



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

Y

**Plan De Mejoramiento Educativo
“Escuela República De El Salvador”**

Profesor guía: Pedro Rosales

Alumno: **Kimmer yañez issis**

Valparaíso- Chile, Marzo de 2019

Índice

Abstract.....	pag.02
Introducción	pag.03
Marco Teórico.....	pag.05
Dimensión del Establecimiento.....	pag.04
Análisis del Diagnóstico Situacional (Áreas y dimensiones).....	pág.10
Desarrollo de los descriptores Evidencias y niveles.....	pág.12
Análisis de los resultados.....	pág.14
Plan de Mejoramiento	
pág.16	
Bibliografía.....	pág.18
Anexo.....	pág.25

Abstrac

El siguiente informe constituye un trabajo teórico práctico basado en el diagnóstico institucional realizado en el Establecimiento Educacional “Escuela Republica De El Salvador” perteneciente a la Corporación Municipal de Valparaíso. El diagnóstico en cuestión está basado en una recopilación de información sobre eficiencia interna (matrícula, resultados simce etc) en conjunto con la unidad educativa. Posteriormente se estableció un estudio de la situación actual del establecimiento, referidas a la gestión institucional en las áreas de Liderazgo ,Gestión Pedagógica ,Convivencia Escolar y Gestión de Recursos . También se realizó un análisis de las capacidades internas referidas a competencias y falencias institucionales , posibilitando un reconocimiento por parte de la unidad educativa sobre las debilidades y fortalezas encontradas. A partir de ese análisis se pudo delimitar un marco conceptual y teórico que sustente la posibilidad de proponer un plan de mejora atingente a la realidad y contexto de la escuela .

Contrastada la información situacional con los lineamientos teóricos, se formula un plan con líneas de acción basado en la importancia de la gestión del liderazgo considerando como clave para la propuesta de mejora. Desde esta perspectiva las prácticas señaladas en “líderes efectivos” (Leithwood et al,2017) sustentaron el modelo planteado para lograr movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes de los estudiante ,basado en la finalidad primordial del camino a lograr la mejora de los establecimientos .

Por último señalar que de acuerdo a la metodología puesta en práctica para la consecución y elaboración de los lineamientos del plan de mejora, se consideró la identificación de elementos críticos que afectaban en la gestión. Y para poder delimitar estos resultados, se realizó una evaluación de las distintas dimensiones las cuales concluyeron un nivel de desarrollo incipiente en las dimensiones de gestión pedagógica y gestión de recursos, y un desarrollo débil en la áreas de liderazgo y convivencia escolar . Las cuales fueron establecidas de acuerdo a los niveles de desarrollo señalados en los estándares indicativos de desempeño con el fin de instalar un referente válido.

Introducción

El siguiente trabajo está conformado a partir de información recabada del diagnóstico realizado en la Escuela Republica De el Salvador .Con el objetivo de detectar las debilidades y fortalezas en las cuatro áreas de gestión educacional referidas a Liderazgo ,Gestión Pedagógica ,Convivencia escolar y Gestión de recursos . Posteriormente presentará un análisis situacional de acuerdo a las dimensiones propuestas con el fin de proponer líneas de acción

Por último se realizará una propuesta de plan de mejora basados en los estándares indicativos de desempeño para establecimientos educativos .

Marco Teórico

Diversas investigaciones establecen que existen elementos que permiten generar y sostener procesos que aportan y confluyen en la mejora. En una primera etapa, se consideraba que las mejoras educativas podrían conseguirse a partir de medidas y recomendaciones que surgieran del mundo académico. así, en una lógica de mejora de “arriba hacia abajo”, expertos externos a las escuelas definían los lineamientos a seguir por las comunidades educativas, relegándolas a un rol más bien pasivo. Este modelo de mejora, denominado con la sigla IDDA (investigación - desarrollo - difusión - adopción) no considera las particularidades de cada contexto, y no incorpora a los docentes y miembros de las escuelas en la toma de decisiones (Murillo, 2002). Ante estas falencias, surge el movimiento de la mejora de la escuela, que reivindica a la comunidad educativa como un actor de alta relevancia, entendiendo a la escuela como el centro del cambio (Berman y McLaughlin, 1977). A pesar de que este movimiento destaca que los requerimientos de las escuelas varían dependiendo del contexto y de la importancia que tiene el rol de las propias comunidades educativas en sus procesos, el modelo no logró traducirse en una mejora generalizada a nivel de sistema educativo (Murillo, 2002). Además, Hopkins y Reynolds (2001) plantean que las propuestas de cambio no se vinculaban siempre con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, por lo que no hubo un impacto directo en la sala de clases. Una segunda línea investigativa busca identificar elementos que ayuden a explicar la eficacia escolar en establecimientos educacionales de distintos entornos sociales, considerando factores a nivel contextual, institucional y de aula. Según Hopkins y Reynolds (2001), este enfoque se constituye como un

aporte importante, en cuanto entrega un marco teórico y conceptual para la mejora escolar. estas investigaciones permitieron identificar algunos elementos que se relacionan con la efectividad de las escuelas, como el liderazgo, el foco en el

aprendizaje, un clima de convivencia positivo, expectativas sobre las capacidades de los estudiantes, el monitoreo de los procesos internos y el involucramiento de los padres y apoderados en la comunidad educativa (Teddlie y Reynolds,2000).

La gestión pedagógica es una de las tareas fundamentales que deben de llevar a cabo los establecimientos educacionales, en donde el liderazgo pedagógico del Director y del Equipo Directivo juega un papel preponderante en los resultados de aprendizaje de los alumnos. Organizar el currículum y ponerlo en práctica conlleva una contextualización del proceso de enseñanza aprendizaje que debe considerar las necesidades educativas, el contexto cultural y social, Esta contextualización también debe reconocer y validar donde se insertan las comunidades educativas,

Sin duda las investigaciones nos invitan a seguir un lineamiento de gestión basado hacia un liderazgo con foco en lo pedagógico, donde exista una visión estratégica, que movilice y distribuya funciones para el trabajo cooperativo, que permita el involucramiento activo de toda la comunidad escolar, movilizándolo de manera positiva en pro del logro de los aprendizajes de los y las estudiantes. Para esto es necesario que las metas sean claras y conocidas por todos, donde se apoye a los docentes en la mejora de sus prácticas. El equipo de liderazgo debe desarrollar una cultura de altas expectativas basada en la confianza y la lealtad, donde se involucre y motive a la participación en cada una de las tareas estratégicas.

La visión compartida, debe estar presente en una organización que aprende, el pensamiento sistémico, como una capacidad de conexión y percepción del todo, el liderazgo y compromiso directivo en la construcción de la visión y del aprendizaje como un proceso colectivo, es sin duda, una de las competencias que se deben

tener en cuenta para tener una escuela efectiva, "resulta evidente que la mejora escolar sólo es posible si la escuela, como organización, es capaz de aprender, no sólo en el caso de los individuos, como los profesores o los directores, sino de

manera que la propia escuela pueda sobreponerse a un comportamiento ineficaz mediante una cooperación estrecha" (Bollen, 1997:29).

Distintas investigaciones, señalan a los "líderes efectivos" (Leithwood et al, 2017) como aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes. También señala que demuestran un mismo repertorio de prácticas." Por lo cual es importante proponer un plan de acción que permita implementar la instalación del liderazgo pedagógico en la escuela. Estas prácticas de organización, le dan sentido a los esfuerzos directivos, permitiendo el logro en el aprendizaje de todos los estudiantes e impactar en el proceso de mejoramiento escolar. Entre estos lineamientos se encuentran los de organización de direcciones, el desarrollo personas. a través del acompañamiento de su quehacer. Considera la contextualización de la enseñanza de acuerdo a las fortalezas con que cuenta una determinada institución. Por lo tanto la propuesta de mejora estará sustentada desde una visión de liderazgo pedagógico y las prácticas definidas por (Leithwood et al, 2007).

a-Establecer direcciones

Según Leithwood et al, 2007 abarca prácticas de liderazgo como 1) identificar y articular una visión; 2) fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y 3) crear altas expectativas. Establecer lineamientos pedagógicos comunes en relación a la diversificación de la enseñanza y la priorización de objetivos de aprendizaje, generar una cultura evaluativa considerando elementos contextuales, promover una visión colaborativa

en relación a la planificación de estrategias diversificadas. estableciendo así claridad y visión con respecto a la forma de abordar el currículum, estableciendo metas y objetivos en la diversificación de la enseñanza, que es lo que la escuela quiere lograr y orientar el trabajo de los docentes y la comunidad educativa.

