monitoreo

El elemento final del PM-SEP en su programación anual es el sistema de monitoreo. Es necesario diferenciar este sistema de los mecanismos utilizados para medir el aprendizaje de los estudiantes. El sistema de monitoreo a que se refiere el PM-SEP tiene como propósito cautelar que se cumplan los objetivos y se desarrollen las acciones comprometidas en el PM-SEP. Se trata de promover entre las escuelas la lógica de la planificación, implementación y evaluación como una forma de revisión sistemática del rumbo y obtención de retroalimentación para ver si se están consiguiendo los objetivos.

El sistema de monitoreo, por lo tanto, se enmarca dentro de la corriente de las escuelas que aprenden. Esta veta del cambio escolar plantea que las escuelas—como otras organizaciones—pueden mejorar sistemáticamente si revisan sus supuestos básicos de operación cotidiana y establecen como principio el aprendizaje sobre la práctica. Las escuelas que aprenden se caracterizan por la proclividad de sus miembros a recibir retroalimentación para mejorar sus prácticas y superar las metas de aprendizaje. Se trata de escuelas donde se han construido espacios de confianza para expresar ideas y asumir responsabilidad por los resultados y por el uso de los recursos (Senge et al., 2000). En dichos establecimientos es probable que se observe un clima escolar favorable, que a la postre impacte en el aprendizaje (UNESCO, 2008, , 2009b). Este es el espíritu que anima a la creación de un sistema de monitoreo dentro del PM-SEP. La principal recomendación acerca del sistema de monitoreo consiste en guardar la coherencia entre el diagnóstico, los objetivos y acciones del plan y las áreas que el sistema evalúa. Debe asegurarse que los objetivos y las acciones estén basadas en el diagnóstico, y que el sistema de monitoreo pueda dar cuenta del cumplimiento de los objetivos y el grado de implementación de las acciones.

Otro aspecto relevante del sistema es que éste debe ser sencillo, en el sentido de que se

enfoque en los aspectos cruciales del PM-SEP y evite distraer recursos y tiempo excesivos para el monitoreo, los que son necesarios en la implementación de acciones en los subsectores y la gestión.

La Ley SEP representa una oportunidad histórica para avanzar sustancialmente en la equidad de los aprendizajes en Chile. A través de esta norma se reconoce que la educación de los niños en desventaja social es más cara y, por ello, se otorga una subvención mayor para estos estudiantes. De forma simultánea la ley obliga a escuelas y sostenedores a responsabilizarse por los resultados de aprendizaje, proponer acciones y usar los recursos de la subvención escolar preferencial directamente en acciones para los niños prioritarios.

Es preciso señalar que el PM-SEP es una excelente oportunidad para que los establecimientos educacionales puedan priorizar los aspectos fundamentales en los cuales deben trabajar. En toda escuela existen múltiples desafíos, pero no todos pueden ser abordados de manera simultánea. Bajo esta perspectiva, las acciones establecidas en ámbitos de subsectores y áreas de gestión institucional deberán concentrarse en el aprendizaje como eje prioritario. Ese es el primer desafío.

Finalmente, las acciones que sean integradas en el PM-SEP deben considerar que la construcción de capacidades perdurables en los docentes es el eje fundamental para mejorar el aprendizaje. La experiencia de los mejores sistemas educativos del mundo es enfática en señalar que la única forma de mejorar el aprendizaje es perfeccionando la enseñanza (Barber & Mourshed, 2007).

Dimensionamiento de la Institución Educativa.

Dimensionamiento del Establecimiento Educacional

ESCUELA SANTA EMILIA

2012

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO		ESCUELA SAN CLEMENTE						
TIPO DE ESCUELA (Familiar – Institucional – Congregación – Otro)		CARACTERÍSTICAS DEL ESTABLECIMIENTO (Rural Completa – Microcentro - Multigrado - Básica – Media – Otro)			DEPENDENCIA (P. Subv – DAEM – Fundación – Otro)			
Institucional		Educación Básica Completa con NT1 y NT2			DAEM			
RESOLUCIÓN EXENTA QUE AUTORIZA CONTRATACIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA POR SEP				AÑO SEP ACTUAL	ASISTENCIAS TÉCNICAS ANTERIORES A EDUMET			
N° de Resolución		Fecha	Año	1	Visión Ingenieros			
SECTOR	CLASIFICACIÓN		MATRÍCULA TOTAL	MATRÍCULA PRIORITARIOS	MATRÍCULA MAPUCHE	RBD	IVE %	INGRESO SEP
Urbana <input checked="" type="checkbox"/> Rural <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>		289	81	77	4545-1	69%	2012
DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO								
Lagos 795, Vilcún , IX Región								
Ciudad / localidad			Vilcún			Comuna	Vilcún	
Nombre del Director(a)			Jaime Sanhueza Robles			Rut	5.624.256-0	
Nombre del Sostenedor			Henry Yevenes Hermosilla			Rut	8.356.303-2	
DATOS DE CONTACTO CON EL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL								
Teléfono		N° de Fax		Correo Electrónico				
256861				sanclemente@vilcunchile.com				
DATOS DE CONTACTO DEL DIRECTOR								
N° de Celular		Correo Electrónico						
_____		profesor.sanclemente@gmail.com						
DATOS DE CONTACTO DEL SOSTENEDOR								
Teléfono		Celular		Correo Electrónico				
975694		_____		eclemente@vilcunchile.com				
DATOS DE CONTACTO DEL JEFE TÉCNICO								
Teléfono		Celular		Correo Electrónico				
275686		_____		marlene.paz@gmail.com				
TIPO DE JORNADA						PROGRAMAS		

X JEC	X Media Jornada	Hora Inicio: 8 ⁰⁰ -14 ⁰⁰	Hora Término: 13.40- 18:50	<input checked="" type="checkbox"/> Integración	<input type="checkbox"/> Diferencial
OTROS PROFESIONALES DE APOYO EN EL ESTABLECIMIENTO					
<ul style="list-style-type: none"> - Asistente Social - Psicólogo - Ingeniero Informático 					
OTROS PROGRAMAS O PROYECTOS EXISTENTES EN EL ESTABLECIMIENTO					
.					

INSTANCIAS DE REUNIÓN EN EL ESTABLECIMIENTO	Tipo de reunión	Periodicidad	Horario
	Consejo Escolar	Semanal	16:30 – 18:00
	Consejo Profesores	Semanal	16:30 – 18:00
	Consejos Técnicos	quincenal	16:30 – 18:00
	E.L.E.	semanal	16:30 – 18:00

CARGA HORARIA POR CARGOS DIRECTIVOS		
Nombre Directivo(a)	Cargo	N° Hrs de Contrato
Jaime Sanhueza Robles	Director	44
Gerónimo Aldea	Inspector General	44
Paz Hermosilla	U.T.P	44

CURSOS, NIVELES Y CANTIDAD DE ESTUDIANTES						
N° Sala	Curso	Cantidad Estudiantes	Cantidad Estudiantes Mapuches	Cantidad Estudiantes Prioritarios	Cantidad Estudiantes en Integración	Cantidad Estudiantes en Diferencial
	T1	5	1	0		
	T2	11	1	2		
	1°A	16	4	11		
	2°A	22	5	4		
	3°A	17	6	5		
	4°A	31	9	19		
	5°A	32	6	15		
	6°A	41	12	13		
	7°A	23	11	3		
	7°B	22	5	9		

	8°A	34	8	0		
	8°B	35	9	0	1	
TOTALES		289	86	180	1	

CARGA HORARIA DE LOS PROFESORES (Incluye directivos que imparten clases)					
Nombre Profesor(a)	Cargo	Jefatura	Sector que Imparte	Curso	Maneja TICs
María Teresa Manquilef	Ed.Parvularia	NT1y NT2	Párvulos	T1 y T2	
Flor Gallegos Morales	Docente	1°	Básica	1°	
Jorge NAvarretes Muñoz	Docente	2°	Básica	2°	
Helga NahuelpanNahuelhual	Docente	3°	Básica	3°	
Hilda González Pino	Docente	4°	Básica	4°	
Patricia Troncoso Ahumada	Docente	5°	Ingles	5°	
María Valentina Salazar Shiele	Docente	6°	Lenguaje- Matemática	6°	
Ramón RubilarQuieluat	Docente	7°A	Sociedad		
Hugo Henríquez Huinca	Docente	7° B	Naturaleza		
Norma ReuqueCollio	Docente	_____	Religión		
Gloria Vargas Benitez	Docente	8° A	Matemática		
RobonsonVillacuraPaillalef	Docente	8° B	Ed. Física		
Felipe Abarzua Navarrete	Docente	_____	Ingles	I Ciclo	
Ana Mella Muñoz	Docente	_____	Religión Evangélica		

PERSONAL ADMINISTRATIVO (Secretaria, portero, otros)		
Nombre	Cargo	N° de Horas de Contrato
Raphael Vidal Paillan	Secretario	44
Erica Muñoz Cona	Auxiliar	44
Juana Duran Bop	Auxiliar	22
Patricio Manríquez Sanhueza	Auxiliar	22

ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN (Inspectores, profesores de reforzamiento, otros)		
Nombre	Cargo	N° de Horas de Contrato
Néstor Huinca Riquelme	Coordinador Informático	44
Alfonso Vera Jara	Inspector	44
Roxana Bobadilla Nahuelhuan	Inspector	44
Ana Saavedra Salas	Inspector	44
Olaya Añañir Pillalef	Encargada CRA	44

