



MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo

Escuela Multicultural Gabriela Mistral

Profesora: Rocío Riffo San Martín

Estudiante: Claudio Morales Ramírez

Santiago - Chile, Diciembre de 2020

2. Índice

2. Índice	2
3. Resumen	3
4. Introducción	4
5. Marco teórico	5
6. Marco contextual	10
7. Diagnóstico institucional	22
8. Análisis y resultados	34
9. Plan de Mejoramiento	45
10. Referencias	78
11. Anexos	81

3. Resumen

En la presente tesis se realiza un análisis y evaluación de los Estándares indicativos de desempeño del modelo de Calidad de Gestión Escolar, en la Escuela Multicultural Gabriela Mistral de la comuna de Estación Central durante el año 2020. Se realiza un diagnóstico institucional, a través de una encuesta aplicada a la comunidad educativa, tomando en consideración el PEI y sus principales dimensiones, identificando fortalezas y debilidades. A la vez, se realiza un análisis de los resultados de las encuestas, identificando las oportunidades de mejora, para ser plasmadas en el plan de mejoramiento educativo.

4. Introducción.

La presente investigación y Plan de Mejoramiento se realizó en la Escuela Multicultural Gabriela Mistral de la comuna de Estación Central.

El objetivo central de este escrito es: diseñar, planificar, ejecutar y evaluar las acciones en las dimensiones que se han priorizado de acuerdo a los resultados del diagnóstico y que promuevan la mejora en el establecimiento.

Las páginas a continuación presentan todos los pasos llevados a cabo para proponer un Plan de Mejoramiento, a cuatro años, para la Escuela. En el apartado 5, se presenta el Marco teórico que orienta y sustenta cada uno de los pasos llevados a cabo para la realización del Plan. En él, destacan ideas sobre la importancia del equipo de gestión y liderazgo en las escuelas y, además, se relevan los aspectos centrales de los Estándares Indicativos de Desempeño de cuatro dimensiones: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y, gestión de recursos.

En el apartado 6, Marco contextual, se reportan las principales características del establecimiento educacional, destacando sus elementos multiculturales, pedagógicos y distintivos. En el apartado 7, se presenta el diagnóstico institucional y luego, en el 8, se analizan descriptivamente los principales resultados de esta aplicación. Lo anterior, con el objetivo central de proponer un Plan de Mejoramiento para la Escuela acorde a lo diagnosticado y reflexionado por la comunidad.

5. Marco teórico

Este Plan de Mejoramiento Educativo se basa en dos elementos centrales, relacionados entre sí, los que se considerarán claves para la formulación de nuestro marco teórico. El abordaje de ciertas ideas claves, reportadas en este apartado, permitirán diseñar las principales líneas de explicación para el logro del Plan, orientarán el análisis de los datos y permitirán comprender los resultados obtenidos a lo largo del proceso. Además, sustentarán los elementos centrales de la propuesta presentada.

En concordancia, a lo largo de este apartado, se abordará: (i) la importancia del liderazgo, incluida su relación con el diagnóstico institucional y (ii) la relevancia de la creación de un plan de mejoramiento y su vinculación con los Estándares indicativos de desempeño.

5.1 Liderazgo y diagnóstico educacional

Romero (2004) da cuenta de las demandas que la sociedad del conocimiento realiza a la educación escolar. Estas demandas se constituyen a la vez como desafíos específicos de la escuela y su institucionalidad: las vinculadas a las finalidades de la educación, las relativas al modelo pedagógico y las concernientes a la estructura organizativa escolar, siendo esta última, la demanda a la que se responde a través de la aplicación, implementación y análisis de este Plan de Mejoramiento.

La unidad concreta y básica desde la cual se define y se visualiza el sistema educativo es el establecimiento escolar (Romero, 2004). En él, el equipo directivo, encargado de la organización y puesta en marcha de los Planes de mejoramiento, es el principal responsable del aumento de los aprendizajes estudiantiles (Printy, 2010) pues el liderazgo pedagógico de los directivos es un factor crítico de primer orden en las mejoras (Bolívar, 2010).

Este incremento en el aprendizaje es fundamental en el marco de la Sociedad del Conocimiento, pues demanda que todas las organizaciones, sobre todo la escuela, se conviertan en organizaciones que creen, generen y gestionen

conocimientos (Drucker, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995) adecuados y pertinentes para la vida. Así, el cambio educativo actual consiste en formar escuelas que aseguren, a todos los estudiantes y en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación (Darling-Hammond, 2001). Se trata de una educación que forme personas preparadas para vivir en una sociedad productiva, que está cambiando constantemente, con menos jerarquías y basado en una organización de redes, donde se requerirá más iniciativa que docilidad y más creatividad que orden. En resumen, una educación fluida e interactiva que genere una mente escéptica, curiosa y creativa, dispuesta a participar de la sociedad que habita (Ottone y Hopenhayn, 2007).

En esta sociedad, el rol de la escuela es clave y consiste en garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles para vivir en esta nueva configuración cambiante de la sociedad, donde el equipo directivo es el encargado de hacerlo posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta (Bolívar, 2010). La dirección tiene un papel clave - crítico y reflexivo - al organizar y orientar el desarrollo de buenas prácticas en los centros y así, incrementar los resultados de aprendizaje. Si la clave de la mejora educativa es el profesorado, el equipo directivo será el encargado de propiciar el clima adecuado para que los docentes sean mejores, supervisando los resultados y alentando el progreso y además, indicando quién llevará a cabo cada acción (Bolívar, 2010).

En concordancia con esta mirada, entendiendo al liderazgo como “la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción” (Bolívar, 2010), el liderazgo de una comunidad educativa debería entenderse como un “liderazgo educativo o pedagógico” (Murillo y Hernández- Castilla, 2015) y no como un “liderazgo administrativo”. Si se considera al liderazgo en su segunda visión, administrativo, las responsabilidades sobre el aprendizaje de los estudiantes se pierden de vista, se pone el foco en la burocracia y en el mero cumplimiento de objetivos. En cambio, cuando se desarrolla un liderazgo para el aprendizaje - “pedagógico”, el proceso de enseñanza y aprendizaje es el centro y la motivación de todas las acciones y decisiones que se llevan a cabo en la escuela. Si bien es cierto, destacamos la importancia de liderar una comunidad de manera efectiva y

organizacionalmente buena, la literatura reporta que una de las principales dificultades de la escuela viene desde la misma organización escolar (Leithwood y Riehl, 2005). Por mucho tiempo, en la escuela se ha desarrollado un liderazgo administrativo, el que demarca los roles y la verticalidad de las relaciones entre los miembros de la comunidad, y que, a fin de cuentas, no promueve la mejora de los aprendizajes estudiantiles. El desafío es transitar hacia un liderazgo pedagógico, con un foco “distribuido” entre directivos y profesores, el que necesita de un conjunto interrelacionado de roles y funciones dentro de la escuela y del sistema, especialmente en el contexto de iniciativas complejas (Spillane, Halverson, y Diamond, 2001). Esta distribución propicia el involucramiento en la toma de decisiones de toda la comunidad, y de la participación activa de cada uno de sus miembros.

