



**Magister En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo de Grado II

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo
Escuela Gracia**

Profesora : Carmen Bastidas B

Alumna : Rocío Fernández Moncada

Temuco – Chile, abril de 2020

2. Índice.

	Página
Resumen	3
Introducción	4
Marco teórico	5
Marco contextual	6
Diagnóstico institucional	7
Análisis de resultados	27
Plan de mejoramiento educativo	32
Bibliografía	40

3. Resumen.

El presente documento tiene como propósito el fomentar el mejoramiento del desempeño y el desarrollo de capacidades técnicas y educativas en un establecimiento educacional. Para ello se desprende la implementación de un diagnóstico institucional que permita concluir en resultados destinados a efectuar un análisis que desencadenará en un Plan de Mejoramiento Educativo para dicha institución. Este PME refleja a partir del diagnóstico lo que el establecimiento desea desarrollar en su comunidad educativa, buscando finalmente impactar en una formación significativa de los y las estudiantes, a través de un mejoramiento más efectivo y perdurable en el tiempo.

4. Introducción.

El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que las escuelas, colegios y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes. Para ello, los establecimientos cuentan con herramientas que les permiten conocer los distintos ámbitos que son importantes en el funcionamiento de una institución y que permiten orientar los esfuerzos para el logro de los objetivos propuestos.

El objetivo del presente trabajo consiste en la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo para un establecimiento educacional, que en este caso corresponde a la Escuela Gracia perteneciente a la comuna de Pitrufquén, IX región de la Araucanía.

Para llegar a la elaboración del PME, se utilizan los Estándares Indicativos de Desempeño, como modelo para efectuar un diagnóstico institucional, el cual se organiza en una matriz compuesta de cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos. Estas dimensiones, a su vez cuentan con tres subdimensiones cada una, lo que permite conocer a cabalidad las fortalezas y debilidades que posee un establecimiento e identifica oportunidades de mejora continua. Es por ello, que mediante los resultados obtenidos con estos indicadores se elabora un plan de mejoramiento educativo, el cual constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares.

5. Marco teórico.

Durante el año 2014, el Ministerio de Educación propuso a los establecimientos educacionales un nuevo enfoque de trabajo en relación con su proceso de mejoramiento continuo. Este se basó en la utilización de un instrumento de gestión denominado Plan de Mejoramiento Educativo (PME). La evidencia mostraba que los PME habían perdido su potencial de contribuir a la mejora de los aprendizajes, debido principalmente a que se había enfatizado su uso asociado a la inversión anual de los recursos de la Subvención Escolar Preferencial, en desmedro de una visión más comprensiva y de mediano plazo del mejoramiento educativo.

La propuesta ministerial se centró en el desarrollo e implementación del Plan de Mejoramiento el que se constituye como una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.

Como lo señala la Ley General de Educación (Ley N°20.370), uno de los principales propósitos de la educación chilena es el desarrollo integral de las y los estudiantes. Esto se ve reflejado a través de dos pilares del sistema educativo que se complementan y trazan la dirección en la que el país quiere avanzar. El primero de ellos es el Currículum Nacional, con los diferentes decretos normativos (Marco Curricular y Bases Curriculares), que establece una base cultural común para todos los estudiantes y que apunta al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. Además, dicho currículum sirve de resguardo para la equidad de la educación (al exigir mínimos comunes) y para el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes.

El segundo pilar corresponde al conjunto de normativas educacionales, que se traducen en planes a desarrollar por escuelas, colegios y liceos, que entregan el marco y los elementos esenciales que deben ser asumidos por las comunidades educativas para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, a sus estudiantes. Como ejemplo de ello podemos encontrar el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Apoyo a la Inclusión o el Plan de Desarrollo Profesional Docente, que entregan perspectivas generales sobre el papel del profesorado, el modelo de gestión escolar o el desarrollo de la inclusión y la interculturalidad en los establecimientos educacionales. Estas

normativas y planes aseguran que los actores educativos se hagan cargo de las múltiples dimensiones y áreas de trabajo relacionadas con la formación integral de las y los estudiantes.

6. Marco contextual.

El presente trabajo surge a partir de la investigación del entorno y de la propia realidad de un establecimiento ubicado en la región de la Araucanía, específicamente en la comuna de Pitrufquén. Este establecimiento educacional es urbano y por sus características generales representa a una gran mayoría de los establecimientos presentes en la región.

La escuela Gracia se encuentra ubicada en calle Barros Arana Nro. 1477, sector oriente de la ciudad de Pitrufquén. Atiende a estudiantes desde el nivel Pre Básica a Octavo Año de Educación General Básica, actualmente tiene una matrícula de 233 estudiantes.

La creación de este establecimiento se remonta al año 1940, abriendo sus puertas en una antigua casona, ubicada en Francisco Bilbao esq. P. Lynch. El año 1962 se construye un nuevo local ubicado en 18 de septiembre esq. Barros Arana donde actualmente se encuentra ubicada. Desde ese año la escuela imparte clases desde Pre kínder hasta 6º año Primario.

Los estudiantes provienen de contextos familiares diversos, cuyos padres y apoderados se desempeñan en actividades agrícolas, de temporada, técnicas y profesionales.

Desde el año 2000 la escuela fue ingresada al proyecto de Jornada Escolar Completa, lo que significó que los estudiantes, tuvieran la oportunidad de participar en diferentes tipos de talleres: deportivos, culturales, recreativos y académicos.

Su población escolar está constituida por alumnos del sector rural y sector urbano, muchos de ellos pertenecen a la etnia mapuche, razón por lo cual, se ha incorporado la asignatura de lengua Indígena en educación básica y taller de lengua Indígena en Prebásica.

El índice de vulnerabilidad supera el 92,4 %.

7. Diagnóstico institucional

Para efectuar el diagnóstico institucional del establecimiento, se utilizarán los Estándares Indicativos de Desempeño, ya que ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento. Por tanto, es una herramienta muy completa que establece un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento, lo cual constituye el objetivo de este trabajo.

Dimensión Liderazgo

Liderazgo del Sostenedor:

Estándar 1.1: El sostenedor da cuenta anual a la comunidad educativa de los resultados del establecimiento de manera incompleta, solo informa de los logros de los Estándares de Aprendizaje y sobre el grado de cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. El sostenedor supervisa el desempeño del establecimiento de manera poco sistemática y maneja la información de solo algunos de los aspectos básicos, incluyendo, los resultados de aprendizaje, el grado de cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional, el estado financiero del establecimiento y el nivel de cumplimiento del presupuesto.

Estándar 1.2: El sostenedor define, por escrito y de acuerdo con la normativa educacional vigente, el procedimiento y a los encargados de elaborar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional, y revisa y aprueba este proyecto una vez elaborado o actualizado. El sostenedor define, de acuerdo con la normativa educacional vigente, los procedimientos y a los encargados de elaborar y revisar el plan de mejoramiento, pero no lo hace por escrito. El sostenedor define por escrito el procedimiento y a los encargados de elaborar el presupuesto anual, y lo revisa y aprueba oportunamente. El sostenedor asegura que se respeten los procedimientos y que los encargados cumplan sus responsabilidades.

Estándar 1.3: El sostenedor, en acuerdo con el director, define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente en todos los ámbitos, pero no lo hace por escrito. El sostenedor define con anticipación los recursos financieros que se compromete a delegar al equipo directivo, pero no lo hace por escrito. El sostenedor comunica oportuna y claramente al equipo directivo y administrativo las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que les delegará. El sostenedor cumple a tiempo con el apoyo comprometido y entrega en los plazos convenidos de los recursos financieros delegados.

Estándar 1.4: El sostenedor comunica altas expectativas al director en relación con el logro de las metas académicas y formativas, el funcionamiento del establecimiento y el desempeño de los miembros de la comunidad educativa: motiva al director a asumir desafíos, analiza frecuentemente con él los aspectos a mejorar y fijan en conjunto metas desafiantes y alcanzables. El sostenedor define por escrito los roles y las atribuciones del director solo en algunas de las áreas relevantes; o bien logra que este conozca la mayoría de sus roles y atribuciones, pero hay algunas responsabilidades que el director desconoce, lo cual genera vacíos o confusiones ocasionales. El sostenedor, en acuerdo con el director, establece verbalmente las metas que el director debe cumplir, o bien establece metas por escrito, pero estas no contemplan todas las áreas relevantes, pero si los plazos estipulados para lograrlas. El sostenedor evalúa formalmente el desempeño del director y le entrega retroalimentación oportuna solo una vez al año.

Estándar 1.5: El sostenedor introduce oportunamente cambios estructurales para garantizar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento. El sostenedor consulta la opinión del Consejo Escolar y del Centro de Padres y Apoderados durante el proceso de formulación de los cambios estructurales del establecimiento. El sostenedor informa y explica a la comunidad educativa los cambios estructurales implementados.