INTEGRANTES DEL EQUIPO SEP EN EL ESTABLECIMIENTO			
Nombre	Cargo – Función	Teléfono / Celular	E - mail
Luis Cid Gay	Psicólogo	77344087	grereenextreme@hotmail.com
Marisa Palavecino Hermosilla	Monitora Aula	90344512	hiracho@live.cl
Elizabeth Manquiel	Monitora Aula	397555	Ely.munmch@hotmail.com
Gladys Soto Barrientos	Monitora Arte y Ballet	378836	_____
Cecilia Moreno Gavilan	Asistente Social	788220924	cefedescymomu@hotmail.com
Liliana Guevara Huichalaf	Monitora Música	95060171	lcurilef@gmail.com
Rigoberto Topp Vallejos	Monitor Teatro	88056770	_____
Verónica Tossi Melo	Monitora ECBI	9614590	blan_tosi@hotmail.com
Carolina Negrón Blanc	Asistente Pedagógico TIC	67284971	carolinagtunegrongonzalez@gmail.com
Marlen Vera Bolaños	Asistente Pedagógico	672676660	mayleddmvera@gmail.com
Clotilde Pincheira Gada	Estrategia LEM		

ANTECEDENTES DE LA ASISTENCIA TÉCNICA EN EL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL		
Tipo de Servicio	Nombre Ejecutor(a) del Servicio	Periodicidad - Horario
Gestión Escolar	Jorge Villanueva Beltrán	Semanal jueves 08:00-11:00 hrs
Asesoría Pedagógica en Lenguaje	Cecilia Blanc Negrón	Semanal
Asesoría Pedagógica en Matemática	Mirna Rifo Blanco	Semanal
Asesoría Técnica a UTP	Walede Urzúa Villalon	Semanal

ANTECEDENTES DE LA TECNOLOGÍA EXISTENTE EN EL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL			
EQUIPOS		LABORATORIOS Y ACCESORIOS	
Ítem	Cantidad	Ítem	Cantidad
Netbook	28	Camara digital	01
Carro Movil	1	Cámara Filmadora	01
Notebook HP	8	Impresora Laser	02
Proyecto Portátil	2		
Proyecto en Aula	07		
Computadores de Estación	07		
Impresora de Inyección	05		

Diagnóstico Institucional.

Para la realización del diagnóstico institucional se utilizó la siguiente pauta propuesta para el trabajo con los integrantes de la comunidad educativa.

De acuerdo a las siguientes categorías, valore de 0 a 5 la realidad que más representa en su establecimiento

VALOR	NIVEL	DESCRIPTORES DE LAS DIMENSIONES
0	NO HAY EVIDENCIAS	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	EXISTE EVIDENCIA CON DESPLIEGUE PARCIAL O IRRELEVANTE PARA LA COMUNIDAD	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	PRÁCTICA SISTEMÁTICA CON DESPLIEGUE PARCIAL	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	PRÁCTICA SISTEMÁTICA CON DESPLIEGUE TOTAL Y ORIENTADA A RESULTADOS	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.

4	PRÁCTICA SISTEMÁTICA CON DESPLIEGUE TOTAL, ORIENTADA A RESULTADOS EVALUADA Y MEJORADA	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	PRÁCTICA EFECTIVA	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

Área Gestión Curricular						
I. Organización Curricular						
a. Calendarización Anual						
Práctica	0	1	2	3	4	5
El establecimiento define un calendario anual de actividades, mes a mes, de marzo a enero que permite conocer los periodos lectivos.		X				
La definición del calendario anual asegura el cumplimiento de las horas de clases exigidas para la enseñanza.		X				
Al inicio del año escolar el establecimiento da a conocer el calendario anual a toda la comunidad escolar.		X				

Área Gestión Curricular						
I. Organización Curricular						
b. Plan de Estudios						
Práctica	0	1	2	3	4	5
Se establece un plan de estudios que determina las horas semanales de clases por cada subsector y nivel y que responde al establecido como mínimo.			X			
Las horas del plan de estudios se distribuyen teniendo como foco el cumplimiento de las metas de aprendizaje del establecimiento.			X			
En el plan de estudios se destinan las horas de libre disposición para fortalecer el cumplimiento del currículum y las metas de aprendizaje establecidas, mediante acciones pedagógicas alternativas y efectivas como laboratorios, horas de biblioteca, talleres, academias, entre otros.			X			

Área Gestión Curricular						
I. Organización Curricular						
c. Planificación Anual y Horario Escolar						
Práctica	0	1	2	3	4	5
El establecimiento, a partir de sus resultados, determina cada año focalizar sus esfuerzos y proponer metas concretas para mejorar los aprendizajes.			X			
En la definición de la planificación y cronograma anual para cada subsector y nivel se garantiza el cumplimiento del programa de estudios.			X			
En la definición de la planificación y cronograma anual de cada subsector y nivel se indica el contenido correspondiente a trabajar en cada mes.			X			
La construcción de la planificación y cronograma anual de cada subsector y nivel, contempla espacios y tiempos pertinentes para las evaluaciones.			X			
El horario diario y semanal se construye de acuerdo a criterios pedagógicos y no administrativos.			X			

Área Gestión Curricular						
II. Planificación de la Enseñanza						
a. Planificación de Clases						
Práctica	0	1	2	3	4	5
La escuela incluye en las planificaciones estrategias de cursos combinados en los casos que corresponda.			X			
En el microcentro se define una estructura de planificación de clases, la cual se comparte y emplea por todos los docentes.			X			
El sostenedor garantiza que los docentes cuenten con tiempo semanal fijo suficiente para trabajar individual o grupalmente la planificación de clases.			X			
Él o los docentes planifica(n) sus unidades de aprendizaje clase a clase.			X			
El Director o Profesor encargado es responsable del cumplimiento de las planificaciones de clases e informada de ello al microcentro.			X			

Lasclasesseplanificandeacuerdoalalsexigencias delcurrículoyla lasdisposiciones deaprendizaje delosalumnose incluyelos componentes fundamentales:objetivo,aprendizajesesperados, actividadesdeaprendizajeylosrecursosnecesarios,pudiendoseraplicadaspor			X			
Lasclasesseplanifican estableciendoclaramente lasetapasdeinicio,desarrolloycierre,conlostiemposcorrespondientesacadafase.			X			
Lasactividadesdeaprendizajeseleccionadassondeafiantesparalosestudiantes.			X			
Élolosdocentesrevisa(n),modifica(n)yenriquecen susplanificaciones enfuncióndelaprácticaenelaulaylosresultadosdelos estudiantes,			X			

ÁreaGestiónCurricular						
II.Planificación delaEnseñanza						
b.Planificación de lasEvaluaciones						
Práctic a	0	1	2	3	4	5
Elcalendarioanual deevaluacionesparciales,semestralesyfinalespornivelysubsector,esinformado oportunamentealacomunidad escolar.			X			
Elolosdocente(s)incorpora(n)ensuplanificacióndiversasestrategiasparamonitorearpermanentementeelaprendizajeyavancedelos estudiantes.			X			
Elolosdocente(s)diseña(n)diversosinstrumentosevaluativosconsistentesconlosobjetivosyaprendizajesesperadosdelos programasdeestudio.			X			
Losprofesoresenelmicrocentrorevisan,retroalimentan yevalúanlosinstrumentosdeevaluaciónempleadosporelolosdocente(s)de cada escuela			X			

ÁreaGestiónCurricular						
II.Planificación delaEnseñanza						
c.MétodosdeEnseñanzayRecursosPedagógicos						
Práctic a	0	1	2	3	4	5

Él o los docentes aplica(n) estrategias específicas de enseñanza que hanseleccionado en el microcentro por su efectividad en la mejora de los procesos.			X			
Las clases se planifican incluyendo estrategias que permitan a los estudiantes comprender y encontrar significado a lo que se enseña.			X			
Los docentes incluyen en sus planificaciones trabajos adecuados (posibles y significativos) a la realidad de los estudiantes.			X			
Los profesores en microcentro definen, elaboran u obtienen los materiales y recursos pedagógicos necesarios para el cumplimiento de las planificaciones			X			

Área Gestión Curricular						
III. Acción Docente en Aula						
a. Ambiente propicio para el aprendizaje						
Práctica	0	1	2	3	4	5
El o los docente(s) inician y terminan las clases puntualmente.			X			
El o los docente(s) logran generar un ambiente armónico en la sala de clases, donde los estudiantes se muestran desafiados y comprometidos con el			X			
El o los docente(s) valoran, acogen y utilizan para el aprendizaje los aportes, dudas, errores y propuestas de los estudiantes.			X			
Existen disposiciones institucionales que evitan que se interrumpa el trabajo escolar al interior de la sala de clases.			X			
Para facilitar el trabajo el o los docentes establecen límites y expectativas claras de comportamiento.			X			
El o los docente(s) muestran dominio y consistencia en el cumplimiento de las normas establecidas.			X			
El o los docente(s) establecen normas y rutinas para el funcionamiento del curso y la organización y uso de los útiles y materiales.			X			
El o los docente(s) se aseguran que todos los estudiantes tengan el material necesario para trabajar.		X				
El o los docente(s) utiliza(n) adecuadamente el espacio de la sala como medio para el aprendizaje (mapas, trabajos de los estudiantes, metas de			X			
El o los docente(s) cuidan que la sala esté limpia, ventilada, atractiva y organizada para el aprendizaje.			X			

Área Gestión Curricular						
III. Acción Docente en el Aula						
b. Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes						
Práctica	0	1	2	3	4	5
El o los docente(s) serige(n) por su planificación a hacer las clases.			X			
El tiempo de clase se utiliza mayoritariamente en actividades de aprendizaje más que en tareas administrativas o en mantener el orden.			X			
El o los docente(s) comunica(n) y conversa(n) con los estudiantes acerca de los objetivos de la clase y lo que se espera de ellos, para el grupo o curso atendido.			X			
El o los docente(s) contextualiza(n) los objetivos de la clase e identifican los conocimientos previos que tienen los estudiantes.			X			
Las estrategias de enseñanza aseguran la interacción permanente con los estudiantes para la construcción activa y grupal del conocimiento.			X			
En el desarrollo de la clase se prioriza la expresión oral y escrita, y el razonamiento lógico matemático, entre otras habilidades.			X			
El o los docente(s) utilizan la revisión de cuadernos, trabajos y tareas de los estudiantes para otorgar retroalimentación permanente en función del aprendizaje.			X			
El o los docente(s), al finalizar la clase, utilizan diversas estrategias para verificar el aprendizaje alcanzado por los estudiantes (mapas conceptuales, síntesis colectiva, preguntas, etc.).			X			
El o los docente(s) analizan con los estudiantes las evaluaciones y sus resultados como una estrategia para mejorar el aprendizaje.			X			