El planteamiento del Plan de Mejoramiento, permite involucrar activamente a todos los miembros de la comunidad, hacerlos partícipes en los procesos de mejora de la escuela y aunque requiere de un cambio profundo, este instrumento orienta el trabajo de la comunidad en este sentido. El Marco para la Buena Dirección (2015) destaca la importancia de “que todas las personas tengan claridad sobre el proyecto educativo institucional y el plan de mejoramiento del establecimiento, generando mayor involucramiento y apropiación de él por parte de los miembros de la comunidad educativa” (p.21).

Bolívar (2010) reflexiona acerca de la importancia que le da el Marco para la Buena Dirección y el liderazgo escolar (2015) al rol del director y de los docentes que cumplen funciones directivas en la actualidad. Este rol fundamental requiere, para ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo, competencias en cuatro grandes ámbitos de acción: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima institucional y convivencia.

A continuación, se destaca la importancia de la un Plan de mejoramiento y se profundiza en los ámbitos mencionados anteriormente.

5.2 Plan de Mejoramiento y Estándares indicativos de desempeño

La Sociedad del Conocimiento a la que nos vemos enfrentados, ha tensionado grandes cambios en la forma de entender la educación a nivel global y nacional. En consecuencia, en Chile se han atravesado diversos cambios, los que aún se están llevando a cabo, a través de la Reforma Educacional. Esta reforma tiene como propósito principal que las escuelas, colegios y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva el aprendizaje y la formación integral de todas y todos los estudiantes, sin exclusión ni discriminación arbitrarias (Ministerio de Educación, 2018).

Yeh (2019) destaca que todos los países que se han enfrentado a reformas educativas y cambios innovadores en su estructura se han preocupado por resguardar la “calidad” de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se llevarán a cabo dentro de este nuevo marco curricular.

Nuestro país, y con el objetivo de resguardar esta calidad en la educación, creó el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SAC). Este sistema considera un conjunto de instrumentos y medidas con el propósito de la promoción de la mejora continua de los aprendizajes estudiantiles y a fomentar las capacidades de cada una de las instituciones del país (Yeh, 2019). Así, y con sustento en la ley

20.52 (“Sistema Nacional de Aseguramiento de la calidad de la Educación Parvularia, Básica y media y su fiscalización”) promulgadas en el año 2011, se establecen los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) para los Establecimientos Educacionales y sus sostenedores (actualizados en el año 2020). El Ministerio de Educación (2014) destaca la importancia de estos estándares para abordar el fenómeno y necesidad de resguardar la calidad educativa, desde una perspectiva sistémica que busca un balance entre la autonomía de los sostenedores, el apoyo y la rendición de cuentas.

Estos estándares constituyen la base de la Evaluación Indicativa de desempeño. Esta evaluación, orientada por la Agencia de Calidad de la Educación, tiene como finalidad la realización de recomendaciones para los

establecimientos y sus sostenedores para la mejora de los procesos de gestión institucional.

Los EID responden a cuatro dimensiones de la gestión escolar, las que se detallan en la siguiente figura.

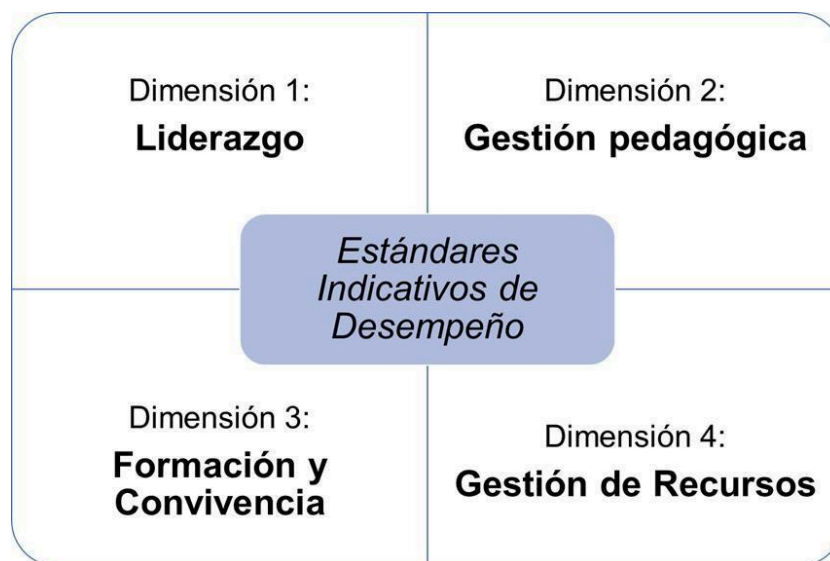


Figura 1: Dimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño

Estos estándares y sus dimensiones permiten que los establecimientos (todos los miembros de la comunidad) y sus sostenedores se hagan conscientes de sus fortalezas y debilidades, teniendo en mente el diseño adecuado de sus planes de mejora. Por lo tanto, estos EID orientan el desarrollo de Planes de Mejoramiento Educativo (PME) que aseguren aumentos significativos en la calidad de la enseñanza ofrecida en las escuelas.

El PME es un instrumento de planificación estratégica que le permite a las escuelas organizar sistemática e integradamente los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes.

6. Marco contextual.

La Escuela Multicultural Gabriela Mistral es un establecimiento educacional que, con el paso del tiempo, se ha destacado y consolidado como una entidad que

atiende una población escolar diversa, en términos sociales, culturales y étnicos. Respondiendo a lo anterior, el proceso dialéctico de enseñanza - aprendizaje se caracteriza por respetar la diversidad, entendiéndose y valorándose como una oportunidad para enriquecer la formación de nuestros estudiantes, a través de distintas instancias que apuntan a alcanzar una formación integral, teniendo como eje central la formación entregada en la escuela.

El desafío de este Proyecto Educativo Institucional es entregar herramientas, tanto prácticas como teóricas, a nuestros estudiantes en diferentes ámbitos - deportivos, culturales, artísticos y sociales -para formarlos como ciudadanos críticos y reflexivos, responsables de la comunidad en la que viven y capaces de desenvolverse en ella exitosamente.

Con el objetivo de que todas y todos los y las estudiantes de la comunidad educativa se desarrollen integralmente, proponemos la metodología STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics) como el eje central de nuestra propuesta, considerando lo social, cultural y étnico de cada individuo, valorando al otro y respetándose según sea su condición y sus necesidades.

