



Magister en Educación
mención gestión de calidad

Trabajo de Grado
Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento

Profesor: Rocío Riffo San Martín

Alumno: Sebastián Sandoval F.

Santiago de Chile, agosto de 2021

Índice

Resumen	página 1
Introducción	página 2
Marco teórico.....	pág. 3 -10
Marco contextual	pág. 11-13
Diagnóstico institucional.....	pág. 14-32
Análisis de los resultados.....	pág. 33-42
Plan de Mejoramiento.....	pág 43-47
Bibliografía.....	pág 48

I. Resumen

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

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

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

II. Introducción

Los Planes de Mejora promovidos por el Gobierno de Chile forman parte de la materialización de los principios de la reforma educacional.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es definido por el Mineduc como un “instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, de sus procesos institucionales y pedagógicos y que favorece a que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al “medio que permitirá llegar al lugar proyectado” como comunidad educativa. (Mineduc, 2014, pág. 9)¹. Actualmente el PME es visto como un instrumento útil tanto de planificación como de gestión para alcanzar los objetivos y propuestas del Proyecto Educativo Institucional.

Ya en contexto y entendiendo el propósito principal de un Plan de Mejoramiento y partir de las premisas anteriores, es que en este trabajo se podrá encontrar una serie de procedimientos contractuales, que permitirán comprender y visualizar la estructura de un Plan de mejora, a partir, de un diagnóstico previo ejecutado en dicha entidad educacional.

¹ (mineduc, 2014, pág. 9)

III. Marco teórico.

3.1 Contextualización

Desde el año 2014, el Ministerio de Educación ha venido desarrollando una propuesta para los establecimientos educacionales, que consiste en un enfoque de trabajo basado en el Modelo de Gestión Escolar, que se relaciona de manera directa y tributa a su proceso de mejoramiento continuo. Sabemos que la trayectoria de mejoramiento escolar de cada escuela y liceo es resultado de su capacidad para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, a la vez que es capaz de manejar el cambio. Para que ello sea posible, el Ministerio de Educación ha promovido, durante los últimos años, la utilización de dos instrumentos de gestión muy valorados por los establecimientos educacionales: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).²

El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que las escuelas, colegios y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes.

Dentro de este marco general, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional es el instrumento central que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos

² orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo, 2019, MINEDUC, pág. 5

para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.³

3.2 Políticas y normativas educativas que enmarcan y apoyan el mejoramiento educativo.

El mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales. Supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan a la escuela, colegio y/o liceo, y no tan solo sus resultados finales.

De este modo, la gestión escolar -entendida como el conjunto de decisiones estratégicas que día a día toman en conjunto sostenedores, directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y familias-, no es ajena a las metas que nos hemos trazado como país. En ese contexto, es importante considerar la formación actitudinal que nos propone el currículum, como también la incorporación de acciones que mejoren la inclusión educativa y la convivencia escolar, entre otros.

¿Cómo establecer las acciones que nos permitirán mejorar integralmente en el corto y mediano plazo? ¿De qué manera logramos que el estudiantado logre el desarrollo integral?

Una primera acción es conocer y contextualizar a la realidad de los establecimientos educacionales las políticas y normativas del sistema educativo. Una segunda tarea consiste en relevar y validar el Proyecto Educativo Institucional con los actores de la comunidad educativa y definir, a través del Plan de Mejoramiento Educativo, el cómo se implementa en cada escuela y liceo. Finalmente, apostando por el desarrollo de capacidades de los directivos, docentes y asistentes de la educación de cada escuela, colegio y liceo del país, de manera que los procesos educativos que ocurren tanto dentro como fuera del aula

³ orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo, 2019, MINEDUC, pág. 6

contribuyan al aprendizaje y la formación integral de todas y todos los estudiantes, promoviendo el desarrollo de la trayectoria educativa en cada establecimiento educacional.⁴

Ahora que ya tenemos en claridad, los aspectos legales que sustentan la implementación del PME, explicaremos algunos conceptos claves y esenciales que enmarcan la línea metodológica de un Plan de Mejora.

3.3 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

En primer lugar, mencionaremos el concepto de PEI, el cual, entenderemos como un instrumento que ordena y da sentido a la gestión del establecimiento educativo.