Área Gestión Curricular						
III. Acción docente en el aula						
c. Acompañamiento a los docentes						
Práctica	0	1	2	3	4	5
La observación de clases es empleada como un medio para mejorar la práctica docente.			X			
Existen prácticas de observación de clases entre profesores pares.	X					
El microcentro garantiza espacios y tiempos regulares para la reflexión y retroalimentación de las prácticas pedagógicas de los profesores.			X			

Área Gestión Curricular						
IV. Evaluación de la Implementación Curricular						
Análisis de resultados y estrategias remediales						
Práctica	0	1	2	3	4	5
Los profesores en el microcentro monitorean y evalúan periódicamente y en formas sistemáticas las metas propuestas por cada establecimiento entorno al mejoramiento de los aprendizajes en los subsectores del currículo que hayansidopriorizados.			X			
Existen procedimientos e instrumentos para evaluar el impacto en el aprendizaje de la planificación anual y la ejecución de los programas.			X			
La Dirección o profesorencargado toma decisiones a partir de la información recogida sistemáticamente de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.			X			
La escuela implementa un sistema de reforzamiento y apoyo para los estudiantes con rezago o con dificultades de aprendizaje.			X			
Existe un sistema de seguimiento de los avances de los estudiantes que presentan dificultades o están rezagados en el aprendizaje.			X			
Se lleva control de los avances de los estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas a discapacidades permanentes (niños ciegos, sordos, déficit intelectual, entre otros) o transitorias (dificultades específicas de aprendizaje de lenguaje, déficit atencional, etc.)			X			
Se consideran estrategias para optimizar los aprendizajes de los niños/as con talentos académicos, deportivos, artísticos, etc.			X			
El Director(a) o Profesor encargado (a) definen acciones para mejorar las prácticas pedagógicas a partir de los resultados de aprendizaje.			X			

Síntesis los aspectos que se deben mejorar en esta Área.

- ✓ Evaluar los instrumentos utilizados para medir los aprendizajes en los distintos sectores y contrastarlos con los Mapas de Progreso, para visualizar el nivel en que se encuentran los estudiantes.
- ✓ Confeccionar y someter a evaluación permanente un formato de planificación institucional que considere los objetivos, los aprendizajes esperados, las actividades genéricas, los ejemplos de actividades contextualizadas y la evaluación, considerando que ésta resume las acciones y decisiones previstas para el logro de mayores y mejores aprendizajes.
- ✓ Se recomienda instalar prácticas sistemáticas de reflexión docente que promuevan sostenidamente altas expectativas respecto a los logros de aprendizaje de los estudiantes y al desarrollo de sus habilidades intelectuales y sociales.
- ✓ Generar estrategias de seguimiento y monitoreo que permitan obtener información fundamentada sobre lo realizado al interior del aula, en función de los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar al término de cada nivel, teniendo como referentes los Mapas de Progreso y los Niveles de Logro.
- ✓ Establecer claramente un calendario anual de actividades que permita aprovechar el máximo el tiempo escolar (priorizar, seleccionar y organizar actividades según necesidades del establecimiento), dándole énfasis al trabajo pedagógico.

- ✓ Desarrollar procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación y reflexión generando principalmente los espacios y tiempos necesarios para los docentes.

- ✓ Establecer una coordinación pedagógica efectiva que se encargue de revisar, retroalimentar y asesorar a los docentes en sus planificaciones y evaluaciones de aprendizajes de los alumnos, generando a su vez espacios de observación de aula que permitan reflexionar sobre las prácticas pedagógicas.

Área Liderazgo						
I. Cultura de altas expectativas						
Práctica	0	1	2	3	4	5
EI Director o profesor encargado(a) de la escuela destaca ante la comunidad educativa que la prioridad de la escuela es el aprendizaje de los estudiantes.		X				
EI Director o Profesor encargado (a) de la escuela establece metas exigentes a todos los miembros de la comunidad escolar y monitorea su cumplimiento.			X			
EI Director o Profesor encargado(a) de la escuela realiza acciones planificadas para conocer las fortalezas y debilidades de sus estudiantes y docentes.		X				
EI Director o Profesor encargado(a) de la escuela realiza acciones planificadas para estimular y comprometer a los docentes y estudiantes en el logro de los aprendizajes.			X			
EI Director o Profesor encargado(a) de la escuela realiza acciones planificadas para estimular y facilitar la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas.			X			

Área Liderazgo						
II. Director o directora con foco en lo académico						
Práctica	0	1	2	3	4	5
La gestión del Director o Profesor encargado(a) de la escuela centra su gestión en el aprendizaje de los estudiantes.			X			
EI Director o el/la encargado(a) de la escuela garantiza las condiciones de tiempo, capacitación y recursos para que los docentes puedan implementar los programas de estudio.			X			
EI Director o el/la encargado(a) de la escuela garantiza la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación de los resultados de aprendizaje.		X				
EI Director o el/la encargado(a) de la escuela asegura que se ejecuten estrategias eficaces para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes con bajos resultados y monitorea el proceso.		X				
EI Director o el/la encargado(a) de la escuela asegura que el tiempo no lectivo de los docentes se destina a actividades de planificación, evaluación, estudio y reflexión de sus prácticas.			X			
EI Director o el/la encargado(a) de la escuela define metas altas de retención, asistencia y puntualidad de los estudiantes.			X			

Síntesis de los aspectos que se deben mejorar en esta Área.

Conclusión General:

- ✓ Se hace necesario tener un mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades de los alumnos y docentes, con la finalidad de generar una cultura de altas expectativas en ellos.

- ✓ Crear acciones que permitan que la dirección de la escuela instale prácticas que centren el liderazgo del Director en la Gestión Curricular, considerando el Marco para la Buena Enseñanza y el Marco para la Buena Dirección, teniendo en cuenta los alumnos que presentan dificultades en su proceso de enseñanza aprendizaje y los que presentan NEE.

- ✓ Establecer prácticas que aseguren la coordinación de los actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y metas institucionales, centrándolo fuertemente en el aspecto pedagógico

Establecer redes de apoyo externo que contribuyan al logro de los objetivos y metas institucionales

Área Convivencia Escolar						
I. Buen Clima Escolar						
Práctica	0	1	2	3	4	5
La gestión del Director/a Profesor/a encargado(a) dispone e implementa estrategias que hacen posible que la escuela sea un lugar seguro, acogedor y estimulante para los estudiantes.			X			
Los estudiantes manifiestan identificación con su escuela al participar y comprometerse en las actividades institucionales y en su propio aprendizaje.			X			
La gestión del Director/a Profesor/a encargado/a garantiza procedimientos para la atención de aquellos estudiantes que tienen necesidades específicas en lo académico, emocional, vocacional, físico y/o social.			X			
La gestión del Director/a Profesor/a encargado(a) adopta sistemas para estimular y motivar periódicamente a los estudiantes, reconociendo y premiando sus esfuerzos y avances.			X			
Todos los actores de la comunidad escolar cuentan con instancias de participación según la normativa vigente.			X			
La escuela cuenta con espacios para el desarrollo de actividades extracurriculares que funcionan sistemáticamente (culturales, deportivas u otros).			X			
La escuela cuenta con reglamento interno que es conocido y compartido por toda la comunidad educativa.			X			
Todos los miembros de la comunidad escolar se rigen por el manual de convivencia que establecen obligaciones mínimas (cumplimiento de tareas y trabajos, respeto y buen trato, lenguaje respetuoso, puntualidad, presentación personal, cuidado de materiales e infraestructura y no existencia de elementos dañinos).			X			
La escuela asegura la disponibilidad y uso de espacios de recreación, patios y/o jardines cuidados, salones y baños limpios y bien mantenidos.			X			

Área Convivencia Escolar						
II. Apoderados comprometidos						
Práctica	0	1	2	3	4	5
El Director/a o Profesor encargado(a) informa y compromete a los apoderados con la misión, los objetivos y los Planes de Mejoramiento Educativo del establecimiento, sus objetivos, contenidos de aprendizaje, sistema de tareas y fechas de evaluaciones.		X				
Existen mecanismos para informar a los padres y apoderados de los objetivos y contenidos de aprendizaje, el sistema de tareas y fechas de evaluaciones.			X			
La escuela cuenta con mecanismos y procedimientos para informar a los padres y apoderados respecto a los logros de aprendizaje de sus hijos, sus avances y dificultades y cómo apoyarlos para mejorar sus aprendizajes.			X			
Los apoderados asisten regularmente a las reuniones planificadas.			X			
El Centro de Padres participa activamente en la reflexión y análisis de los resultados de aprendizajes de los estudiantes y estrategias para mejorar.			X			
El establecimiento incentiva la nivelación de estudios de los apoderados que no hayan terminado su escolaridad.	X					

Síntesis de los aspectos que se deben mejorar en esta Área.

Fijar estrategias para aumentar la integración y participación de toda la comunidad escolar en la revisión y actualización de los reglamentos u otros instrumentos de gestión y/o planificación del establecimiento.

Se recomienda realizar mejoras de los espacios de recreación creando ambientes acogedores que permitan el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

Generar más instancias de participación para que involucrar de mejor manera a los Padres y Apoderados en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos, para que se sienten más identificados con la escuela y con sus metas y objetivos.