Estándar 1.6: El sostenedor mantiene una comunicación débil con el director: se reúne con él al menos cada dos meses, contesta sus llamados y correos, pero lo hace con demora y a veces le informa tardíamente sobre temas pertinentes. El sostenedor no define, en acuerdo con el director, el plan de comunicación con la comunidad educativa, solo se lo comunica. El sostenedor responde ante situaciones de crisis y atiende denuncias en última instancia, pero generalmente tarda en hacerlo.

Liderazgo del director:

Estándar 2.1: El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento y destina parte sustancial de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje. El director tiene presencia activa en el establecimiento: recorre los distintos momentos de la rutina escolar, conversa con estudiantes y docentes, observa clases, participa en las actividades relevantes. El director se responsabiliza por los

resultados del establecimiento y rinde cuentas semestralmente al sostenedor respecto del logro de los objetivos de aprendizaje del currículum vigente, de los Otros Indicadores de Calidad, de los objetivos de formación establecidos en el Proyecto Educativo Institucional y del cumplimiento de la normativa educacional vigente.

Estándar 2.2: El director articula y sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento de acuerdo a las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos Generales de la Educación, los objetivos de aprendizaje del currículum vigente y el plan de mejoramiento. El director no logra que grupos puntuales de la comunidad educativa compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.

Estándar 2.3: El director y el equipo directivo ocasionalmente implementan medidas para promover una cultura de altas expectativas en el establecimiento. Prima una cultura de altas expectativas, pero existe pesimismo en ciertos ámbitos, circunstancias o grupos. El director y el equipo directivo no confían en las capacidades de los apoderados para apoyar a los estudiantes; la comunidad educativa se desanima ante un mal resultado o un incidente negativo; los docentes se proponen metas ambiciosas en educación física, pero se resignan ante la falta de hábitos de vida saludable en los estudiantes.

Estándar 2.4: El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento: establece plazos, define tareas, delega responsabilidades, diseña procedimientos, afianza lo que está funcionando bien, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, establece acuerdos, entre otros. El director comunica al personal las actitudes, conductas y desempeño que se espera de este en el día a día, y le entrega constantemente retroalimentación constructiva y apoyo. El director toma decisiones expeditas y oportunas en algunos temas que atañen al funcionamiento del establecimiento, pero, frente a otros, las decisiones se dilatan en el tiempo.

Estándar 2.5: El director está atento solo a los grandes problemas y no busca oportunidades para perfeccionar lo que está funcionando relativamente bien. El director aborda las dificultades que enfrenta el establecimiento como oportunidades de mejora, con un espíritu constructivo y comprometido en la búsqueda de soluciones. El director promueve que el equipo directivo y docente identifique aspectos que deben mejorarse y que aborde las dificultades como oportunidades de mejora.

Estándar 2.6: El director instaura un ambiente laboral de compromiso y responsabilidad que se refleja en la prevalencia de una ética de trabajo alta: personal dedicado, cumplidor, perseverante, esforzado, con iniciativa. El director instaura un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal, que se caracteriza por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo ante los desafíos educativos.

El director logra conciliar el desarrollo de un ambiente de trabajo desafiante y exigente con un clima laboral relativamente armónico. El director enfrenta tardíamente los rumores y conflictos que surgen entre el personal, pero consigue manejarlos.

Estándar 2.7: El director promueve el interés por el conocimiento y logra que la cultura tenga presencia dentro del establecimiento mediante diarios murales de actualidad, exposiciones de los trabajos de los estudiantes de arte, ciencia y literatura, talleres o campeonatos deportivos, participación en ferias, concursos científicos. El director enriquece constantemente los intercambios cotidianos con los docentes y estudiantes, comentando temas de actualidad, sugiriendo lecturas y sitios web, planteando interrogantes, cuestionando argumentos. El director ocasionalmente gestiona, difunde y participa junto con los docentes en actividades de actualización profesional.

Planificación y gestión de resultados:

Estándar 3.1: El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye los antecedentes de la institución, la definición de las características del establecimiento (niveles de enseñanza, tamaño, modalidad, régimen, financiamiento, entre otros), la finalidad educativa y la descripción concreta del perfil de estudiante que busca formar. El establecimiento difunde el Proyecto Educativo Institucional y promueve que la comunidad educativa lo conozca y adhiera a él, dándolo a conocer mediante charlas, libreta de comunicaciones y diarios murales. Los encargados de elaborar y revisar el Proyecto Educativo Institucional lo actualizan al menos cada cuatro años, y en el proceso consultan al Consejo Escolar.

Estándar 3.2: El establecimiento conduce un proceso de autoevaluación anual incompleto, pues solo considera parte de sus resultados y procesos relevantes. El proceso de autoevaluación recoge la visión de ciertos estamentos de la comunidad educativa de manera informal y poco sistemática. El establecimiento elabora un informe diagnóstico que incluye conclusiones sobre sus principales fortalezas y debilidades, pero carece de datos y evidencias que respaldan estas conclusiones.

Estándar 3.3: El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento actualizado que se hace cargo de algunas de las debilidades principales consignadas en la autoevaluación, pero deja sin abordar otras deficiencias. El plan de mejoramiento incluye las siguientes definiciones: metas concretas y medibles, acciones para alcanzar las metas, responsables de la ejecución de las acciones, plazos y presupuesto. El establecimiento involucra formal y sistemáticamente a los directivos, docentes y al Consejo Escolar en la elaboración del plan de mejoramiento.

Estándar 3.4: El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año, el cual considera: indicadores para evaluar el cumplimiento de las metas, encargados de supervisar la implementación de las acciones y de evaluar

el grado de cumplimiento de las metas. Los encargados de supervisar el estado de avance del plan de mejoramiento entregan al sostenedor y al director un informe escrito sobre el grado de cumplimiento de las acciones, al menos una vez al semestre, y un informe escrito sobre el grado de cumplimiento de las metas, al finalizar el año.

Estándar 3.5: El establecimiento cuenta con datos sistematizados y actualizados de la mayoría de los aspectos importantes a excepción de los recursos educativos con los que cuenta y el estado de éstos, así mismo, desconoce el grado de satisfacción por parte de los apoderados. El establecimiento organiza todos los datos en un sistema centralizado y su acceso no es expedito.

Estándar 3.6: El sostenedor y/o el equipo directivo comprenden parcialmente la métrica de los principales indicadores utilizados en educación, ya que solo manejan la información básica que estos entregan. El sostenedor y/o el equipo directivo analizan de manera superficial los datos recopilados, ya que se limitan a evaluar la tendencia y a efectuar comparaciones básicas, y no profundizan en el análisis detallado de los datos, ni establecen relaciones y causas. El sostenedor y el equipo directivo utilizan sistemáticamente los datos recopilados para monitorear y tomar decisiones en algunos ámbitos de gestión como: mejorar las prácticas pedagógicas, reconocer a los profesores, detectar debilidades y necesidades, evaluar la implementación del plan de mejoramiento, ajustar gastos.

Dimensión Gestión Pedagógica

Gestión curricular:

Estándar 4.1: El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio² del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución. El director y el equipo técnico-pedagógico organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos primando criterios pedagógicos, mediante la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana. El director y el equipo técnico-pedagógico generalmente resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y al aprendizaje de los estudiantes, pero en ocasiones se llevan a cabo actividades sin previo aviso, se interrumpen las clases, se desvía a los profesores de sus labores de enseñanza.

Estándar 4.2: El director y el equipo técnico-pedagógico no acuerdan con los docentes lineamientos comunes orientados al desarrollo de hábitos y habilidades, de manera que cada profesor actúa en forma aislada. El director y el equipo técnico-pedagógico no acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura o no sugieren estrategias didácticas a los profesores. El director y el equipo técnico-pedagógico seleccionan y gestionan ocasionalmente la adquisición de recursos educativos, pero no lo hacen en coordinación con los docentes.

Estándar 4.3: Los profesores conocen las Bases Curriculares y los programas de estudio, lo que permite que las planificaciones abarquen la totalidad del currículum y estén ajustadas al nivel de profundidad estipulado. Los profesores elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso, en las que se calendarizan los objetivos de aprendizaje que se cubrirán durante el año, considerando los días hábiles disponibles. Los profesores elaboran planificaciones por tema o unidad para cada asignatura que imparten, en las que se especifican los objetivos de aprendizaje, las actividades de enseñanza y aprendizaje, y los medios de evaluación. El director y el equipo técnico-pedagógico solo analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones de las asignaturas que creen pueden estar más débiles.

Estándar 4.4: El director efectúa observaciones de clases ocasionalmente (al menos una vez al año a cada profesor), con el fin de reflexionar con los docentes sobre la manera de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. El director y el equipo técnico-pedagógico analizan ocasionalmente con los docentes el trabajo de los estudiantes. El director o miembros del equipo técnico -pedagógico se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, de manera semestral, para reflexionar sobre las clases observadas, los trabajos revisados y los desafíos pedagógicos enfrentados; se reflexiona de manera superficial, lo que dificulta identificar problemas y elaborar estrategias para superarlos.