b- gestionar la enseñanza aprendizaje

En este sentido estas prácticas se orientan en primer lugar a una revisión y organización del currículum, focalizando en objetivos y habilidades llevándolas a cabo a través de la diversificación de estrategias para abordar las distintas necesidades de los y las estudiantes, estableciendo un sistema de evaluaciones, monitoreo y seguimiento a la trayectoria de los alumnos y establecer estrategias de acompañamiento docente. de esta forma el liderazgo pedagógico trata de influenciar en las prácticas de los docentes, desde la implementación de los objetivos educativos, el diseño de estrategias diversificadas y el acompañamiento a las prácticas docentes, apoyando y supervisando a los docentes, como también, desarrollar la capacidad de recogida de información y análisis de datos sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos.

b) Desarrollar Personas

Según Leithwood “esta categoría se refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizar de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. la prácticas concretas son 1) la atención y apoyo individual a los docentes 2) su estimulación intelectual y 3) la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas”. desde la gestión pedagógica damos énfasis al apoyo y acompañamiento a la planificación y adecuación curricular, acompañamiento docente, promoviendo prácticas exitosas,

promover la reflexión y el trabajo colaborativo de los docentes para fortalecer la planificación del proceso de enseñanza aprendizaje, evaluar en forma permanente e instalar el análisis de datos y logro de los alumnos como práctica necesaria para la mejora continua.

c- Rediseñar la Organización

Según Leithwood desde el liderazgo directivo “el propósito es establecer condiciones de trabajo que permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades. algunas de las prácticas asociadas influyen 1) fortalecer la cultura profesional de la escuela 2) modificar la estructura organizacional 3) potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad y 4) aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos.” a partir de esto, hemos relevado la organización de la carga horaria de los docentes para la realización de articulaciones y coordinaciones de departamentos, designar docentes con mayor experiencia para conducir procesos de acompañamiento, fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre docentes, generar instancias de innovación y participación en la toma de decisiones y la revalorización de los docentes a través del reconocimiento de las prácticas efectivas.

Desde esta perspectiva el Ministerio de Educación establece parámetros indicativos de desempeño aprobados por el Consejo Nacional de Educación y dictados mediante Decreto Supremo referidos a un conjunto de los procesos de gestión educacional .estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y están en directa relación con las practicas que impactan de manera positiva en la efectividad de las escuelas, tales :como el liderazgo, con foco en el aprendizaje, conformar un clima de convivencia positivo , instalar una cultura escolar de altas expectativas ,

el monitoreo de los procesos internos y el involucramiento de los padres y apoderados en la comunidad educativa, Estos estándares fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua , y así contribuir a la meta que se ha propuesto nuestro sistema Chileno en asegurar la educación de calidad para todos los niños y jóvenes chilenos.

Estos estándares se basan en áreas claves de la gestión educativa tales como; Liderazgo ,la gestión pedagógica ,la formación y convivencia, y la gestión de recursos ,con el fin de ayudar a determinar la mejora . estudios revelan que una gestión efectiva en estas áreas clave incide significativamente en el aprendizaje y rendimiento escolar . Sebring y Montgomery (2015) identifican cinco apoyos esenciales a los procesos de mejora de la escuela, aunque estos no aseguran por sí solos un mejoramiento sostenido. Entre estos elementos se encuentra: (1) la capacidad, compromiso y responsabilidad del equipo docente con la mejora; la existencia de vínculos positivos entre apoderados y la escuela; un entorno de aprendizaje seguro y ordenado que permita a los estudiantes aprovechar al máximo el tiempo de enseñanza; un currículum y actividades extraprogramáticas alineadas entre cursos, niveles y asignaturas, que motive y comprometa a los estudiantes; y finalmente , se menciona la importancia de un liderazgo eficaz, en donde los líderes estimulen y enriquezcan el desarrollo de los otros cuatro apoyos organizativos claves los cuales están directamente relacionados con las dimensiones referidas a los estándares de Liderazgo del Director, Gestión Pedagógica ,Convivencia y Formación y Gestión de recursos.

Dimensionamiento del Establecimiento

De acuerdo a este apartado se hará mención a los datos de dimensionamiento que se reconocen en el establecimiento, abarcando los objetivos a mediano y largo plazo. Los cuales están planteados en su misión visión y sellos institucionales. Posteriormente se podrán observar datos referidos a la administración de la escuela referido a datos de los estudiantes, personal profesional técnico y asistentes de la educación, se continuara con datos estadísticos administrativos y de eficiencia interna.

Breve Reseña del Establecimiento.

La actual Escuela D 309 " República De El Salvador fue inaugurada el 3 de Septiembre de 1956 por el Presidente Sr. Carlos Ibáñez Del Campo junto a las autoridades de la época. Esta escuela nace de la fusión de la Escuela N° 12 de niñas y la Escuela N° 13 de niños, Desde la fecha atiende desde el Nivel de Párvulos a Educación General Básica, Caracterizándose por ser una escuela de tradición familiar. Con el transcurso del tiempo atiende a un importante número de población flotante.

La escuela República De El Salvador declara los siguientes aspectos:

Visión

Trascender como una escuela Básica que proporciona oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes, desarrollando habilidades cognitivas y sociales a través del trabajo en equipo y la participación. Como base para potenciar el respeto, y la efectiva comunicación con otros. Creadores de instancias que promueven espacios de valoración por el trabajo comunitario, para favorecer las interacciones efectivas de relaciones humanas y con el entorno.

Misión

Nuestro objetivo es educar a los niveles Pre-escolar y Básico, desarrollando en todos los estudiantes habilidades interpersonales y competencias para la vida como la convivencia, el trabajo en equipo, y el aprender a aprender, fomentadas a través del autoconocimiento de sus talentos, y consideración de sus experiencias. Reforzamos valores, alineados con los objetivos formativos integrales del Currículum Nacional, que aportan al conocimiento, autoafirmación personal, y respeto por las diferencias. Potenciamos el aprendizaje a partir de los ritmos de aprendizaje, intereses y contexto comunitario de nuestros estudiantes. Contamos con un equipo de profesionales comprometidos con la formación de cada uno de los integrantes de la comunidad, propiciando relaciones de confianza, y participación democrática, como base para lograr el compromiso y sentido de pertenencia con nuestro proyecto.

sello

Identidad y Patrimonio Comunitario para crear aprendizajes significativos

Síntesis de Antecedentes del Entorno Socio Cultural Del Contexto

El alumnado que compone la escuela proviene en un 94 % del Cerro Cordillera y el 6% de otros lugares. Sus necesidades y sus condiciones familiares, sociales y económicas son de alta vulnerabilidad, ubicándose en el nivel socioeconómico **Medio bajo**.

Las familias están compuestas por una estructura monoparental principalmente, con presencia de la madre como jefa de hogar. Variable repercute

en la baja asistencia a reuniones de apoderados. Existe un índice importante de baja escolaridad entre los padres y apoderados fluctuando entre un 60 % que terminó la educación básica. El 30 % logró terminar la educación media completa, y el 10 % restante, no la terminó. Esta variable representa inestabilidad económica y social afectando en el nivel de pobreza de los estudiantes. Por lo cual existe un IVE del 92 %. En su gran mayoría las familias se acogen a Programas como Chile Solidario, Puente, etc. Generando un alto índice de estudiantes prioritarios alcanzando un 92% del total de matrícula.

De la Infraestructura

La Escuela "República De El Salvador" cuenta con un local dividido en 4 bloques, de estructura sólida de concreto, Cuenta con de cuatro niveles.

subsuelo Oficinas UTP - Comedor y cocina Profesores - Comedor y Cocina
Alumnos - Oficinas - Secretaría

Primer nivel se encuentran 2 salas de párvulos y 2 salas del primer ciclo ,salón de eventos. Y un patio central (multicancha), 4 Baños alumnos (as) auxiliares y capacidades diferentes - Camarines Damas y Varones -

Segundo nivel : 8 salas de clase

Tercer nivel : 2 terrazas y 4 salas y baños de estudiantes

De Los Estudiantes :

Actualmente, contamos con un curso por nivel, desde NT1 – a 8° año tenemos una matrícula de 202 alumnos(as), dividida en 30 estudiantes en Educación Pre Básica NT1 –NT2 y 172 estudiantes desde primer a octavo año en Educación General Básica. Cabe destacar que dentro de este universo atendemos a 50 estudiantes que pertenecen al Grupo de Integración Escolar

De los Profesores y Otros profesionales

La escuela cuenta con una educadora de Párvulos quien atiende a dos cursos combinados NT1 -NT2, y 8 Profesores/as Generalistas, a cargo de un curso respectivamente . También colaboran 3 profesores especialistas, en las áreas de: Educación Física , Música e Inglés quienes atienden al segundo ciclo de Educación Básica .