Área Recursos					
I. Comunidad Educativa					
Recurso s	1	2	3	4	5
El microcentro cuenta con tiempo suficiente para orientar los procesos de aprendizaje y apoyar a los docentes en sus necesidades pedagógicas.		X			
El o los docentes conocen y dominan los programas de estudio y el marco curricular de los niveles y subsectores en que se desempeñan.		X			
El o los docentes dominan los contenidos y didácticas de las disciplinas que imparten.					
La escuela cuenta con una política de formación continua para los docentes relacionada con la propuesta curricular del establecimiento (objetivos y metas institucionales).		X			
La escuela solicita y/o contrata apoyo o asesoría externa para resolver problemas específicos de la enseñanza.			X		
Los docentes poseen competencias digitales básicas para usar recursos TIC.		X			
Existen procedimientos y criterios técnicos claros de selección de personal docente y administrativo del establecimiento para asegurar un equipo de calidad.		X			

Área Recursos					
II. Pedagógicos					
Práctica	1	2	3	4	5
La escuela cuenta con los recursos pedagógicos necesarios y suficientes para el cumplimiento del currículo y el logro del aprendizaje de todos los estudiantes.		X			
La escuela hace uso eficiente de los recursos pedagógicos suministrados por el Ministerio: TICS, CRA, textos, otros.		X			
La escuela cuenta con políticas y normas para el uso, la distribución, el cuidado y la devolución de los recursos pedagógicos.		X			
La escuela tiene procedimientos que faciliten el acceso a los recursos pedagógicos en tiempo y en espacios adecuados.		X			
La escuela cuenta con mecanismos que le permitan aumentar y renovar los recursos pedagógicos.		X			

Síntesis de los aspectos que se deben mejorar en esta Área

Fijar estrategias para aumentar la integración y participación de toda la comunidad escolar en la revisión y actualización de los reglamentos u otros instrumentos de gestión y/o planificación del establecimiento.

Se recomienda realizar mejoras de los espacios de recreación creando ambientes acogedores que permitan el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

Generar más instancias de participación para que involucrar de mejor manera a los Padres y Apoderados en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos, para que se sienten más identificados con la escuela y con sus metas y objetivos.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO

Procedimientos utilizados para realizar el Diagnóstico Institucional

Este proceso se realizó a través de un trabajo en equipo de análisis y reflexión de los instrumentos de diagnóstico propuestos por el MINEDUC. Estos permiten la revisión de áreas: Liderazgo, Convivencia Escolar, Recursos y Gestión Curricular.

En este proceso participó toda la comunidad educativa: Sostenedor, Director, Docentes, Estudiantes y Apoderados.

En la tabla anexa se describe la participación de la comunidad educativa en cada área:

Área	Participantes	Guía del Proceso
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">▪ Docentes▪ Estudiantes representados por la Directiva.▪ Director	Director
Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none">▪ Docentes del Establecimiento▪ UTP	UTP
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none">▪ Apoderados.▪ Estudiantes representados por la Directiva de cada curso▪ Docentes▪ Inspector General	Inspector General
Recursos	<ul style="list-style-type: none">▪ Sostenedor▪ Director	Sostenedor

A. CONCLUSIONES GESTIÓN ESCOLAR

Área Liderazgo

Dimensión	Conclusiones
Cultura de Altas Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> ● No se evidencia que existan prácticas que estimulen y generen en los alumnos compromiso con el trabajo escolar y sus aprendizajes. ● Hay desconocimiento por parte del director sobre las fortalezas y debilidades de los estudiantes y docentes.
Director o Directora con Foco en lo Académico	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe preocupación constante respecto del desarrollo de las actividades académicas, sin embargo, se evidencia que se carece de una evaluación que entregue antecedentes para la retroalimentación de ellas con el propósito de lograr las metas institucionales. ● No se observa que el Director realice acciones de seguimiento, monitoreo, retroalimentación y asesoría a los docentes en el aula.
<p>Conclusión General:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se hace necesario tener un mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades de los alumnos y docentes, con la finalidad de generar una cultura de altas expectativas en ellos. ✓ Crear acciones que permitan que la dirección de la escuela instale prácticas que centren el liderazgo del Director en la Gestión Curricular, considerando el Marco para la Buena Enseñanza y el Marco para la Buena Dirección, teniendo en cuenta los alumnos que presentan dificultades en su proceso de enseñanza aprendizaje y los que presentan NEE. ✓ Establecer prácticas que aseguren la coordinación de los actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y metas institucionales, centrándolo fuertemente en el aspecto pedagógico ✓ Establecer redes de apoyo externo que contribuyan al logro de los objetivos y metas institucionales 	

Área Gestión Curricular

Dimensión	Conclusiones
Organización Curricular	<ul style="list-style-type: none"> ● Se observa que el establecimiento no define un calendario de actividades que permita visualizar los distintos periodos lectivos y a su vez que asegure el cumplimiento del número de horas de clases, experiencias pedagógicas variables y regulares. ● Se aprecia la necesidad de incluir mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación del calendario anual en el que debe explicitar los responsables de cada una de las acciones a desarrollar. ● Se comprueba la presencia irregular de un sistema de planificación institucional que oriente y respalde el cumplimiento del desarrollo de los programas de estudio (cobertura curricular). ● Establecer estrategias para el análisis y evaluación de los resultados con los estudiantes. ● Se recomienda organizar tiempos y espacios que propicien la reflexión técnica que conduzcan a evaluar el quehacer profesional y los logros de aprendizaje de los estudiantes.
Planificación de la Enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> ● Se aprecia que no existe un diseño de planificación clase a clase, así como tampoco se ha logrado instalar un proceso de seguimiento y evaluación para detectar las falencias y realizar los ajustes estructurales necesarios permitiendo mejorar su aplicación. ● El establecimiento debe considerar en los diseños de enseñanza los tiempos, espacios y recursos didácticos (material educativo, tecnológicos, audiovisuales entre otros) que hagan factible su implementación del currículo.
Acción Docente en el Aula	<ul style="list-style-type: none"> ● Se deben generar acciones para garantizar que todos los estudiantes dispongan del material necesario para desarrollar sus actividades de aprendizaje. ● Organizar, ejecutar y monitorear actividades a nivel institucional que muestren la valorización de altas expectativas que los profesores y docentes directivos tienen de los estudiantes (Ej. Exposición a la comunidad de una muestra de trabajos científicos, artísticos, literarios, etc.)

	<ul style="list-style-type: none"> ● Instalar una práctica institucional de organización y preparación de la enseñanza, donde la planificación resuma las acciones y decisiones previstas para el logro de mayores y mejores aprendizajes, respondiendo a las necesidades de cada asignatura y de la comunidad escolar. ● Se comprueba la necesidad de contar con una UTP y/o profesor especialista que retroalimente y evalúe el cumplimiento de las planificaciones en relación a la jornada de trabajo.
Acción en el aula II	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar procedimientos, estrategias y/o mecanismos que permitan información fundamentada sobre lo realizado al interior del aula, en función de los logros de aprendizaje que los alumnos y alumnas deben alcanzar al término de cada nivel. ● Se comprueba la necesidad de definir e instalar prácticas de monitoreo de la acción docente en el aula, que permitan evidenciar la progresión y coherencia de los contenidos entre los niveles, ciclos y subciclos, considerando el Marco para la Buena Enseñanza ● Se evidencia la presencia irregular de una declaración institucional producto de la reflexión de los docentes donde se reflejen y promuevan altas expectativas de aprendizaje de todos los estudiantes.
Evaluación de la implementación curricular: análisis de resultados y medidas remediales	<ul style="list-style-type: none"> ● Para evaluar los logros de aprendizajes de los distintos subsectores se sugiere indagar en los instrumentos usados para evaluar los aprendizajes esperados, considerando como referentes los mapas de progreso y los niveles de logros.
<p>Conclusión General:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar los instrumentos utilizados para medir los aprendizajes en los distintos sectores y contrastarlos con los Mapas de Progreso, para visualizar el nivel en que se encuentran los estudiantes. ✓ Confeccionar y someter a evaluación permanente un formato de planificación institucional que considere los objetivos, los aprendizajes esperados, las actividades genéricas, los ejemplos de actividades contextualizadas y la evaluación, considerando que ésta resume las acciones y decisiones previstas para el logro de mayores y mejores aprendizajes. 	

- ✓ Se recomienda instalar prácticas sistemáticas de reflexión docente que promuevan sostenidamente altas expectativas respecto a los logros de aprendizaje de los estudiantes y al desarrollo de sus habilidades intelectuales y sociales.
- ✓ Generar estrategias de seguimiento y monitoreo que permitan obtener información fundamentada sobre lo realizado al interior del aula, en función de los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar al término de cada nivel, teniendo como referentes los Mapas de Progreso y los Niveles de Logro.
- ✓ Establecer claramente un calendario anual de actividades que permita aprovechar el máximo el tiempo escolar (priorizar, seleccionar y organizar actividades según necesidades del establecimiento), dándole énfasis al trabajo pedagógico.
- ✓ Desarrollar procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación y reflexión generando principalmente los espacios y tiempos necesarios para los docentes.
- ✓ Establecer una coordinación pedagógica efectiva que se encargue de revisar, retroalimentar y asesorar a los docentes en sus planificaciones y evaluaciones de aprendizajes de los alumnos, generando a su vez espacios de observación de aula que permitan reflexionar sobre las prácticas pedagógicas.

Área Convivencia Escolar

Dimensión	Conclusiones
Buen Clima Escolar	<ul style="list-style-type: none"> ● Se observa que hay que realizar una reformulación del Reglamento de Convivencia Escolar, con la participación de todos los actores de la comunidad para favorecer y garantizar un clima propicio para el aprendizaje. ● Se recomienda realizar acciones para mejorar los espacios de recreación, patios, salas y baños en buenas condiciones higiénicas, con el fin de generar ambientes adecuados para el normal desarrollo de las actividades del establecimiento.
Apoderados Comprometidos	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar instancias de información y participación activa de los padres y apoderados, respecto a los logros de aprendizaje de sus hijos e hijas. ● Fortalecer el rol de los Padres y Apoderados en la formación de sus hijos e hijas. ● Participar a toda la comunidad educativa en la reformulación del Reglamento de Convivencia Escolar.
<p>Conclusión General:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijar estrategias para aumentar la integración y participación de toda la comunidad escolar en la revisión y actualización de los reglamentos u otros instrumentos de gestión y/o planificación del establecimiento. ✓ Se recomienda realizar mejoras de los espacios de recreación creando ambientes acogedores que permitan el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. ✓ Generar más instancias de participación para que involucrar de mejor manera a los Padres y Apoderados en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos, para que se sienten más identificados con la escuela y con sus metas y objetivos. 	