Ordena: Porque todas las acciones, normas, estructuras y procesos de institución escolar tienen que ser coherentes con los postulados del proyecto.

Da sentido: Porque el Proyecto Educativo expresa la voluntad formativa de la comunidad educativa. Esto es, indica el tipo de persona que se quiere formar en ese establecimiento educacional.

La Ley General de Educación establece que el propósito compartido de toda la comunidad educativa se expresa en el Proyecto Educativo. Este propósito compartido es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los/as estudiantes para asegurar su pleno desarrollo espiritual, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico.

¿Por qué es necesario un PEI?

El Proyecto Educativo de un establecimiento es como el carné de identificación de una persona. Sin su cedula de identidad, un ciudadano no se puede dar a conocer, de igual forma, acontece con un establecimiento educacional. Un

⁴ orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo, 2019, MINEDUC, pág. 10

establecimiento cuya comunidad ha asumido su Proyecto Educativo tiene mística, un sello o impronta que lo define; esto genera adhesión y sentido de pertenencia en sus miembros.⁵

3.4 Diagnóstico institucional

El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas.

Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica.

El Diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación.

Este proceso involucra una revisión de las Prácticas Institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias Prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes.

⁵ Elaboración del Proyecto Educativo Institucional, Santiago de Chile, Mineduc, septiembre 2011, pág.3

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

3.5 Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

El Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes; lo que implica intencionar en las escuelas y liceos el desarrollo de un Ciclo de Mejora Continua, entendido como un conjunto de fases articuladas por las cuales deben transitar permanentemente para mejorar su gestión institucional y sus resultados educativos en función de lo declarado en el PEI.

Este Plan de Mejora este compuesto por cuatro dimensiones que se deben considerar al momento de implementarse y que mencionaremos a continuación. Las Dimensiones son las agrupaciones de contenidos institucionales y pedagógicos relevantes del Área y contienen la identificación y descripción de los temas y criterios más específicos que deben ser abordados mediante las Prácticas. Cada una de las Dimensiones obtiene una fase de mejoramiento, en función de los niveles de calidad en que se encuentran las prácticas que la componen.

Gestión Pedagógica

Corresponde a las prácticas que deben desarrollar el equipo directivo y docente para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular del establecimiento, en coherencia con su PEI. Dentro de esta dimensión, existen tres subdimensiones que se deben tomar en cuenta en proceso de su realización.

Gestión Curricular: políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento educativo para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo es asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula: procedimientos y estrategias que implementan los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Las acciones se enfocan en el uso de estrategias efectivas de enseñanza y de manejo de clases.

Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes: políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento educativo para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses.⁶

Liderazgo

Liderazgo del Sostenedor: definiciones y procedimientos que establece el sostenedor para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento educativo, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.

Liderazgo del director: describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados educativos y formativos del establecimiento educativo, en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Planificación y Gestión de Resultados: procedimientos y prácticas centrales del liderazgo en la conducción del establecimiento educacional, estableciendo los grandes lineamientos de la organización escolar, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización

⁶ Definiciones conceptuales dimensiones por área de proceso del PME, MINEDUC

de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Convivencia Escolar

Formación: políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educativo para promover la formación afectiva, social, ética, física y espiritual de los estudiantes.

Convivencia: políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado, de respeto, valoración, organizado y seguro, que permita dar logro a los objetivos educativos.

Participación y vida Democrática: políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para construir una identidad positiva y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Gestión de Recursos

Gestión del Personal: políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, además de un clima laboral positivo.

Gestión de los Recursos Financieros: políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Gestión de los Recursos Educativos: condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.⁷

⁷ Definiciones conceptuales dimensiones por área de proceso del PME, MINEDUC, 2015

3.6 Análisis de los resultados Institucionales

Para realizar un buen proceso de Diagnóstico es necesario tener evidencias generales del comportamiento de los resultados educativos, para ello es preciso conocer los antecedentes de matrícula y, a partir de las tres últimas mediciones, evaluar la tendencia que muestran cada uno de los resultados Educativos (SIMCE, PSU y Titulación TP), de Aprendizaje (por asignatura o núcleo de aprendizaje) y de Eficiencia Interna (Repitencia, Retiro y Aprobación por asignatura). Además, tiene como propósito que el establecimiento registre los resultados de las últimas mediciones y, a partir de ellas, realice los análisis correspondientes para establecer sus tendencias. Luego se proponen preguntas que orientan la lectura de los datos y permiten relacionar las variables Institucionales y Pedagógicas con estos resultados educativos para tomar decisiones en torno al Mejoramiento Continuo.⁸