Debido al importante número de estudiantes con necesidades educativas especiales, contamos con 4 profesionales pertenecientes al Proyecto de Integración las cuales son especialistas en de Trastorno del Lenguaje,DEA y D. I.. También debemos destacar que considerando la normativa vigente sobre Convivencia Escolar e Inclusión nuestra escuela cuenta con un Encargado de convivencia y un Asistente Social para resguardar la sana convivencia y asegurar los espacios de formación y participación dentro de la unidad Educativa

De los asistentes de Aula y paradocentes

Nuestra escuela cuenta con asistentes de aula por curso para apoyar la labor educativa. Los cuales han sido gestionados con financiamiento SEP, también debemos destacar el apoyo en la disciplina de 2 paradocentes quienes colaboran con el equipo de Convivencia Escolar ,

De las Redes de La Escuela

La escuela cuenta con el apoyo de diferentes instituciones, y organizaciones las cuales prestan apoyo, atención y asistencia a las distintas necesidades de nuestros estudiantes. Aportando y facilitando el logro objetivos académicos, valóricos y sociales ,propuestos para la formación integral de nuestros estudiantes.

Entre ellos contamos con :

- Consultorio CESFAN Cordillera (atención de salud)
- Comisaría de Carabineros (asistencia y emergencias)
- Espacio Santa Ana (actividades extracurriculares y culturales)
- Biblioteca Gutenberg (actividades académicas y culturales)
- Junta de vecinos Cerro Cordillera (ayuda comunitaria y nexos)
- Universidad de Valparaíso (actividades curriculares y culturales)T
- Taller de ayuda comunitaria (actividades contextualizadas en el cerro cuidado medio ambiente teatro , etc)

3.2 Líneas de acción Programas y/o Proyectos

Nuestro establecimiento ha instalado programas y proyectos de acuerdo a las necesidades de acuerdo a nuestro Proyecto Institucional, y a propuestas realizadas por el Mineduc, .basadas en otorgar aprendizajes de calidad para todos Nuestra escuela busca crear oportunidades para el desarrollo integral delos estudiantes ,Considerando las necesidades de cada uno de los estudiantes velando por aseguramiento de la igualdad de oportunidades y principio de equidad de educación.

- 2002 : El establecimiento se incorpora a la Jornada Escolar Completa
- 2002 : Participa en la campaña de Lectura, Escritura y Matemática LEM.
- 2006 Adscrito a proyecto Enlaces
- 2008 : Participación e implementación de Planes de Mejoramiento Ley SEP
- 2009 : Incorporación del PIE (Proyecto de Integración)
- 2012 : Incorporación a programas BiblioCra.
- 2015 Incorporación a planes de mejoramiento
- 2016 :Incorporación a proyecto Tablet desde NT1 – Primero Básico
- 2017 Adscrito al PEC (Poyecto comunal)de la Corporación Municipal de Valparaiso.
- 2018 Incorporación a Proyecto Escuelas Abiertas (CORMUVAL)

Dimensión Organizativa Operativa

Análisis de la Organización de la Escuela, según Centralismo, Complejidad y Grado de Formalización.

Centralismo :- Las decisiones que se toman, en nuestro Establecimiento siguen el siguiente curso de acción :

Propuestas por cualquier subsistema, consultadas, discutidas en el Equipo EGE, para después ser presentadas, modificadas y/o aprobadas por el Consejo de Profesores, requiriendo de todos y de cada uno de sus integrantes su respectiva opinión y/o posición frente al asunto planteado, posteriormente se dan a conocer al Consejo Escolar.

.

1. Dimensión Pedagógica - Curricular

A) Objetivo General .

Consolidar el uso de metodologías exitosas e instrumentos evaluativos adecuados, participación en proyectos, y programas mejorando la calidad de las planificaciones, desarrollo del currículum y participación del PIE , logrando aprendizajes significativos que conduzcan a los alumnos al logro de una educación de calidad .

B) Objetivos específicos

a.- Organizar los objetivos y contenidos de manera coherente con el marco curricular, el entorno, los intereses y ritmo de aprendizaje de los alumnos para alcanzar aprendizajes significativos y de calidad.

b.- Mejorar los aprendizajes de los alumnos y alumnas, a través de la utilización de estrategias diversificadas en las prácticas pedagógicas.

c.- Integrar en las practicas docentes , estrategias diversificadas y observación de clases con pautas de observación consensuadas con los docentes.

d- Lograr que los alumnos tengan una Educación Integral con enseñanza basada en valores, recibiendo aprendizajes contextualizados y pertinentes con su realidad.

e.- Incentivar prácticas pedagógicas, de evaluación como proceso de retroalimentación de los aprendizajes

f-unificar criterios en torno a los instrumentos de Evaluación, participando en Jornadas de Reflexión donde se realice intercambio de conocimientos y experiencias de docentes en instrumentos Evaluativos así como de Evaluación Diferenciada y transferencia del trabajo al aula.

g.- Aplicar instrumentos de evaluación de aprendizajes claves en la Asignatura de Lenguaje y Educación Matemática en 2° 4° 6° Y 8° año básico

h.- Realizar pruebas de nivel en los meses de Junio, Agosto y Septiembre.

i- Diseñar, implementar y aplicar estrategias para efectos de nivelación y/o reforzamiento continuo.

j.- Articular y planificar en conjunto, profesor de aula y profesor especialista de PEI, adecuaciones curriculares para los alumnos con necesidades educativas especiales y ejecutarlas adecuadamente.

k.- Integrar actividades extracurriculares como medio y de desarrollo de habilidades según los intereses de los estudiantes.

l- Participar en el Programa y proyectos con redes (Medio Ambiental de Cornuval, centros culturales etc.)

Dimensión Administrativa - Financiera

A) Objetivo General

Consolidar el modelo de gestión que contemple la distribución la administración de tareas según lo establecido en la ley que compete a Ley de Educación , Evaluación ,de los recursos humanos, materiales y financieros asegurando cargas horarias funciones , tiempos ,y espacios del establecimiento, la vialidad del PEI .

B) Objetivo específico

a .- Participar responsablemente en el proceso de Elegibilidad de Textos Escolares, SIGE Matrícula , Asistencia, Idoneidad Docente e Idoneidad de los Asistentes y otros profesionales.

b.-Establecer anualmente la dotación docente y la planta de asistentes de educación. Estatuto de los profesionales de la Educación y su Reglamento, Ley NI 19.070, 1991 párrafo 111 sobre participación, Art. 14, 15 y párrafo IV sobre autonomía y responsabilidad profesional Art. 16.

c.-Gestionar recursos humanos y materiales a través del PME 2108 para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI..-

d-Confeccionar los horarios de los cursos, según plan regular. Programas de Estudio del Ministerio de Educación, y JEC ley 19.494, 1997 que establece

normas para aplicación de la JEC (Ley 19.532 de 1996, crea régimen de jornada escolar completa diurna (JECD) y dicta normas para su aplicación).

e- Confeccionar los horarios de los docentes y asistentes de educación realizando periódicamente las adecuaciones pertinentes, aumentando el grado de efectividad de los docentes y de los Asistentes de Educación.

d.- Elegir democráticamente a los integrantes del equipo EGE. (Representante de Profesores, Asistentes)

e.-Conocer los roles y funciones que le corresponden a cada Estamento e Integrante de la Comunidad Educativa.

f.-Diagnostico ,revisión y reformulación del Plan de Acción.

g- Revisar anualmente el Reglamento Interno y sus anexos : Reglamento de Evaluación, Manual de Convivencia, Reglamento del Consejo Escolar, Reglamento del Centro de Padres y Reglamento del Centro de Alumnos , Plan de Gestión de Sana Convivencia, realizando las modificaciones que correspondan cuando sea necesario.

h- Planificar y realizar reuniones periódicas con los Padres y Apoderados a fin de sensibilizarlos sobre los problemas existentes y sus posibilidades de solución.

i - Mantener una comunicación clara, oportuna, franca y veraz estimulando, en forma, constante el eficiente y efectivo trabajo realizado por los miembros de la Comunidad Escolar, y CORMUVAL.. Ley 19.410 de 1995 sobre Plan Anual de Desarrollo Educación Municipal (PADEM)

j.- Manejar en forma eficiente y eficaz los recursos, mejorando la infraestructura y el equipamiento, invirtiendo los recursos recibidos de Mineduc, de manera de favorecer la calidad de la educación de nuestros(as) alumnos(as).