Este Proyecto Educativo Institucional tendrá una vigencia de cuatro años, alineándose con el ciclo de mejoramiento del PME.

6.1 Visión

Los y las estudiantes de la Escuela Multicultural Gabriela Mistral se distinguirán por ser personas que respetan la diversidad, que desarrollan al máximo sus habilidades y capacidades sociales, las que les permiten integrarse a la vida en sociedad con herramientas para asumir los desafíos del mundo actual. Niños, niñas y jóvenes de acuerdo con el perfil demostrarán ser autónomos, creativos con una visión crítica de la realidad y un fuerte espíritu de superación.

Con docentes y asistentes de la educación comprometidos con el cumplimiento de las metas institucionales y apoderados que apoyan el desarrollo integral de sus hijos e hijas.

La Escuela Multicultural Gabriela Mistral, forma parte de la Educación Pública chilena y por tal se adscribe a las directrices expuestas en la Ley General de Educación al definir la educación Básica como “el nivel educacional que se orienta hacia la formación integral de los alumnos, en sus dimensiones física, afectiva, cognitiva, social, cultural, moral y espiritual, desarrollando sus capacidades de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley, y que les permiten continuar el proceso educativo formal.” (Ley 20.370, Art. 19). En concordancia, se espera que los y las estudiantes de nuestra comunidad finalicen la educación básica como personas responsables de su proceso educativo, a través del desarrollo de la autonomía y del trabajo colaborativo, siendo capaces de integrarse y desenvolverse en los diferentes contextos de la sociedad a los que se enfrentan.

6.2 Misión

A la luz de la síntesis de la comunidad escolar y de la visión propuesta, explicitar la razón de su existencia, las expectativas, compromisos y desafíos que se propone alcanzar en un mediano plazo.

La Escuela Multicultural Gabriela Mistral es una Escuela Básica Pública que fomenta la participación de toda la comunidad educativa, desarrolla una educación integral, enfatiza en el respeto a la diversidad de los sujetos y prioriza su labor pedagógica en los aprendizajes y habilidades que promuevan el máximo potencial de los estudiantes, en un ambiente de buen trato y sana convivencia entre sus integrantes.

Como equipo de educadores, profesionales y funcionarios comprometidos con la educación inclusiva e integral - en el amplio sentido - esperamos que todos nuestros estudiantes aprendan y se desarrollen juntos sin prestar atención a sus diferencias de origen, condiciones personales, sociales o culturales, incluyendo a aquellos que atraviesan problemas de aprendizaje o discapacidad. Identificamos las diferencias entre los miembros de nuestra comunidad (e.g. nacionalidad, NEE, culturales) como una oportunidad para aprender de ellas y desarrollar en nuestros

estudiantes habilidades blandas y competencias disciplinares que les permitan entender las dinámicas del mundo en el que viven para que practiquen, modifiquen o fortalezcan sus experiencias de vida en relación con los otros.

Nuestro principal desafío es que toda la comunidad educativa comprenda las características del mundo globalizado en el que nos desenvolvemos y que la multiculturalidad está cada vez más presente en nuestra sociedad, y por ende, en nuestras aulas. Entender y atender a esta multiculturalidad implica el compromiso de toda nuestra comunidad para “introducir una convivencia de realidades plurales que enriquezcan a la institución educativa y al aula con las diferencias, similitudes y las necesidades del alumnado” (Imbernon, 2000, p.153). Para lograrlo, nos comprometemos a entender la escuela como un modelo de emancipación cultural y reconstrucción social, donde la cultura de las minorías tenga un valor positivo y la educación multicultural promueve esta emancipación y la mejora social del alumnado mejorando su autoconcepto y expectativas, rompiendo el círculo de pobreza y neomiseria y falta de oportunidades que, a veces, envuelve a esas minorías (Imbernon, 2000).

6.3 Situación de la comunidad escolar

6.3.1 Breve reseña del establecimiento

Nuestro establecimiento fue fundado en 1990 por una agrupación de profesores básicos con el objetivo de atender las necesidades de los niños y niñas del sector vulnerable de la comuna donde se edificó la Escuela. En el año 1998, producto del aumento de inmigrantes en nuestro país, nos dimos a la tarea de responder a las necesidades de aquella nueva población migrante, participante de nuestra comunidad, desde el enfoque de la multiculturalidad. Esta reestructuración interna, esta nueva forma de entender a la Escuela como un espacio diverso formado por integrantes con diversas necesidades y realidades, nos ayudó a, en la actualidad, responder a las características e inquietudes de nuestros estudiantes. Hoy, con los desafíos de la enseñanza multicultural y de las nuevas formas de entender el proceso de enseñanza y aprendizaje, atendemos a estudiantes de diversas nacionalidades, necesidades y culturas.

El principal logro de nuestra comunidad es responder a las necesidades del contexto en el que está inserta la Escuela y replantearnos la docencia en términos

de la multiculturalidad. Tarea que no es sencilla y que además de ser un logro, trae asociadas diversas dificultades. La primera es responder a todas las minorías del establecimiento y la segunda, aún más importante es salir de las aulas y la institución para colaborar o asumir protagonismos en otras actividades sociales.

Nuestra comunidad escolar está inserta en la Región Metropolitana de Santiago, en la comuna de Estación Central. Al año 2019, tenemos una matrícula de 348 estudiantes. La distribución de las nacionalidades de los estudiantes según la matrícula actual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla: Distribución de la matrícula del establecimiento por nacionalidad.

Nacionalidad	% de la matrícula
Chilena	45%
Colombiana	26%
Peruana	19%
Ecuatoriana	10%

La escuela funciona en régimen de doble jornada, atendemos estudiantes desde el primer nivel de transición de la educación parvularia hasta el octavo años de la educación básica. La jornada de la mañana y la jornada de la tarde tienen un curso por nivel.

Nuestro establecimiento cuenta con talleres extraprogramáticos para los estudiantes, entre los que destacan: batucada, fútbol, coro, taller de medio ambiente, CMAT (Campeonato Escolar de Matemática), danza y pintura.

6.3.2 Síntesis de antecedentes del entorno

El índice de vulnerabilidad escolar (IVE) del establecimiento es del 90%. El establecimiento educacional está situado en un contexto fuertemente marcado por aspectos socioeconómicos y culturales. Para sistematizar la información se

sugiere la aplicación de la Tabla de Antecedentes del Entorno para identificar, resumir y operacionalizar los principales factores asociados a cada dimensión.

