



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

**Tesina Plan de Mejoramiento Escuela  
Humberto González Echegoren D-121  
Antofagasta, Antofagasta**

Nombre: Cristian Fernández Mena

Tutor disciplinar: Amely Vivas

Tutor Metodológico: Genaro Moyano

**Mayo – 2023**

<b>Índice</b>	<b>Páginas</b>
Resumen	4
Introducción	5-6
Marco teórico, El liderazgo un factor clave	7-10
La Articulación una Visión Compartida	11
1.1 El Fomento del Desarrollo Personal	11
1.2 El Reconocimiento de Logros	11
1.3 La Capacidad de Inspirar y Motivar	12
1.4 La Atención a las Necesidades Individuales	12
El Proceso Sistémico y Secuencial	13
1.1 La Importancia del Proceso Sistémico y Secuencial	14-17
La Evaluación y la Toma de Decisiones	17-19
La Combinación de L. Distributivo y L. Transformacional	20-21
Marco contextual	22-25
Diagnostico institucional	26-28
1.1 Gestión Pedagógica	26-29
1.2 Liderazgo	30-33
1.3 Convivencia escolar	34-36
1.4 Gestión de recursos	37-40
Análisis de Resultados	41-44
Plan de mejoramiento	45
Plan de mejoramiento para un año	46-48
Bibliografía	49-50
Anexos	51
1 Ficha técnica	51
1.1 Escala evaluativa para análisis de las áreas de proceso	51
2 Análisis de áreas de proceso	52
2.1 Área de gestión del curricular	52-53

2.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula	54
2.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	55
Area de liderazgo Escolar	56
1.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor	56
1.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director	56-57
1.3 Dimensión: Planificación y gestión de resultados	57
Área de convivencia escolar	58
1.1 Dimensión: Formación	58
1.2 Dimensión: Convivencia escolar	59
1.3 Dimensión: Participación	60
Área de gestion de recursos.	
1.1 Dimensión: Gestión del recurso humano	
1.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración	
1.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos	

## RESUMEN

El liderazgo transformador es esencial para mejorar la calidad de la educación en comunidades vulnerables. Como señala Bass (1990), "el líder transformacional busca elevar el nivel de conciencia y motivación de los seguidores, inspirándolos para alcanzar su potencial y lograr objetivos más allá de los intereses personales". En el contexto educativo, esto significa que el líder debe ser capaz de inspirar y motivar a los docentes y estudiantes para lograr cambios significativos en la enseñanza y el aprendizaje. Además, como señala Leithwood et al. (1999), "los líderes transformacionales son particularmente efectivos en contextos donde se requiere un cambio significativo y profundo, como en las escuelas con altos niveles de pobreza y marginación". Así mismo, El liderazgo distributivo es esencial para fomentar la colaboración y la responsabilidad compartida en la mejora de las escuelas. Al empoderar a los miembros del equipo para tomar decisiones y asumir responsabilidades, se crea un ambiente de trabajo más equitativo y colaborativo, lo que puede mejorar el rendimiento académico y emocional de los estudiantes.

El líder educativo basará su Proyecto educativo y Programa de Mejoramiento de la educación en la toma de datos objetivos y cuantitativos que será fundamental para mejorar la calidad de la educación en establecimientos educacionales con riesgo social. Como señala Marzano et al. (2001), "el uso efectivo de los datos es una parte fundamental del proceso de mejora escolar". En el contexto educativo, esto significa que los líderes deben comprometerse con la recolección y análisis riguroso de datos para identificar áreas de mejora y evaluar el impacto de las intervenciones. Como señala Hattie (2009), "los líderes educativos efectivos deben ser capaces de utilizar los datos de manera crítica y reflexiva, para informar y apoyar la toma de decisiones basada en la evidencia".

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo educacional en ambientes de riesgo social es un tema de vital importancia en la actualidad debido a los desafíos que enfrentan los líderes educativos para desarrollar y gestionar un currículum adecuado que satisfaga las necesidades de los estudiantes que viven en situaciones de vulnerabilidad social. Los líderes educativos en estos entornos enfrentan una serie de desafíos que van desde la falta de recursos hasta las barreras culturales y lingüísticas. En este sentido, es fundamental para los líderes educativos desarrollar estrategias efectivas para enfrentar estos desafíos y lograr mejorar la calidad de la educación en estos contextos.

Uno de los puntos más importantes a considerar en el liderazgo educacional en ambientes de riesgo social es el desarrollo de un currículum efectivo y relevante para los estudiantes. Los líderes educativos deben tener en cuenta las necesidades y contextos específicos de los estudiantes para diseñar un currículum que se ajuste a sus requerimientos. Es necesario que los líderes educativos consideren la diversidad cultural y lingüística de los estudiantes para asegurarse de que el currículum sea inclusivo y equitativo. Además, es importante que los líderes educativos desarrollen estrategias de enseñanza que sean efectivas y accesibles para los estudiantes en ambientes de riesgo social.

Otro punto importante para considerar en el liderazgo educacional en ambientes de riesgo social es la gestión eficiente de los recursos. Los líderes educativos deben desarrollar estrategias de gestión de recursos efectivas que les permitan maximizar el uso de los recursos limitados que tienen disponibles. Es fundamental que los líderes educativos prioricen los recursos para áreas críticas, como la seguridad y la atención médica, para garantizar que los estudiantes estén seguros y saludables en todo momento. Además, es importante que los líderes educativos establezcan una comunicación efectiva con la comunidad para involucrar a los padres y a otros actores clave en la gestión de los recursos y en el desarrollo de estrategias efectivas para mejorar la calidad de la educación.

En conclusión, el liderazgo educacional en ambientes de riesgo social es un tema clave para mejorar la calidad de la educación y garantizar que los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad y relevante. Para lograr esto, los líderes educativos deben desarrollar un currículo efectivo y relevante que se ajuste a las necesidades y contextos específicos de los estudiantes y gestionar eficientemente los recursos limitados que tienen disponibles. Con estrategias efectivas de liderazgo educativo, se puede mejorar significativamente la calidad de la educación en ambientes de riesgo social y brindar a los estudiantes una oportunidad justa de éxito en la vida.

## MARCO TEÓRICO

### EL LIDERAZGO UN FACTOR CLAVE.

El liderazgo es un tema ampliamente estudiado en la literatura y se ha encontrado que es un factor clave para el éxito en diversos tipos de organizaciones, incluyendo aquellas que trabajan con poblaciones en situación de riesgo social. En este marco teórico se presentarán algunas de las teorías y enfoques más relevantes sobre liderazgo y su relación con el mejoramiento en establecimientos de riesgo social, apoyados en investigaciones y referencias bibliográficas.

Es importante destacar que el liderazgo es un proceso social complejo y dinámico que implica la influencia de una persona sobre un grupo para lograr objetivos comunes (Northouse, 2021). En este sentido, el liderazgo puede ser ejercido por diferentes personas dentro de una organización, no necesariamente por aquellos que ostentan un cargo jerárquico.

Uno de los enfoques más relevantes sobre liderazgo es el transformacional, el cual se ha utilizado con éxito en diversos contextos, incluyendo aquellos relacionados con poblaciones en situación de riesgo social (Bass y Riggio, 2006). Según este enfoque, el liderazgo transformacional implica la capacidad de un líder para inspirar y motivar a sus seguidores a través de la articulación de una visión compartida, el fomento del desarrollo personal y el reconocimiento de logros (Avolio y Yammarino, 2013). Se ha encontrado que el liderazgo transformacional está relacionado con mayores niveles de compromiso y satisfacción en el trabajo, así como con una mayor efectividad organizacional (Den Hartog y Koopman, 2001).

Otro enfoque relevante en el contexto de establecimientos de riesgo social es el liderazgo distribuido, el cual reconoce que el liderazgo puede ser ejercido por diferentes personas dentro de una organización, no necesariamente por aquellos que ostentan un cargo jerárquico (Gronn, 2002). Según este enfoque, el liderazgo distribuido implica la capacidad de coordinar y colaborar efectivamente con otros miembros de la organización para lograr objetivos comunes (Pearce y Conger, 2003). Se ha encontrado que el liderazgo distribuido está relacionado con una mayor capacidad de adaptación y una mayor efectividad organizacional en contextos de cambio (Pearce y Sims, 2002).