Estándar 4.5: El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, estipulan la política de evaluaciones en el Reglamento de Evaluación y calendarizan las evaluaciones más importantes, de modo que queden homogéneamente distribuidas en el año. El director y el equipo técnico-pedagógico revisan con los docentes solo algunas de las principales evaluaciones de cada asignatura. El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes no son sistemáticos en la corrección y entrega de retroalimentación de las evaluaciones: en ocasiones no corrigen las evaluaciones a tiempo o no entregan retroalimentación a los estudiantes.

Estándar 4.6: El director y el equipo técnico-pedagógico hacen un seguimiento de la implementación curricular de las asignaturas, pero se basa solo en el reporte de los profesores. El director y el equipo técnico-pedagógico solo organizan con los profesores instancias de análisis de los resultados al final de cada semestre. Identifican los cursos con bajo rendimiento, pero no analizan el impacto de las metodologías y prácticas implementadas. El director y el equipo técnico-pedagógico definen e implementan con los docentes estrategias remediales solo ante situaciones complejas.

Estándar 4.7: El director y el equipo técnico-pedagógico ocasionalmente logran que las reuniones de profesores sean instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares, o bien solo logran que algunos docentes participen activamente. El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes esporádicamente comparten lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que presentan. Investigan para resolver sus dudas profesionales en forma individual. El director y el

equipo técnico-pedagógico no gestionan ni promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos desarrollados por los docentes. Cada docente trabaja con su propio material.

Enseñanza y aprendizaje en el aula:

Estándar 5.1: Los profesores imparten clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares: las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum.

Estándar 5.2: Los profesores enseñan de manera clara en sus explicaciones, demostraciones, instrucciones, ejemplos y utilizan un lenguaje adecuado para la edad, con la cantidad de información justa y bien parcelada, con los énfasis necesarios y en un orden que facilita la comprensión de conocimientos y la ejecución de habilidades. Los profesores muestran dominio de los contenidos y habilidades de las asignaturas que imparten, pero en ocasiones incurren en errores menores al enseñarlos. Los profesores generalmente conducen las clases de manera dinámica, pero en ocasiones estas se vuelven monótonas y los estudiantes pierden el interés, esto ocurre en algunos cursos con la asignatura de Lenguaje. Los profesores expresan interés por la asignatura y actividades desarrolladas en clases.

Estándar 5.3: Los profesores, al iniciar las clases, conversan con los estudiantes sobre qué aprenderán, las actividades que se llevarán a cabo para lograrlo y su relación con las clases anteriores. Los profesores exponen a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes mediante las mismas estrategias: se limitan a explicar, narrar, modelar o entregar guías con la información esquematizada, y rara vez fomentan que los estudiantes jueguen un rol más activo en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los profesores promueven que los estudiantes elaboren la información: resuelven guías en voz alta con el curso, leen un texto y contestan preguntas sobre este en conjunto, explican y anotan en el pizarrón las ideas importantes para que los estudiantes las copien y memoricen, entre otras, pero no incorporan estrategias nuevas. Los profesores promueven de manera débil que los estudiantes practiquen y apliquen lo aprendido, tanto de manera guiada como autónoma, ya que asignan una cantidad moderada de ejercicios distribuidos en el tiempo, de más fácil a más difícil. Los profesores no concluyen las clases: al sonar el timbre los estudiantes dejan de trabajar o salen a recreo sin ningún cierre previo por parte del docente.

Estándar 5.4: Los profesores manifiestan interés y preocupación por los estudiantes: los tratan por su nombre, recogen sus inquietudes, conocen sus intereses, valoran sus aportes en clases, son pacientes, los ayudan y animan cuando presentan dificultades. Los profesores monitorean constantemente la comprensión y el desempeño de los estudiantes durante las clases: se pasean por

todos los puestos para observar el trabajo efectuado, recogen inquietudes y dudas. Los profesores realizan retroalimentación sobre el desempeño de los estudiantes, pero muchas veces solo se focalizan en aquellos alumnos que presentan mayores dificultades. Los profesores felicitan a los estudiantes, pero tienden a destacar solo los logros, sin reconocer a los estudiantes que han invertido un esfuerzo considerable a pesar de no alcanzar buenos resultados.

Estándar 5.5: Los profesores presentan algunas dificultades en el manejo de clases, de modo que una porción del tiempo lectivo se pierde. Por ejemplo: logran el control del curso cuando los estudiantes copian del pizarrón y cuando resuelven guías y ejercicios, pero no consiguen siempre su atención cuando explican o cuando los otros alumnos exponen; demoran en captar la atención de los estudiantes o en que retomen su trabajo luego de interrupciones, aunque finalmente lo logran; implementan, solo en algunas actividades, rutinas y procedimientos que reducen la pérdida de tiempo; inician las clases puntualmente, pero tardan en las actividades previas al comienzo de la lección, no pudiendo finalizar la clase con una síntesis final.

Estándar 5.6: Los profesores logran que una parte importante de los estudiantes trabajen dedicadamente durante las clases, sin embargo, algunos alumnos se distraen en algunos momentos. Los profesores promueven que los estudiantes desarrollen una ética de trabajo alta: exigen que entreguen los trabajos a tiempo y de acuerdo con las especificaciones, que cuiden los detalles, que no plagien el trabajo de otros, que sean proactivos ante las dificultades, que se presenten con los materiales solicitados, sin embargo, no todos cumplen en todos los aspectos. Los profesores promueven que los estudiantes desarrollen la capacidad de trabajar y estudiar de manera independiente en clases y en el hogar: sin embargo, asignan pocas actividades que los alumnos pueden realizar solos en la casa, ya que no son muy responsables en cumplir con dichas tareas, se cree que la mayoría de los alumnos no tiene mucha ayuda de parte de sus padres, tampoco enseñan técnicas efectivas para estudiar.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes:

Estándar 6.1: El equipo técnico-pedagógico y los docentes detectan a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, distinguiendo a aquellos que requieren ser evaluados para descartar un trastorno específico de aprendizaje de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional para superar vacíos, ya que aplican pruebas diagnósticas y analizan, en el Consejo de Profesores, el desempeño integral de los estudiantes con bajo rendimiento. El equipo técnico-pedagógico y los docentes entregan apoyo, apenas se detecta el problema, a los estudiantes que requieren reforzamiento adicional, mediante repasos programados. El equipo técnico-pedagógico aborda activamente los trastornos específicos de aprendizaje de los estudiantes: gestiona el diagnóstico y tratamiento de los estudiantes con posibles trastornos específicos del aprendizaje

mediante un especialista interno, lleva un registro actualizado de los estudiantes que reciben apoyo y efectúa el seguimiento de los casos.

Estándar 6.2: El establecimiento le asigna importancia a la mayoría de las asignaturas, pero no cuenta con actividades tan diversas para potenciar todos los intereses. El establecimiento solo organiza y fomenta actividades extracurriculares para algunas áreas de interés. Por ejemplo, solo ofrece actividades extracurriculares deportivas, científicas y artísticas. Por tanto, potencia a los estudiantes con habilidades destacadas solo en esas áreas.

Estándar 6.3: El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales, mediante mecanismos como seguimiento de las anotaciones, observaciones de los profesores jefes, evaluaciones del Consejo de Profesores. El establecimiento cuenta con encargado de convivencia que conoce las redes de atención especializada y que es el responsable de derivar a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales hacia ayuda competente. Pero en la práctica carece del tiempo suficiente para derivar a todos quienes lo requieren. El equipo directivo y/o los docentes entrevistan a los apoderados de los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivas o conductuales, pero se limitan a informar las dificultades observadas, después se comunican directamente con el encargado de convivencia escolar que es quién lleva los expedientes de los casos. El establecimiento cuenta con fichas actualizadas de cada estudiante que presenta dificultades, en las cuales se registra en términos generales el motivo de consulta, las derivaciones realizadas, el tipo de intervención recibida y la evolución. Estas fichas son confidenciales y están disponibles solo para quienes están ayudando directamente al estudiante.

Estándar 6.4: El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar. El encargado de convivencia escolar implementa de forma sistemática medidas para apoyar a los estudiantes en alto riesgo de desertar, tales como: monitorear de cerca su asistencia y llamar al apoderado en caso de ausencias, contactar a la familia para recabar información y trabajar con ella, entregar apoyo académico, ofrecer apoyo psicosocial al estudiante y su familia, orientar a los estudiantes.

Estándar 6.5: El equipo directivo y los docentes promueven sistemáticamente aspiraciones académicas altas entre los estudiantes: les muestran la importancia de continuar la educación escolar y de esforzarse para acceder a alternativas de educación superior de calidad o a oportunidades laborales calificadas. El equipo directivo y los docentes orientan a los estudiantes en la elección de liceo y modalidad de enseñanza media (técnico profesional o científico-humanista) con sus respectivas especialidades y electivos, mediante estrategias como charlas explicativas de docentes. El equipo directivo y los docentes entregan orientación vocacional a los estudiantes durante los

últimos años de la etapa escolar, pero solo se refieren a universidades muy selectivas o a institutos técnicos, omiten condiciones importantes para la elección, como costos, becas, ubicación.