Antecedentes del entorno

Dimensión	Factores
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del establecimiento • Pobreza del vecindario • Niveles de violencia en el barrio
Socioeconómica	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos ingresos familiares • Trabajo esporádico o independiente de los jefes de familia (inestabilidad laboral)
	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de trabajo infantil • Condiciones de alimentación y salud durante los primeros años de vida • Alimentación
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Población migrante • Lenguaje e idiosincrasia de cada minoría • Nivel educativo de los padres • Acceso a educación pre-escolar de calidad • Recursos educacionales disponibles en el hogar • Estructura familiar compleja

Entendemos que el entorno de nuestra escuela funciona holísticamente y que esta tabla es limitada en términos relacionales, por eso, a continuación, damos cuenta de las principales relaciones entre los indicadores geográficos, socioeconómicos y culturales que hemos identificado de interés para nuestra comunidad.

En primer lugar, la comuna que alberga a nuestra comunidad es una comuna de la RM con altos índices de vulnerabilidad, desempleo y migración. Lo anterior desencadena variadas relaciones entre la ubicación geográfica del establecimiento y los aspectos socioeconómicos y culturales.

El vecindario que alberga a nuestra escuela se califica como un barrio pobre, y como tal, los niveles de violencia, robos y venta de sustancias ilícitas son parte de la cotidianidad de nuestros estudiantes. Lo anterior posiciona a la escuela como un lugar seguro para los estudiantes y los miembros de la comunidad, donde se sienten contenidos y tranquilos en su interior. A pesar de esto, la deserción escolar es alta en el curso de octavo año básico, debido a que se dedican gran parte del día a realizar trabajo infantil (de todo tipo legal o ilegal) - a causa de los bajos ingresos familiares y la inestabilidad laboral de los jefes de familia - toma lugar en la vida de los estudiantes. Por otro lado, los ingresos inestables en el hogar merman las condiciones de alimentación y salud de los estudiantes, entre otros.

Como escuela multicultural, nuestro establecimiento se enfrenta la tarea de identificar, reconocer y entender las diferencias culturales y de idiosincrasia entre las familias que son parte de nuestra comunidad. Lo anterior, además de ser una oportunidad, se transforma en un desafío: abrazar las diferencias, conocer al otro, sin imponer nuestra cultura o formas de entender el mundo, e incluirlo en nuestra programación anual académica, disciplinar y valórica.

Como comunidad, insistimos en la necesidad de construir modelos explicativos de la eficacia de nuestra escuela nos permitan ir más allá de la elaboración de una lista de factores asociados y que puedan dar luces respecto a las relaciones entre estos factores, la existencia de factores mediaciones, así como respecto de la relación entre factores escolares y extraescolares (Cornejo y Redondo, 2007).

6.3.3 Síntesis de antecedentes pedagógicos

La planta docente, se compone por educadoras y técnicas de párvulos para la educación parvularia y docentes de educación básica, la mayoría sin mención. La

distribución de las asignaturas en el segundo ciclo, se hacen en función de los intereses y las necesidades de completar la carga horaria de los cursos.

Docentes asumen, además, otras funciones como Encargado de convivencia escolar, encargados de los programas de sexualidad, PISE, Formación Ciudadana, extensión educativa, CRA y Enlaces.

CATEGORÍA DEL PERSONAL	CANTIDAD
DIRECTOR(A)	1
JEFES DE U.T.P.	1
DOCENTES	17
EDUCADORAS DE PÁRVULOS	2
TÉCNICA EN PÁRVULOS	2
PROFESORES DIFERENCIALES	3
INSPECTORÍA	2
ADMINISTRACIÓN	2
PSICÓLOGOS PIE	2

6.3.4 Metodología STEAM

El establecimiento se adscribe a la metodología STEAM, por la metodología STEAM (Rocard et al., 2007) y el aprendizaje basado en proyectos (Blank, 1997; Harwell, 1997; Katz y Chard,1989) nos permitirán responder a nuestros lineamientos centrales, pues son una forma de promover el trabajo colaborativo entre los estudiantes a partir de proyectos y actividades interdisciplinarias. Estas actividades, guiadas por el profesorado, responderán a las inquietudes del alumnado y respetarán sus características y necesidades como grupo multicultural, donde los estudiantes adquieren un rol activo y se favorece la motivación académica de cada uno a través del desarrollo de diferentes ámbitos disciplinarios. Esta forma de abordar el proceso de enseñanza y aprendizaje, centrado en los y las niñas, promueve la colaboración entre estudiantes, maestros y otros miembros involucrados con el objetivo de compartir y distribuir el conocimiento entre los miembros de la comunidad educativa, haciéndola partícipe activamente

RESULTADOS PROMEDIO EVALUACIÓN ESTANDARIZADA SIMCE

Curso	Evaluación	Puntaje obtenido	Variación
4° básico (2018)	Lectura	221	-2
	Matemática	215	+1
6° básico (2018)	Lectura	214	-4
	Escritura	203	+1
	Matemática	207	-10
	Ciencias Naturales	241	+1
8° básico (2017)	Lectura	214	+2
	Matemática	202	-12
	Ciencias sociales	211	-

RESULTADOS POR NIVEL DE LOGROS EN EVALUACIONES ESTANDARIZADAS.

Curso	Evaluación	Nivel de logro insuficiente	Nivel de logro elemental	Nivel de logro adecuado
4° básico (2018)	Lectura	70%	30%	0%
4° básico (2018)	Matemática	80%	20%	0%
6° básico (2018)	Lectura	85%	10%	5%
6° básico (2018)	Escritura	80%	18%	2%
6° básico (2018)	Matemática	85%	15%	0%
6° básico (2018)	Ciencias Naturales	80%	20%	0%

8° básico (2017)	Lectura	90%	17%	3%
8° básico (2017)	Matemática	80%	16%	4%
8° básico (2017)	Ciencias sociales	90%	10%	0%

OTROS INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA

Indicador	Curso	Nivel de alto	Nivel medio	Nivel bajo
Autoestima académica y motivación escolar.	4° básico (2018)	80%	20%	0%
	6° básico (2018)	70%	20%	10%
	8° básico (2017)	65%	25%	10%
Clima convivencia escolar	4° básico (2018)	80%	20%	0%
	6° básico (2018)	70%	20%	10%
	8° básico (2017)	65%	15%	10%
Participación y formación ciudadana	4° básico (2018)	80%	20%	0%
	6° básico (2018)	70%	20%	10%
	8° básico (2017)	75%	15%	10%
Hábitos de vida saludable	4° básico (2018)	80%	20%	0%
	6° básico (2018)	70%	20%	10%
	8° básico (2017)	75%	15%	10%

(Indicadores de acuerdo a registros del MINEDUC y de la Agencia de Calidad de la Educación)

Indicador	Curso	Categoría por estudiante	Puntaje del estudiante
Asistencia escolar	4° básico (2018)	Destacado	100 puntos
	6° básico (2018)	Normal	70 puntos
	8° básico (2017)	Inasistencia reiterada	30 puntos

Indicador	Curso	Puntaje por ciclo
Retención escolar	4° básico (2018)	100 puntos
	6° básico (2018)	95 puntos
	8° básico (2017)	85 puntos

Indicador	Curso	Categoría	Puntaje del establecimiento
Equidad de género	4° básico (2018)	Equitativo	100 puntos
	6° básico (2018)	Moderadamente equitativo	70 puntos
	8° básico (2017)	Inequitativo	30 puntos

Fuente: Otros indicadores de calidad educativa. Agencia de la Calidad de la Educación.