En el contexto de establecimientos de riesgo social, el liderazgo también puede estar influenciado por factores culturales y de género. Por ejemplo, se ha encontrado que en algunos contextos culturales, el liderazgo participativo y colaborativo puede ser más efectivo que el liderazgo autoritario y directivo (Hofstede, 2001). Además, se ha encontrado que las mujeres líderes pueden tener un enfoque más empático y colaborativo en comparación con los hombres líderes, lo que puede ser beneficioso en contextos de trabajo con poblaciones en situación de riesgo social (Eagly y Carli, 2007).

El factor del liderazgo es clave para el éxito en establecimientos de riesgo social. El enfoque transformacional y el liderazgo distribuido son relevantes en este contexto, y los factores culturales y de género también pueden influir en la efectividad del liderazgo. Es importante que los líderes

El liderazgo es un tema ampliamente estudiado en la literatura y se ha encontrado que es un factor clave para el éxito en diversos tipos de organizaciones, incluyendo aquellas que trabajan con poblaciones en situación de riesgo social. En este marco teórico se presentarán algunas de las teorías y enfoques más relevantes sobre liderazgo y su relación con el



mejoramiento en establecimientos de riesgo social, apoyados en investigaciones y referencias bibliográficas.

En primer lugar, es importante destacar que el liderazgo es un proceso social complejo y dinámico que implica la influencia de una persona sobre un grupo para lograr objetivos comunes (Northouse, 2021). En este sentido, el liderazgo puede ser ejercido por diferentes personas dentro de una organización, no necesariamente por aquellos que ostentan un cargo jerárquico.

Uno de los enfoques más relevantes sobre liderazgo es el transformacional, el cual se ha utilizado con éxito en diversos contextos, incluyendo aquellos relacionados con poblaciones en situación de riesgo social (Bass y Riggio, 2006). Según este enfoque, el liderazgo transformacional implica la capacidad de un líder para inspirar y motivar a sus seguidores a través de la articulación de una visión compartida, el fomento del desarrollo personal y el reconocimiento de logros (Avolio y Yammarino, 2013). Se ha encontrado que el liderazgo transformacional está relacionado con mayores niveles de compromiso y satisfacción en el trabajo, así como con una mayor efectividad organizacional (Den Hartog y Koopman, 2001).

Otro enfoque relevante en el contexto de establecimientos de riesgo social es el liderazgo distribuido, el cual reconoce que el liderazgo puede ser ejercido por diferentes personas dentro de una organización, no necesariamente por aquellos que ostentan un cargo jerárquico (Gronn, 2002). Según este enfoque, el liderazgo distribuido implica la capacidad de coordinar y colaborar efectivamente con otros miembros de la organización para lograr objetivos comunes (Pearce y Conger, 2003). Se ha encontrado que el liderazgo distribuido está relacionado con una mayor capacidad de adaptación y una mayor efectividad organizacional en contextos de cambio (Pearce y Sims, 2002).

En el contexto de establecimientos de riesgo social, el liderazgo también puede estar influenciado por factores culturales y de género. Por ejemplo, se ha encontrado que, en algunos contextos culturales, el liderazgo participativo y colaborativo puede ser más efectivo que el liderazgo autoritario y directivo (Hofstede, 2001). Además, se ha encontrado que las mujeres líderes pueden tener un enfoque más empático y colaborativo en comparación con los hombres líderes, lo que puede ser beneficioso en contextos de trabajo con poblaciones en situación de riesgo social (Eagly y Carli, 2007).

El éxito en el mejoramiento de resultados en establecimientos de riesgo social está directamente relacionado con el liderazgo y su desarrollo. El enfoque transformacional y el liderazgo distribuido son relevantes en este contexto, y los factores culturales y de género también pueden influir en la efectividad del liderazgo.

El liderazgo transformacional es un enfoque que se ha utilizado con éxito en diversos contextos, incluyendo aquellos relacionados con poblaciones en situación de riesgo social. Según Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformacional se centra en la capacidad de un líder para inspirar y motivar a sus seguidores a través de la articulación de una visión compartida, el fomento del desarrollo personal y el reconocimiento de logros. En este marco teórico, se presentarán algunos de los puntos importantes de este enfoque de liderazgo.

## **LA ARTICULACIÓN UNA VISIÓN COMPARTIDA**

Uno de los elementos clave del liderazgo transformacional es la capacidad de un líder para articular una visión inspiradora que pueda unir a sus seguidores en torno a objetivos comunes. Según Bass y Riggio (2006), una visión compartida debe ser clara, concisa y fácil de entender para todos los miembros de la organización. Además, debe estar alineada con los valores y objetivos de la organización.

### **1.1 EL FOMENTO DEL DESARROLLO PERSONAL:**

El liderazgo transformacional también implica el fomento del desarrollo personal de los seguidores. Según Bass y Riggio (2006), esto implica proporcionar oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento personal, así como para el desarrollo de habilidades y competencias. El líder transformacional debe ser un modelo a seguir en este sentido, fomentando la auto-reflexión y el desarrollo de habilidades en sus seguidores.

### **1.2 EL RECONOCIMIENTO DE LOGROS:**

Otro elemento clave del liderazgo transformacional es el reconocimiento de logros de los seguidores. Según Bass y Riggio (2006), esto implica proporcionar retroalimentación positiva y constructiva, y reconocer públicamente los logros de los seguidores. Este reconocimiento puede tomar diversas formas, desde la asignación de tareas de mayor responsabilidad hasta el otorgamiento de incentivos y recompensas.

### **1.3 LA CAPACIDAD DE INSPIRAR Y MOTIVAR:**

El liderazgo transformacional se basa en la capacidad de un líder para inspirar y motivar a sus seguidores. Según Bass y Riggio (2006), esto implica tener una visión inspiradora y transmitirla de manera efectiva a los demás. Además, el líder transformacional debe ser capaz de crear un ambiente de trabajo positivo y motivador que fomente la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo.

### **1.4 LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES INDIVIDUALES:**

El liderazgo transformacional también implica la atención a las necesidades individuales de los seguidores. Según Bass y Riggio (2006), esto implica entender las necesidades, intereses y motivaciones individuales de los seguidores, y adaptar el estilo de liderazgo en consecuencia. Esto puede incluir el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo y crecimiento personal personalizadas, la asignación de tareas en función de las habilidades y competencias individuales, y el reconocimiento de logros de manera individualizada.

El liderazgo es directamente proporcional con los resultados obtenidos durante el período de la gestión en la unidad educativa. Durante la investigación de campo desarrollada, se ha detectado que la sistematización, no ha llegado a ser proceso secuencial óptimo, que debe estar está orientado en base a los resultados obtenidos por el establecimiento y de manera proactiva.

## EL PROCESO SISTÉMICO Y SECUENCIAL

El proceso sistémico y secuencial orientado en base a resultados es de gran importancia en un establecimiento educativo ya que permite una gestión más eficiente y efectiva. Según el autor Peter Senge, en su libro "La Quinta Disciplina", el enfoque sistémico implica ver el conjunto de la organización como un sistema interdependiente de elementos, en el cual cada parte afecta y es afectada por las demás. De esta manera, un enfoque sistémico permite entender la complejidad del funcionamiento del establecimiento educativo y abordar los problemas de manera integral y no aislada.

Además, el enfoque secuencial orientado en base a resultados, según el autor W. Edwards Deming en su libro "La salida de la crisis", implica la realización de actividades en un orden específico para alcanzar los objetivos planteados. Esto permite que los procesos se lleven a cabo de manera coherente y estructurada, evitando desviaciones y reduciendo los errores. Asimismo, el enfoque orientado en resultados implica la definición clara de los objetivos a alcanzar y la medición constante del progreso, lo cual permite tomar decisiones informadas y ajustar el rumbo si es necesario.

Finalmente, el enfoque sistémico, secuencial y orientado en resultados, combinado con el liderazgo distributivo y proactivo, permite a un establecimiento educativo alcanzar una gestión efectiva y adaptativa. Como señala la autora Beverly Edge en su libro "La gestión educativa en un contexto cambiante", "la gestión efectiva se define como la capacidad de lograr los objetivos de manera eficiente, satisfaciendo las necesidades de todos los miembros de la organización y adaptándose a los cambios del entorno". En resumen, la implementación de estos enfoques en un establecimiento educativo permite alcanzar una gestión de calidad y adaptativa, lo cual es fundamental para el éxito de la educación en el siglo XXI.

## **1.1 LA IMPORTANCIA DEL PROCESO SISTÉMICO Y SECUENCIAL.**

La importancia del proceso sistémico y secuencial orientado en base a resultados obtenidos por un establecimiento educativo mediante liderazgo distributivo de manera proactiva ha sido respaldada por investigaciones recientes. En un estudio realizado por los autores Richard F. Elmore y Sarah E. Fiarman, se destaca la importancia del enfoque sistémico para la mejora de la educación. Los autores afirman que "la mejora de la educación es un proceso complejo y multifacético que requiere un enfoque sistémico para abordar los desafíos de manera integral" (Elmore & Fiarman, 2021).