Estándar 6.6: El establecimiento explicita en su Proyecto Educativo Institucional su adscripción al Programa de Integración Escolar, define metas y acciones a implementar en el plan de mejoramiento y consigna ajustes en el Reglamento de Evaluación. El establecimiento cumple en términos generales con la normativa vigente para el Programa de Integración Escolar, pero incurre en incumplimientos aislados. El establecimiento no cuenta con algunos recursos materiales o pedagógicos puntuales, pero los estudiantes con necesidades educativas especiales pueden acceder a las experiencias de aprendizaje fundamentales. Los docentes y los especialistas trabajan de manera coordinada para asegurar el aprendizaje y la participación de los estudiantes con necesidades educativas especiales en clases: diseñan adecuaciones curriculares cuando corresponde, definen cómo desarrollarán el trabajo conjunto en el aula, acuerdan responsabilidades y se reúnen periódicamente para hacer seguimiento. El establecimiento cuenta con un registro completo y actualizado de Planificación y Evaluación de actividades por curso del Programa de Integración Escolar, y este incluye el detalle del plan de apoyo individual para cada estudiante.

Estándar 6.7: El establecimiento explicita en su Proyecto Educativo Institucional el enfoque intercultural y define metas y acciones en el plan de mejoramiento. El establecimiento imparte cuatro horas semanales de la asignatura de Lengua y cultura de los pueblos originarios, de acuerdo a los programas de estudio oficiales. El establecimiento cuenta con los educadores tradicionales o profesionales de la educación necesarios para implementar la asignatura de Lengua indígena.

Dimensión Formación y Convivencia

Formación:

Estándar 7.1: El establecimiento define objetivos formativos acordes con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en el Currículum, considerando el desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes. El establecimiento define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos. El plan contempla prácticas cotidianas y prácticas pedagógicas transversales que involucran a todos los profesores, y asistentes de la educación. El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia para gestionar la implementación del plan de formación. El establecimiento contempla instancias formativas para los docentes y asistentes de la educación. El establecimiento cuenta con instancias específicas, además de las instancias cotidianas, para la implementación del plan de formación, por ejemplo, horas de orientación y consejo de curso.

Estándar 7.2: El establecimiento monitorea de manera informal la ejecución del plan de formación para el logro de los objetivos formativos. El establecimiento de convivencia solo evalúa el

impacto de algunos de los objetivos contemplados en el plan de formación, dejando varios objetivos sin evaluar. El establecimiento utiliza la información recogida a partir del monitoreo y la evaluación de impacto para retroalimentar y redefinir el plan de formación.

Estándar 7.3: El equipo directivo y los docentes creen y transmiten a la comunidad escolar la noción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos y cambiar hábitos inadecuados, independiente de su origen socioeconómico, país de procedencia, capacidad intelectual, edad, género, antecedentes conductuales, apoyo en el hogar o historial académico. El equipo directivo y los docentes actúan acorde a la creencia de que los estudiantes pueden cambiar: dedican tiempo a enseñar actitudes y conductas positivas, corrigen conductas y actitudes inadecuadas, dan oportunidades para enmendarse.

Estándar 7.4: El profesor jefe está disponible para conversar con los estudiantes y para orientarlos formativa y académicamente, pero no genera la confianza suficiente para que los alumnos se acerquen a él y lo escuchen. El profesor jefe orienta a su curso y coordina su funcionamiento general: trabaja con los estudiantes la importancia del reglamento interno y les ayuda a cumplirlo, aborda temas emergentes, media conflictos, promueve el compañerismo y asume tareas de orientación. El profesor jefe monitorea el desarrollo de sus estudiantes de manera débil: solo se focaliza en aquellos que presentan dificultades muy evidentes; o bien solo actúa ante dificultades cuando otro profesor u apoderado explicita preocupación por un estudiante. El profesor jefe ejerce su rol de mediador entre los apoderados y el establecimiento de manera débil ya que no logra gran participación y compromiso de parte de ellos.

Estándar 7.5: La mayoría de los docentes enseñan transversalmente y de manera constante habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias, tales como escuchar y ponerse en el lugar del otro, autorregular los impulsos y emociones, comprender que hay diferencias legítimas y deseables, aprender a reconocer errores, ser asertivos, expresar con claridad las necesidades y límites. El equipo directivo y los docentes actúan como mediadores y contribuyen a la adecuada resolución de conflictos entre sus estudiantes, explicitando que el uso de la fuerza no es una vía aceptable para dirimir diferencias, promoviendo que los estudiantes dialoguen, busquen acuerdos, reconozcan sus responsabilidades, reparen las faltas. La mayoría de los miembros del personal son un modelo de adecuada resolución de conflictos y dan un buen ejemplo a los estudiantes.

Estándar 7.6: El equipo directivo y los docentes implementan acciones esporádicas o aisladas para promover una vida activa y alimentación saludable entre los estudiantes, pero estas no forman parte de una política permanente. El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover hábitos de autocuidado entre sus estudiantes en temáticas de afectividad, sexualidad, consumo de tabaco, alcohol y drogas. El equipo directivo y los docentes apoyan, orientan

y derivan hacia ayuda competente a las estudiantes embarazadas, a los alumnos que van a ser padres y a aquellos con problemas de consumo de sustancias.

Estándar 7.7: El equipo directivo y los docentes mantienen informados a los apoderados sobre las actividades formativas y académicas realizadas en el establecimiento, con el fin de que se involucren y apoyen el proceso educativo de los estudiantes. El equipo directivo y los docentes implementan actividades esporádicas para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación académica, espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes ya que no logran que los padres y apoderados asistan o respondan.

Convivencia:

Estándar 8.1: El equipo directivo y los docentes promueven y exigen de manera transversal y cotidiana que los estudiantes respeten normas básicas de cortesía y civilidad como saludar, dar las gracias, pedir por favor, pedir permiso, disculparse, respetar turnos, no interrumpir, no hablar mal de otros, escuchar con atención, utilizar lenguaje y modales adecuados. El equipo directivo y los docentes promueven de manera transversal y cotidiana que los estudiantes se preocupen por los demás, al enseñar y reforzar conductas como preocuparse por los compañeros ausentes, ofrecer ayuda, acoger al que está solo, compartir materiales, entre otros. El equipo directivo y los docentes corrigen de manera sistemática las descalificaciones y faltas de respeto, tanto leves como graves, entre los miembros de la comunidad educativa. Los miembros del personal son un modelo de buen trato y respeto a los demás.

Estándar 8.2: El equipo directivo y los docentes promueven de manera sistemática la riqueza y el valor de la diversidad en los grupos humanos, mediante la reflexión sobre el efecto que produce la discriminación en las personas o grupos humanos, con el fin de desarrollar empatía y la organización de actividades para mostrar y reconocer la riqueza de distintas culturas, puntos de vista, experiencias de vida, intereses. El equipo directivo y los docentes promueven el trato equitativo hacia los distintos miembros de la comunidad y corrigen cualquier tipo de discriminación, ya sea por el nivel socioeconómico, religión, nacionalidad, pueblo originario, discapacidad, género, orientación sexual, intereses, características físicas o psicológicas.

Estándar 8.3: El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia ajustado a la normativa educacional vigente, que explicita claramente los deberes de los estudiantes y las normas del establecimiento, y define las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento. El establecimiento difunde el Reglamento a toda la comunidad educativa mediante su incorporación en la libreta de comunicaciones y la solicitud de la firma por parte de los apoderados al recepcionar una copia del documento al momento de la matrícula, pero en la práctica gran parte de la comunidad educativa no lo ha leído a conciencia. El establecimiento vela por el cumplimiento

de los deberes y normas estipulados en el Reglamento. El establecimiento revisa anualmente las normas del Reglamento y, en este proceso, consulta al Consejo Escolar y considera las sugerencias entregadas por la comunidad educativa.

Estándar 8.4: El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos compartidos para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas, como: ingreso y salida de clases, inicio de jornada, asistencia y atrasos, transición de actividades, pruebas atrasadas, distribución de materiales, permisos para el baño, desplazamientos en pasillos y en la sala de clases, cosas perdidas, entrega de avisos, entre otros. El equipo directivo y los docentes instalan y refuerzan constantemente las rutinas y procedimientos definidos: explican la necesidad e importancia de estos, enseñan los procedimientos correctos mediante su descripción y demostración, exigen practicarlos varias veces, los repasan en forma periódica, entregan retroalimentación, entre otros.

Estándar 8.5: El establecimiento monitorea a los estudiantes en los distintos momentos y lugares, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica durante la jornada escolar. El establecimiento cuenta con un control efectivo de los ingresos y egresos de los estudiantes, mediante un sistema riguroso de control de la asistencia durante la jornada escolar, atención constante en portería y cierres perimetrales seguros. El establecimiento cuenta con un control efectivo de los ingresos de personas ajenas a la institución y del contacto de ellos con los estudiantes a través de las rejas o en las salidas del recinto. El establecimiento está atento y previene la posibilidad de acoso y abuso sexual del personal a los estudiantes o entre los estudiantes. Por ejemplo, se asegura de que los estudiantes estén en lugares visibles dentro del establecimiento.