Explicamos los bajos resultados de nuestras evaluaciones censales SIMCE por las siguientes razones:

1. La primera es que la construcción del instrumento no responde a las características de nuestros estudiantes; las preguntas no siempre están en concordancia con una escuela multicultural.
2. Existencia de un alto porcentaje de estudiantes que no dominan el castellano, y/o su acervo cultural está por debajo del nivel promedio del curso.
3. A nivel de la escuela, la cobertura curricular: Los docentes sólo logran abarcar el 40 % de los objetivos de aprendizaje de las asignaturas. No se puede asegurar la cobertura curricular para obtener niveles de logro entre elemental y adecuado en evaluaciones SIMCE, pues los estudiantes vienen de otros países con currículums que priorizan otros contenidos o habilidades. Y si bien es cierto, hay elementos que son comunes, la adaptación al entorno y el tipo de evaluación nacional es otro aspecto que explica nuestro desempeño.

7. Diagnóstico institucional.

Para obtener el diagnóstico institucional de manera objetiva, se aplicaron encuestas de conformidad (Anexo 2) a la comunidad educativa, en relación al estado de implementación de la gestión educacional que se lleva en el establecimiento, identificando dimensiones y prácticas pedagógicas instaladas en la escuela, a partir de los estándares indicativos de desempeño y al modelo de calidad. El diseño de este instrumento fue resultado del trabajo en el magíster - dentro del que se enmarca el presente trabajo - y está basado en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, con el objetivo de identificar y caracterizar los niveles de instalación de estos indicadores.

Este instrumento se aplicó en la Escuela Multicultural Gabriela Mistral a directivos, docentes y asistentes de la educación, contemplando 25 encuestados en total. La aplicación de la encuesta fue realizada en dependencias del establecimiento, en espacios de reflexión y talleres o reuniones con la comunidad educativa. Sus

resultados se tabularon en planilla excel, con el fin de asegurar un sistema de cálculo y los análisis que se presentan a continuación.

Área	Dimensión	Preguntas
Gestión del Currículum	Gestión Pedagógica	13
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	8
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	6
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	5
	Liderazgo formativo y académico del director	7
	Planificación y gestión de resultados	6
Convivencia Escolar	Formación	6
	Convivencia escolar	7
	Participación	10
Gestión de Recursos	Gestión del recurso humano	8
	Gestión de recurso financiero y administración	7
	Gestión de recursos educativos	5

7.1 Autoevaluación Institucional

Gestión institucional

Título	Pregunta	Respuesta
--------	----------	-----------

Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos en relación a las acciones ejecutadas?	El cumplimiento en relación a las acciones ejecutadas ha sido parcial producto de una serie de contingencias que afectaron el año 2019. Pese a lo anterior, varios objetivos se han cumplido totalmente, mientras que el resto se ha hecho de forma parcial, pero con posibilidades de continuidad. Como consecuencia de lo anterior, existen otros objetivos que también se han ido modificando conforme han evolucionado ciertos procesos.
Dimensiones	Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso ¿Qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa?	Como los objetivos y acciones se encuentran siempre orientados hacia la mejora, extraídos de las necesidades concretas de la comunidad, todo que se alcanzó a ejecutar impactó directamente en las prácticas cotidianas de la
		comunidad educativa. Cada dimensión posee acciones que afectan de forma directa en el funcionamiento del establecimiento, y que son más o menos visibles. Cabe destacar que la cultura colaborativa se vio altamente fortalecida como consecuencia de un trabajo de larga data.

Dimensiones	¿Cuáles son las principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el nivel de desarrollo del último PME implementado?	En líneas generales, concluimos que el último PME responde a la realidad de la escuela y tributa a lo establecido en el proyecto educativo. Pese a aquello, afloró la necesidad de darle una perspectiva al PME 2020 orientada a trabajar factores contextuales que propician el clima adecuado para el aprendizaje. Es así como creemos necesario fortalecer el clima escolar y el desarrollo profesional docente en todas las áreas, además de la conciencia ambiental y ciudadana.
Dimensión de resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME anterior?	El cumplimiento de las metas en relación a nuestro PME se da en un grado satisfactorio, no obstante, existen aspectos pedagógicos que se vieron mermados producto de la contingencia social, como, por ejemplo, la reflexión pedagógica y el desarrollo de estrategias colaborativas de aula. El acompañamiento docente tampoco pudo concretarse del todo. Desde el liderazgo, las vías de comunicación con
		apoderados/as también se vieron afectadas y son aspectos que como comunidad debemos fortalecer.

Dimensión de resultados	¿De qué manera el cumplimiento de las metas muestra efectos respecto del logro de los objetivos?	En cuanto a los resultados, las metas se encuentran en directa relación con el logro de los objetivos, si bien es cierto, nos planteamos metas desafiantes, y todos los resultados han mostrado una tendencia al alza, aún no se consigue llegar efectivamente al logro total de lo propuesto.
Dimensión de resultados	Si los resultados fueron favorables en relación a lo esperado ¿qué prácticas perdurarán en el tiempo?	La mayoría de las prácticas perdurarán en el tiempo, sin embargo, podemos destacar la reflexión pedagógica, el análisis conjunto de resultados, la difusión y establecimiento de protocolos y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la escuela, al igual que prácticas sistemáticas en el desarrollo de habilidades (desafíos, lectura, evaluaciones institucionales por habilidades, etc.), al igual que el acompañamiento docente visto más allá de la visita al aula como acción integral.
Dimensión de resultados	Si los resultados no fueron favorables de acuerdo a lo esperado ¿Qué decisiones se deben adoptar?	Debemos trabajar de forma sistémica y directa sobre aquello que queremos mejorar. Por ejemplo, tenemos como foco subir nuestros puntajes SIMCE para ganar la excelencia académica. Para esto, no solo debemos influir en el currículum profundo, sino también en lo superficial, es decir, la
		familiarización con el instrumento, rutinas, etc. También queremos potenciar la conciencia ambiental y la formación ciudadana, así como la autonomía de los estudiantes.