Dimensión Organizativa - Operacional

A) Objetivo General

Consolidar la gestión de subsistemas tales como : Consejo Escolar, EGE, Cuerpo Docente y Asistentes, Consejo de Profesores, Asistencia Social, Centro de Padres y Apoderados, Centro de Alumnos indicando sus funciones, derechos y deberes en el respectivo Reglamento Interno incorporando los valores y principios que sustentan el PEI en todas las acciones e interrelaciones de esta dimensión, lográndolo en un una sustantiva mejora organizativa y operacional .

B) Objetivos Específicos

a.- Conocer, difundir valores y principios, el PEI y Reglamento Interno, especialmente lo referido a funciones, derechos y deberes de los integrantes de cada subsistema del establecimiento revisándolos periódicamente, con participación de toda comunidad.

b.- Organizar equipos con representantes de los subsistemas para optimizar las funciones.

c- Fortalecer la participación del Consejo Escolar y EGE en el ámbito docente confeccionando en conjunto con representantes de los subsistemas un plan para mejorar la imagen externa e interna de la escuela.

d.- Acordar con el encargado De Convivencia y Comité de Sana Convivencia, Docentes, Asistentes, con el Centro de Alumnos y Centro de Apoderados, medidas tendientes a un mayor resguardo y protección de los alumnos y alumnas.

e.- Consolidar acciones tendientes a tener mayor eficiencia de la inspectoría en los ámbitos de disciplina, atención de apoderados, control de atrasos e inasistencias de los alumnos . Además de aplicar medidas para lograr una mayor eficiencia en la mantención de la limpieza, aseo y reparaciones menores de la Escuela.

f.- Realizar periódicamente reuniones con representantes de cada subsistema para analizar su normal funcionamiento y operatividad.

Dimensión Comunitaria

A) Objetivo General:

Consolidar una relación dinámica e interactiva con organismos Judiciales (Tribunal de Familia, otros),Asistenciales, Educativos, Culturales, Centro de Padres y Apoderados, Carabineros, P.D.I., y otras organizaciones en beneficio del Establecimiento y la Comunidad logrando una mayor y mejor relación de trabajo con todos y cada uno de ellos que beneficie el alcanzar una educación de calidad.

B) Objetivos Específicos :

a.- Presentar el Plan de Trabajo del Asistente Social, sus funciones y atribuciones.

b.- Incorporar en el la Dimensión de Gestión Pedagógica del PME acciones referentes a la conexión con redes que aporten al desarrollo de integral del los estudiantes

c.- Programar y realizar charlas educativas, con ayuda de algunas organizaciones, (Salud, Carabineros, P.D.I. Instituciones de Educación Superior) para los(as) alumnos(as) y apoderados.

d.- Coordinar en conjunto con los apoderados las actividades de Aniversario de la Escuela.

e.-Coordinar y realizar en forma eficaz y expedita las actividades de JUNAEB.

f.- Desarrollar a lo menos 4 sesiones de "Escuela para Padres".

g.- Participar en actos, actividades culturales, deportivas, recreativas y competencias, concursos artísticos y culturales de la comunidad.

h.-A través de reuniones, lograr que los apoderados participen efectivamente como un apoyo al proceso de enseñanza - aprendizaje y en especial a la gestión pedagógica educacional.

Dimensión Convivencia y Formación .

A) Objetivo General

Actualizar el Manual de Sana Convivencia, el Plan de Gestión de la Sana Convivencia, los Protocolos de Bullying y de Abuso Sexual , la Formación del Comité de Sana Convivencia y el nombramiento del Encargado(a) de Convivencia Escolar, sus funciones y atribuciones para favorecer la consolidación de un ambiente de cordialidad, respeto y armonía entre pares y la de cualquier persona del establecimiento con apoderados logrando un gran trabajo en equipo en un ambiente de convivencia altamente satisfactorio.

B) Objetivos Específicos :

a.- Toma de conocimiento, por todos los integrantes de la Comunidad Educativa del PEI, su Visión, Misión, Valores, Principios, Objetivos Estratégicos y Específicos.

b.- Consolidar las instancias de participación y efectiva toma de decisiones para resolver utilizando la mediación, como medio para la solución de situaciones derivadas del proceso educativo o del diario convivir.

c.- Consolidar un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto entre pares y con los otros, alumnos entre sí y otros, apoderados entre sí y otros, docentes entre sí y otros, asistentes de educación entre sí y otros.

d.- Consolidar la valoración y autoestima de alumnos, apoderados, docentes, asistentes de educación y otros.

e.- Consolidar un ambiente de aceptación, cordialidad, respeto y armonía entre los integrantes de la Comunidad Educativa, realizando y participando en acciones conjuntas.

f.- Consolidar los Consejos de Curso y/o la Orientación, realizando una observación periódica de ellos.

Dimensión Sistémica

A) Objetivo General

Consolidar las relaciones y lograr su integración con instituciones y organizaciones vinculadas al sistema educativo participando activamente en acciones conjuntas que contribuyan a difundir y afianzar la imagen institucional

B) Objetivos Específicos :

a.- Consolidar políticas, procedimientos y mecanismos formales para desarrollar actividades sistemáticas de vinculación con el medio, a partir de la identificación y ámbitos de instituciones circundantes relevantes.

b.- Fortalecer la vinculación con Instituciones de Educación Superior y crear procedimientos para la realización de trabajos y prácticas en el establecimiento.

c.- Favorecer e incentivar la participación de los alumnos en las actividades nacionales, regionales y comunales que tengan directa relación con experiencias educativas, del medio ambiente, artísticas y culturales.

d.- Fortalecer la relación comunal, regional y nacional a través de contactos formales con las principales instituciones tanto educacionales como culturales y participar en eventos.

e.- Consolidar los nexos existentes con el Mineduc, Secretaría Ministerial, Deprov y CORMUVAL y participar en asuntos curriculares, técnicos pedagógicos, de perfeccionamiento docente, programas educacionales y proyectos que planteen los distintos estamentos.

Funciones del equipo de Gestión de la Escuela.

1 Equipo de Gestión conformado por : Director ,Sub Director, UTP, Coordinadores de Ciclo. Entre sus funciones podemos destacar

- Promover los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.
- Ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.
- Comunicar sus puntos de vista con claridad y entender las perspectivas de otros actores.

- Asegurar la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos
- Administrar conflictos y resolver problemas.
- Difundir el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.
- Conocer el Marco Curricular, el Marco para la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.
- Organizar eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula. Establecer mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.
- Aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el PEI.
- Administrar y organizar los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Desarrollar iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.
- Motivar, apoyar y administrar el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.
- Generar condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento

-Unidad técnico Pedagógica:

- Organizar la articulación de los Objetivos de aprendizaje y Transversales con los Objetivos Verticales de las Asignaturas.
- Hacer talleres con los profesores para analizar la propuesta formativa del establecimiento, reflexionar acerca de ella y traducirla en acciones concretas.

- Analizar en conjunto con los profesores, estudiantes y apoderados, la orientación valórica del establecimiento, con el fin de verificar la coherencia de los procesos educativos con los valores declarados en el PEI.
- Supervisar que las actividades lectivas del establecimiento tengan un sentido formativo para los estudiantes.
- Animar a los profesores a participar con los estudiantes en diferentes actividades lectivas y no lectivas, reconociendo en cada una de ellas un sentido formativo.
- Destacar el ejemplo de los profesores y directivos como un factor muy influyente en la formación de estudiantes.
- Integrar a los apoderados en las actividades de formación del establecimiento.

-Encargado de convivencia

El Artículo 15 de la Ley Sobre Violencia Escolar, que modifica el mismo artículo de la Ley General de Educación, señala que todos los establecimientos educacionales deben contar con un Encargado de Convivencia Escolar, cuyo nombramiento y definición de funciones deben constar por escrito, lo que será fiscalizado por la Superintendencia de Educación. De acuerdo a la LSVE, se establece que sus principales funciones son

- Coordinar al Consejo Escolar para la determinación de las medidas del Plan de Gestión de la convivencia escolar
- Elaborar el Plan de Gestión.
- Implementar las medidas del Plan de Gestión

Dimensión Administrativa -Financiera

La administración financiera de la escuela, es función de la Corporación Municipal de Valparaíso , debido a su condición educación municipalizada,

La cual es financiada fundamentalmente con el aporte del Estado. A través de un monto mensual por alumno/atendido, el cual dependerá del nivel y modalidad de enseñanza, y de su funcionamiento con Jornada Escolar Completa. Este monto (factor USE) se multiplica por la asistencia media promedio registrada por curso en los tres meses precedentes al pago y por el valor de la USE vigente, dando como resultado la subvención base mensual.