Estándar 8.6: El equipo directivo y los docentes corrigen permanentemente y de manera formativa las conductas antisociales de menor gravedad, como el uso de lenguaje y comportamiento grosero, copia, robos menores, maltrato de infraestructura, entre otros. El equipo directivo y los docentes enfrentan decididamente las conductas antisociales graves de los estudiantes, tales como el vandalismo, crueldad, porte de armas, peleas violentas, robos y amenazas, ya que identifican a los responsables, buscan que los estudiantes tomen conciencia del daño provocado, informan a los apoderados e implementan sanciones y medidas de reparación.

Estándar 8.7: El establecimiento implementa un programa sistemático para prevenir el acoso escolar o bullying, el cual busca crear conciencia de los efectos del maltrato, fomentar el respeto a la diversidad, fortalecer la responsabilidad de los espectadores y participantes pasivos, generar lazos de confianza entre los estudiantes y los adultos responsables, y establecer medios para denunciar el acoso escolar de forma segura. El equipo directivo y los docentes comunican claramente que el acoso escolar no es una práctica aceptable: corrigen en forma consistente el maltrato y el acoso escolar, y,

al mismo tiempo, toman medidas formativas con los estudiantes que maltratan o acosan, y entregan ayuda a las víctimas.

Participación y vida democrática:

Estándar 9.1: El establecimiento construye una identidad positiva de la institución y promueve sistemáticamente un sentido de pertenencia hacia ésta.

Estándar 9.2: El equipo directivo y los docentes reflexionan a menudo con los estudiantes sobre la importancia de ser responsables con el entorno y la sociedad, y les transmiten que su aporte es valioso y necesario, y que cada persona puede hacer una diferencia real en la sociedad. El establecimiento promueve que los estudiantes organicen o participen activamente en iniciativas constructivas, tanto internas como externas, tales como el cuidado y ornato del establecimiento, campañas solidarias, entre otros. Los miembros del personal son un modelo de responsabilidad con el entorno y la sociedad, por ejemplo, participan en campañas solidarias, botan los papeles al basurero, apagan las luces que no se están usando.

Estándar 9.3: Algunos directivos y docentes promueven que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones durante las clases y en el desarrollo de las demás actividades escolares, pero esta no es una política sistemática del establecimiento. El equipo directivo y los docentes organizan esporádicamente instancias para promover que los estudiantes expresen sus opiniones, intercambien ideas para formarse una opinión y aprendan a debatir. El equipo directivo y los docentes promueven que los estudiantes intercambien ideas en un marco de respeto y apertura a la diversidad de opiniones: fomentan la comprensión de distintos puntos de vista, el estar abierto a modificar la opinión ante buenos argumentos, y a defender lo que se piensa.

Estándar 9.4: El establecimiento cuenta con un Consejo Escolar activo, que sesiona mínimo cuatro veces al año, compuesto al menos por un representante de cada estamento de la comunidad educativa, y que es debidamente informado, escuchado y consultado sobre las materias relevantes, según lo estipulado por la normativa vigente. El establecimiento cuenta con un Consejo de Profesores activo, que se reúne al menos una vez al mes y que participa en las discusiones sobre temas académicos y formativos de los estudiantes, y que es consultado en la elaboración del plan de mejoramiento. El establecimiento cuenta con un Centro de Padres y Apoderados constituido al inicio de cada año escolar mediante un procedimiento democrático y ajustado a la normativa educacional vigente, que representa las necesidades de los apoderados ante la dirección.

Estándar 9.5: El establecimiento es neutral ante la constitución del Centro de Alumnos y de las directivas de curso: no obstaculiza su formación, pero tampoco la promueve. El establecimiento no promueve las campañas electorales y la variedad de listas, pero logra que los estudiantes voten de manera secreta e individual y que organicen un recuento público de votos. El establecimiento da

algunas facilidades para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan llevar a cabo su labor, pero este apoyo no es constante ni sistemático.

Estándar 9.6: El establecimiento mantiene informados a los apoderados y a los estudiantes sobre el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, los resultados y el funcionamiento general de la institución, pero los canales utilizados para comunicar a los padres y/o apoderados no resultan muy efectivos. El establecimiento cuenta con canales y procedimientos para facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias de parte de los apoderados, pero estos no son lo suficientemente efectivos.

Dimensión Gestión de Recursos

Gestión de personal:

Estándar 10.1: El establecimiento cuenta con una definición clara y por escrito de los cargos y respectivas funciones del personal y con un organigrama que especifica las líneas jerárquicas. El establecimiento logra que los miembros del personal tengan claridad sobre sus responsabilidades, y que los cargos y funciones sean conocidos y respetados por la comunidad educativa. La planta del establecimiento cumple con los coeficientes de personal y las exigencias de idoneidad requeridos para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial. El establecimiento normalmente tiene cubiertos todos los cargos definidos.

Estándar 10.2: El establecimiento logra garantizar la cobertura de clases en todo momento: cuenta con mecanismos efectivos para gestionar los reemplazos de los docentes con licencia o permisos, así como también las ausencias temporales. El establecimiento cuenta con mecanismos efectivos para promover una cultura de responsabilidad en el personal, que incluyen un control sistemático de asistencia y cumplimiento de horarios. El establecimiento paga los sueldos, asignaciones, y cotizaciones previsionales a tiempo.

Estándar 10.3: El establecimiento ofrece condiciones laborales normales para atraer y retener al personal, el personal del establecimiento mayoritariamente es antiguo y valora la estabilidad y buen clima laboral. El establecimiento describe en forma explícita el perfil del cargo a cubrir al iniciar el proceso de contratación, y la descripción está alineada al Proyecto Educativo Institucional. El establecimiento utiliza estrategias reducidas para atraer postulantes. El equipo directivo participa activamente en los procesos de selección y estos incluyen procesos básicos: revisión del currículum vitae y de certificado de estudios y de antecedentes, y la realización de entrevistas por dos o más personas a más de un candidato. El establecimiento conoce los índices de rotación del personal, analiza las causas de su retiro e implementa medidas para retener al personal competente.

Estándar 10.4: El equipo directivo evalúa al personal anualmente, pero considera solo algunos aspectos de su desempeño. La evaluación se efectúa de acuerdo con una pauta basada en criterios previamente acordados. El equipo directivo entrega al personal los resultados de la evaluación, pero no realiza una retroalimentación tan detallada y formativa.

Estándar 10.5: El establecimiento tiene menos del 60% de profesores con calificaciones aceptables en sus propias evaluaciones docentes, pero existe un plan de perfeccionamiento para superar dichos resultados.

Estándar 10.6: El establecimiento cuenta e implementa procedimientos básicos de inducción del personal, como: explicación de la orientación y los procedimientos generales del establecimiento; reuniones semanales, entrega del Proyecto Educativo Institucional, reglamentos internos, planes y programas de estudio, y calendarizaciones de años anteriores. El establecimiento define y prioriza las necesidades de perfeccionamiento del personal considerando la opinión del director y profesores, los resultados en las evaluaciones de aprendizaje, la observación de clases y la evaluación docente. El establecimiento selecciona cursos y asesorías de acuerdo con las prioridades y necesidades definidas, y evalúa su calidad una vez realizados, mediante una encuesta u otro mecanismo de consulta a los participantes. El establecimiento gestiona, financia y logra que el 50% o más de los docentes participe en cursos de perfeccionamiento en las áreas priorizadas, al menos una vez al año.

Estándar 10.7: El establecimiento se preocupa constantemente del bienestar del personal. Por ejemplo, cuenta con sala de profesores cómoda, facilidades para almorzar, salas de clases aseadas, entre otros. El equipo directivo reconoce constantemente cualidades, avances y logros del personal, ya sea en forma grupal o individual. El establecimiento reconoce simbólicamente, de manera pública la labor del personal mediante celebraciones o premiaciones. El establecimiento reconoce el desempeño del personal, pero ofrece escasas oportunidades de desarrollo profesional.

Estándar 10.8: El establecimiento cuenta con causales y procedimientos claros y conocidos de desvinculación y de ajustes de planta acordes a la normativa vigente y explicitados en el reglamento interno o en los contratos de trabajo del personal del establecimiento. El establecimiento cuenta con instancias formales de amonestación previas a los procesos de desvinculación. El establecimiento inicia oportunamente el proceso de desvinculación de aquellos miembros del personal que han incurrido en las causales descritas en el reglamento interno o en los contratos de trabajo, respetando los procedimientos establecidos. El establecimiento, cuando constata causales de despido de carácter grave, que implican riesgo para la seguridad de los estudiantes, interrumpe de inmediato el contacto de los alumnos con el funcionario cuestionado, y tramita la desvinculación sin dilación, a pesar de que no haya habido amonestaciones previas.