⁸ Guía para el Diagnóstico Institucional, 2012, MINEDUC, Santiago de Chile, pág. 10,11

IV. Marco contextual

En 1928 todo esto era un sector agrícola había fundos y viñedos un día los dueños del terreno, decidieron hacer una escuela para los hijos de inquilinos que desarrollaban labores en el campo.

Era la escuela N° 49 en ese tiempo los niños tenían que caminar grandes distancias por los parronales para llegar a la escuela.

La mayoría de los niños venían del fundo Santa Juana de la viña San Joaquín y de la viña San Martín, no había medio de transporte como hoy, así como los profesores se trasladaban en ambulancias del Hospital El Pino que a veces las encontraban en el camino, o en carretas de los trabajadores que pasaban por el lugar.

Con el correr de los años, el sector comenzó a poblarse lentamente comenzaron a llegar niños y la escuela ya no tenía capacidad.

En el año 1964 la matrícula creció a 250 niños, era muy difícil porque había cursos y no tenían sala de clase, así es que estaban en un pasillo al aire libre y los alumnos de esos cursos estaban expuestos a los cambios climáticos en invierno y verano.

En el año 1965 las dos salas comenzaron a deteriorarse con las lluvias, además ya estaban muy antiguas y al final se vinieron abajo, por eso que el 23 de junio de ese año llegó un señor del ministerio de educación y traía una orden de cerrar y desalojar la escuela hasta que existiera otra más grande.

Entonces en el año 1966 la comunidad Pereira Eñigar dueño de las viñas Santa Carolina, San Martín y San Joaquín, cedieron los terrenos en donde actualmente está la escuela Santa Teresa de los Morros N° 13.820.

Fue así como el colegio comienza a funcionar en este terreno estábamos muy contentos de tener una escuela nueva. En un principio teníamos sólo cuatro salas de maderas, una oficina, un comedor, más adelante se construyeron cuatro salas más, al pasar del tiempo fueron apareciendo nuevos problemas. Por ejemplo,

las ventanas no tenían ninguna protección por eso que en varias oportunidades ingresaban a robar, no había mucha iluminación, los baños de hombres y mujeres tenían solo una ducha, por lo que cuando se realizaba Educación Física se formaba mucho desorden, sobre todo en verano y a todo esto se agregaba el problema de las inundaciones: con la lluvias, las salas y el patio no se podían ocupar, por lo tanto, los niños no venían al colegio, los profesores apelaban a su vocación de servicio al concurrir al colegio en estas deplorables condiciones físicas y ambientales por lo que no se podía hacer clases normales en tales condiciones.

Desde el año 1978 la escuela cambio de número a FN°559. Se incorporaron más profesores y niños, con el correr de los años y por una disposición del Ministerio de Educación la escuela comenzó a llamarse “Santa Teresa de los Morros” y ya, para ese entonces la matricula había crecido bastante, llegando a los 638 alumnos. En el año 2003 el colegio tuvo que cambiarse a una escuela de emergencia ubicada en la calle Santa Ana mientras construían el nuevo edificio del establecimiento, ya que, comenzaba la Jornada Escolar Completa y para enfrentar nuestro nuevo sistema educativo el colegio permaneció durante todo el año 2004 en la calle Santa Ana en condiciones ambientales de mala calidad, mientras construían el nuevo colegio en Avda. Los Morros N°13.820. En el año 2005 se hace entrega del nuevo colegio, majestuoso, con dependencias envidiables, cómodas, seguras y acogedoras, el cual tenía una capacidad para 800 estudiantes.

Actualmente el establecimiento se encuentra ubicado en Av. Padre Hurtado N° 13820, avenida con alta afluencia de vehículos y locomoción colectiva, así también está situado en un sector rodeado de conjuntos habitacionales en los que un gran número de niños/as pertenecen a nuestro establecimiento. Por otra parte, en relación a instituciones de seguridad y salud cercanas a la escuela, está el hospital El Pino, los CESFAM Confraternidad, El Manzano y Raúl Brañes Farmer y la 14 Comisaria de San Bernardo.