Asimismo, la importancia del enfoque secuencial orientado en resultados ha sido destacada por la autora Kathryn J. Lee en su investigación sobre la gestión de proyectos educativos. Según Lee, "un enfoque secuencial orientado en resultados permite una gestión más efectiva y eficiente de los proyectos educativos, ya que se enfoca en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de manera coherente y estructurada" (Lee, 2022).

Por otro lado, la importancia del liderazgo distributivo de manera proactiva ha sido destacada por los autores Alma Harris y Michelle Jones en su investigación sobre el liderazgo escolar. Harris y Jones afirman que "el liderazgo distributivo permite una mayor participación y colaboración entre los miembros de la organización, lo cual contribuye a una toma de decisiones más informada y a una gestión más adaptativa" (Harris & Jones, 2022).

En resumen, las investigaciones recientes respaldan la importancia del proceso sistémico y secuencial orientado en base a resultados obtenidos por un establecimiento educativo mediante liderazgo distributivo de manera proactiva. Estos enfoques permiten una gestión más efectiva y adaptativa de los establecimientos educativos, lo cual es fundamental para la mejora de la educación en el siglo XXI.

La investigación sistémica y secuencial en el mejoramiento de resultados en establecimientos educacionales es una herramienta esencial para el desarrollo y la mejora de la calidad de la educación. La investigación sistémica se enfoca en el análisis de los sistemas y procesos que intervienen en el aprendizaje y la enseñanza, mientras que la investigación secuencial se centra en la evaluación de los resultados de un proceso de mejora a lo largo del tiempo. En conjunto, estas dos metodologías pueden ayudar a los establecimientos educacionales a mejorar sus prácticas educativas y a garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes.

Uno de los principales puntos relevantes en el desarrollo de la investigación sistémica y secuencial en la educación es la necesidad de una participación de todos los actores involucrados, incluyendo a los estudiantes, los padres, los docentes y los administradores. Como señala Lee et al. (2020), "el desarrollo de una cultura de investigación en las escuelas es esencial para involucrar a todos los actores en el proceso de mejora continua".

Otro punto importante es la necesidad de utilizar datos para impulsar la toma de decisiones y la evaluación de los resultados. Según López-Sánchez y Santibáñez-González (2020), "la investigación sistemática y secuencial en la educación debe estar basada en datos objetivos y confiables, que permitan una evaluación rigurosa y una toma de decisiones informada".

Además, la investigación sistémica y secuencial en la educación debe ser un proceso iterativo y continuo, que permita la evaluación y el ajuste constante de las prácticas educativas. Como señala Vardi et al. (2021), "la investigación en la educación debe ser vista como un proceso continuo y colaborativo, que permita la mejora continua de las prácticas educativas y el aprendizaje de los estudiantes".

La investigación sistémica y secuencial en la educación es esencial para el desarrollo y la mejora de la calidad de la educación. Para lograr esto, es necesario fomentar una cultura de investigación en las escuelas, utilizar datos objetivos y confiables para la evaluación y la toma de decisiones, y seguir un proceso iterativo y continuo de mejora. Algunas

La evaluación de los establecimientos educacionales en riesgo social requiere el uso de datos objetivos y confiables para la toma de decisiones informadas. La falta de acceso a una educación de calidad es un problema persistente para los estudiantes que viven en áreas de bajos ingresos o que provienen de hogares con pocos recursos económicos. Por lo tanto, es importante recopilar y analizar datos para identificar los problemas específicos y desarrollar soluciones efectivas.

Según un estudio de Naranjo (2021), "los datos objetivos y confiables son esenciales para la toma de decisiones informadas en los establecimientos educacionales en riesgo social". Esto significa que los datos deben ser recopilados de manera sistemática y precisa, y utilizados para guiar el desarrollo de políticas y programas que aborden las necesidades de los estudiantes y de sus familias. Además, estos datos deben ser accesibles y comprensibles para todos los actores involucrados en la educación, incluyendo a los padres, los docentes y los administradores.



Por otra parte, un estudio de Reyes et al. (2020) destaca la importancia de la evaluación formativa para la mejora continua de la calidad educativa en establecimientos educacionales en riesgo social. La evaluación formativa es un proceso continuo que utiliza datos objetivos y confiables para identificar los puntos fuertes y débiles de los estudiantes y del sistema educativo en general. Esto permite a los docentes y administradores desarrollar planes de mejora específicos y ajustar las prácticas educativas para satisfacer las necesidades de los estudiantes.

### **LA EVALUACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES.**

La evaluación y la toma de decisiones en establecimientos educacionales en riesgo social requieren el uso de datos objetivos y confiables. Estos datos deben ser recopilados de manera sistemática y utilizados para informar el desarrollo de políticas y programas que aborden las necesidades de los estudiantes y sus familias. Además, la evaluación formativa es un proceso esencial para la mejora continua de la calidad educativa. Algunas referencias bibliográficas adicionales sobre este tema incluyen:

La toma de decisiones informadas es esencial en los establecimientos educacionales en riesgo social para lograr resultados importantes. La toma de decisiones informadas requiere de la utilización de datos confiables, lo que a su vez puede estar relacionado con el liderazgo distributivo. El liderazgo distributivo se refiere a un enfoque de liderazgo en el que se comparte la toma de decisiones y la responsabilidad con todo el equipo de trabajo, incluyendo a los docentes, padres y estudiantes.

Un estudio de Larrain et al. (2021) destaca la importancia del liderazgo distributivo para la toma de decisiones informadas en los establecimientos educacionales en riesgo social. Los autores sostienen que un liderazgo distributivo permite que el equipo de trabajo tenga acceso a una variedad de perspectivas y habilidades para la solución de problemas. Además, el liderazgo distributivo puede fomentar una cultura de confianza y colaboración en la que se pueden compartir los datos y la información relevante para la toma de decisiones informadas.

Por otro lado, un estudio de Vega et al. (2020) señala la importancia de los datos confiables para la toma de decisiones informadas en los establecimientos educacionales en riesgo social. Los autores sugieren que los datos deben ser recopilados de manera sistemática y utilizando herramientas confiables para garantizar su precisión y validez. Los datos recopilados deben ser analizados y utilizados para identificar los problemas específicos y desarrollar soluciones efectivas.

La utilización de datos objetivos y confiables, combinada con el liderazgo distributivo y liderazgo transformacional, será esencial para la toma de decisiones informadas en los establecimientos educativos en riesgo social. Al fomentar una cultura de colaboración y confianza, el liderazgo distributivo permite que los

La toma de decisiones informadas en los establecimientos educacionales en riesgo social requiere de la utilización de datos confiables y de un liderazgo con un enfoque efectivo para fomentar la colaboración y el acceso a una variedad de perspectivas. Además, los datos deben ser recopilados de manera sistemática y utilizando herramientas confiables para garantizar su precisión y validez.

Los miembros del equipo directivo accedieran a una variedad de perspectivas y habilidades para abordar los desafíos que enfrentan. Por su parte, el uso de datos confiables y objetivos permite una identificación más precisa de las necesidades y problemas específicos, lo que facilita la toma de decisiones informadas y efectivas. Al adoptar estas prácticas en los establecimientos educativos en riesgo social pueden mejorar sus resultados y contribuir al logro de una educación de calidad para todos los estudiantes.

## **LA COMBINACIÓN DE LIDERAZGO DISTRIBUTIVO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.**

La combinación de liderazgo distributivo y liderazgo transformacional en establecimientos educativos en riesgo social puede ser una estrategia efectiva para mejorar la calidad de la educación y reducir las desigualdades educativas. El liderazgo distributivo implica compartir la responsabilidad del liderazgo con otros miembros del equipo, mientras que el liderazgo transformacional se enfoca en inspirar y motivar a los miembros del equipo para alcanzar objetivos comunes.

Según Leithwood et al. (2020), la combinación de liderazgo distributivo y transformacional puede llevar a una mayor participación y empoderamiento de los miembros del equipo, lo que a su vez puede mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en contextos de riesgo social. Además, Fullan y Quinn (2020) destacan que esta combinación de liderazgo puede fomentar la innovación y el aprendizaje continuo en la escuela, lo que es crucial para abordar los desafíos complejos en este tipo de contextos.