7.2 Implementación de Planes:

Título	Pregunta	Respuesta
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	Se ha hecho un trabajo de difusión y sensibilización constante en relación a la política de convivencia escolar y el manual de convivencia. Los diversos actores educativos se han involucrado con el manejo de la convivencia dentro del establecimiento y se trabaja constantemente a través de sus lineamientos. Hemos fortalecido el trabajo con asistentes de educación y el estudiantado al respecto.
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Qué nos falta por mejorar?	Nos falta potenciar la corresponsabilidad, en especial hacia los Padres, Madres y Apoderados, esto significa que también se hagan parte de la gestión de la convivencia, más allá de ser simples concededores y/o observadores, puesto que se hace evidente que ellos otorgan a la escuela la mayor responsabilidad en este aspecto. Respecto a asistentes de educación, la vinculación ha mejorado
		bastante. Debemos seguir potenciando el trabajo conjunto respecto a Convivencia Escolar.

Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	La implementación del PROCES ha permitido transversalizar la educación sexual e insertarla en el currículum de forma pertinente, no forzada. A través de la unidad de Orientación y las jefaturas se han canalizado los esfuerzos por implementar una política de sexualidad pertinente y necesaria para nuestros estudiantes. Se utilizan los espacios disponibles para establecer diálogos enriquecedores y recoger información relevante para el plan.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Qué nos falta por mejorar?	Falta monitorear el seguimiento de las acciones, la evaluación de cómo las iniciativas PROCES impactan y cumplen los objetivos propuestos.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad escolar)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	Se ha avanzado en la política de seguridad escolar desde el conocimiento y difusión dentro de la comunidad educativa, transformándose en un dispositivo que es parte del funcionamiento global del establecimiento.
Política de Seguridad (Plan	¿Qué nos falta por mejorar?	Nos falta actualizar dicha política en función del contexto y la contingencia. Tanto el 2019 como el 2020 se produjeron cambios sociales y sanitarios que

Integral de Seguridad Escolar)		obligan a fortalecer la cultura de seguridad escolar dentro del establecimiento y, sobre todo, entre el estudiantado y los/las docentes.
Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	Del plan declarado, y tomando en cuenta que se trata de una propuesta que está aún en desarrollo, y que se encuentra enfocada más allá de lo que significa el Proyecto de Integración Escolar, Se han dado cumplimiento a todos los objetivos propuestos. Esto se ve forzado de una u otra forma por lo diverso de nuestro contexto, por tanto, no se concibe la labor educativa si no es a través de lo inclusivo.
Política de Inclusión (Plan de apoyo a la inclusión)	¿Qué nos falta por mejorar?	Instalar de forma definitiva y en todas las asignaturas un diseño de clases y enseñanza que apunte en su totalidad hacia la diversidad, integrando el currículum y la evaluación, universalizando la clase a través de las pautas propuestas por el Diseño Universal del Aprendizaje.
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	Ya contamos con un plan de formación ciudadana, cuyas actividades involucran a toda la comunidad. Asimismo, tenemos estudiantes que manejan el concepto de ciudadanía, incluidos sus derechos y deberes. Por otra parte, dictamos la asignatura en todo segundo ciclo básico y en primer ciclo se incluyen las nociones de
		ciudadanía a lo largo de todo el currículum.

Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Qué nos falta por mejorar?	Creemos que se debe potenciar la ciudadanía en contexto con los factores sociales. Entendemos que el aprendizaje es un proceso de naturaleza social y es ese el foco que debemos darle a la formación ciudadana: comunicación efectiva, pensamiento crítico, respeto de opiniones.
Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente)	¿Cuáles son las tres principales necesidades de desarrollo profesional docente, de su comunidad?	Hemos logrado realizar procesos de inducción, así como instalar y fortalecer capacidades a través de instancias de autoperfeccionamiento, análisis de documentos, reflexión pedagógica y acompañamiento docente. Por otra parte, se ha hecho un trabajo sistemático respecto a estrategias de autocuidado.
Política de Desarrollo profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente)	Considerará acción de mejora que involucren/considera la formación/capacitación de sus docentes en el transcurso del año?	Gestionar apoyo externo para cubrir las necesidades de capacitación que aún no se encuentran cubiertas. Asimismo, queremos consolidarnos como comunidad profesional de aprendizaje a través del Aprendizaje Basado en Proyectos y STEAM. Creemos que es la mejor manera de potenciar la autonomía académica.

7.3 Implementación Curricular

Pregunta	Respuesta
----------	-----------

<p>Describe la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión.</p>	<p>La principal dificultad, pretendemos plantearla como desafío. Existe en nuestro establecimiento un contexto muy diverso, no solo desde la diversidad cultural, sino también desde las necesidades educativas, socioafectivas e integrales. Es así como la implementación curricular se hace más compleja puesto que la diversificación debe estar presente en todo el quehacer pedagógico y más allá. También buscamos enfocar el trabajo hacia la autonomía como habilidad transversal.</p>
<p>¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?</p>	<p>La principal barrera la compone la inestabilidad contextual, pero es algo que como establecimiento no podemos manejar, sin embargo, el desafío está en que el impacto sea menor en la medida de que tomemos estrategias de priorización curricular constante y de transversalización de objetivos, apuntando el trabajo hacia el desarrollo de habilidades y resolución de problemas en general.</p>
<p>¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?</p>	<p>Primero, desde el diseño de la enseñanza, se ha trabajado una planificación flexible, que considera las pautas del DUA y que se va adecuando de forma constante, asimismo, la preparación de la clase misma considera diferentes recursos para suplir las necesidades de nuestros estudiantes. Por otra parte, se realiza una selección curricular, para darle pertinencia al mismo en relación a nuestro tipo de educandos. Finalmente, se realizan procesos de evaluación constante de y para los aprendizajes.</p>
<p>¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI? ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular?, ¿Cuál?</p>	<p>Creemos que ambas cosas deben estar estrechamente relacionadas, la implementación del currículum debe estar al servicio de los sellos del PEI. En nuestro caso, los sellos de diversidad y aprendizaje integral apuntan y se trabajan de forma directa en las distintas herramientas de implementación curricular, desde el currículum planificado y/o diseñado, hasta el currículum aprendido.</p>