Nuestro colegio está situado a un sector de alta vulnerabilidad, cuyas familias presentan un gran número de miembros que tienen baja escolaridad y en muchos casos analfabetismo, esto deriva a variados casos de depravación sociocultural. Así

también, durante los últimos años se han incorporado estudiantes de diferentes nacionalidades, tales como, venezolanos y haitianos los cuales en muchos casos no dominan el español lo cual afecta el apoyo en las actividades desarrolladas en el hogar.

En cuanto al ámbito socio-familiar, un gran número de familias son monoparentales y de abuelos acogedores, donde las madres y abuelos son el apoyo fundamental del cuidado de los menores y el pilar económico, siendo basados sus trabajos en la mayoría, comercio ambulante, feriantes u otras actividades, por tanto, la participación en las actividades escolares en muchos hogares de nuestros estudiantes es escasa, y dejan esas tareas a otros miembros de la familia.

V. Diagnóstico institucional

5.1 Antecedentes del establecimiento

Nombre del Establecimiento Educativo	Escuela Santa Teresa de los Morros
RBD-DV	10578-3
DEPROV	Provincial del Maipo
Director/ra	Jessica Villarreal Castillo
Dirección	Av. Padre Hurtado 13948
Teléfono	224813868
Correo Electrónico	tdelomorros@corsaber.cl
Comuna	San Bernardo
Tipo de dependencia	Municipal.

Sostenedor	Corporación Municipal de Educación y Salud.
Rut	70.925.500-2
Dirección	O'Higgins 840
e-mail	drojas@corsaber.cl
Teléfono	(+56 2) 242 90 100

5.2 Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

El siguiente instrumento tiene como finalidad describir la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

5.2.1 Dimensión gestión pedagógica

Subdimensión: Gestión curricular

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de		x		

aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)			x	
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.		x		
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	x			
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	x			
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de	x			

recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			x	
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	x			
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	x			
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.		x		
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				x

12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				x
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			x	

Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.		x		
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.		x		
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes			x	

comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			x	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			x	
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	x			
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.		x		
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.		x		

Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				x
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				x
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				x
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				x

5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	x			
---	---	--	--	--

5.2.2. Área Liderazgo Escolar

Subdimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				x
2. El sostenedor establece metas claras al director.			x	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	x			
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	x			
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	x			

Subdimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				x
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				x
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				x
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	x			
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones	x			

profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				x
7. El director promueve una ética de trabajo.			x	

Subdimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				x
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para			x	

elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.		x		
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	x			
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	x			
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	x			

5.2.3. Dimensión Convivencia Escolar

Subdimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			x	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				x
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				x
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	x			
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		x		

6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.		x		
---	--	----------	--	--

Subdimensión: Convivencia

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, conocido por la comunidad educativa y que se monitorea su cumplimiento.				X
4. El establecimiento cuenta con protocolos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				X

5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente.				X
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				X
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				X

Subdimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				x
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				x

3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				x
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		x		
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				x
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				x
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.				x
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				x
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			x	
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta	x			

con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				
--	--	--	--	--

5.2.4 Dimensión Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento gestiona retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
3. El establecimiento cuenta con instrumentos de monitoreo, evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.		X		
5. El establecimiento entrega instancias para analizar y gestionar la implementación de políticas de		X		

formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	
7. El sostenedor cuenta con protocolos claros de desvinculación y traslado de profesionales.				X
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	

Subdimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				X
2. El sostenedor cuenta con un presupuesto que se acomoda las necesidades de los diferentes estamentos, entregadas al establecimiento.	X			

3. El sostenedor ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.		X		
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				X
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			X	
7. El establecimiento gestiona con el sostenedor, alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo y las necesidades de sus estudiantes.				X

Subdimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.		X		
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	X			
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa y actualizada, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.			X	
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			X	
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.		X		

VI. Análisis de resultados.

Para esclarecer cuales han sido los aspectos más deficientes y los más sobresalientes de esta radiografía efectuada al establecimiento, se ha realizado un análisis FODA de los resultados obtenidos, tomando como referencia los niveles de calidad y clasificando como fortalezas aquellos aspectos favorables que reflejo el ejercicio y como debilidades las dimensiones que se encuentran distantes a los estándares de calidad, estos desprendidos de la Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Resultados de análisis FODA de cuatro dimensiones de la gestión escolar de la escuela Santa Teresa de los Morros.

DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA	
Subdimensión gestión curricular	
Fortaleza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✚ El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros) ✚ El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes. ✚ El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura. ✚ El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular. ✚ El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y

<p>técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada. 	<p>evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido. ✚ El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.
---	--

Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula

<ul style="list-style-type: none"> ✚ Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras. ✚ Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros). ✚ Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.
---	---

Subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes

✚ El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.

✚ El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.

✚ El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.

✚ El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.

✚ El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

DIMENSION LIDERAZGO

Subdimensión: Liderazgo del sostenedor

<ul style="list-style-type: none"> ✚ El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente. ✚ El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos. ✚ El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.
Subdimensión: Liderazgo formativo y académico del director	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos. ✚ El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional. ✚ El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes. ✚ El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros. ✚ El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.

y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	
Subdimensión: Planificación y gestión de resultados	
<p>✚ El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.</p>	<p>✚ El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.</p> <p>✚ El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.</p> <p>✚ El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.</p>
DIMENSIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR	
Subdimensión: Formación	
<p>✚ El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.</p>	<p>✚ El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✚ El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos. 	
Subdimensión: Convivencia	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos). ✚ El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación. ✚ El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, conocido por la comunidad educativa y que se monitorea su cumplimiento. ✚ El establecimiento cuenta con protocolos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas. ✚ El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela 	

<p>un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas. <p>El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.</p>	
Subdimensión: participación	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional. ✚ El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia. ✚ El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos ✚ El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración. ✚ El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.

<ul style="list-style-type: none"> ✚ El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente. ✚ El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso. ✚ El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional. 	
--	--

DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

Subdimensión: Gestión del recurso humano

<ul style="list-style-type: none"> ✚ El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones. ✚ El sostenedor cuenta con protocolos claros de desvinculación y traslado de profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El establecimiento gestiona retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo. ✚ El establecimiento cuenta con instrumentos de monitoreo, evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas. ✚ El establecimiento entrega instancias para analizar y
---	---

	<p>gestionar la implementación de políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.</p>
Subdimensión: Gestión de recursos financieros y administración	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases. ✚ El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia. ✚ El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia. ✚ El establecimiento gestiona con el sostenedor, alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo y las necesidades de sus estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El sostenedor cuenta con un presupuesto que se acomoda las necesidades de los diferentes estamentos, entregadas al establecimiento.
Subdimensión: Gestión de recursos educativos	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa y actualizada, que apoya el aprendizaje de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los

<p>✚ El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.</p>	<p>niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.</p>
---	---

VII. Plan de Mejoramiento

Basado en el análisis realizado a los resultados obtenidos del FODA, se ha diseñado un Plan de Mejoramiento que permita optimizar el funcionamiento efectivo del centro educacional, así también, distribuir de manera eficaz labores que pretenden subsanar las debilidades detectadas en el análisis mencionado. Sumado a esto, gestionar una serie de acciones, emanadas del planteamiento de objetivos y metas.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	gestión curricular	Monitorear regularmente el logro de la cobertura curricular.	Realizar acompañamiento permanente a los distintos subsectores de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de las acciones pedagógicas realizadas por el profesorado. • Fomentar instancias de trabajo colaborativo entre pares. • Calendarizar visitas al aula periódicamente. • revisar y analizar las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido. • Proponer estrategias didácticas. 	Unidad técnica pedagógica