AREA RECURSOS

Dimensión	Conclusiones
Comunidad Educativa	<ul style="list-style-type: none"> ● Instalar mecanismos de participación en la selección del personal docente y administrativo por parte del Director del establecimiento.
Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> ● Se comprueba que los recursos pedagógicos son insuficientes para lograr un proceso educativo de calidad. ● Se requiere generar mecanismos para una mejor distribución de los recursos pedagógicos, ya que son insuficientes.
<p>Conclusión General:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crear mecanismos que permitan la participación en la toma de decisiones para la selección del personal docente y administrativo que se contrata en la escuela. ● Gestionar mecanismos de coordinación entre los distintos actores para la obtención de los recursos y/o materiales necesarios para el funcionamiento del establecimiento, ya sea a través del sostenedor, centro de padres y/o autogestión vía proyectos. ● Establecer sistemas que colaboren al buen uso y mantención de los materiales existentes. ● Diseñar e implementar políticas y mecanismos de perfeccionamiento y actualización de los docentes y personal del establecimiento que permitan entregarles mejores herramientas profesionales que le contribuyan al logro de los objetivos y metas institucionales. 	

D.MEJORES PRÁCTICAS Y PRÁCTICAS POR MEJORAR

Área Liderazgo

Mejores Prácticas	Prácticas por Mejorar
<ul style="list-style-type: none">● Existe un equipo de profesores cuyos roles y funciones están definidas.	<ul style="list-style-type: none">● Focalizar la atención en los alumnos y sus aprendizajes.● Garantizar tiempos no lectivos para planificación, capacitación y reflexión.● Centrar el liderazgo en la gestión curricular.● Otorgar los espacios para conocer fortalezas y debilidades de los docentes y alumnos.

Área Gestión Curricular

Mejores Prácticas	Prácticas por Mejorar
<ul style="list-style-type: none">● Docentes propician un clima de aula que favorece los aprendizajes.● Los docentes establecen límites y expectativas claras de comportamiento.	<ul style="list-style-type: none">● Establecer y comunicar el calendario anual de actividades de evaluaciones a la comunidad escolar.● Instalar prácticas para la observación en el aula a los docentes por parte del director o pares, como también retroalimentar sus clases con pautas definidas.● Instalar prácticas de reflexión pedagógica sistemática.● Diseñar y someter a evaluación permanente un formato de planificación institucional semestral y clase a clase en las que se resuma las acciones y decisiones previstas para el logro de mayores y mejores aprendizajes.

Área Convivencia Escolar

Mejores Prácticas	Prácticas por Mejorar
<ul style="list-style-type: none">● Participación de la Escuela en actividades deportivas y/o culturales con otros establecimientos.● La escuela cuenta con normas de convivencia o reglamento interno que es conocido y compartido por toda la comunidad.	<ul style="list-style-type: none">● Se recomienda buscar las estrategias necesarias para la atención de aquellos alumnos con NEE.● Se recomienda un mayor compromiso de los asistentes de la educación en la formación de los estudiantes.● Se observa que los espacios extracurriculares de desarrollo deportivo y/o cultural que otorga la escuela son irregulares.

Área Recursos

Mejores Prácticas	Prácticas por Mejorar
<ul style="list-style-type: none">● Docentes dominan los contenidos y didácticas de las disciplinas que imparten.	<ul style="list-style-type: none">● Generar acciones que permitan aumentar y renovar recursos pedagógicos.● Generar mecanismos de participación para la selección del personal docente de la escuela.

E.OPORTUNIDADES DE MEJORA

Área	Oportunidades de Mejora
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar acciones para construir alianzas dentro y fuera del establecimiento para lograr una educación de calidad. ▪ Se recomienda elaborar pautas para realizar seguimiento, monitoreo y evaluación de los instrumentos de planificación y gestión, de las prácticas docentes en el aula y del quehacer institucional. ▪ Instalar prácticas de trabajo en equipo con los distintos estamentos de la comunidad escolar, compartiendo y desarrollando con ellos objetivos y metas institucionales.
Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se recomienda definir formato de planificación institucional considerando los componentes estructurales sugeridos por el MINEDUC. ▪ Realizar jornada anual de organización y planificación de la enseñanza en la que se definan las metas anuales por subsector de aprendizaje. (Ej. Cobertura curricular por semestre, planificación por contenidos por semestre, etc.). ▪ Generar instancias de participación de los docentes en las que se establezcan las formas en que se realizará el acompañamiento en el aula. ▪ Se recomienda elaborar cronograma semestral de acompañamiento y evaluación de las prácticas al interior del aula. ▪ Instalar prácticas de reflexión y evaluación del proceso enseñanza aprendizaje por subsector, a lo menos dos veces por semestre, generando un informe para ser analizado y discutido por el equipo de gestión.
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sugiere elaborar los instrumentos de planificación y gestión del establecimiento en forma participativa. ▪ Buscar estrategias para mejorar los espacios de recreación, patios y/o jardines, salas y baños en condiciones adecuadas.

Recursos	<ul style="list-style-type: none">▪ Fijar estrategias de evaluación que permitan obtener informaciones permanentes del desarrollo de las actividades pedagógicas, de los proyectos y programas, de las redes de apoyo, de la acción docente, de los objetivos y metas institucionales.▪ Gestionar los recursos necesarios para garantizar a lo menos en los subsectores prioritarios horas para la planificación semanal de los profesores y profesoras.
----------	---

Plan de Mejoramiento Educativo.

Escuela	Escuela Santa Emilia	Comuna	Vilcún
Director(a) o Encargado(a))	Jaime Sanhueza Robles	Fecha	junio 2015

A continuación se presenta una serie de matrices y tablas con las metas de efectividad, resúmenes del diagnóstico y metas de aprendizajes, así como la autoevaluación de prácticas institucionales, con el propósito de facilitar una visión amplia e integradora de los resultados actuales, que permitan la determinación de acciones a considerar en el primer año del Plan de Mejoramiento Educativo del establecimiento educacional.

MATRIZ METAS DE EFECTIVIDAD A CUATRO AÑOS.

Puntajes SIMCE y porcentaje de niveles de logro SIMCE a lograr a cuatro años.

Curso	Sector	Puntaje SIMCE	
		Diagnóstico Basal	Meta a 4 años
4° Básico	Lenguaje	220	250
	Matemática	215	260
	CM Natural	254	265
	CM Social*	255	270
8° Básico	Lenguaje	221	250
	Matemática	216	250
	CM Natural	255	270
	CM Social	260	270

2. TABLA FIJACIÓN DE SUBSECTORES A INCORPORAR POR AÑO.

Subsectores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Lenguaje y Comunicación (NT1-NB2)	X	X	X	X
Lenguaje y Comunicación (NB3-NB6)	X	X	X	X
Educación Matemática (NT1-NB2)		X	X	X
Educación Matemática (NB3-NB6)		X	X	X
Comprensión del Medio Natural (NT1-NB2)			X	X
Estudio y Comprensión del Medio Natural (NB3-NB6)			X	X
Comprensión del Medio Social y Cultural (NT1-NB2)			X	X
Estudio y Comprensión del Medio Social y Cultural (NB3-NB6)				X

10. FORMATO PARA LA PROGRAMACIÓN DE ACCIONES PORSECTORES DE APRENDIZAJE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.

Sector: Lenguaje y Comunicación	
Ámbito de las acciones	Medición de los avances en el aprendizaje de los alumnos y alumnas en Lenguaje y Comunicación
Objetivo esperado	Un sistema de medición y seguimiento de los avances de los aprendizajes en Lenguaje de los y las estudiantes durante el año, implementado y en operación.

Nombre Acción 1	Monitoreo de los aprendizajes de los estudiantes		
Descripción	Desde NT1 a NB6 se aplicarán mediciones para diagnosticar y monitorear los aprendizajes claves y focalizados del sector como Conciencia fonológica (NT1 –NT2), Dominio Lector (NB1 – NB6), Comprensión lectora.(NB1 –NB6)		
Responsable	Equipo SEP	Fecha de Inicio: Marzo	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 2	Análisis de resultados de aprendizaje.		
Descripción	Tres veces al año los docentes analizarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes para diseñar en conjunto acciones remediales para el mejoramiento de los aprendizajes.		
	UTP	Fecha de Inicio: Mayo	Fecha de Término: Diciembre

Responsable			
--------------------	--	--	--

Nombre Acción 3	Dar a conocer a padres y apoderados los resultados de aprendizaje de sus pupilos.		
Descripción	Tres veces al año se dan a conocer en forma oral y escrita los resultados de aprendizaje focalizados y aprendizajes clave de los estudiantes, se les entregan estrategias para el apoyo al mejoramiento de los aprendizajes desde el hogar.		
Responsable	Equipo SEP	Fecha de Inicio: Junio	Fecha de Término: Diciembre

Incorporación de servicios de Asistencia Técnica.

Nombre Servicio ATE 1	Evaluación	Fecha inicio: Marzo	Fecha término: Marzo
Objetivo del Servicio	Monitorear los aprendizajes claves y focalizados de los estudiantes desde NT1 a NB6 en conciencia fonológica, Dominio Lector, comprensión Lectora		
Resultado Esperado	Un informe que de cuenta de los resultados de aprendizaje tanto a nivel de escuela como desagregados por nivel y estudiante.		

Nota: El Servicio ATE puede ser: Integral - Parcial - Evaluación - Capacitación.

Ámbito de las acciones	Planificación de las clases y de las evaluaciones, de los métodos y recursos pedagógicos, orientadas directamente a mejorar el aprendizaje en Lenguaje y Comunicación.
Objetivo esperado	Un sistema de planificación de clases y evaluaciones, y métodos y recursos pedagógicos para la enseñanza del Lenguaje definido, y en operación.