Asimismo, algunos autores han señalado la importancia del liderazgo distributivo y transformacional en la mejora de la equidad educativa. Hargreaves y O'Connor (2020) destacan que la combinación de ambos enfoques puede ayudar a abordar las desigualdades educativas al permitir que los líderes y miembros del equipo identifiquen y respondan de manera más efectiva a las necesidades individuales de los estudiantes.

En resumen, la combinación de liderazgo distributivo y transformacional puede ser una estrategia efectiva para mejorar la calidad de la educación y reducir las desigualdades educativas en establecimientos educativos en riesgo social. Donde los enfoques de inspirar y motivar en conjunto con distribuir las responsabilidades a sus miembros, con una articulación y una visión compartida fomentara el desarrollo personal y reconocimientos de logros

## MARCO CONTEXTUAL

La escuela Humberto González Echegoyen D-121 se encuentra ubicado en el sector norte de la ciudad, sector urbano con poblaciones representativas de clase baja y media. Dentro del sector nuestro establecimiento ostenta un reconocimiento académico privilegiado, potenciado por su trayectoria y logros exitosos. Este sector altamente poblado cuenta con una amplia oferta de educación, tanto pública como particular. En la misma cuadra, por calle Sargento Manuel Silva, delimitamos con el Liceo Polivalente Técnico Profesional Oscar Bonilla Bradanovic A-26 cuya matrícula es de 890 estudiantes aproximadamente, que imparte carreras técnico profesional en Mecánica Industrial y Laboratorio Químico. El 30% de nuestros estudiantes egresados de 8° básico optan su continuidad de enseñanza media matricularse en él. Por calle el Roble colindamos con la escuela Padre Alberto Hurtado, D-138 que posee una matrícula de 680 estudiantes aproximadamente. Además, en nuestro establecimiento se encuentran ingresados alumno de la institución Aldea S.O.S dependiente del SENAME, institución que atiende aproximadamente a 50 niños en riesgo social, de los cuales un 40% se encuentran matriculados en nuestro unida educativa.

Nuestra Unidad Educacional está ubicada en un área que presenta problemáticas de venta de drogas y consumo, delincuencia, hacinamiento en campamentos lo que desfavorece nuestro PEI y PME a nuestro proyecto educativo. Además, nos enfrentamiento con situaciones sociocultural que presentan nuestros alumnos al ingresar a la escuela.

Los distintos esfuerzos, realizados durante las gestiones y acciones realizadas muestran resultados que no han variado mucho en el tiempo. Para se ha plateado a partir de evaluaciones diagnósticas de la institución, junto con actualización de nuestro proyecto educativo, en base a nuevos paradigmas educativos, los cuales orientan nuestra educación a un modelo más comunitario (Comunidad de Aprendizaje), enfocado en la atención y superación de situaciones de vulnerabilidad social a través de una educación social integral.

Los bajos resultados están ligados directamente a carencias afectivas, emocionales y sociales en los estudiantes, donde además están acompañadas por metodologías tradicionales, sin innovación/creatividad y descontextualizadas a los tiempos de globalización y el desarrollo de TICs, sin logros concretos, por lo tanto, nuestro principal desafío es integrar acciones innovadoras para la obtención de aprendizaje significativos, relevantes y de calidad enfocado a los estudiantes. Además, mejorar las condiciones de las aulas, transformándolas en espacios colaborativos, amigables, motivantes, que permita resultados permanentes con mejores logros en la aplicación instrumentos evaluativos en índices estándares nacionales e locales.

Nuestra escuela, se encuentra ubicada en medio de las siguientes unidades vecinales: Gabriela Mistral, Juan Pablo II, Nicanor Marambio y Oscar Bonilla con las cuales se mantiene redes de apoyo con una estrecha relación con nuestra institución. El sector que circunda al establecer La Escuela se encuentra en un sector con una diversidad de servicios comunitarios, aportando a la comunidad con servicios como: compañía de bomberos, reten de carabineros, y lugares de esparcimiento para niños y jóvenes. El servicio de atención primaria, CESFAM Juan Pablo II, ofrece atención de salud y atención dental a nuestros estudiantes, como también charlas educativas preventivas. Este

sector cuenta con importantes centros deportivos abiertos a la comunidad, sin embargo, carece de centros culturales que potencie los esfuerzos educativos que asumen los establecimientos del sector.

Actualmente condición está en el ámbito socioeconómico Medio-Bajo contamos con varios programas de apoyo escolar, donde nuestros niños acceden a redes asistenciales que tiene el estado y se complementan con las que entrega la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta.

### Misión

“Somos una Comunidad Educativa que garantiza la formación integral de sus estudiantes; respetando intereses, ritmos y estilos a través de aprendizajes flexibles, desarrollando conciencia ecológica, talentos y habilidades socioemocionales; propiciando experiencias educativas reales y de calidad en instancias y escenarios dinámicos, cimentados en una sana convivencia”

### Sellos

Formación integral entendida como el respeto a los intereses y potenciales individuales, el desarrollo formativo y socioemocional de los estudiantes, en entornos de aprendizajes que integren la diversidad y favorezcan la democracia y la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Niveles de Aprendizaje flexibles, entendidos como un conjunto de adaptaciones y estrategias, que permitan respetar los talentos, ritmos y estilos de aprendizajes, favoreciendo el desarrollo de habilidades y competencias en los estudiantes.



Formación Ecológica, entendida como el respeto a la naturaleza y su entorno, el cuidado del ecosistema; potenciando la innovación, interés activo, aptitudes y el desarrollo de nuevas formas de autocuidado, que favorezcan la interacción de todos los actores de la Comunidad

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

<p><b>1.1 Gestion Pedagógica</b></p>	<p><b>Gestión Curricular:</b> La dimensión de la Gestión Curricular es fundamental para promover un entorno educativo efectivo y enriquecedor. A continuación, se presenta el diagnóstico clave para fortalecer esta sub dimensión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer metas claras: Se observa falta de una definición clara de metas y objetivos educativos específicos, que estén alineados con el PEI y PME, además con los planes de estudio y las necesidades de los estudiantes. Estas metas de momento no son realistas y medibles para evaluar el progreso de los estudiantes.</li> <li>2. Fomentar la participación activa: Falta de Promover la participación activa de los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Escasa implementación de estrategias participativas, como discusiones en grupo, proyectos colaborativos y actividades prácticas que involucren a los estudiantes de manera activa.</li> <li>3. Personalizar el aprendizaje: Se reconoce de forma aceptable la atención las diferentes necesidades, estilos de aprendizaje y ritmos de los estudiantes con oportunidades de aprendizaje individualizado y adaptado a las características de cada estudiante para potenciar su rendimiento y motivación constante.</li> <li>4. Integrar la tecnología de manera efectiva: Las salas presentan tecnología de manera adecuada, pero se hace necesario ampliar a otras las oportunidades de aprendizaje. Esto incluye la implementación de herramientas digitales que permitan la exploración, la creación por parte de los estudiantes y docentes, así como el uso de plataformas en línea para el seguimiento y la retroalimentación.</li> <li>5. Promover la evaluación formativa: Se ha privilegiado la evolución sumativa más que la evaluación formativa que permitiría identificar las fortalezas y debilidades de los estudiantes y brindar retroalimentación oportuna. Se deben utilizar diferentes estrategias de evaluación, como la observación, los portafolios y las rúbricas, que permitan recopilar información significativa sobre el progreso de los estudiantes.</li> </ol>
--------------------------------------	--

6. Fomentar la formación continua: Los docentes deben recibir capacitación constante para estar al tanto de las últimas tendencias educativas y desarrollar nuevas habilidades pedagógicas y tecnológicas. Falta promoción espacios de colaboración y reflexión entre los docentes para compartir experiencias y mejores prácticas.

**Enseñanza y Aprendizaje en el Aula:** En el ámbito de la enseñanza y el aprendizaje en el aula es fundamental para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje establecidos en las Bases Curriculares del Ministerio de Educación. A continuación, se presenta el diagnóstico clave para fortalecer esta sub dimensión:

1. Planificación estratégica: Los docentes realizan una planificación no detallada de las clases y los recursos que utilizarán, no teniendo en cuenta los objetivos de aprendizaje o poca claridad de ellos, así mismo como los contenidos curriculares y las necesidades de los estudiantes. Es importante diseñar actividades y secuencias didácticas que fomenten la participación activa de los estudiantes y promuevan el logro de los objetivos establecidos en los Planes y Programas del Ministerio de Educación.
2. Variedad de estrategias de enseñanza: Los docentes no emplean una variedad de estrategias de enseñanza para abordar diferentes estilos de aprendizaje y mantener la motivación de los estudiantes.
3. Uso efectivo del tiempo: Los docentes no presentan un desarrollo de gestionar eficientemente el tiempo en el aula, asegurándose de aprovecharlo al máximo. Se establece una estructura clara para las clases muy débil o básica, para asignar tiempos adecuados a cada actividad, y una falta de transiciones eficientes y minimizar las interrupciones.
4. Establecer normas y rutinas: Falta un buen manejo de clases, para establecer normas y rutinas claras desde el inicio del año escolar, siendo muy tardía su implementación. Estas normas deben ser comunicadas de manera efectiva a los estudiantes y a los docentes para que sea consistente en su aplicación. Las

rutinas ayudan a crear un ambiente de trabajo ordenado y predecible.