Pregunta para el Análisis	Respuesta
---------------------------	-----------

<p>De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?</p>	<p>Se ha ido mostrando una tendencia leve pero constante al alza. Esto se explica pues se ha puesto el foco en lo pedagógico en la totalidad de las dimensiones. Por otra parte, se han instalado estrategias y rutinas que potencien de manera constante el desarrollo de habilidades. Y las mejoras han emanado desde el trabajo colaborativo y la reflexión docente. También se ha visualizado la excelencia como un horizonte alcanzable y posible.</p>
<p>¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?</p>	<p>Desde el trabajo docente, la reflexión pedagógica, luego el acompañamiento docente la evaluación constante de los procesos educativos. La retroalimentación formativa y colaborativa, ha permitido orientar y reorientar la toma de decisiones en diferentes aspectos. En cuanto a lo de aula, la búsqueda e innovación en los procesos, así como la flexibilización curricular.</p>
<p>¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?</p>	<p>Hay que seguir sistematizando lo que ya se ha hecho. Involucrar más a los apoderados en el foco pedagógico, designándoles y monitoreando tareas que les permitan involucrarse en el aprendizaje de sus hijos/as. También creemos que socializar las metas y horizontes que buscamos respecto a resultados, genera un compromiso de la comunidad con la mejora y los logros. Por otra parte, buscamos potenciar aún más las instancias colaborativas entre estamentos dentro de la comunidad.</p>

Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, reparación, implementación y evaluación del	Elaboración colectiva de un plan de gestión pedagógica con objetivos, acciones y metas.	Potenciar la articulación entre ciclos, niveles y asignaturas. Diversificación del currículum, la

	proceso de los educativos todos los estudiantes	Reflexión pedagógica docente, trabajo colaborativo entre pares y con el equipo de gestión. Estrategias diversificadas de enseñanza aprendizaje y flexibilización curricular constante. Evaluación de los procesos y retroalimentación constante. Innovación y proyectos para trabajar en el aula de manera transversal. Visión sistémica de los procesos pedagógicos y evaluación constante.	didáctica y la evaluación. Flexibilizar el currículum, adaptándolo a las necesidades de nuestros/as estudiantes (proyecto talleres JEC) Instalar y socializar estrategias de metacognición dentro de las clases
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo	Lineamientos de gestión claros y conocidos por la unidad educativa. Planificación institucional acorde a las necesidades de los estudiantes y de la comunidad educativa. Mayor visibilidad de la unidad educativa. Valoración de sus logros. Mejora en los resultados de eficiencia interna.	Unificar a toda la comunidad educativa en torno a un objetivo común: Mejorar los resultados. Se hace necesario establecer lineamientos comunes desde el equipo directivo hacia los/las docentes. Mejorar la gestión de los recursos (democratizar entre Asistentes y

			Docentes). Involucrar a Asistentes de la Educación y Apoderados/as en el proyecto educativo y la mejora escolar.
Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional	Manual de convivencia socializado y conocido por la comunidad educativa, especialmente, por los estudiantes. Se fomenta la integralidad en el proceso educativo, tanto en lo académico como en lo extraescolar. Apoyo socioafectivo para los estudiantes. Se busca que la escuela sea un espacio de confianza y apoyo para todos y todas. Existencia de una dupla psicosocial que coordina su labor en conjunto con toda la comunidad. Desarrollo de actividades que potencian el sentido de comunidad.	Construcción de una comunidad democrática. No perder de vista las rutinas de convivencia y las pedagógicas. Unificar a toda la comunidad educativa en torno a un objetivo común: Educación de calidad e inclusiva. Fortalecimiento del rol del profesor jefe en situaciones de conflicto o en las relacionadas con convivencia escolar. Mayor participación de los apoderados/as en la mediación y el trabajo de convivencia escolar.
Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos,	Manejo adecuado de los recursos, destinados al trabajo con los estudiantes y al mejoramiento y mantenimiento de los recursos educativos. Rendición de cuentas	Excesiva burocracia para el uso de recursos. Mejorar mecanismo de entrega y distribución de recursos. Potenciar

	financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos	oportuna y apropiada a lo requerido por la comunidad educativa. Recursos humanos bien destinados, orientados siempre hacia la mejora de la labor educativa.	el mantenimiento de los recursos.
--	--	---	-----------------------------------

8. Análisis y resultados

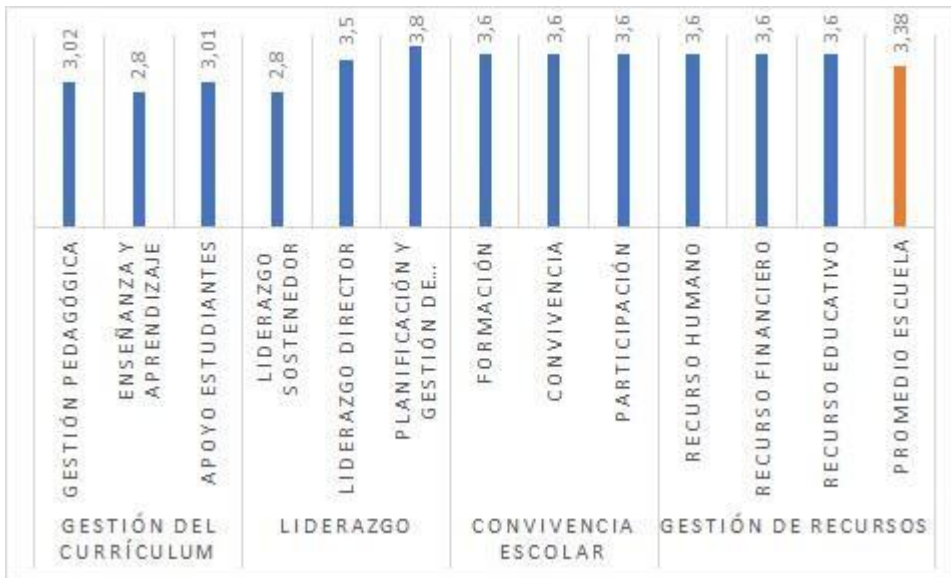
En el siguiente apartado se reportan los principales resultados por área y dimensión, después de aplicar la encuesta.

8.1.1 Mirada general de los resultados institucionales

El gráfico que se presenta a continuación (gráfico 1), da cuenta de los resultados generales obtenidos por la escuela después de la aplicación del instrumento. Estos aluden a los niveles de satisfacción obtenidos a partir de la experiencia de los encuestados a lo largo del año.

El promedio de todas las dimensiones, es decir, la evaluación de los actores educativos, tiene una media de 3,38, lo que implica un alto logro general. Así, se destaca que el quehacer de esta escuela tiene un propósito explícito y claro para la mayoría de sus miembros, es sistemático y actúa secuencialmente respecto de los procesos llevados a cabo. Se observa que, la mayoría de los miembros de la comunidad percibe que el establecimiento identifica la necesidad de mejorar constantemente.