Nombre Acción 1	Planificaciones clase a clase		
Descripción	Utilización a nivel institucional de planificaciones clase a clase que contengan y describan estrategias efectivas para el trabajo y monitoreo de la comprensión lectora, velocidad lectora, calidad lectora y conciencia fonológica.		
Responsable	UTP	Fecha de Inicio: Mayo	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 2	Banco de planificaciones e instrumentos de evaluación.		
Descripción	Las planificaciones deberán incluir los instrumentos de evaluación los que serán recepcionados y revisados por UTP quien retroalimentará tanto planificaciones como evaluaciones de cada unidad.		
Responsable	UTP	Fecha de Inicio: Mayo	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 3	Estrategias institucionales efectivas		
Descripción	Institucionalmente se implementan estrategias efectivas para el desarrollo de la comprensión lectora y velocidad lectora por nivel.		
Responsable	Equipo directivo	Fecha de Inicio: Mayo	Fecha de Término: Diciembre

Incorporación de servicios de Asistencia Técnica.

Nombre Servicio ATE 1	Capacitación	Fecha inicio:	Fecha término:
Objetivo del Servicio	Capacitar a los docentes en instrumentos y procedimientos evaluativos técnicamente elaborados de acuerdo a los programas de estudio que permitan dar cuenta de los aprendizajes de los estudiantes		
Resultado Esperado	Un programa de capacitación en instrumentos de evaluación.		

Nota: El Servicio ATE puede ser: Integral - Parcial - Evaluación - Capacitación.

Ámbito de las acciones	Gestión docente en el aula orientada a mejorar el aprendizaje en Lenguaje y Comunicación.
Objetivo esperado	Un trabajo de aula donde se cumplen las Normas para la Buena Enseñanza y un sistema de acompañamiento al trabajo en el aula del profesor de Lenguaje establecido y en operación.

Nombre Acción 1	Sistema de acompañamiento basado en MBE		
Descripción	El equipo directivo ejecuta un sistema de acompañamiento en el aula para los docentes del sector basado en el marco de la buena enseñanza, con un protocolo de acompañamiento, una pauta de observación y retroalimentación, estableciendo compromisos de mejora .		
Responsable	Equipo SEP	Fecha de Inicio: Abril	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 2	Verificación de cumplimiento compromisos de mejora		
Descripción	El equipo directivo monitoreará mensualmente con una pauta, el cumplimiento por parte de los profesores de los compromisos de mejora y sugerencias acordadas en observaciones.		
Responsable	Equipo SEP	Fecha de Inicio: Mayo	Fecha de Término: Diciembre

Incorporación de servicios de Asistencia Técnica.

Nombre Servicio ATE 1	Asesoría Integral	Fecha inicio: Mayo	Fecha término: Diciembre
Objetivo del Servicio	Apoyar a los Equipos Directivos y Encargado(a) de UTP para ejecutar un sistema de acompañamiento a la gestión docente que permita el seguimiento y monitoreo de éste.		
Resultado Esperado	Un protocolo del sistema de acompañamiento a la gestión docente; formatos para la entrevista, observación de clases, informe de observación y el compromiso de mejora.		

Nota: El Servicio ATE puede ser: Integral - Parcial - Evaluación - Capacitación.

Nombre Servicio ATE 1	Asesoría Integral	Fecha inicio: Mayo	Fecha término: Diciembre
Objetivo del Servicio	Modelar a los docentes del sector en estrategias efectivas para el desarrollo de la comprensión y calidad lectora.		
Resultado Esperado	Profesores con estrategias para el desarrollo de la comprensión lectora, velocidad y calidad lectora conscientes de su actuar en el aula y reflexivos el proceso.		

Ámbito de las acciones	Reforzamiento pedagógico a las y los alumnos con bajo rendimiento escolar, y de apoyo para aquellos estudiantes que se destaquen o demuestren condiciones o talentos en Lenguaje y Comunicación.
Objetivo esperado	Alumnos y alumnas con bajo rendimiento escolar en Lenguaje recibiendo reforzamiento y alumnos destacados e Lenguaje recibiendo apoyo, en base a un sistema de reforzamiento y apoyo definido y operando.

Nombre Acción 1	Reforzamiento a estudiantes rezagados 3°, 4° y 7° básico.		
Descripción	Estudiantes de 4to rezagados en el sector asisten a programa de reforzamiento dos veces por semana para el mejoramiento de la comprensión lectora.		
Responsable	UTP	Fecha de Inicio: Marzo	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 2	Reforzamiento a estudiantes rezagados de 3° básico.		
Descripción	Asistencia técnica realiza reforzamiento a estudiantes de 3 ° básico rezagados con el fin de mejorar su comprensión lectora.		
Responsable	ATE	Fecha de Inicio: Abril	Fecha de Término: Noviembre

Ámbito de las acciones	Acercar y comprometer a los padres y apoderados con el aprendizaje de sus hijos, hijas o pupilos en Lenguaje y Comunicación.
Objetivo esperado	Padres y apoderados que saben cómo ayudar a sus hijos o hijas en el aprendizaje de Lenguaje y están comprometidos en ello.

Nombre Acción 1	Dar a conocer acciones implementadas en el sector		
Descripción	Al 100% de los apoderados se les dará a conocer una vez al semestre de las acciones implementadas con el fin de involucrarlos en el aprendizaje de sus pupilos, además se les entregarán estrategias para trabajar desde el hogar.		
Responsable	Equipo directivo	Fecha de Inicio: Marzo	Fecha de Término: diciembre

Nombre Acción 2	Trabajo desde el hogar		
Descripción	Se entregará a los padres y apoderados un set con materiales y actividades para que puedan apoyar desde el hogar a sus pupilos la comprensión lectora, calidad y velocidad lectora.		

Responsable	Equipo directivo	Fecha de Inicio: Mayo	Fecha de Término: Diciembre
--------------------	------------------	------------------------------	------------------------------------

Sector: Educación Matemática	
Ámbito de las acciones	Medición de los avances en el aprendizaje de los alumnos y alumnas en Matemáticas.
Objetivo esperado	Un sistema de medición y seguimiento de los avances de los aprendizajes en Matemáticas de los y las estudiantes durante el año, implementado y en operación.

Nombre Acción 1	Evaluación y Monitoreo de los aprendizaje claves		
Descripción	Evaluación y Monitoreo de los aprendizaje claves (calculo mental y resolución de problemas) a todos los estudiantes (desde NB1 a NB6).		
Responsable	Equipo SEP	Fecha de Inicio: Marzo	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 2	Análisis de resultados de aprendizaje.		
Descripción	Tres veces al año los docentes analizarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes para diseñar en conjunto acciones remediales para el mejoramiento de los aprendizajes.		
Responsable	UTP	Fecha de Inicio: Mayo	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 3	Dar a conocer a padres y apoderados los resultados de aprendizaje de sus pupilos.		
Descripción	Tres veces al año se dan a conocer en forma oral y escrita los resultados de aprendizaje focalizados y aprendizajes clave de los estudiantes, se les entregan estrategias para el apoyo al mejoramiento de los aprendizajes desde el hogar.		
Responsable	Equipo SEP	Fecha de Inicio: Junio	Fecha de Término: Diciembre

Incorporación de servicios de Asistencia Técnica.

Nombre Servicio ATE 1	Evaluación	Fecha inicio:	Fecha término:
Objetivo del Servicio	Evaluar y monitorear el calculo mental y la resolución de problemas desde NB1 a NB6		
Resultado Esperado	Un informe que contenga resultados de la escuela , los niveles y los estudiantes respecto a estos aprendizajes clave.		

Nota: El Servicio ATE puede ser: Integral - Parcial - Evaluación - Capacitación.

Ámbito de las acciones	Planificación de las clases y de las evaluaciones, de los métodos y recursos pedagógicos, orientadas directamente a mejorar el aprendizaje en Matemáticas.
Objetivo esperado	Un sistema de planificación de clases y evaluaciones, y métodos y recursos pedagógicos para la enseñanza de las matemáticas definido, y en operación.

Nombre Acción 1	Planificaciones clase a clase		
Descripción	Utilización a nivel institucional de planificaciones clase a clase que contengan y describan estrategias efectivas para el trabajo y monitoreo de la comprensión lectora, velocidad lectora, calidad lectora y conciencia fonológica.		
Responsable	UTP	Fecha de Inicio: Mayo	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 2	Banco de planificaciones e instrumentos de evaluación.		
Descripción	Las planificaciones deberán incluir los instrumentos de evaluación los que serán recepcionados y revisados por UTP quien retroalimentará tanto planificaciones como evaluaciones de cada unidad.		
Responsable	UTP	Fecha de Inicio: Mayo	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 3	Estrategias institucionales efectivas		
Descripción	Institucionalmente se implementan estrategias efectivas para el desarrollo del Cálculo Mental		
Responsable	Equipo directivo	Fecha de Inicio: Mayo	Fecha de Término: Diciembre

Ámbito de las acciones	Gestión docente en el aula orientada a mejorar el aprendizaje en el Matemáticas.
Objetivo esperado	Un trabajo de aula donde se cumplen las Normas para la Buena Enseñanza y un sistema de acompañamiento al trabajo en el aula del profesor de Matemáticas establecido y en operación.

Nombre Acción 1	Sistema de acompañamiento basado en MBE		
Descripción	El equipo directivo ejecuta un sistema de acompañamiento en el aula para los docentes del sector basado en el marco de la buena enseñanza, con un protocolo de acompañamiento, una pauta de observación y retroalimentación, estableciendo compromisos de mejora .		
Responsable	Equipo SEP	Fecha de Inicio: Abril	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 2	Verificación de cumplimiento compromisos de mejora		
Descripción	El equipo directivo monitoreará mensualmente con una pauta, el cumplimiento por parte de los profesores de los compromisos de mejora y sugerencias acordadas en observaciones.		
Responsable	Equipo SEP	Fecha de Inicio: Mayo	Fecha de Término: Diciembre

Incorporación de servicios de Asistencia Técnica.