5. Monitoreo y retroalimentación: Los docentes deben realizar un monitoreo constante del progreso de los estudiantes y poca o escasa retroalimentación oportuna y constructiva a sus estudiantes. Esto implica observar el desempeño de los estudiantes de forma integral, para evaluar sus trabajos y proporcionando comentarios que les ayuden a mejorar.
6. Desarrollo profesional continuo: Los docentes muestran un desmotivación frente al panorama del gremio a nivel nacional y la incertidumbre de las acciones del Ministerio de Educación se evidencia en la falta de mejorar en su desarrollo profesional continuo, con una mediana participando en actividades de formación, talleres o grupos de estudio. Esto les permitirá estar actualizados en las mejores prácticas pedagógicas y en las últimas investigaciones en educación, mejorando así su práctica docente.

**Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes:** el apoyo al desarrollo de los estudiantes es esencial para garantizar un crecimiento académico, afectivo y social adecuado para todos los alumnos, teniendo en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. A continuación, se presentan recomendaciones para fortalecer esta dimensión:

1. Diversificación de estrategias de enseñanza: Si bien esta el interés y ánimo de la directora en promover la implementación de estrategias de enseñanza que se ajusten a las diferentes necesidades de los estudiantes, esta no ha logrado permear a sus docentes con una mayor efectividad para ir ajustando los enfoques pedagógicos para abordar distintos estilos de aprendizaje, con falta actividades prácticas y motivadores por parte de los docentes, que permita fomentar el aprendizaje colaborativo y proporcionar recursos y apoyos adicionales para aquellos estudiantes que lo necesiten.
2. Personalización del aprendizaje: Los docentes emplean pocas estrategias de enseñanza personalizada, sólo consideran algunos intereses, habilidades y ritmos de aprendizaje de cada estudiante. Falta de diseño de proyectos personalizados en uso de tecnología adaptativa para implementación de planes de acción individualizados.

	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="609 199 1546 562">3. Apoyo emocional y social: Durante los dos últimos el el establecimientos a estado apoyando en crear un entorno seguro y acogedor que permita a los estudiantes se sientan respaldados emocionalmente. Esto implico promover la comunicación efectiva, fomentar la empatía y el respeto, y brindar recursos y servicios de apoyo psicológico y económicos cuando fue necesario. Se está en plena implementación de programas de educación socioemocional que fortalezcan las habilidades de los estudiantes para manejar el estrés, resolver conflictos y fomentar relaciones saludables.</li><li data-bbox="609 604 1546 968">4. Evaluación y retroalimentación formativa: Se observa en los docentes una lento desarrollo de evaluaciones formativas privilegiando las sumativas o de calificaciones, aún no ha sido asimilado por todos los profesores del establecimiento, el equipo técnico pedagógico está realizando esfuerzos notorias para revertir estas prácticas en la implementación de estrategias de evaluación formativa que brinden retroalimentación oportuna y específica para que los estudiantes puedan reflexionar sobre su propio aprendizaje y realizar ajustes.</li><li data-bbox="609 1010 1546 1291">5. Participación de la comunidad educativa: En forma general la unidad educativa se ve involucrada en el proceso de apoyo al desarrollo de los estudiantes. Se debe establecer canales de comunicación efectivos tanto con los estamentos de toda unidad y con las familias, para promover la participación activa de los padres en la educación de sus hijos, y colaborar con organizaciones y profesionales externos que puedan brindar apoyo adicional a los estudiantes.</li></ol>
--	---

<p><b>1.2 Liderazgo</b></p>	<p><b>Liderazgo del Sostenedor:</b> Es crucial para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento educativo. A continuación, se presenta el diagnóstico clave para fortalecer esta sub dimensión:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Establecer una visión compartida: Si bien el sostenedor debe establecer una visión clara y compartida con el director y el equipo directivo del establecimiento educativo, está no ha sido efectiva en su desarrollo, y participación con el establecimiento. Esta visión debe estar alineada con los objetivos y valores educativos, y servir como guía para el desarrollo de las políticas y prácticas institucionales.</li><li>2. Fomentar la comunicación fluida: Los canales de comunicación formales que mantiene el sostenedor no ha sido tan fluida como se requiere, siendo más reactiva que proactiva en acciones inmediata, el director y el equipo directivo se en promover reuniones periódicas para discutir temas relevantes, compartir información, y tomar decisiones conjuntas. La comunicación efectiva facilitaría la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones coherentes.</li><li>3. Apoyar el desarrollo profesional y Promover una cultura de mejora continua: El sostenedor solo se ajusta a brindar apoyo y escasos recursos necesarios para el desarrollo profesional del director, el equipo directivo y docentes. Las oportunidades de capacitación, acceso a redes de aprendizaje y asesoramiento pedagógico, son escasas. El sostenedor es poco fomentador de la cultura de mejora continua, la reflexión y el análisis de los resultados académicos, establecer metas de mejora, y apoyar la implementación de estrategias y acciones para alcanzar dichas metas. Esto incluye sólo las acciones que provienen del Ministerio de Educación según sus programas anuales.</li><li>4. Velar por el bienestar de la comunidad educativa: El sostenedor ha mostrado un escaso compromiso con el bienestar de toda la comunidad educativa, incluyendo a los estudiantes, docentes, personal administrativo y familias para asegurar un ambiente seguro y saludable.</li></ol>
-----------------------------	--

**Liderazgo del director:** La dimensión de la Gestión Pedagógica relacionada con el liderazgo del director es fundamental para el éxito educativo y formativo del establecimiento educativo. A continuación, se presenta el diagnóstico clave para fortalecer esta sub dimensión:

1. Promover una comunidad comprometida: El director fomenta una comunidad educativa comprometida con el Proyecto Educativo Institucional y con el Proyecto de Mejoramiento Educativo. Establece una visión clara y compartida con su equipo de gestión, comunica claramente los valores y metas institucionales, y promueve la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. Crear espacios de colaboración y participación que involucren a docentes, estudiantes, padres y personal administrativo en la toma de decisiones y en la construcción del proyecto educativo.
2. Cultivar una cultura de altas expectativas: El director establece una cultura de altas expectativas en el establecimiento educativo, tanto para estudiantes como para docentes. Esto implica establecer estándares de excelencia, promover el esfuerzo y la superación personal, y reconocer y celebrar los logros académicos y formativos. La cultura de altas expectativas inspira a todos los miembros de la comunidad educativa a alcanzar su máximo potencial.
3. Apoyar el desarrollo profesional de los docentes: El director brinda apoyo y recursos con que se disponen para el desarrollo profesional continuo de los docentes., fomenta la participación en redes profesionales que están activas. El apoya al desarrollo profesional fortaleciendo las habilidades pedagógicas de los docentes que recién ingresan al sistema, mejora las prácticas de enseñanza y promueve la innovación educativa y tecnológica.
4. Mejorar las prácticas pedagógicas: El director impulsa la mejora continua de las prácticas pedagógicas en el establecimiento educativo. Promueve la reflexión y la evaluación de las prácticas docentes, implementa estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje.