Fórmula: Asistencia Media Promedio * Factor USE * Valor USE = Subvención Base.

3.4.1 Subvención Educacional Pro-Retención:

El Estado paga un monto anual de entre \$90.000.- y \$215.000.- pesos adicionales (aproximadamente), a los sostenedores de establecimientos municipales y particulares subvencionados que acrediten haber matriculado y retenido alumnos/as que cursan entre séptimo básico y cuarto año medio o que egresen de este último nivel y que pertenezcan al Programa Chile Solidario, de acuerdo con los resultados obtenidos en su Calificación Socioeconómica (CSE), determinados por el Ministerio de Desarrollo Social.

Período de pago: entre los meses de Abril y Junio de cada año.

3.4.2 Subvención Escolar Preferencial:

La Subvención Escolar Preferencia (SEP) es una subvención adicional que se entrega a los establecimientos educacionales que atienden a los alumnos/as

prioritarios y partir del año 2016 se incorpora a la SEP a los alumnos/as preferentes. Para ingresar a la SEP, los sostenedores de cada establecimiento educacional firman un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa con el Ministerio de Educación, mediante el cual se comprometen a entregar ciertos beneficios a los alumnos prioritarios y adquieren una serie de compromisos que apuntan a mejorar los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes. Para estos efectos, el establecimiento educacional recibe más recursos, y debe elaborar un plan de mejoramiento educativo en el que debe contener el conjunto de acciones que realizará durante el período escolar, las que deben estar asociadas a metas de resultados de aprendizaje y al mejoramiento de la de gestión institucional.

Subvención Anual de Apoyo al Mantenimiento:

Es una subvención anual de apoyo al mantenimiento de los establecimientos de educación gratuita y de financiamiento compartido, cuyo monto por estudiante está determinado según nivel y modalidad de enseñanza, habiéndose agregado también un monto anual por alumna o alumna interno atendido.

Esta subvención tiene por objeto, apoyar el financiamiento de los gastos que irroque el mantenimiento de los Establecimientos Educativos, tales como las obras de conservación, reparación y reposición necesarias para la adecuada conservación física de los locales, su equipamiento y mobiliario

Período de pago, se produce en los meses de Enero de cada año y es el 100% del monto, si el establecimiento atiende a sus alumnos y alumnas en una jornada diurna .

Estrategias de monitoreo y evaluación

Durante la realización de un Proyecto, es importante saber en qué estado se encuentra su ejecución y realizar el balance, para poder manejar un buen desarrollo de él. Para ello, utilizaremos un proceso de seguimiento basado en pautas de Seguimiento que recogerán información que se ordenarán según acciones, necesidades y circunstancias constituyéndose en una base valiosa de trabajo. Además se utilizarán informes de las actividades realizadas, que podrán ser :

- 1) -Mensual de avance, seguimiento y estado de desarrollo de los planes de acción y del PEI.
- 2)-Reuniones periódicas
- 3) -Reuniones Semestrales

Los informes provienen de los distintos niveles : Directivo, Unidad Técnico Pedagógica, Equipo EGE, Consejo de Profesores, Asistentes de Educación, Centro de Padres, Centro de Alumnos , Supervisor de Dirección Provincial de Educación. Con respecto a la Evaluación será de tipo Interna , esencialmente para la función de apoyo al manejo de una acción. La evaluación será participativa y de autoevaluación, cuyo objetivo es analizar lo hecho, el trabajo realizado para orientar el futuro, como apoyo a la gestión y la otra de control tanto contable, financiero como de control de la real realización de las acciones.

Esencialmente el equipo evaluador estará constituido por el EGE el cual deberá preparar cuidadosamente los términos de referencia que fijan el marco de la evaluación, y definen los temas que serán abordados con los indicadores para cada área.

La Evaluación deberá contemplar un estudio de los Informes de seguimiento, Fichas de Seguimiento, Informes finales por actividades, Encuestas, Entrevistas. Finalmente toda la información se utilizarán para tomar decisiones y, eventualmente, para reorientar la acción. También se utilizarán bajo la forma de "

Informe de Evaluación" para comunicarlo a los participantes, beneficiarios e instituciones colaboradoras de la Escuela. También y en forma eventual se podrán realizar montajes de exposiciones, videos, presentaciones y boletines que entregan valiosos antecedentes de logros obtenidos.

Monitoreo , Seguimiento y Evaluación Institucional

El monitoreo, seguimiento y la evaluación del nivel institucional está implícita en el desarrollo de todo el proceso escolar de la Unidad Educativa y en el ámbito del proceso de Administración.

El diseño del Plan de Evaluación Institucional, al tiempo de evaluar todo el proceso escolar no olvida los fundamentos o principios en que se sustenta el PEI. Lo anterior implica una actitud de diagnóstico permanente, monitoreo y seguimiento y que enfatiza un enfoque formativo y un registro del quehacer escolar.

En conformidad a lo expuesto el equipo directivo en conjunto con el equipo de gestión realizarán estos procesos abarcando todo el quehacer de la Unidad Educativa.

La evaluación institucional, incluido el Monitoreo y Seguimiento al P.E.I. se realizará en tres momentos durante el año escolar y participarán todos los estamentos.

- Al inicio del año escolar (Marzo)
- Al término del Primer semestre (Julio)
- Al finalizar el año escolar (entre el 12 y 16 de Diciembre).

Resultados de eficiencia interna de la escuela

En el siguiente cuadro podemos observar los resultados de eficiencia interna obtenidos en los últimos 5 años. De este podemos concluir que el número de matrícula disminuyo en promedio un 24% los últimos 5 años. En cuanto al proceso de repitencia los índices han sido favorables disminuyendo a 0% .y en un promedio del 10,4 % de retiros .

	2014	2015	2016	2017	2018
Matricula	293	232	226	229	202
Aprobado	240	164	188	204	202
Reprobados	21	10	7	0	0
Retiros	32	33	28	25	10

Resultados Evaluación Docente

De acuerdo a los antecedentes que podemos considerar para analizar los procesos de Enseñanza-Aprendizaje debemos considerar que según lo establecido sobre proceso de evaluación docente en la Ley N° 19.070 que aprobó el Estatuto Docente de los Profesionales de la Educación y de las leyes que por la letra d) del artículo 12 de la Ley N° 19.933; Que establece a promover su desarrollo profesional continuo.

Los resultados de profesores evaluados se categorizan en las siguientes Categorías..

Insuficientes	Básicos	Competentes	Destacados
1	2	8	2

Resultados SIMCE 4° año Básico

En el siguiente cuadro podemos observar que los puntajes desde el 2014 han sido más bajos , Sin embargo en los últimos 3 años se han mantenido demostrando una estabilidad de los puntajes . No obstante la escuela se clasifica en categoría. **Emergente** medio bajo resultado de las evaluaciones SIMCE Lo cual nos clasifica con puntajes más bajos ,en promedio con escuelas de las mismas características socioeconómicas.

	2014	2015	2016	2017
Lenguaje	253	213	235	235
Matemáticas	252	217	232	231
Historia	238	-	-	-

Ciencias Nat.	-	-	-	-
----------------------	---	---	---	---

Resultados niveles de logro 4° años Básico

Los resultados de evaluación estandarizadas en lenguaje y Matemáticas demuestra que los procesos de enseñanza -aprendizajes instalados por la escuela no han sido sustanciales para lograr una movilidad en los niveles de logros en los estudiantes .ya que el 55 % y 63% de los estudiantes se centra en niveles de logro insuficiente de matemáticas y lenguaje respectivamente.

Matemáticas	2014	2015	2016	2017
Adecuado	13,6%	6,3%		10%
Elemental	50%	6,3%	36,9%	30%
Insuficiente	36,4%	87,5%	61,1%	60%

Lenguaje	2014	2015	2016	2017
Adecuado	19 %	11,8%	11,8%	16,7%
Elemental	57,1%	5,9%	41,2%	18,7%
Insuficiente	23,8 %	82,4%	47,1%	66,7%

Análisis del Diagnostico Situacional (Áreas y dimensiones)

Podemos observar que la escuela cuenta con una estructura que se declara en el PEI .con objetivos establecidos . Estos se reconocen declarativamente, pero no existe una articulación de esto con la propuesta pedagógica .Los lineamientos en cuanto a la administración también están establecidos, pero no son sistematizados para su ejecución , Por otra parte existe una puesta en común que algunos estamentos lo reconocen pero no son declarados por otros .De acuerdo a esto podemos observar que falta directrices que declaren un camino a seguir no se revela un liderazgo que cause un impacto en los objetivos propuestos .

Existe una falencia en las prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguren la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.