Nombre Servicio ATE 1	Asesoría Integral	Fecha inicio: Mayo	Fecha término: Diciembre
Objetivo del Servicio	Apoyar a los Equipos Directivos y Encargado(a) de UTP para ejecutar un sistema de acompañamiento a la gestión docente que permita el seguimiento y monitoreo de éste.		
Resultado Esperado	Un protocolo del sistema de acompañamiento a la gestión docente; formatos para la entrevista, observación de clases, informe de observación y el compromiso de mejora.		

Nota: El Servicio ATE puede ser: Integral - Parcial - Evaluación - Capacitación.

Nombre Servicio ATE 1	Asesoría Integral	Fecha inicio: Mayo	Fecha término: Diciembre
Objetivo del Servicio	Modelar a los docentes del sector en estrategias efectivas para el desarrollo del cálculo mental y resolución de problemas		
Resultado Esperado	Profesores con estrategias para el desarrollo del cálculo mental y resolución de problemas conscientes de su actuar en el aula y reflexivos el proceso.		

Ámbito de las acciones	Reforzamiento pedagógico a las y los alumnos con bajo rendimiento escolar, y de apoyo para aquellos estudiantes que se destaquen o demuestren condiciones o talentos en Matemáticas.
Objetivo esperado	Alumnos con bajo rendimiento escolar en Matemáticas recibiendo reforzamiento y alumnos destacados e matemáticas recibiendo apoyo, en base a un sistema de reforzamiento y apoyo definido y operando.

Nombre Acción 1	Reforzamiento a estudiantes rezagados 3°, 4° y 7° básico.		
Descripción	Estudiantes de 4to rezagados en el sector asisten a programa de reforzamiento dos veces por semana para el mejoramiento del cálculo Mental		
Responsable	UTP	Fecha de Inicio: Marzo	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 2	Reforzamiento a estudiantes rezagados de 3° básico.		
Descripción	Asistencia técnica realiza reforzamiento a estudiantes de 3 ° básico rezagados con el fin de mejorar su cálculo mental y resolución de problemas		
Responsable	ATE	Fecha de Inicio: Abril	Fecha de Término: Noviembre

Ámbito de las acciones	Acercar y comprometer a los padres y apoderados con el aprendizaje de sus hijos, hijas o pupilos en Matemáticas.
Objetivo esperado	Padres y apoderados que saben cómo ayudar a sus hijos o hijas en el aprendizaje de las matemáticas y están comprometidos en ello.

Nombre Acción 1	Dar a conocer acciones implementadas en el sector		
Descripción	Al 100% de los apoderados se les dará a conocer una vez al semestre de las acciones implementadas con el fin de involucrarlos en el aprendizaje de sus pupilos, además se les entregarán estrategias para trabajar desde el hogar.		
Responsable	Equipo directivo	Fecha de Inicio: Marzo	Fecha de Término: diciembre

Nombre Acción 2	Trabajo desde el hogar		
Descripción	Se entregará a los padres y apoderados un set con materiales y actividades para que puedan apoyar desde el hogar a sus pupilos en el cálculo mental y en la resolución de problemas llevados a la vida cotidiana		
Responsable	Equipo directivo	Fecha de Inicio: Mayo	Fecha de Término: Diciembre

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

ÁREA LIDERAZGO			
Objetivo Esperado: Definir institucionalmente un sistema de monitoreo de metas y estrategias utilizadas para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes y de la planificación institucional de la enseñanza y la evaluación en el establecimiento.			

Nombre Acción 1	Estrategia de monitoreo de aprendizajes.		
Descripción	El Encargado de escuela implementan un sistema de monitoreo de los aprendizajes claves y focalizados de los sectores priorizados		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: Marzo	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 2	Mecanismos de información a la comunidad educativa		
Descripción	Organización de reuniones generales de padres y apoderados , para rendir cuentas de los avances y dificultades de las acciones y metas del PME de la escuela Programar las reuniones de apoderados y sistemas de entrevistas para apoderados de estudiantes prioritarios con dificultades de aprendizaje o talento		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: Marzo	Fecha de Término: Diciembre

ÁREA LIDERAZGO

Objetivo Esperado: Implementar un sistema de monitoreo de la gestión docente en el aula basado en el MBE que asegure la inclusión de estrategias de reforzamiento para estudiantes rezagados y de apoyo para los talentosos a fin de asegurar el aprendizaje de todos los estudiantes

Nombre Acción 1	Sistema de acompañamiento a la gestión docente en el aula		
Descripción	Monitorear la gestión docente asegurando que los docentes utilicen estrategias para el aprendizaje de todos los estudiantes Programar dos consejos técnico pedagógico para que los profesores reflexionen sobre prácticas		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: Marzo	Fecha de Término: Diciembre

ÁREA GESTIÓN CURRICULAR

Objetivo Esperado: Apoyar y monitorear el proceso de planificación de la enseñanza y de evaluación del aprendizaje integrando estrategias institucionales para el mejoramiento de los aprendizajes claves y focalizados.

Nombre Acción 1	Apoyo y monitoreo a docentes en la planificación de la enseñanza y evaluación del aprendizaje		
Descripción	El Director implementa una estrategia de apoyo y monitoreo de la gestión docente asociada a la planificación de la Enseñanza y de la evaluación del aprendizaje para cursos combinados.		
Responsable	UTP	Fecha de Inicio: Marzo	Fecha de Término: Diciembre

Nombre Acción 2	Evaluación de los aprendizajes claves		
Descripción	Director asegura que todos los estudiantes sean evaluados , según calendarización del EE , solicitada a través de la UTP Comunal		
Responsable	UTP	Fecha de Inicio: Marzo	Fecha de Término: Diciembre

ÁREA GESTIÓN CURRICULAR

Objetivo Esperado: Implementar sistema de acompañamiento a la gestión docente en el aula que genere ambientes propicios y una enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes.

Nombre Acción 1	Sistema de acompañamiento a la gestión docente en el aula		
Descripción	<p>El Director ejecutara un sistema de acompañamiento a la gestión docente en el aula para todos los profesores dela escuela, basado en el marco de la buena enseñanza.</p> <p>Para ello definirá un protocolo de acompañamiento y una pauta de observación consensuada con los docentes; estrategia de retroalimentación y compromisos de mejora.</p>		
Responsable	UTP	Fecha de Inicio: Marzo	Fecha de Término: Diciembre

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

Descripción del Área: Un sistema, prácticas y normas claras orientadas a asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa se dé en un ambiente propicio para el aprendizaje de los y las alumnas, se consideren las diferencias individuales de los distintos actores y se apoye el desarrollo integral, la identidad, la socialización y el aprendizaje de todos los estudiantes.

Objetivo esperado

Evaluar e implementar acciones para estudiantes con rezago en el aprendizaje y NEE

Nombre Acción 1	Derivación de los estudiantes a las instituciones y redes de servicios		
Descripción	<p>Diagnóstico de estudiantes prioritarios con necesidades educativas especiales y dificultades socioemocionales Graves</p> <p>Derivación de los estudiantes a las instituciones y redes de servicios sociales .</p> <p>Seguimiento y monitoreo de las acciones y avances de los estudiantes derivados, agregando informes y recomendaciones en la carpeta de estudiantes prioritario de la escuela.</p>		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

Descripción del Área: Un sistema, prácticas y normas claras orientadas a asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa se dé en un ambiente propicio para el aprendizaje de los y las alumnas, se consideren las diferencias individuales de los distintos actores y se apoye el desarrollo integral, la identidad, la socialización y el aprendizaje de todos los estudiantes.

Objetivo esperado

Generar estrategias destinadas a los estudiantes prioritarios con Talentos

Nombre Acción 1	Reconocer logros de los estudiantes talentos		
Descripción	Evaluación por psicólogo a los estudiantes destacados		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

Descripción del Área: Un sistema, prácticas y normas claras orientadas a asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa se dé en un ambiente propicio para el aprendizaje de los y las alumnas, se consideren las diferencias individuales de los distintos actores y se apoye el desarrollo integral, la identidad, la socialización y el aprendizaje de todos los estudiantes.

Objetivo esperado	Generar estrategias destinadas a motivar a los estudiantes prioritarios con el aprendizaje y con logros de objetivos y metas institucionales
--------------------------	--

Nombre Acción 1	Paseos recreativos		
Descripción	Una vez por semestre se realizarán salidas a terreno de todos los estudiantes de la escuela con la finalidad de visitar lugares significativos en el contexto cultural y recreativo regional. (empresas, universidades, sitios históricos ,cines, mall, museos etc.). En este contexto las acciones tienen un carácter pedagógico asociada con algún sector de aprendizaje.		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

Nombre Acción 2	Contratar eventos artísticos culturales y deportivos		
Descripción	Tres eventos al año, como mínimo , de carácter artístico cultural ,y /o deportivo para la comunidad escolar		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

ÁREA RECURSOS

Descripción del Área: Un sistema y prácticas enfocadas a asegurar tanto el desarrollo profesional de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos de aprendizaje y las metas institucionales.

Objetivo esperado Diseñar y ejecutar un mecanismo de fortalecimiento profesional y la formación continua de los docentes encargados y docentes de la escuela con el propósito de mejorar la gestión institucional del establecimiento.