Estándar 10.9: La mayor parte del personal estima que en el establecimiento predomina un clima laboral positivo, sin embargo, no existe colaboración entre todos, mas bien entre los que tienen más afinidad. Se considera que es un espacio de trabajo cómodo y con las facilidades necesarias para desempeñar la labor educativa, sin embargo, no se genera un ambiente de confianza en que todos opinen y aporten. El equipo directivo está atento al clima laboral predominante en el establecimiento e implementa medidas para solucionar los problemas que surgen y para mantener o mejorar el ambiente de trabajo.

Gestión de recursos financieros:

Estándar 11.1: El establecimiento implementa medidas para mantener la matrícula y completar las vacantes, para lo cual mantiene un registro actualizado de la matrícula y un listado de las vacantes por nivel, y analiza las causas de la falta de postulantes y la pérdida de matrícula. El establecimiento promueve la asistencia de los estudiantes mediante diversas estrategias efectivas, como comunicar la importancia de asistir a clases regularmente, exigir justificativos, contactar a los apoderados de los estudiantes ausentes, premiar a los cursos o estudiantes con mejor asistencia, entre otros. El establecimiento implementa medidas efectivas para cumplir la normativa sobre el registro de asistencia y así evita multas de la Superintendencia de Educación Escolar; por ejemplo, revisa al azar los registros de asistencia para chequear la aplicación de la normativa.

Estándar 11.2: Los encargados de elaborar el presupuesto recogen formalmente los requerimientos y prioridades de los distintos estamentos de la comunidad educativa, y establecen un canal para recibir las necesidades imprevistas que surgen durante el año. El establecimiento planifica sus gastos según el presupuesto, pero controla su cumplimiento con rezago de cada dos o tres meses, lo que arriesga su ajuste. El establecimiento gestiona los ingresos de manera oportuna y efectiva; por ejemplo, entrega a tiempo los documentos requeridos para el pago de subvenciones, cumple la normativa para evitar sanciones, envía recordatorios de pago a los apoderados. El establecimiento controla los gastos mediante estrategias efectivas, como comprometer a la comunidad escolar con el uso responsable del agua y de la luz, comprar al por mayor, cotizar varias opciones antes de comprar, entregar los recursos de forma gradual.

Estándar 11.3: El equipo administrativo lleva un libro diario en el que registra los ingresos y gastos de forma ordenada. El equipo administrativo elabora un estado de resultados anual y se preocupa de mantener un saldo final positivo, y, en caso de ocurrir lo contrario, implementa medidas efectivas para revertir la situación. El establecimiento rinde cuenta del uso de los recursos en los plazos requeridos y ajustándose a los instrumentos estandarizados definidos por la Superintendencia de Educación Escolar.

Estándar 11.4: El establecimiento conoce la normativa educacional vigente e implementa medidas para mantenerse actualizado, tales como revisar con frecuencia el sitio web de la Superintendencia de Educación Escolar, asistir a las charlas o seminarios informativos organizados por el Ministerio de Educación u otras instituciones. El establecimiento da a conocer sistemáticamente la normativa educacional vigente al personal. El establecimiento evita la repetición de las conductas sancionadas por la Superintendencia de Educación Escolar, mediante medidas efectivas como llevar un registro detallado de las multas cursadas, monitorear minuciosamente los procesos errados, definir formas efectivas para mejorarlos. El establecimiento ha recibido como máximo dos sanciones de la Superintendencia de Educación Escolar durante los últimos doce meses, las que han sido cursadas por infracciones leves o menos graves.

Estándar 11.5: El establecimiento solo está informado sobre los programas en que ha participado, pero no está actualizado sobre la oferta de nuevos programas. El establecimiento analiza parcialmente la oferta de programas disponibles; por ejemplo, solo toma en cuenta su beneficio y costo monetario, pero no considera el tiempo que le debe dedicar, el costo administrativo que implica. El establecimiento gestiona de manera efectiva la adjudicación y la ejecución de los programas: postula a tiempo, verifica el cumplimiento de las exigencias, coordina la recepción de los beneficios, monitorea la implementación del programa y rinde cuentas. El establecimiento evalúa la calidad de los programas implementados, mediante mecanismos de consulta a los encargados de implementar el programa o a los beneficiarios.

Estándar 11.6: El establecimiento se relaciona esporádicamente con otras instituciones escolares y académicas para el intercambio de experiencias y ayuda mutua. El establecimiento conoce y utiliza esporádicamente las redes disponibles.

Gestión de recursos educativos:

Estándar 12.1: El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa vigente, y estos se encuentran en buen estado y aptos para su uso. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para mantener el aseo, lo que se refleja en que las salas de clases, patios, comedores y demás recintos se encuentran limpios y abastecidos de los elementos básicos de higiene como: basureros, jabón, papel higiénico, desinfectante, entre otros. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para mantener el orden y el ornato del establecimiento, lo que se refleja, por ejemplo, en que los estudiantes y profesores guardan sus pertenencias en lugares definidos para ello, los objetos se guardan en lugares conocidos y con una clasificación lógica, el acceso al establecimiento está limpio y bien presentado, los diarios murales están actualizados, los carteles de las salas de clases están en buen estado. El equipo directivo y docente involucra a los

estudiantes y al personal en la mantención de la limpieza, orden y ornato del establecimiento, lo que se traduce en que la mayoría de ellos coopera con el cuidado de su entorno.

Estándar 12.2: El establecimiento carece de algunos recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel o bien se encuentran en estado regular: por ejemplo, materiales incompletos, libros ajados y rayados, colchonetas rotas, entre otros. El equipo directivo promueve débilmente el uso del material didáctico, por ejemplo, se limita a entregar un listado con los recursos disponibles a principio de año. El establecimiento no cuenta con un sistema de almacenaje y préstamo de los recursos educativos: estos suelen estar dispersos por el establecimiento, lo que dificulta su ubicación y facilita su pérdida y deterioro. El establecimiento cuenta regularmente con los insumos fungibles básicos para llevar a cabo las clases, tales como tizas, plumones, cartulinas, papeles. Además, posee un sistema de multicopiado para reproducir material impreso.

Estándar 12.3: El establecimiento cuenta con un espacio dedicado a la biblioteca CRA proporcional a su número de estudiantes. El establecimiento cuenta con personal suficiente para administrar la biblioteca CRA según su matrícula, el que tiene una asignación horaria que le permite la atención expedita a estudiantes y profesores, así como de sus otras labores. El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA que reúne una colección de libros que es acorde a su matrícula, pero que no permite cubrir bien los intereses y necesidades de los estudiantes ya que no está muy actualizada y en buen estado. El establecimiento no cuenta con un programa de fomento lector, pero efectúa préstamo de libros para la lectura en la casa.

Estándar 12.4: El establecimiento cuenta con suficientes computadores con conexión a internet acorde a las posibilidades locales de conectividad, distribuidos en la sala de profesores para el uso de los docentes, en sala de computación para el uso de los estudiantes, y en las oficinas para la gestión escolar. Además, cuenta con equipos de proyección para el uso en las salas de clases. El establecimiento cuenta con mecanismos para solucionar los problemas tecnológicos a tiempo, de modo que mantiene al menos el 80% del equipamiento en buen estado y disponible para su uso. Los profesores utilizan TIC durante las clases para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje. El equipo técnico-pedagógico y los docentes promueven que los estudiantes utilicen TIC de manera independiente, pero no los guían ni orientan en su uso para que el trabajo sea productivo, a excepción de la asignatura computación. El equipo técnico pedagógico y los docentes enseñan y promueven que los estudiantes utilicen TIC de manera segura y responsable.

Estándar 12.5: El establecimiento cuenta con un inventario del equipamiento el cual no es actualizado todos los años, pero no cuenta con inventario del material educativo. El establecimiento revisa su inventario, pero lo hace de manera poco sistemática, por lo que no detecta oportunamente las necesidades de adquisición o reposición de recursos. El establecimiento no cuenta con un sistema

para reponer y reparar el equipamiento y el material educativo. El establecimiento no analiza o no corrige las causas de pérdida y deterioro del equipamiento y material educativo.

8. Análisis de resultados

A partir del diagnóstico efectuado al establecimiento se pueden identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.
- El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.
- El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.
- El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento, puesto que establece plazos, define tareas, delega responsabilidades, diseña procedimientos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos.
- El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.
- El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.
- Los profesores imparten clases alineadas a los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares: las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum.
- El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.
- El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.
- El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.
- El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos y entregan un buen ejemplo.

- Existe un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje, ya que se mantiene un ambiente de respeto, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.
- El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.
- El establecimiento promueve la participación de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.
- La planta docente cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial y se logra garantizar la cobertura de clases en todo momento.
- El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.
- El establecimiento lleva a cabo una administración ordenada y eficiente de los recursos económicos de la institución.
- El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa, manteniendo por ejemplo las condiciones de aseo, de elementos básicos de higiene, orden.