En el aspecto pedagógico no existe una articulación entre ciclos, lo cual hace perder el foco o la puesta en común de los lineamientos formativos. Esto queda establecido debido a que se reconoce una baja sistematización de rutinas escolares y de escaso monitoreo de cada una de las dimensiones que impactan en los aprendizajes de los estudiantes, demostrado en los bajos resultados de evaluaciones Simce, los cuales revelan un alto porcentaje de estudiantes con niveles de logro insuficiente.

En el área de convivencia y formación los estamentos declaran que existe un bajo control del buen clima escolar, existe incoherencia entre lo que declara la escuela con lo que se hace, no existen normas comunes y que si bien están declaradas, al momento de tomar decisiones no se consideran. Esto ha traído como consecuencia una baja matrícula.

En el área de gestión de personal no existe un diagnóstico para detectar las necesidades de los docentes y paraprofesionales en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI. En el área de Recursos Financieros, Materiales y Tecnológico contamos con estos recursos, pero estos no son utilizados por todos los docentes, y no todos los estudiantes tienen acceso a estos.

Propuesta de focalización para realizar lineamientos del PME :

De acuerdo a un trabajo elaborado por los diferentes estamentos relativo a un FODA se pudo establecer que existen concordancias en las áreas donde se debe enfatizar la propuesta de mejora. De acuerdo a la información recopilada se elaboró esta matriz estratégica donde se establecen las debilidades detectadas.

Zona de Atracción Estratégica (ZAE)

Dimensiones	Foco
	Gestión curricular

<p>Gestión pedagógica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación de la implementación de las bases curriculares ● Elaboración de planificaciones que conduzcan a la efectividad de los procesos de enseñanza aprendizaje ● Procesos de acompañamiento efectivo ● Sistemas efectivos de evaluación <p>Enseñanza aprendizaje en el aula</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje en el aula en apoyo a los estudiantes
<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de una visión compartida por parte de toda la comunidad escolar ● Ausencia de ambiente laboral colaborativo ● Ausencia de cultura evaluativa ● Debilidad en la instalación de procesos de mejora continua
<p>Convivencia</p>	<p>Formación y convivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Planificación de formación de los estudiantes en concordancia con el pei y objetivos transversales de las bases curriculares <p>Convivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La difusión del reglamento de convivencia a la comunidad educativa es realizada de manera parcial.

	<ul style="list-style-type: none"> • El manual de convivencia no es usado en la resolución de conflictos. <p>Participación y vida democrática</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, mediante el y trabajo efectivo del consejo escolar, profesores y centros de padres
Recursos	<p>Gestión del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de cargos y funciones del personal • Gestión del desarrollo profesional según necesidades pedagógicas y administrativas

Niveles de evaluación de las Áreas de Procesos de la escuela.

Los niveles de evaluación se expresan en una escala que representa niveles específicos de la calidad de la práctica o de la ausencia de una práctica escolar. Se expresa en valores (0 al 5) con sus respectivas descripciones.

Ver anexo 1

Área	Descriptor	Valor	Nivel
------	------------	-------	-------

	<p>Visión Estratégica y Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Existen prácticas de Planificación del Establecimiento. ● Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades. ● Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, Implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales. 	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultado.
Liderazgo	<p>Conducción y Guía</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI. ● Existen prácticas para asegurar que el Director y Del Equipo Directivo evalúen su desempeño. 	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.

	<p>Preparación de la Enseñanza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI. • Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes. • Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes 	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultado</p> <p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultado</p>
--	--	--	---

	<p style="text-align: center;">Acción Docente en el Aula</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula. ● Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes. ● Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza. 	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultado
	<p style="text-align: center;">Evaluación de la Implementación Curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales. ● Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular. ● Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios 		

--	--	--	--

Area	Descriptor	Valor	Nivel
Convivencia Escolar	Convivencia Escolar en función del PEI <ul style="list-style-type: none"> ● Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional. 	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos. 	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.

	<p>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades. • Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje. • Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso. 	<p>2</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>Práctica sistemática con despliegue parcial.</p> <p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultado</p>

Area	Descriptor	Valor	Nivel
Gestión de Recursos	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI. 	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados
	<ul style="list-style-type: none"> Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales. 	3	

	<p>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • -Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI. • Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros . 	<p>3</p> <p>3</p>	<p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados</p>
	<p>Procesos de Soporte y Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa. • Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios. 	<p>3</p> <p>2</p>	<p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados</p>

Análisis de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones:

Los resultados demuestran un nivel de desarrollo inferior en las áreas de liderazgo y convivencia escolar. Cabe destacar que nos encontramos en una fase donde declaramos la existencia de prácticas. No obstante estas se encuentran en un nivel incipiente debido a que la institución no ha sido capaz de utilizar los resultados para hacer propuestas de mejora. De acuerdo a lo establecido en nuestro Marco Teórico consideramos importante considerar la propuesta de afianzar nuestra propuesta para la mejora con lineamientos extraídos del análisis de resultado de la evaluación institucional de cada dimensión.

De acuerdo a lo antes mencionado consideramos relevante instalar tareas que delineen el camino hacia un liderazgo capaz de movilizar a la comunidad hacia la mejora continua.

En este apartado hemos establecido una matriz con un plan de acción centrado para implementar en el liderazgo pedagógico como carta de navegación para el cumplimiento de avances en todas las dimensiones, fundamentado en las prácticas que según Leithwood “refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización. Para

continuar con una matriz de plan de mejoramiento con sus objetivos estratégicos correspondientes y metas establecidas. Posteriormente planteamos un Plan de Mejora con los Objetivos Estratégicos planteados y metas establecidas para en cada una de las dimensiones .

Matriz de plan de acción para implementar la instalación dl liderazgo pedagógico en la escuela..

		PRACTICA DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO		
Subdimensiones	Establecer direcciones	Gestionar la enseñanza aprendizaje	Desarrollar personas	Rediseñar la organización
Dimensiones				

Gestión pedagógica	Gestión curricular	<p>Tarea 1:</p> <p>Dar lineamientos pedagógicos comunes en base a la diversificación de la enseñanza en relación a la priorización de objetivos de aprendizaje</p> <p>Producto: matriz de lineamientos con aprendizajes claves</p> <p>Responsable: director</p> <p>Tarea 2:</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Organizar y priorizar objetivos de Aprendizaje para lograr una planificación adecuada a las necesidades en los distintos niveles</p> <p>Producto: cobertura curricular por semestre</p> <p>Responsable : UTP coordinador de ciclo</p> <p>Tarea 2:</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Apoyar y acompañar la planificación para la revisión, ajustes y adecuación curricular</p> <p>Producto: planificación con ajustes curriculares</p> <p>Responsable: UTP</p> <p>Tarea 2:</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Proporcionar la carga horaria para la realización de las articulaciones y coordinaciones de ciclo</p> <p>Producto: horarios de coordinación y articulación, actas, bitácoras.</p> <p>Responsable: director</p> <p>Tarea 2:</p> <p>Designar profesores con mayores experiencias y prácticas innovadoras que conduzcan procesos de acompañamiento</p>
--------------------	--------------------	---	--	--	--

		<p>Generar una cultura evaluativa de las prácticas pedagógicas en función del acompañamiento de los docentes</p> <p>Producto: reflexiones pedagógicas a partir del análisis de datos</p> <p>Responsable: Directo</p> <p>Tarea 3:</p> <p>Promover una visión compartida a través de una cultura colaborativa en relación al diseño de estrategias diversificadas</p> <p>Producto: actas de reuniones</p>	<p>Generar estrategias de acompañamiento de las prácticas docente</p> <p>Producto: matriz de acompañamiento</p> <p>Responsable: UTP - coordinadores de ciclo</p> <p>Tarea 3:</p>	<p>Apoyar a los docentes en la mejora de sus prácticas mediante el acompañamiento entre pares, mentorías, modelamiento, con el fin de reflexionar sobre sus prácticas</p> <p>Producto: registros de observaciones, retroalimentación</p> <p>Responsable: UTP</p> <p>Tarea 3:</p>	<p>Producto: calendario de visitas al aula, Actas de coordinación</p> <p>Responsable: UTP</p> <p>Tarea 3:</p> <p>Fomentar la formación de equipos de trabajo, designando roles y funciones para la elaboración de planificaciones articuladas.</p> <p>Producto: actas de reuniones</p> <p>Responsable: director UTP</p> <p>Tarea 4:</p>
--	--	---	--	--	---