Nombre Acción 1	Capacitación al equipo Docente y Directivo en el apoyo a los estudiantes con talento		
Descripción	Propiciar la formación de competencias en los docentes para que estos puedan implementar estrategias y acciones específicas desde los distintos sectores a fin de apoyar el desarrollo de los estudiantes con talentos.		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

Nombre Acción 2	Capacitación al equipo Docente y Directivo en el apoyo a los estudiantes con NEE		
------------------------	--	--	--

Descripción	Propiciar la formación de competencias en los docentes para que estos puedan implementar estrategias y acciones específicas desde los distintos sectores a fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes con NEE		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

ÁREA RECURSOS	
Descripción del Área: Un sistema y prácticas enfocadas a asegurar tanto el desarrollo profesional de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos de aprendizaje y las metas institucionales.	
Objetivo esperado	Fortalecer el equipo técnico pedagógico y de apoyo a los estudiantes prioritarios

Nombre Acción 1	Contratación de profesores ayudantes en primer ciclo		
Descripción	La escuela define como necesario contar con un profesor ayudante de aula para los cursos de los niveles que van desde 1° a 4° básico.		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

Nombre Acción 2	Contratación de profesionales		
Descripción	Evaluación de estudiantes Para programa de integración NEE permanentes y transitorios		

Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE
--------------------	-----------	-------------------------------	------------------------------------

Nombre Acción 3	Contratación de apoyo ATE		
Descripción	Escuela contrata Asesoría Técnica Especializada		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

Nombre Acción 4	Contratación de profesionales de apoyo		
Descripción	Contratar por 8 horas mensuales educadora diferencial, para apoyo directo a los alumnos con NEE		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

ÁREA RECURSOS	
Descripción del Área: Un sistema y prácticas enfocadas a asegurar tanto el desarrollo profesional de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos de aprendizaje y las metas institucionales.	
Objetivo esperado	Fortalecer recursos humanos y materiales de apoyo a los estudiantes prioritarios

Nombre Acción 1	Contratación de profesores ayudantes en primer ciclo		
Descripción	La escuela define como necesario contar con un profesor ayudante de aula para los cursos de los niveles que van desde 1° a 4° básico.		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

Nombre Acción 2	Contratación de profesionales		
Descripción	Evaluación de estudiantes Para programa de integración NEE permanentes y transitorios		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

Nombre Acción 3	Contratación de profesionales de apoyo		
Descripción	Contratar por 8 horas mensuales educadora diferencial, para apoyo directo a los alumnos con NEE		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

Nombre Acción 4	Compra de textos escolares		
Descripción	Compra de textos escolares y material didáctico de apoyo a los cuatro sectores de aprendizaje		
Responsable	DIRECCIÓN	Fecha de Inicio: MARZO	Fecha de Término: DICIEMBRE

SISTEMA DE MONITOREO DE LOS OBJETIVOS DE CADA UNA DE LAS DIMENSIONES POR SUBSECTOR Y POR ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

A continuación se da cuenta de los objetivos que serán monitoreados en este año de ejecución del Plan de mejoramiento.

Sector: Lenguaje y Comunicación
--

Ámbito	Medición de los avances en el aprendizaje de los alumnos y alumnas en Lenguaje y Comunicación
Objetivo esperado	Un sistema de medición y seguimiento de los avances de los aprendizajes en Lenguaje de los y las estudiantes durante el año, implementado y en operación.

Indicador	Fecha de logro	Medio de verificación	Responsable
Se realizan 3 evaluación anuales para medir avance en el aprendizaje	Diciembre 2015	3 informes de aprendizajes desagregados por establecimiento, curso y estudiante	UTP

Ámbito	Planificación de las clases y de las evaluaciones, de los métodos y recursos pedagógicos, orientadas directamente a mejorar el aprendizaje en Lenguaje y Comunicación.
Objetivo esperado	Un sistema de planificación de clases y evaluaciones, y métodos y recursos pedagógicos para la enseñanza del Lenguaje definido, y en operación.

Indicador	Fecha de logro	Medio de verificación	Responsable
100% de los docentes utilizan formato de planificación consensuado	Septiembre 2015	Banco de planificaciones Formato de planificación por unidad y clase a clase	UTP

Sector: Matemática

Ámbito	Gestión docente en el aula orientada a mejorar el aprendizaje en el Matemáticas.
Objetivo esperado	Un trabajo de aula donde se cumplen las Normas para la Buena Enseñanza y un sistema de acompañamiento al trabajo en el aula del profesor de Matemáticas establecido y en operación.

Indicador	Fecha de logro	Medio de verificación	Responsable
UTP realiza observación de clase a 100% de los docentes priorizados según sector de aprendizaje	Octubre 2015	Pautas de observación Informe de retroalimentación	UTP

Área: Liderazgo

Objetivo esperado	Implementar un sistema de monitoreo de la gestión docente en el aula basado en el MBE que asegure la inclusión de estrategias de reforzamiento para estudiantes rezagados y de apoyo para los talentosos a fin de asegurar el aprendizaje de todos los estudiantes
--------------------------	--

Indicador	Fecha de logro	Medio de verificación	Responsable
Director observa a 100% de los docentes priorizados de acuerdo a sector PME SEP	Septiembre 2015	Pautas observación Informe de retroalimentación Compromisos de mejora	DIRECTOR

Área: Gestión Curricular

Objetivo esperado

Apoyar y monitorear el proceso de planificación de la enseñanza y de evaluación del aprendizaje integrando estrategias institucionales para el mejoramiento de los aprendizajes claves y focalizados.

Ingrese los indicadores que den cuenta del objetivo esperado seleccionado.

Indicador	Fecha de logro	Medio de verificación	Responsable
UTP recibe y retroalimenta al 100% de los docentes involucrados según sectores priorizados en PME SEP	Octubre 2015	Banco de planificaciones Informe de retroalimentación planificaciones	UTP

Bibliografía.

- Avalos, B. (s.f.). Las Instituciones Formadoras de Docentes y las Claves para Formar Buenos Docentes: Universidad de Chile.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). How the world's best-performing school systems come out on top. London, UK: MacKinseyYCompany.
- Beeby, C. (1986). The stages of growth in educational systems. In S. Heyneman & D. White (Eds.), *The Quality of Education and Economic Development*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L., & Raczynski, D. (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Santiago, Chile: UNICEF - Ministerio de Educación de Chile.
- City, E., Kagle, M., & Teoh, M. (2006). Examining . In K. Parker, E. City & R. Murnane (Eds.), *Data wise: A Step-by-Step Guide to Using Assessment Results to Improve Teaching and Learning*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Condliffe, E. (2000). *An Elusive Science: The Troubling History of Education Research*. Estados Unidos: University of Chicago Press.
- Fuller, B., & Clarke, P. (1994). Rising school effects while ignoring culture? Local conditions and the influence of classroom tools, rules and pedagogy. *Review of Educational Research*, 94(1), 119-157.
- Lai, M., McNaughton, S., Turner, R., & Hsiao, S. (2009). Sustained acceleration of achievement in reading comprehension: The New Zealand experience. *Reading Research Quarterly*, 44(1), 30-56.
- Lasley II, T. (2009). Using data to make critical choices. In T. Kowalski & T. Lasley II (Eds.), *Handbook of data-based decision making in education*. Reino Unido: Routledge.
- Levin, H. (1987). Accelerated schools for disadvantaged students. *Educational Leadership*, 44(6), 19-21.

- Mineduc. (2002). Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios de la Educación Básica. Retrieved. from.
- Mineduc. (2008a). Ley de subvención escolar preferencial.
- Mineduc. (2008b). Manual Para La Elaboración Del Plan De Mejoramiento Educativo. Retrieved. from.
- Mineduc. (2008c). Orientaciones para elaborar un sistema de monitoreo y seguimiento del Plan de Mejoramiento Educativo-SEP Ley de Subvención Escolar Preferencial. Retrieved. from.
- Mineduc. (2008d). Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Retrieved. from.
- Muñoz, G., & Vanni, X. (2008). Rol del Estado y de Agentes Externos en el Mejoramiento de las Escuelas: Análisis en torno a la Experiencia Chilena. REICE, 6(4).
- Murillo, F. (2003). La Investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión Internacional sobre Estado del Arte. Santiago, Chile: Convenio Andrés Bello Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España y CIDE, Chile.
- Navarro, L. (2004). La escuela y las condiciones sociales para aprender: equidad social y educación en sectores de pobreza urbana. Buenos Aires: IPE-UNESCO.
- OCDE. (2008). Informe PISA 2006. Competencias científicas para el mundo de mañana. Madrid, España: OCDE.
- Parker, K., & Moody, L. (2006). Organizing for collaborative work. In K. Parker, E. City & R. Murnane (Eds.), *Data wise: A Step-by-Step Guide to Using Assessment Results to Improve Teaching and Learning*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Ravela, P., Arregui, P., Valverde, G., Wolfe, R., Ferrer, G., Martínez, F., et al. (2008). *Las evaluaciones educativas que América Latina necesita*. Santiago, Chile: PREAL.
- Reimers, F. (2000). *Perspectives in the Study of Educational Opportunity*. In F. Reimers (Ed.), *Unequal Schools, Unequal Chances: The Challenges to Equal*

Opportunity in the Americas Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Scheerens, J. (2000). Improving school effectiveness (Vol. 68): UNESCO: International Institute for Educational Planning.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). Schools that learn: a fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education. New York: Doubleday.
- Slavin, R. (2005). Sand, Bricks, and Seeds: School Change Strategies and Readiness for Reform. In S. Netherlands (Ed.), The Practice and Theory of School Improvement. Amsterdam: Springer Netherlands.
- Steele, J., & King, J. (2006). Planning to assess progress. In K. Parker, E. City & R. Murnane (Eds.), Data wise: A Step-by-Step Guide to Using Assessment Results to Improve Teaching and Learning. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Treviño, E., Pedroza, H., Martínez, G., Ramírez, P., Ramos, G., & Treviño, G. (2007). Prácticas docentes para el desarrollo de la comprensión lectora en primaria. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- Treviño, E., & Treviño, G. (2004). Estudio sobre las desigualdades educativas en México: la incidencia de la escuela en el desempeño académico de los alumnos y el rol de los docentes. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- UNESCO. (2008). Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo: Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Santiago, Chile: UNESCO-OREALC.
- UNESCO. (2009a). Aportes para la enseñanza de la lectura del SERCE. Santiago, Chile: UNESCO.
- UNESCO. (2009b). Factores asociados al rendimiento académico de los estudiantes. Estudio de factores asociados del SERCE. Santiago: UNESCO.
- Wenglinsky, H. (2002). How schools matter: The link between teacher classroom practices and student academic performance. Education Policy Analysis Archives, 10(2).
- Wenglinsky, H. (2003). Using Large-Scale Research to Gauge the Impact of Instructional Practices on Student Reading Comprehension: An Exploratory Study. Education Policy

Analysis Archives, 11(19).