Debilidades

- El sostenedor del establecimiento da cuenta anual de los resultados del establecimiento, pero no incorpora todos los aspectos importantes, dejando de lado, por ejemplo, a los otros indicadores de calidad, grado de cumplimiento de la normativa vigente. Esto se relaciona con que maneja información de solo algunos de los aspectos básicos.
- El sostenedor no define claramente todas las atribuciones del director, lo que genera vacíos o confusiones ocasionales.
- El sostenedor mantiene una comunicación débil con el director: se reúne con él al menos cada dos meses, contesta sus llamados y correos, pero lo hace con demora, o lo informa tardíamente sobre temas pertinentes. Define de manera informal un plan de comunicación con la comunidad educativa, sin trabajar en conjunto con el director en ello.
- El director pese a su esfuerzo no logra que grupos puntuales de la comunidad educativa compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.
- Tanto sostenedor como director poseen altas expectativas respecto a los resultados obtenidos por el establecimiento, sin embargo, en ciertos ámbitos existe pesimismo ya que no confían en las capacidades de los apoderados para apoyar a los estudiantes, de acuerdo a la experiencia que han tenido de la mayoría de ellos, ya que se demuestra en la poca

participación que tienen en las actividades realizadas. Otro ejemplo es que los docentes de asignaturas como educación física se proponen metas ambiciosas, pero se resignan ante la falta de hábitos de vida saludable de los alumnos.

- El director centra sus esfuerzos en dar solución a los grandes problemas y no busca perfeccionar lo que funciona relativamente bien. Tiene un manejo de los conflictos un tanto tardío, pero consigue manejarlos.
- El director, si bien promueve el interés por el conocimiento, no participa con los docentes en las actividades de actualización profesional.
- Se efectúa una autoevaluación incompleta, ya que no se consideran las opiniones de todos los estamentos de la comunidad educativa, además de llevar a cabo de manera informal y poco sistemática este proceso, puesto que efectúan un informe que identifica fortalezas y debilidades, pero carece de evidencias y datos que respalden las conclusiones.
- Desconocen el grado de satisfacción de los apoderados.
- Sostenedor y director manejan información básica de los principales indicadores utilizados en educación y con ello realizan análisis de manera superficial.
- Los docentes no acuerdan lineamientos comunes de desarrollo de hábitos y habilidades ya que la mayoría trabaja de manera aislada. No se les consulta respecto a la adquisición de recursos educativos.
- La revisión y análisis de las planificaciones solo se concentran en las que se creen puedan estar más débiles, ya sea porque se trata de docentes nuevos o docentes con peor desempeño.
- Solo el director observa las clases ocasionalmente para reflexionar sobre como mejorar. No se revisa en conjunto con los docentes el trabajo de los estudiantes de manera constante, para visualizar oportunidades de mejora.
- Las evaluaciones son corregidas en ocasiones en forma tardía con poca retroalimentación hacia los estudiantes.
- Se identifican los cursos con bajo rendimiento, pero no se analiza el impacto de las metodologías y prácticas implementadas, a excepción de situaciones complejas.
- Existe poca participación en las reuniones de personal, no se logra que sean instancias de aprendizaje. Los docentes comparten material de estudio o experiencias solo con sus pares afines y despejan sus dudas solos.
- Asignaturas como Lenguaje y comunicación, en ocasiones se vuelven monótonas, perdiendo el interés de los alumnos. Esto debido a que rara vez fomentan un rol más activo para aprender, no incorporan estrategias nuevas, no aplican lo aprendido.
- Los docentes pierden un poco de tiempo al inicio de las clases ya que no cuentan con procedimientos que agilicen por ejemplo la toma de asistencia u otras labores

administrativas, lo que los lleva a no alcanzar a hacer un cierre de su clase para reforzar lo estudiado.

- No se asignan muchas tareas para la casa, ya que en su mayoría no cumplen, se cree que no tienen mucho apoyo por parte de sus padres y/o apoderados, tampoco se entregan herramientas como técnicas efectivas de estudio.
- No se entrega una amplia variedad de actividades extracurriculares considerando todos los intereses, se potencian las habilidades centradas en tres áreas: deportes, artes y ciencias.
- Se entrega orientación vocacional a los estudiantes, pero no tan completa como pudiese ser.
- Evalúa de manera informal algunos objetivos del plan de formación, dejando fuera aspectos como que los estudiantes tengan hábitos de vida saludable, siendo que constituye un problema presente en el establecimiento ya que existe una tasa de obesidad alta, razón por la cual se ha reducido la participación en actividades deportivas.
- El profesor jefe no monitorea a cada estudiante, solo actúa frente a problemas evidentes o cuando alguien se lo informa, no logra ejercer un rol de mediador eficaz con los apoderados ya que en su mayoría no asisten ante las citaciones.
- El equipo directivo y docentes implementan de forma aislada acciones que promuevan una vida activa y una alimentación saludable.
- El equipo directivo y docentes informan a los padres y/o apoderados de las actividades formativas y académicas a realizar para que se involucren y apoyen a los estudiantes, pero cada vez se implementan menos actividades debido a la baja participación de ellos.
- El reglamento interno se difunde mediante la entrega de una copia del documento y algunas reuniones en que se analizan ciertos aspectos principales, sin embargo, la mayor parte de la comunidad educativa, no lo lee a conciencia.
- No se organizan muchas actividades para promover el debate entre los alumnos. No se realiza mucho énfasis en promover la participación en el centro de alumnos y directivas de curso.
- Los canales de comunicación utilizados para informar a los apoderados no son muy efectivos, se utiliza la libreta de comunicaciones y el correo electrónico principalmente.
- No se utilizan estrategias nuevas para atraer a postulantes. La evaluación del personal no es completa, ya que no considera todos los aspectos, dejando fuera las relaciones interpersonales, existe poca retroalimentación la cual no es lo suficientemente detallada y formativa, no se le dedica el tiempo suficiente.
- Reconoce el buen desempeño profesional pero no ofrece oportunidades de desarrollo como, por ejemplo, nuevas responsabilidades debidamente recompensadas, asistencia a seminarios como incentivo, etc.

- Existe un buen clima laboral, sin embargo, pudiese mejorar, generándose relaciones de confianza para que exista mayor participación, mayor comunicación, mayor apoyo entre todos.
- No se actualizan respecto a las posibles redes de apoyo financiero, pedagógico y de asistencia técnica a los cuales pueden acceder.
- Carecen de recursos didácticos o se encuentran en malas condiciones, no cuentan con sistema de almacenaje y préstamo, por lo que se dificulta su ubicación y facilita su deterioro o pérdida. No se lleva a cabo un inventario actualizado que permita visualizar las necesidades de reposición.
- No existe un programa que fomente la lectura, además cuenta con una biblioteca un poco pobre y desactualizada.
- No se fomenta el uso de TICS en los estudiantes para que el trabajo sea más productivo, a excepción de la asignatura de computación.

9. Plan de mejoramiento

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos mediante el diagnóstico institucional, es posible determinar varias acciones pertenecientes a las distintas dimensiones del modelo de calidad de la gestión escolar que se pueden llevar a cabo para mejorar el funcionamiento del establecimiento y lograr mejores resultados de aprendizaje. Es en base a ello que se presenta el siguiente PME.

Dimensión	Objetivo	Meta
Liderazgo	Involucrar a toda la comunidad educativa y especialmente a padres y apoderados en el conocimiento del Proyecto educativo Institucional, el plan de Mejoramiento educativo y los resultados del establecimiento. Instalar una cultura de autoevaluación en todo el personal para la mejora continua.	Comunicación del PEI, PME y resultados del establecimiento a los padres y apoderados. Promoción de la autoevaluación como una práctica de mejora continua.
Gestión pedagógica	Mejorar el aprendizaje de los estudiantes por medio de prácticas pedagógicas innovadoras.	Articulación del PEI, marco curricular y planificación de la enseñanza.
Formación y convivencia escolar	Favorecer el desarrollo integral de los estudiantes por medio de la incorporación de prácticas que fomenten los estilos de vida saludable y la participación ciudadana.	Liderazgo y Participación estudiantil en temas de hábitos de vida saludable y participación ciudadana.
Gestión de recursos	Fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje dotando a la práctica pedagógica de más y mejores recursos didácticos y recursos bibliotecarios. Potenciar las habilidades y conocimientos del personal del establecimiento.	Adquisición de recursos educativos, didácticos y bibliotecarios según necesidades detectadas por el equipo docente y directivo. Capacitar al personal de acuerdo con las necesidades detectadas.