		<p>Responsable: Director UTP</p> <p>Tarea 4:</p> <p>Establecer en conjunto con el equipo directivo y docentes una cultura evaluativa considerando información contextualizada de la unidad educativa para el seguimiento y monitoreo de los aprendizajes</p> <p>Producto: cronograma de trabajo entre los distintos equipos multidisciplinares</p>	<p>Diseñar estrategias diversificadas y metodologías adecuadas a las necesidades de los y las estudiantes por niveles y ciclos en las diversas asignaturas</p> <p>Producto: diseño de planificaciones con diversas estrategias y metodologías</p> <p>Responsable: Coordinadores de ciclo</p> <p>Tarea 4:</p>	<p>Promover la reflexión y el trabajo colaborativo entre los docentes para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, mejorando metodologías, estrategias evaluativas</p> <p>Producto: actas de reflexión pedagógica, metodologías consensuadas</p> <p>Responsable: UTP, coordinadores de ciclo Profesores</p> <p>Tarea 4:</p>	<p>Crear un sistema de comunicación efectiva para vincular a la comunidad en la participación y toma de decisiones, para la definición de metas, objetivos y retroalimentación de resultados institucionales.</p> <p>Producto: aumentar el porcentaje de participación y compromiso con las metas establecidas</p> <p>Responsable: UTP</p>
--	--	--	--	---	--

		<p>Responsable: Coordinadores de ciclo</p>	<p>Coordinar un sistema efectivo de evaluaciones realizando diagnósticos, evaluaciones de proceso, seguimiento y monitoreo de los aprendizajes</p> <p>Producto: calendarización de evaluaciones</p> <p>Responsable : UTP</p>	<p>Evaluar y reflexionar permanentemente para detectar dificultades través de niveles de logro en los estudiantes y aplicar estrategias remediales</p> <p>Producto: reportes de los resultados por niveles de logro</p> <p>Responsable: Coordinadores de ciclo</p>	
--	--	--	--	--	--

	<p>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Motivar el compromiso de los docentes, estableciendo metas compartidas para desarrollar aprendizajes de todos los estudiantes</p> <p>Producto: Actas de consejos técnicos (acuerdos)</p> <p>Responsable: Coordinador de ciclo</p> <p>Tarea 2:</p>	<p>Tarea1:</p> <p>Realizar diagnósticos para detectar estilos, ritmos y necesidades de aprendizaje para establecer estrategias de aprendizaje y la toma de decisiones oportuna</p> <p>Producto: Resultados individuales de estilos y ritmos de aprendizaje</p> <p>Responsable : coordinador PIE</p> <p>Tarea 2:</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Instalar como práctica el análisis de la información por niveles de logro mejorando la reflexión, la retroalimentación de los datos para la mejora continua.</p> <p>Producto: Actas de consejos técnicos calendarizados (retroalimentaciones, reflexiones pedagógicas)</p> <p>Responsable: UTP</p> <p>Tarea 2:</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Generar instancias de prácticas exitosas entre pares que movilicen el trabajo y la innovación pedagógica en metodologías y estrategias de enseñanza – aprendizaje.</p> <p>Producto: Calendarización de consejos participativos</p> <p>Responsable: UTP</p> <p>Tarea 2:</p>
--	---	--	---	---	---

		<p>Generar altas expectativas por medio de la valoración del logro de todos los estudiantes, destacando el esfuerzo en cada uno de los procesos de aprendizaje y comunicarlos a toda la comunidad escolar.</p> <p>Producto: informes de estaos de avance de los estudiantes</p> <p>Responsable: Profesor jefe</p>	<p>Desarrollar estrategias diversificadas respetando intereses, ritmos, necesidades y habilidades de los estudiantes.</p> <p>Producto: Actividades diversas, estrategias variadas, recursos, adecuaciones curriculares</p> <p>Responsable : Coordinador a PIE</p>	<p>Identificar y promover prácticas pedagógicas exitosas con el fin de intercambiar y conocer experiencias con buenos resultados pedagógicos</p> <p>Producto: Registro de acompañamiento al aula</p> <p>Responsable: UTP</p>	<p>Transferir experiencias exitosas a los docentes sobre las prácticas innovadoras detectadas en el acompañamiento docente.</p> <p>Producto: ponencia de experiencias exitosas.</p> <p>Responsable: UTP</p>
--	--	---	---	--	---

Liderazgo pedagógico	Liderazgo del director	<p>Tarea 1: Fomentar un ambiente colaborativo incentivando el compromiso de la comunidad educativa para el logro de los aprendizajes</p> <p>Producto: Jornadas de reflexión calendarizada</p> <p>Responsable: Director</p> <p>Tarea 2:</p>	<p>Tarea 1: Generar espacios de participación y compromiso para diseñar estrategias que permitan comprometer a la comunidad en el logro de los aprendizajes de cada estudiante</p> <p>Producto: Mejorar la participación con metas compartidas</p> <p>Responsable: : Director</p> <p>Tarea 2:</p>	<p>Tarea 1: Interactuar individual y colaborativamente con los docentes, orientando sus prácticas, que permitan generar comunidades de aprendizaje.</p> <p>Producto: actas de acuerdos</p> <p>Responsable: Coordinadores de ciclo</p> <p>Tarea 2:</p>	<p>Tarea 1: Capacitar a los equipos de trabajo en los modelos y estrategias que permitan generar comunidades de aprendizaje</p> <p>Producto: Planificaciones diversificadas - actas de retroalimentación</p> <p>Responsable: UTP</p> <p>Tarea 2: Generar ambientes propicios de aprendizaje otorgando recursos y tiempos adecuados para la mejora de las prácticas pedagógicas</p>
----------------------	------------------------	--	---	---	--

		<p>Establecer una visión compartida de altas expectativas de los docentes y estudiantes de la comunidad educativa para el logro de los aprendizajes</p> <p>Producto: Jornada de reflexión (actas)</p> <p>Responsable: Director</p>	<p>Generar altas expectativas que logren un impacto en los aprendizajes de todos los estudiantes</p> <p>Producto: Obtener mejoras en el logro escolar (rendimiento)</p> <p>Responsable : Director</p>	<p>Promover en los docentes prácticas desafiantes y desarrollo de habilidades que incentiven a los estudiantes a comprometerse con su propio aprendizaje</p> <p>Producto: Planificación y retroalimentaciones de acompañamiento de aula</p> <p>Responsable: UTP</p>	<p>Producto: Guías de trabajo, planificación y logro de resultados</p> <p>Responsable: Director</p>
--	--	--	---	---	---

	<p>Planificación y gestión de resultados</p>	<p>Tarea 1: Promover un sistema de medición de datos, características y resultados de la cobertura curricular</p> <p>Producto: matrices de medición y cobertura curricular</p> <p>Responsable: Director</p>	<p>Tarea 1: Monitorear permanentemente la cobertura curricular de cada asignatura y niveles de logro para mejorar el avance de la cobertura curricular</p> <p>Producto: Mejorar el logro de la cobertura</p> <p>Responsable: Equipo de gestión - equipo técnico</p>	<p>Tarea 1: Dar a conocer los resultados y a partir del análisis, retroalimentación y discusión elaborar un plan de trabajo que promueva la mejora continua en el logro de los resultados</p> <p>Producto: Reportes de análisis, de logro y el plan de trabajo</p> <p>Responsable: UTP</p>	<p>Tarea 1: Asignar recursos y tiempo a docentes coordinadores que colaboren con el análisis, monitoreo y seguimiento de los resultados</p> <p>Producto: Reportes de seguimiento y monitoreo</p> <p>Responsable: Coordinadores de ciclo</p>
--	--	---	---	--	---

Formación y convivencia	Formación	<p>Tarea 1:</p> <p>Promover el desarrollo del ser integral por medio del desarrollo de valores en relación al PEI y al plan de formación del establecimiento</p> <p>Producto: Planificación anual del plan de formación</p> <p>Responsable: encargado de convivencia</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Articular con cada una de las asignaturas y objetivos de aprendizajes transversales el plan institucional para la formación de seres integrales</p> <p>Producto: Planificación de las asignaturas con OAT</p> <p>Responsable: : Profesor de asignatura</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Generar conversaciones abiertas al aprendizaje para la creación e incorporación de OAT en la planificación de cada asignatura</p> <p>Producto: Planificación con OAT</p> <p>Responsable: Coordinadores de ciclo</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Instalar el trabajo colaborativo para la formación integral del ser humano conforme al PEI</p> <p>Producto: Planificación de clase</p> <p>Responsable: Encargado de convivencia</p>
-------------------------	-----------	--	---	--	--