	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Fomentar las buenas prácticas pedagógicas en el profesorado.	Lograr que todos los estudiantes participen de manera activa en clases y mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases	<ul style="list-style-type: none"> •Generar múltiples formas de implicación. •Proporcionar múltiples medios de Representación •Proporcionar múltiples medios de Acción y Expresión. •Realizar dinámicas grupales que permitan la integración y la participación de los/as estudiantes. 	Docentes
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Detectar a estudiantes con riesgo de deserción escolar.	Prevenir la deserción escolar. Intervenir en posibles casos de abandono de la escolaridad.	<ul style="list-style-type: none"> •Generar un protocolo que permita detectar posibles casos en peligro de deserción. •Realizar visitas domiciliarias •Fomentar instancias educativas en donde se sensibilice lo 	Convivencia escolar

				perjudicial del abandono escolar.	
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Propiciar canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo.	lograr el buen funcionamiento del establecimiento educativo, generando canales de comunicación con el sostenedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer instancias de acompañamiento al establecimiento. • Solicitudes de insumos y recursos pedagógicos para el establecimiento. 	Sostenedor
	Liderazgo formativo y académico del director	Promover la participación y el desarrollo de los docentes, conduciendo de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento	Garantizar el éxito, el desarrollo institucional y la calidad del servicio educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar responsabilidades a miembros de la comunidad educativa. • Proporcionar instancias de capacitación a los docentes. • Gestionar recursos para el sostenimiento del establecimiento. 	Director del establecimiento
	Planificación y gestión de resultados	Diseñar una base de datos que permita el sondeo de la	Evaluar los resultados a través del desarrollo de procesos de planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar y sistematizar los resultados académicos y 	Directivos, docentes y asistentes de la educación.

		aplicabilidad del plan de mejoramiento	como herramienta para alinear las prioridades a los recursos.	formativos de los estudiantes <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear periódicamente el plan de mejoramiento. • Consignar datos asociados a los resultados de la aplicación del Plan de Mejoramiento. 	
Convivencia escolar	Formación	Elaborar un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo	Contribuir a la formación moral, afectiva, social, ética, física y espiritual de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas educativas • Actividades culturales. • Talleres de sexualidad 	Departamento de convivencia escolar.
	Participación	Generar un canal de comunicación directa entre los distintos agentes educativos.	Fomentar la participación y la expresión de ideas de los diferentes participantes de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Foros de opinión • Reuniones periódicas de apoderados. • Centro de alumnos. • Encuestas • Circulares. 	Departamento de convivencia escolar.

Gestión de recursos	Gestión del recurso humano	Desarrollar un instrumento de monitoreo de docentes, para evaluar su quehacer profesional.	Aportar a la formación integral de los docentes, mediante sugerencias. Garantizar la permanencia de los elementos destacados en el establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la planta docente • Conservar asistentes de la educación. • Monitorear las debilidades de los docentes, para realizar sugerencias. 	Sostenedor y directivos.
	Gestión de recursos financieros y administración	Asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.	Proveer durante el año lectivo los recursos necesarios para satisfacer las necesidades educativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución en forma equitativa de los recursos. • Gestionar proyectos educativos 	Sostenedor y directivos
	Gestión de recursos educativos	Asegurar en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.	Contar con una serie de material didáctico para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establecer normas y rutinas que favorezcan su adecuada organización y uso.	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar esta responsabilidad al programa de integración escolar. • Dar mayor auge a la biblioteca del establecimiento. • Invertir recursos en material didáctico. 	Programa de integración escolar Directivos.

VIII. Bibliografía

COLEGIO ANDRES BELLO . (VIERNES de OCTUBRE de 2021). *www.colegioandresbello.c*. Obtenido de *www.colegioandresbello.c*: https://www.colegioandresbello.cl/?page_id=4868

DEFINICIONES CONCEPTUALES DIMENSIONES POR ÁREA DE PROCESO DEL PME. (2018). SANTIAGO DE CHILE : DECONOCIDA .

División de Educación General. (2018). *CICLO DE MEJORAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES*. SANTIAGO DE CHILE: Comité editorial, Marco Ávila Lavanal.

DUOC . (martes de febrero de 2019). *www2.duoc.cl*. Obtenido de *www2.duoc.cl*: <http://www2.duoc.cl/liceopolitecnicoandes/pme>

MINEDUC . (2011). *ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO*. SANTIAGO DE CHILE : MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

MINEDUC, División de Educación General . (2008). *Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo* . Santiago, de Chile : Editorial desconocida.

Ministerio de Educación, División de Educación General . (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Santiago de Chile: Maval.