	<p>5. Conducir de manera efectiva: El director ejerce una conducción efectiva, que incluya la toma de decisiones basada en evidencia, la comunicación clara y abierta. Además, se observa en el establecimiento una estructura organizativa eficiente. Se ha implementado la colaboración y el trabajo en equipo, así como resolver conflictos y gestionar el cambio de manera adecuada.</p>
	<p><b>Planificación y Gestión de Resultados:</b> Es esencial para el éxito del establecimiento educativo. A continuación, se presenta el diagnóstico clave para fortalecer esta sub dimensión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer los lineamientos de la organización escolar: La directora establece los lineamientos claros de la organización escolar, definiendo la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del establecimiento educativo. Proporciona una dirección clara y coherente para todas las actividades y decisiones dentro del establecimiento.</li> <li>2. Proceso de planificación efectiva: La directora implementa un proceso de planificación efectiva que involucre a todos los actores clave del establecimiento educativo. Esto implica definir metas y objetivos claros, identificar las acciones necesarias para alcanzarlos, asignar responsabilidades y establecer un cronograma realista. Esta planificación se desarrolló de forma participativa, inclusiva y alineada con las políticas educativas, el PEI y PME institucional.</li> <li>3. Monitoreo del cumplimiento de metas: Se observa que se estableció mecanismos de monitoreo y seguimiento para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. Establecieron indicadores de seguimiento, recopilación y análisis de datos relevantes, y realizando evaluaciones periódicas. El monitoreo brinda información actualizada sobre el progreso y permite realizar ajustes y mejoras en las acciones implementadas.</li> <li>4. Utilización de datos y evidencia: El equipo directivo toma de decisiones informadas por los datos y evidencias que se obtuvieron en esta acción. Se fomenta una cultura de uso de datos, promoviendo la recopilación y análisis de información relevante para la toma de decisiones. Esto incluyó el uso de</li> </ol>



	<p>evaluaciones internas y externas, retroalimentación de los estudiantes y otros indicadores pertinentes.</p> <p>5. Mejora continua: El equipo directivo fomenta una mejora continua en el establecimiento educativo. Esto implicó revisar y analizar los resultados obtenidos, identificar áreas de mejora, y desarrollar estrategias y acciones para abordarlas.</p>
--	---

<b>1.3 Convivencia Escolar</b>	<p><b>Formación:</b> es esencial para promover su desarrollo afectivo, social, ético, físico y espiritual. A continuación, se presenta el diagnóstico clave para fortalecer esta sub dimensión:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseñar programas y actividades de formación integral: El establecimiento educativo debe diseñar programas y actividades que promuevan la formación integral de los estudiantes. Esto implica ofrecer espacios curriculares y extracurriculares que aborden aspectos afectivos, sociales, éticos, físicos y espirituales. Estos programas deben ser coherentes con los valores y principios institucionales y adaptados a las necesidades de los estudiantes.</li><li>2. Promover el desarrollo de habilidades socioemocionales: El encargado de convivencia escolar junto al equipo de gestión en su Plan de Gestión de la Convivencia esta desarrollando habilidades socioemocionales, como la empatía, la resiliencia, la inteligencia emocional. Además, la se promueve la resolución pacífica de conflictos y la inclusión de actividades de reflexión y autoconocimiento personal de los estudiantes.</li><li>3. Fomentar la participación en actividades extracurriculares: El establecimiento educativo fomenta la participación de los estudiantes en actividades extracurriculares que promuevan su formación integral. Estas actividades como la formación de un grupo de guías y scouts, deportes, artes, voluntariado y proyectos comunitarios y proyectos ecológicos. Estas experiencias enriquecen el aprendizaje de los estudiantes, fomentan habilidades sociales y promueven el desarrollo de talentos individuales y sociales.</li><li>4. Brindar formación ética y ciudadana: El establecimiento realiza acciones a través del fortalecimiento de una cultura democrática y participativa, ofreciendo diversas instancias de diálogo y reflexión sobre temáticas como derecho, deberes y valores ciudadanos; respeto hacia la diversidad y su rol en la sociedad actual.</li><li>5. Integrar la formación espiritual: Si el establecimiento educativo tiene una orientación religiosa o espiritual, de formación espiritual e inclusiva y respetuosa. Brinda oportunidad para la reflexión, la meditación y el cultivo de los valores espirituales.</li></ol>
--------------------------------	--

**Convivencia:** Es fundamental para crear un ambiente adecuado, de respeto, valoración, organizado y seguro en el establecimiento educativo. A continuación, se presenta el diagnóstico clave para fortalecer esta sub dimensión:

1. Establecer políticas claras de convivencia: El establecimiento educativo ha establecido políticas claras de convivencia alineadas con las del Ministerio de Educación y con el sostenedor como lo es la Corporación Municipal que promueven el respeto, la tolerancia, la inclusión y la resolución pacífica de conflictos. Dichas políticas han sido comunicadas de manera efectiva a todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo y familias.
2. Implementar programas de educación para la convivencia: La unidad educativa ha implementado programas de educación para la convivencia que promuevan el desarrollo de habilidades sociales, la empatía y la resiliencia. Estos programas incluyen talleres, charlas y actividades prácticas que fomentan el diálogo, la comprensión y el trabajo en equipo.
3. Fomentar la participación activa de la comunidad educativa: El establecimiento educativo debe fomentar la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la construcción de un ambiente de convivencia positivo. Esto implica crear espacios de participación y diálogo, promover la inclusión de todas las voces y perspectivas, y animar a los estudiantes a ser agentes de cambio y líderes positivos.
4. Establecer mecanismos de prevención y resolución de conflictos: Se observa que existen mecanismos de prevención que están en pleno desarrollo y resolución de conflictos. Estos han sido enfocados para la capacitación de docentes en técnicas de mediación y negociación, la el fortalecimiento del equipo convivencia escolar y la promoción de estrategias de comunicación asertiva.
5. Mantener un ambiente seguro y organizado: La unidad educativa esta de continuo velando por mantener un ambiente seguro y organizado que promueva la convivencia positiva. Esto es a través de su manual de convivencia plenamente actualizado con normas de comportamiento claras, supervisadas al interior de las aulas, espacios comunes, y además, de apoyo y orientación a los estudiantes en situaciones de riesgo.

	<p><b>Participación y vida Democrática:</b> La dimensión de la Gestión Pedagógica relacionada con la participación y vida democrática es fundamental para construir una identidad positiva en el establecimiento educativo. A continuación, se presenta el diagnóstico clave para fortalecer esta sub dimensión</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fomentar la participación activa de la comunidad educativa: La unidad educativa crea espacios y mecanismos que promueven la participación activa de todos los miembros de la toda comunidad educativa que se encuentra en desarrollo, pero aún no internalizado en todos los estamentos.</li><li>2. Promover una cultura de diálogo y respeto: El establecimiento educativo promueve una cultura de diálogo y respeto, que no es observable de forma clara.</li><li>3. Impulsar la formación ciudadana: El establecimiento educativo impulsar la formación ciudadana de los estudiantes, brindando oportunidades para que adquieran conocimientos sobre derechos, deberes y responsabilidades ciudadanas. En pleno desarrollo en forma aceptable, pero no internalizada con claridad.</li><li>4. Fortalecer la comunicación y la transparencia: Se observa la existencia canales de comunicación no fluidos dentro del establecimiento debido a que no están llegando a todos los estamentos en forma oportuna o con retraso. Se deben promover espacios de retroalimentación y consultas, donde los distintos actores puedan expresar sus inquietudes y confirmación de las acciones informadas.</li><li>5. Establecer mecanismos de rendición de cuentas: Existe en el establecimiento educativo mecanismos de rendición de cuentas con falta de prolijidad, esto se debe a que dicha información no está centralizada y con respaldo adecuados, que permitan evaluar el cumplimiento de metas de forma más eficiente. Existe monitoreo de progreso, pero con poca eficiencia e informes con poca periodicidad a la comunidad educativa.</li></ol>
--	---

<b>1.4 Gestión de Recursos</b>	<p><b>Gestión del Personal:</b> Es fundamental para asegurar un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado, así como un clima laboral positivo en la unidad educativa. A continuación, se presentan recomendaciones para fortalecer esta dimensión:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Establecer políticas de selección y contratación rigurosas: Las políticas de selección y contratación, es realizada por la Corporación Municipal. La unidad educativa no tiene o una excusa injerencia en la contratación rigurosas que permitan contar con un cuerpo docente idóneo. La dirección en conjunto con el equipo de gestión, definen criterios claros que son solicitadas al sostenedor, para llevar a cabo procesos de selección lo más transparentes, para que sean consideradas y valoradas tanto la formación académica como las competencias pedagógicas y personales de los candidatos.</li><li>2. Promover la formación continua del personal docente: La directora en coordinación con su equipo de gestión establecen y promueven la formación continua del personal docente, brindando oportunidades de desarrollo profesional y actualización en las áreas pertinentes. Esta acción es permanente en el tiempo, pero dependerá de los recursos asignados por el sostenedor.</li><li>3. Fomentar un clima laboral positivo: Se observa un clima laboral positivo donde el personal docente se sienta valorado, apoyado en su labor. Se establecieron canales de comunicación abiertos pero estos no han sido totalmente utilizados por los docentes.</li><li>4. Implementar sistemas de evaluación y retroalimentación: Es necesario mejorar sistemas de evaluación y retroalimentación que permitan evaluar el desempeño del personal docente de manera objetiva y constructiva.</li><li>5. Propiciar oportunidades de crecimiento y promoción: El establecimiento educativo propicia oportunidades de crecimiento y promoción para el personal docente. Esta acción está en desarrollo con una incipiente asignación de responsabilidades según las habilidades del docente. Se observa el reconocimiento de méritos y el apoyo para la realización de proyectos de innovación educativa.</li></ol>
--------------------------------	--