	Conviven cia	<p>Tarea 1:</p> <p>Asegurar un ambiente propicio para el aprendizaje tanto en el aula como en los espacios comunes del establecimiento</p> <p>Producto: Protocolos y manuales de convivencia</p> <p>Responsable: encargado de convivencia</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Incentivar en el aula un ambiente adecuado para que cada estudiante logre el aprendizaje</p> <p>Producto: Normas de aula</p> <p>Responsable : profesor de asignatura</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Generar instancias en el aula de mediación para la reflexión y resolución pacífica de conflictos para favorecer el aprendizaje</p> <p>Producto: Efectividad de los tiempos de aula</p> <p>Responsable: profesor de asignatura</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Formar estudiantes mediadores y líderes para la reflexión pacífica de conflictos entre estudiantes</p> <p>Producto: impacto en ambientes propicios de aula</p> <p>Responsable: Encargado de convivencia</p>
--	-----------------	---	---	--	--

	Participación y vida democrática	<p>Tarea 1:</p> <p>Establecer compromisos con la comunidad educativa que conlleven a la participación de los distintos estamentos para la toma de decisiones en conjunto</p> <p>Producto: Actas de acuerdo</p> <p>Responsable: Encargado de convivencia</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Incentivar en consejos de curso la participación en base al desarrollo de valores y habilidades sociales para el ejercicio democrático de cada uno de los estudiantes</p> <p>Producto: Actas de consejos de curso (libro de clases)</p> <p>Responsable: Profesor jefe</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Promover en los estudiantes instancias de participación, discusión y entrega de propuestas para la elección del centro de estudiantes</p> <p>Producto: Propuestas (actas)</p> <p>Responsable: Profesor asesor del centro de estudiante</p>	<p>Tarea 1:</p> <p>Generar instancias de debate y diálogos participativos que permitan el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo en los estudiantes.</p> <p>Producto: Centro de estudiantes activo reflexionando sobre sus procesos</p> <p>Responsable: Profesor asesor del centro de estudiante</p>
--	----------------------------------	---	--	---	--

Plan de Mejoramiento “Escuela República De El Salvador”

PRÁCTICAS	DIMENSIONES SUB - DIMENSIONES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	ACCIONES
El equipo de convivencia establece un plan de convivencia que asegure un ambiente seguro, basado en el respeto, buen trato y que potencie la participación	Convivencia Escolar	Fortalecer la participación y vinculación con la comunidad y el territorio, para potenciar el Clima escolar, la formación integral y la prevención de las conductas de riesgo .	.El 80% de las personas consultadas de la comunidad educativa, reconocen que las prácticas institucionales relacionadas con la convivencia escolar, aseguran un ambiente adecuado y	El equipo de convivencia articula el plan de formación y convivencia con el Proyecto Educativo Institucional. Los distintos estamentos (consejo escolar de centro de apoderados docentes etc) promueven sentido de pertenencia e identidad y través

			propicio para el desarrollo personal y social de toda la comunidad educativa.	de actividades de participación comunitaria planificadas por equipo de convivencia.
--	--	--	---	---

Prácticas	Dimensiones Sub - dimensiones	Objetivo estratégico	Metas	Acciones
El director y el equipo técnico pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos docentes pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum 4.2	Gestión pedagógica (subdimensión Gestión curricular)	Implementar un plan curricular que oriente la planificación efectiva en metodologías, estrategias y recursos según necesidades pedagógicas del establecimiento, realizando un seguimiento y monitoreo permanente para asegurar	1. El 100% de los profesores de la escuela incorporan en sus planificaciones metodologías y estrategias diversificadas para los estilos de aprendizaje de los estudiantes.	1.1 Diseñar un modelo de planificación institucional que especifique las habilidades a trabajar, incorporando una metodología y estrategias diversificadas para desarrollarlas integrando los indicadores de evaluación. 1.2 Revisión y seguimiento de las planificaciones de los docentes y la ejecución de estas

<p>El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos</p> <p>6.1</p>	<p>(Subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes)</p>	<p>la implementación de ésta.</p> <p>Implementar diversas estrategias de diagnóstico y caracterización de los y las estudiantes con el fin de apoyar el proceso de Enseñanza Aprendizaje</p> <p>Fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje con el propósito de lograr la movilidad de los estudiantes a niveles de aprendizaje de mayor logro, de</p>	<p>2. Lograr que el 90% de los estudiantes en un nivel insuficiente se movilicen a un nivel elemental en aprendizajes claves.</p> <p>1. Lograr la movilidad de un 30 % de los estudiantes a niveles de logro elementales y avanzado.</p> <p>1. El 100% de los profesores realiza retroalimentación a partir de las necesidades</p>	<p>mediante la observación de clases.</p> <p>2.1 Diagnosticar niveles de logro de aprendizajes claves en las asignaturas de lenguaje y matemáticas de los estudiantes</p> <p>1.1 Realizar diagnósticos que permita visualizar los estilos, ritmos de aprendizajes y niveles de logro de los estudiantes.</p> <p>1.2 Aplicar test y cuestionarios para detectar las</p>
---	--	---	--	--

		<p>acuerdo a los estándares de la Agencia de Calidad.</p> <p>Implementar diversas estrategias de retroalimentación de los y las estudiantes, fomentando la evaluación formativa.</p>	<p>detectadas en los resultados de aprendizajes claves deficientes.</p>	<p>motivaciones, intereses y percepciones de los estudiantes.</p> <p>1.3. Analizar los resultados obtenidos de los diagnósticos y test, para la toma de decisiones oportuna.</p> <p>1.4 Retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes, realizando preguntas de metacognición y desarrollo de pensamiento, incorporándola en la planificación y en la práctica de aula.</p>
--	--	--	---	---

Prácticas	Dimensiones Sub - dimensiones	Objetivo estratégico	Metas	Acciones
<p>El Director y equipo técnico lidera un monitoreo y seguimiento para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos y sean integrados al aula</p>	<p>Gestión de Recursos Educativos</p>	<p>Fortalecer la los procesos educativos a través de la provisión ,organización y uso de recursos didácticos y tecnológicos, en los espacios educativos, para promover el interés y potenciar el aprendizaje</p>	<p>Lograr el nivel de desarrollo Avanzado según los Estándares Indicativos de Desempeño en las subdimensión de Gestión de recursos educativos. El equipo monitorea el 100 % de las acciones planteadas</p>	<p>Los encargados del centro de recursos de aprendizaje socializan los recursos didácticos existentes y se dan a conocer su uso para los diferentes ciclos, Los encargados de Cra y enlaces registran los recursos existentes y determinan los que se hacen necesarios para.</p>

<p>.procurando el registro y actualización de los soportes y servicios.</p>		<p>de los estudiantes ..</p>	<p>Gestionar la adquisición del 80 % de los recursos requeridos.</p>	<p>El equipo técnico monitorea el uso de los recursos didácticos y tecnológicos en su proceso de aprendizaje.</p> <p>Los profesores implementan su planificaciones apoyados con recurso didácticos y tecnológicos para la realización de sus clases</p>
--	--	------------------------------	--	---

BIBLIOGRAFIA

- MINEDUC (1914) Guion Metodológico. Sentidos de nuestro Proyecto educativo. Santiago, Chile.
- MINEDUC (2016) Plan de Mejoramiento Educativo en el marco de la Reforma Educacional . Santiago, Chile.
- MINEDUC (2014) Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos Educativos y sus Sostenedores, Santiago, Chile.
- MINEDUC (2017) Orientaciones Técnicas para sostenedores y directivos Escolares .Plan de Mejoramiento Educativo Santiago, Chile.
- Pinto ,G.A (2016) Dinámica del Liderazgo en el Contexto para los nuevos roles y funciones de la Institución Escolar.
- Ministerio de Educación de Chile. Material elaborado por profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa de la División de Educación General. Ciclo de Mejoramiento en los establecimientos Educativos, Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018.

- Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Ministerio de Educación de Chile. 2015.
- Gajardo, J. Ulloa, J. Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6. Líderes Educativos.
- ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación
Kenneth Leithwood
Área de Educación Fundación Chile, 2009
- Montecinos, C., et. al. (2016) Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Bolívar. A.. (2010) El liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora. Una revisión de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9 , N° 2

ANEXO 1

PAUTA PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Niveles de evaluación de las Áreas de Procesos

Los niveles de evaluación se expresan en una escala que representa niveles específicos de la calidad de la práctica o de la ausencia de una práctica escolar. Se expresa en valores (0 al 5) con sus respectivas descripciones. “Para determinar el nivel de instalación de cada uno de los Descriptores se utiliza la siguiente escala, la que debe ser complementada con los comentarios o datos recolectados a través de instrumentos o documentos de cada establecimiento para su análisis”: 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 irrelevantes 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	. Set rata 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.

	permite alcanzar los resultados esperados	
--	--	--