Dimensión	Liderazgo
Subdimensión	Liderazgo del director
Meta	Comunicación del PEI, PME y resultados del establecimiento a los padres y apoderados
Acción	Conociendo nuestro PEI y PME
Descripción	Se realizará difusión del PEI, PME y otros aspectos importantes del funcionamiento del establecimiento a los apoderados a través de reuniones cercanas y motivadoras.
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Termino	11/12/2021
Responsable	director
Recursos Necesarios Ejecución	Se requerirán recursos para el diseño e impresión del material informativo.
Medios de Verificación	- lista de apoderados participantes - Firma de recepción del material informativo de parte de apoderados
Dimensión	Liderazgo
Subdimensión	Liderazgo del director
Meta	Comunicación del PEI, PME y resultados del establecimiento a los padres y apoderados
Acción	Conociendo y analizando los resultados de aprendizaje de nuestros estudiantes
Descripción	Se realizarán sesiones de trabajo con los docentes a cargo del director y UTP para conocer y analizar los resultados de cada evaluación y tomar decisiones remediales.
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Termino	11/12/2021
Responsable	director
Recursos Necesarios Ejecución	Se requerirán materiales fungibles, de oficina y TICS para el trabajo de análisis de resultados.
Medios de Verificación	- lista de funcionarios participantes - Informe de resultados y conclusiones

Dimensión	Liderazgo
Subdimensión	Planificación y gestión de resultados
Meta	Promoción de la autoevaluación como una práctica de mejora continua.
Acción	Jornada de Autoevaluación
Descripción	El director diseñará una pauta de autoevaluación considerando los aspectos más relevantes y la aplicará al personal con el fin de ir instalando una cultura que conlleve a una mejora continua.
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Termino	11/12/2021
Responsable	director
Recursos Necesarios Ejecución	Se requerirán materiales fungibles, de oficina y TICS para el trabajo de análisis de resultados.
Medios de Verificación	- lista de participantes - Informe de resultados y conclusiones
Dimensión	Liderazgo
Subdimensión	Planificación y gestión de resultados
Meta	Comunicación del PEI, PME y resultados del establecimiento a los padres y apoderados
Acción	Encuesta de satisfacción Padres y Apoderados
Descripción	Se aplicará una encuesta de satisfacción a padres y apoderados con respecto a diversos ámbitos de la gestión institucional, con el fin de obtener información que permita lograr mas participación
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Termino	11/12/2021
Responsable	director
Recursos Necesarios Ejecución	Se requerirán materiales fungibles, de oficina y TICS para el trabajo de análisis de resultados.
Medios de Verificación	- encuestas completas - Informe de resultados y conclusiones

Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensión	Gestión curricular
Meta	articulación del PEI, marco curricular y planificación de la enseñanza.
Acción	Observaciones de clases y retroalimentación docente
Descripción	Se realizarán visitas a aula por parte de miembros del equipo directivo para verificar y apoyar la implementación de planificaciones y entregar retroalimentación detallada.
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Termino	11/12/2021
Responsable	director
Recursos Necesarios Ejecución	Se requerirán materiales fungibles, de oficina y TICS para el trabajo de análisis de resultados.
Medios de Verificación	- registro por docente - Informe de resultados y conclusiones
Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensión	Gestión curricular
Meta	articulación del PEI, marco curricular y planificación de la enseñanza.
Acción	Trabajo grupal de casos reales
Descripción	Se realizarán reuniones coordinadas por el director para el análisis de casos reales, con la finalidad de generar instancias de aprendizaje e intercambio de experiencias.
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Termino	11/12/2021
Responsable	director
Recursos Necesarios Ejecución	Se requerirán materiales fungibles, de oficina y TICS para el trabajo de análisis de resultados.
Medios de Verificación	- nómina de participantes - Informe de resultados y conclusiones

Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensión	Enseñanza y aprendizaje en el aula
Meta	articulación del PEI, marco curricular y planificación de la enseñanza.
Acción	Espacios de retroalimentación y técnicas efectivas de estudio
Descripción	Una vez finalizada cada unidad se realizará una retroalimentación breve y concreta a cada estudiante en forma individual y se entregarán tips con técnicas efectivas y prácticas de estudio.
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Termino	11/12/2021
Responsable	docentes
Recursos Necesarios Ejecución	Se requerirán materiales fungibles, de oficina y TICS.
Medios de Verificación	- registro docente con observaciones de los alumnos - registro en libro de clases
Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensión	Enseñanza y aprendizaje en el aula
Meta	articulación del PEI, marco curricular y planificación de la enseñanza.
Acción	Nuevas metodologías y prácticas con más acción
Descripción	Se incorporarán nuevas metodologías y prácticas con la finalidad de descubrir las más efectivas para cada asignatura o curso, fomentando una participación más activa de los estudiantes.
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Termino	11/12/2021
Responsable	docentes
Recursos Necesarios Ejecución	Se requerirán materiales fungibles, de oficina y TICS.
Medios de Verificación	- registro libro de clases, cuadernos, material de apoyo - evaluaciones

Dimensión	Formación y convivencia
Subdimensión	Formación
Meta	Liderazgo y Participación estudiantil en temas de hábitos de vida saludable y participación ciudadana.
Acción	Charlas sobre hábitos de vida saludable
Descripción	Tiene como objetivo que docentes, apoderados y estudiantes conozcan las implicancias del sedentarismo y falta de hábitos de vida saludable y cómo éstos influyen en el aprendizaje.
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Termino	11/12/2021
Responsable	Docente educación física
Recursos Necesarios Ejecución	Se requerirán materiales fungibles, de oficina y TICS.
Medios de Verificación	- nómina de participantes - registro en libro de clases
Dimensión	Formación y convivencia
Subdimensión	Formación
Meta	Liderazgo y Participación estudiantil en temas de hábitos de vida saludable y participación ciudadana.
Acción	Recreos activos
Descripción	Se implementarán los patios con accesorios como cuerdas para saltar, balones de esponja y baile, entre otros, para incentivar la actividad física durante los recreos.
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Termino	11/12/2021
Responsable	Inspectores y docente de educación física
Recursos Necesarios Ejecución	Se requerirán balones de esponja, cuerdas para saltar, mesa de pin pon, música, baile
Medios de Verificación	- proyecto recreos activos - registro fotográfico

Dimensión	Formación y convivencia
Subdimensión	Participación y vida democrática
Meta	Liderazgo y Participación estudiantil en temas de hábitos de vida saludable y participación ciudadana.
Acción	Aprendiendo a debatir
Descripción	Se generarán actividades dentro de la asignatura de consejo de curso para promover la participación de los alumnos en debates, directivas de curso, centro de alumnos.
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Termino	11/12/2021
Responsable	Profesor jefe
Recursos Necesarios Ejecución	Se requerirán materiales fungibles, de oficina y TICS.
Medios de Verificación	- material de apoyo - registro en libro de clases
Dimensión	Gestión de recursos
Subdimensión	Gestión de personal
Meta	Capacitar al personal de acuerdo con las necesidades detectadas.
Acción	Capacitación metodologías y prácticas implementadas
Descripción	Se gestionan capacitaciones tendientes a entregar nuevas herramientas como metodologías y prácticas exitosas, dirigidas a los docentes para contribuir a su quehacer pedagógico
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Termino	11/12/2021
Responsable	Jefe UTP
Recursos Necesarios Ejecución	Capacitaciones
Medios de Verificación	- nóminas de participantes, programas de las actividades - registro libro de clases, material de apoyo

Dimensión	Gestión de recursos
Subdimensión	Gestión de recursos educativos
Meta	Adquisición de recursos educativos, didácticos y bibliotecarios según necesidades detectadas por el equipo docente y directivo.
Acción	Material didáctico para diferentes asignaturas
Descripción	Se adquirirán materiales didácticos necesarios para cada asignatura. Docentes y profesionales de apoyo solicitarán a través de un formato los materiales didácticos que requieran reponer o adquirir para un mejor trabajo pedagógico
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Terminó	11/12/2021
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Material didáctico inexistente o para reposición.
Medios de Verificación	- facturas - inventario, registro fotográfico
Dimensión	Gestión de recursos
Subdimensión	Gestión de recursos educativos
Meta	Adquisición de recursos educativos, didácticos y bibliotecarios según necesidades detectadas por el equipo docente y directivo.
Acción	Mejoramiento del material bibliográfico y del Plan lector
Descripción	Se renovará material de lectura complementaria, lectura de consulta y de bibliotecas de aula como una forma de contar con títulos actualizados para motivar a los estudiantes a la lectura.
Nivel de ejecución	Por implementar (0%)
Fecha Inicio	01/3/2021
Fecha Terminó	11/12/2021
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Se adquirirán textos para la biblioteca de aula y para el CRA con el objetivo de renovar y ampliar la variedad de títulos existentes.
Medios de Verificación	- Facturas - Inventario CRA

10. Bibliografía.

- Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores del Ministerio de Educación Decreto Supremo de Educación N° 73/2014 Unidad de Currículum y Evaluación www.mineduc.cl.
- Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019, División de Educación General, Ministerio de Educación.
- Gobierno de Chile, 2008 Ley 20.248 Subvención Escolar Preferencial en archivo de la biblioteca del Congreso Nacional.
- Gobierno de Chile, 2009 Ley 20.370 Ley General de educación en archivo de la biblioteca del Congreso Nacional.
- Info.mineduc.cl
- www.comunidadescolar.cl