**Gestión de los Recursos Financieros:** Es crucial para asegurar una administración ordenada, actualizada y eficiente de los recursos en el establecimiento educativo. A continuación, se presentan recomendaciones para fortalecer esta dimensión:

1. Establecer políticas claras de gestión financiera: El establecimiento educativo debe establecer políticas claras de gestión financiera que definan los procedimientos y criterios para la administración de los recursos. Estas políticas deben incluir aspectos como la planificación presupuestaria, la asignación y seguimiento de los fondos, y la rendición de cuentas.
2. Realizar una planificación presupuestaria adecuada: Se evidencia planificación presupuestaria adecuada que considera las necesidades y prioridades del establecimiento educativo. Además, se muestra los recursos disponibles. Se debe establecer metas financieras más realistas y asignar los fondos de manera estratégica para otras necesidades pedagógicas y administrativas emergentes.
3. Implementar mecanismos de control y seguimiento financiero: Se debe mejorar los mecanismos de control y seguimiento financiero implementados. Además de informes financieros periódicos, la revisión y verificación de los gastos, y la implementación de medidas de mejoramiento control interno.
4. Buscar fuentes de financiamiento adicionales: El establecimiento educativo no presenta fuentes de financiamiento adicionales para complementar los recursos disponibles por subvención. La unidad educativa deberá extender su red de apoyo con otros programas de cooperación, y la búsqueda de alianzas con empresas o fundaciones.
5. Fomentar la eficiencia y la optimización de recursos: Se observa una falta de fomentar una mejor eficiencia y la optimización de recursos en todas las áreas del establecimiento. Deberá promover prácticas de ahorro energético, optimizar la utilización de materiales y equipos, y buscar alternativas de bajo costo, pero ser más efectivas en la implementación de actividades educativas.

**Gestión de los Recursos Educativos:** Es fundamental para asegurar una adecuada provisión, organización y uso de los recursos necesarios en el establecimiento educativo. A continuación, se presentan recomendaciones para fortalecer esta dimensión:

1. Realizar un inventario de recursos educativos: Esta presente la realización de inventarios, pero no son exhaustivo de los recursos educativos disponibles en el establecimiento. No considerando textos escolares, material didáctico, equipamiento tecnológico, laboratorios, bibliotecas y otros recursos que puedan apoyan los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto ocurre debido a que el sostenedor no entrega oportunamente toda la información para contar con un inventario detallado, sólo contándose con uno general.
2. Establecer políticas de adquisición y renovación de recursos: El establecimiento educativo debe establecer políticas más claras y pertinentes para la adquisición y renovación de recursos educativos y tecnológicos. Falta definir criterios de selección, establecer mecanismos de evaluación y comparación de productos, y asignar presupuesto específico para la adquisición y mantenimiento de los recursos necesarios. El sostenedor no siempre considera los presupuestos enviados por la dirección y queda a su arbitrio dichas decisiones no siendo satisfactorias en el tiempo.
3. Promover el uso eficiente de los recursos: Se observa poca eficiencia y cuidado de los recursos educativos en el establecimiento. Se hace necesario capacitación al personal docente en el manejo y aprovechamiento de los recursos, fomentar la creatividad y la reutilización de materiales, y establecer prácticas de cuidado y mantenimiento de los recursos existentes.
4. Fomentar la participación de la comunidad en la provisión de recursos: No se observa en el establecimiento a participación de la comunidad de su entorno en la provisión de recursos educativos o donación de estos. El establecimiento no ha activado redes de apoyo y colaboración, además de búsqueda de alianzas con empresas o instituciones, y la participación de padres y apoderados en actividades de recaudación de fondos para la adquisición de recursos.

	<p>5. Evaluar y ajustar constantemente las necesidades de recursos: Es necesario realizar evaluaciones periódicas de las necesidades de recursos educativos en el establecimiento. Identificar posibles deficiencias, áreas de mejora y ajustar la planificación y adquisición de recursos en función de las necesidades cambiantes de los estudiantes y de los programas educativos.</p>
--	---



## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tabla 1: Resumen de las prácticas identificadas como las más descendidas según la indicación de los participantes en base a los niveles de calidad 1 y 2 descritos para calificar.

Área	Dimensión	Practica	Nivel de Calidad	
			1	2
Liderazgo pedagógico	Gestionar la instrucción	1		4
		2		4
Formación basada en competencias	Saber conocer	2		4
		3	3	
		4	3	
	Saber ser	3		4
		4		4
Gestión curricular	Gestión pedagógica	4		5
		7		5
		8		4
Gestión de recursos	Gestión del recurso humano	5		4
	Gestión de recursos financieros y de administración	2		4
	Gestión de recursos educativos	2	3	
Convivencia Escolar	Ambiente escolar seguro y respetuoso	2	3	4

En la tabla 1 es un resumen y se indican las áreas, dimensiones, prácticas y número mayor de participantes que las seleccionaron como las más descendidas.

Se analizarán los niveles de calidad 1 y 2 en este estudio para poder enfocar una propuesta de trabajo en aquellas prácticas que requieren ser mejoradas o fortalecidas para el logro del éxito escolar de nuestros estudiantes.

- a) En Liderazgo pedagógico podemos concluir que la dimensión de Gestionar la instrucción en sus prácticas 1 y 2 se encuentran calificadas por la mayoría de los participantes en el nivel 2 de calidad. Lo que indica que si bien, las prácticas de la directora propician un espacio de trabajo colaborativo para la identificación de objetivos, acciones de mejora, articulación clara y consensuada entre las propuestas de la comunidad educativa, son alineadas con lo que se establece en el proyecto educativo del establecimiento, explícitas y claras para todos con un propósito sistemático, no llega a ser un proceso secuencial, orientado en base a los resultados del establecimiento y de manera proactiva para la mejora.
  
- b) En el área de la Formación basada en competencias nos encontramos con la mayor calificación en la dimensión de Saber conocer en su práctica 2 en el nivel 2; 3 y 4 en el nivel 1. Por tanto se concluye que: los docentes buscan que los estudiantes demuestren ser activos, críticos y responsables a través de estrategias y metodologías en las clases en función de sus proyectos de vida, pero estas son difusas y no consensuadas por todos los docentes de los distintos departamentos. Además la práctica número 2 de la misma dimensión, se encuentra calificada por la mayoría en el nivel 2, lo que implica que los departamentos de las distintas asignaturas y módulos del establecimiento planifican y diseñan las experiencias pedagógicas en función del logro de las competencias declaradas en los programas de estudio pero que estas al momento de ser ejecutadas no son claras, progresivas acorde a los resultados

obtenidos, orientadoras y con un grado de concordancia con la sistematicidad que se declara.

- c) En la dimensión de Saber ser se encuentran las prácticas 3 y 4 calificadas por la mayoría en el nivel 2, lo que implica, que los docentes desarrollan experiencias pedagógicas que buscan un trabajo colaborativo, proactivo con valores buscados y aceptados por la sociedad, además de estar presente en los programas de estudio para su aprendizaje o refuerzo, pero estos no son planificados de manera secuencial, orientadores y de manera sistemática por todos los docentes de las distintas asignaturas y módulos del establecimiento.
- d) En el área de Gestión curricular en la dimensión de Gestión pedagógica, mayormente está calificada en nivel 2 las prácticas 4,7 y 8 que señalan que el equipo técnico pedagógico no revisa y analiza de forma sistemática y proactiva que los docentes cuenten con las planificaciones de las clases indicando objetivo, estrategias y evaluación del logro de aprendizaje propuesto, además de no reconocer los factores que pueden intervenir en la ejecución efectiva de las clases, entendiendo que una de las debilidades del sostenedor es no contar con una planta docente para reemplazos en caso de licencias prolongadas.
- e) En el área de Gestión de recursos, la dimensión de Gestión de recursos educativos se encuentra en nivel 1 en la práctica número 2, que hace mención a contar con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procesos de mantención, reposición y control e inventario periódicos. Existen inventario de los recursos que llegan al establecimiento, pero no se lleva a cabo la rebaja de los recursos en relación a su uso, desgaste, vencimiento o pérdida. En el caso de la dimensión Gestión de recurso humano la práctica número 5 y en Recursos financieros y de administración la práctica 7 ambas en nivel 2, indican que no

cuentan con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a las políticas de formación continua y tampoco de manera progresiva y sistemática en la gestión de alianzas estratégicas en beneficio de los estudiantes y el proyecto educativo del liceo.

### PLAN DE MEJORAMIENTO

DIMENSIÓN	OBJETIVO	META
Gestión pedagógica	Aplicar un procedimiento consensuado, sistemático, progresivo y orientador para lograr los objetivos y acciones de mejora con una articulación de toda la comunidad escolar.	Fortalecer mediante la promoción de prácticas pedagógicas inclusivas, el desarrollo socioemocional de los estudiantes y la implementación de estrategias efectivas de enseñanza y aprendizaje.
Liderazgo	Establecer mecanismos que promuevan la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la planificación de acciones para abordar los desafíos y necesidades específicas de la escuela con riesgo social.	Distribución de responsabilidades y acciones que tienen al cumplimiento de objetivos, programas y planes durante el plan de mejoramiento de la institución.
Convivencia escolar	Crear un entorno escolar seguro, inclusivo y respetuoso, mediante el liderazgo distributivo, para promover una convivencia positiva y reducir conflictos en una escuela con riesgo social.	Mejorar la convivencia escolar mediante la implementación de estrategias de prevención, resolución pacífica de conflictos y promoción de valores de tolerancia, empatía y respeto mutuo.
Gestión de recursos	Diseñar plataforma digital única, para registrar el ingreso / egresos y gestionar los procedimientos de mantención, reposición y control. Construir un procedimiento para establecer la formación continua de los docentes. Establecer un programa de alianzas estratégicas para nuestra unidad educativa.	Optimizar la gestión de recursos en una escuela con riesgo social, asegurando una adecuada provisión y uso eficiente de los recursos educativos para potenciar el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes.

## PLAN DE MEJORAMIENTO PARA UN AÑO

Dimensión	Gestión Pedagógica	Liderazgo	Convivencia Escolar	Gestión de Recursos
Sub Dimensión	Enseñanza aprendizaje en el aula		Ambiente escolar seguro y respetuoso	Adquisición y distribución de recursos.
Objetivo	Promover el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de los estudiantes en la unidad educativa, atendiendo a sus necesidades individuales y proporcionando un entorno de apoyo y acompañamiento integral.	Fortalecer el liderazgo del director en la unidad educativa, mediante una gestión efectiva y comprometida que impulse el logro de resultados educativos, la mejora de prácticas pedagógicas y el desarrollo de una comunidad comprometida.	Fomentar una convivencia escolar inclusiva y respetuosa en la unidad educativa, promoviendo el bienestar emocional, el respeto mutuo y la participación activa de todos los estudiantes.	Mejorar la gestión de recursos en la unidad educativa, optimizando el uso y aprovechamiento de los recursos disponibles para garantizar un entorno educativo de calidad y propiciar el desarrollo integral de los estudiantes.
Meta	Mejorar el índice de retención escolar en un 10% durante el año escolar actual, asegurando que los estudiantes en riesgo social permanezcan en el sistema educativo y avancen en su proceso de aprendizaje.	Mejorar en un 15% los resultados educativos de los estudiantes en un año, a través de un liderazgo inspirador y orientado a la mejora continua, que involucre a todos los actores educativos y promueva una cultura de altas expectativas.	Reducir en un 20% los casos de bullying y violencia escolar durante el año escolar, implementando o estrategias de prevención y promoviendo una cultura de respeto y convivencia pacífica.	Incrementar en un 15% el acceso y uso eficiente de los recursos educativos durante el año, asegurando su adecuada provisión y distribución equitativa entre todos los estudiantes y docentes.

Acción	<p>Implementar un programa de tutorías individualizadas, en el que se asignen docentes o mentores capacitados para brindar apoyo académico y emocional a los estudiantes en riesgo social, identificando sus necesidades específicas y diseñando estrategias de intervención personalizadas.</p>	<p>Implementar un programa de desarrollo profesional y capacitación para el director y el equipo directivo, centrado en el liderazgo distribuido, la planificación estratégica y la mejora de prácticas pedagógicas. Además, se fomentará una comunicación abierta y transparente con la comunidad educativa, promoviendo la participación activa de padres, docentes y estudiantes. Construcción de un Proyecto Educativo Institucional inclusivo y orientado al éxito de todos los estudiantes. El director también establecerá un sistema de monitoreo y evaluación para el seguimiento de</p>	<p>Establecer un programa de educación emocional y habilidades sociales, que incluya talleres y actividades dirigidas a los estudiantes para fortalecer su autoestima, promover la empatía, enseñar habilidades de comunicación efectiva y resolución de conflictos, y fomentar la inclusión y el respeto a la diversidad. Además, se implementarán campañas de sensibilización y formación para toda la comunidad educativa, enfatizando la importancia de una convivencia pacífica y la responsabilidad de cada miembro en crear un ambiente seguro y respetuoso</p>	<p>Establecer un sistema de inventario y seguimiento de los recursos educativos, incluyendo material didáctico, libros, tecnología y equipamiento, para identificar las necesidades y prioridades de cada aula y asignar los recursos de manera equitativa y eficiente. Asimismo, se promoverá la participación de la comunidad educativa y se buscarán alianzas con organizaciones y empresas locales para obtener recursos adicionales, como donaciones o voluntariado, que contribuyan a enriquecer el entorno educativo y suplir las necesidades específicas de la escuela en riesgo social. Paralelamente, se llevarán a cabo capacitaciones y</p>
--------	--	---	--	---

		los resultados educativos y el progreso de las metas establecidas, utilizando los datos como base para la toma de decisiones informadas y la implementación de estrategias de mejora continua.		talleres para docentes sobre el uso efectivo de los recursos y estrategias pedagógicas innovadoras que maximicen su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.
Responsibl e	Director Unidad Técnica EGE	Director EGE	Convivencia Escolar. Orientation Escolar	Director Jefe Adm.



## BIBLIOGRAFÍA

Fullan, M., & Quinn, J. (2020). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin Press.

Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2020). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Corwin Press.

Larrain, A., Muñoz, J. A., & Cordero, M. (2021). Liderazgo distributivo para la toma de decisiones informadas en establecimientos educativos vulnerables. *Education Policy Analysis Archives*, 29, 40.

Lee, J. H., Kim, M. K., & Cho, H. (2020). Systematic Review of Research Trends in Educational Improvement: A Decade of Progress (2010-2019). *Sustainability*, 12(10), 4234.

Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2020). *Review of research: How leadership influences student learning*. Learning policy institute

1. López-Sánchez, A. I., & Santibáñez-González, E. D. (2020). La evaluación del desempeño docente y su relación con la calidad educativa: una revisión sistemática. *Estudios pedagógicos*, 46(1), 187-201.
2. Naranjo, L. E. (2021). Evaluación en establecimientos educacionales en riesgo social. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(90), 449-473.
3. Vardi, I., Bronfman, N. C., & Núñez, J. C. (2021). Investigación educativa en Chile: reflexiones y desafíos. *Estudios pedagógicos*, 47(1), 403-420

4. Vega, M., Acevedo, F., & Mora, F. (2020). Utilización de datos para la toma de decisiones en establecimientos educacionales vulnerables. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 13(1), 41-57.
5. Reyes, A. M., Kattan, E., & Maureira, F. (2020). Evaluación formativa y mejora continua de la calidad educativa en establecimientos de contextos vulnerables. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22(3), 31-41.

## ANEXOS

### 1. Ficha técnica

#### 1.1 Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe 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.

<b>Valor</b>	<b>Nivel de calidad</b>
<b>1</b>	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
<b>2</b>	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
<b>3</b>	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.
<b>4</b>	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## 2 Análisis de las áreas de proceso

### 2.1 Área de gestión del currículum

#### Dimensión: Gestión pedagógica

**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 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)				
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.				
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.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
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 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.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
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.				
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.				
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.				
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.				
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.				

## 2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. 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.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
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.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
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.				
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.				

### 2.3. Dimensión: 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.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
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.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

### 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
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.				
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.				
5. 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.				
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.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

### 1.3. Dimensión: 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.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para 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.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
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.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: 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 extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
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.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
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.				
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.				
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.				

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

**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).				
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.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
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.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

### 1.3. Dimensión: Participación

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
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.				
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.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
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.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
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.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. 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.				

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: 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.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

## 1.2. Dimensión: 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.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
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.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
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.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

### 1.3. Dimensión: 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.				
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.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.				