Gráfico 1: Resultados generales

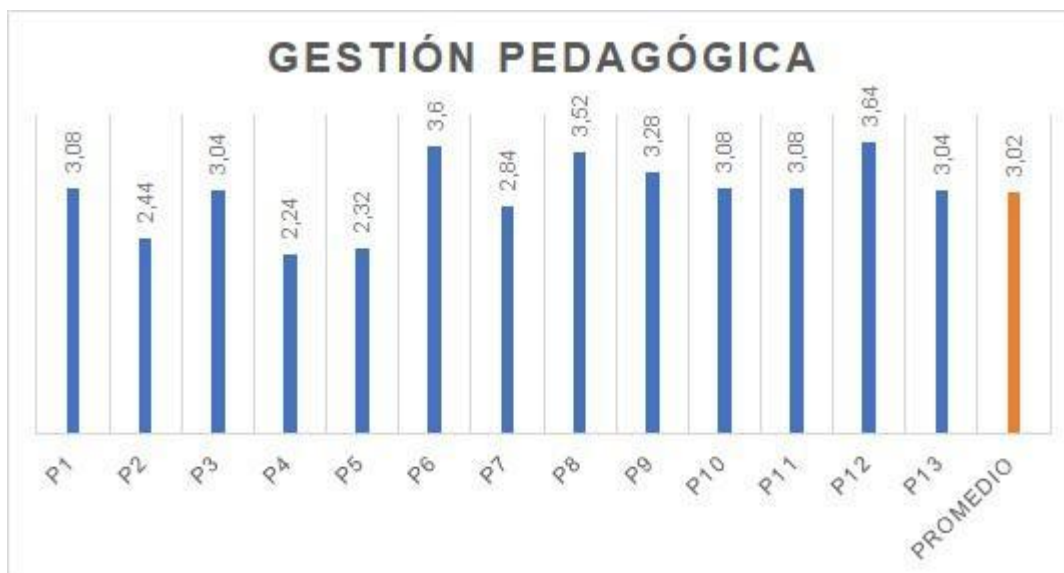


8.1.2 Área Gestión del Currículum

El área de gestión del currículum es el área con el promedio más bajo de todos. Esta disminución de los resultados se puede interpretar en consideración de las dificultades propias del proceso de enseñanza y aprendizaje. En concordancia con lo anterior, se observa que “Enseñanza y Aprendizaje” es, de toda el área, la dimensión con el logro observado más bajo.

Los resultados de la dimensión “Gestión pedagógica” se observan en el gráfico 2.

Gráfico 2: Dimensión Gestión Pedagógica



En esta dimensión, la interrogante 4 es la pregunta que presenta un menor logro. En esta se consulta por el resguardo del desarrollo de las clases calendarizadas y la realización efectiva y eficiente de cada una de estas. Además, este menor resultado da cuenta, y a la vez, puede interpretarse como la falta de una manera

sistemática de responder a las necesidades educativas especiales de los estudiantes del proyecto de integración. En cambio, la pregunta 12, tiene un logro promedio de 3,6, el más alto de toda la dimensión, donde se rescata la labor del equipo técnico al promover e incentivar la creación de espacios reflexivos alrededor de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Los resultados obtenidos por la institución en la Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula, se observan en el gráfico 3.

Gráfico 3: Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula



Se puede observar que, en esta dimensión, el promedio es el más bajo, esto puede interpretarse en consideración de las características de esta dimensión y de la alta complejidad de los procesos que comprende. Así, la pregunta 3, es la que reporta el logro más bajo pues cuestiona sobre las estrategias de enseñanza envueltas en el proceso de enseñanza y aprendizaje de las diversas asignaturas, los que se condice con las dificultades propias a las que se enfrentan los y las docentes al decidir qué metodología o aspectos didácticos pondrán en juego en cada una de las sesiones de aprendizaje. En cambio, la pregunta 5, pone en evidencia las características del profesor al motivar el aprendizaje sostenido de sus estudiantes, a pesar de identificar y darse cuenta de que debe mejorar su didáctica y estrategias para enseñar.

Los resultados obtenidos por la institución en la Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes, se observan en el gráfico 4.

Gráfico 4: Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes



El gráfico 4, da cuenta de los resultados obtenidos en la dimensión de Apoyo al desarrollo de los estudiantes. Esta dimensión tiene el mismo promedio que la primera, y destaca el compromiso del equipo docente por resguardar los procesos. A pesar de esto, se observa que las preguntas 2 y 3 tienen un logro bajo, y esto puede interpretarse por las características de la cuestión misma. Ambas preguntas consultan sobre estudiantes con necesidades educativas, la pregunta 2 lo hace para estudiantes con talento académico y la pregunta 3, para estudiantes con dificultades en el aprendizaje. Se puede interpretar que la escuela carece de formas sistemáticas de identificar y atender a estas características especiales de estos dos grupos estudiantiles, los que se encuentran sobre y por debajo de la media en los resultados académicos, lo que confirma una premisa antigua. Al parecer la escuela, atiende a la mayoría y carece de formas y métodos para responder a todos, entendiendo las altas dificultades y demandas que esto conlleva. Por esto, el PME propuesto considera una metodología basada en proyectos y STEAM. En cambio, la pregunta 5 da cuenta de la importancia que le entrega la escuela a la identificación de posibles casos de deserción escolar, siendo rigurosos y sistemáticos en atender a estos estudiantes.

.1.3 Área de Liderazgo

El área de liderazgo contempla un promedio de logro de 3,4, lo que da cuenta de la alta valoración que tiene la comunidad por el equipo directivo de la escuela.

Los gráficos 5, 6 y 7, que se presentan a continuación, reportan los resultados por cada una de las dimensiones de esta área.

Gráfico 5: Dimensión Liderazgo del Sostenedor



La dimensión más descendida de esta área es el liderazgo del sostenedor, donde, al parecer, la comunidad lo considera más alejado del contexto educacional que al resto del equipo directivo. Probablemente, por las características mismas del rol del sostenedor, que, en este caso, corresponde la municipalidad de la comuna donde está ubicado el establecimiento. Esto se observa principalmente en las preguntas 1 y 4, donde se evidencia la desconexión entre el equipo directivo y el sostenedor, quien, al parecer no respeta estos roles, además, de la entrega poco oportuna de los recursos para la comunidad.

Gráfico 6: Dimensión Formativo y académico del Director

8



Esta dimensión tiene un logro destacado, lo que se evidencia en los promedios obtenidos por pregunta, todos sobre 3.

Gráfico 7: Dimensión Planificación y gestión de resultados



Finalmente, la dimensión Planificación y Gestión de resultados presenta el logro más alto en esta área (3,8 en promedio) lo que evidencia, tal como se mencionó en el marco teórico, las características administrativas que las escuelas tienen en general. Esta dimensión aborda el cumplimiento de aspectos formales y burocráticos alrededor de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Que, aunque

se considera importante, debe ir perdiendo protagonismo para incrementar las mejoras en los aspectos pedagógicos.

.1.4 Área de convivencia escolar

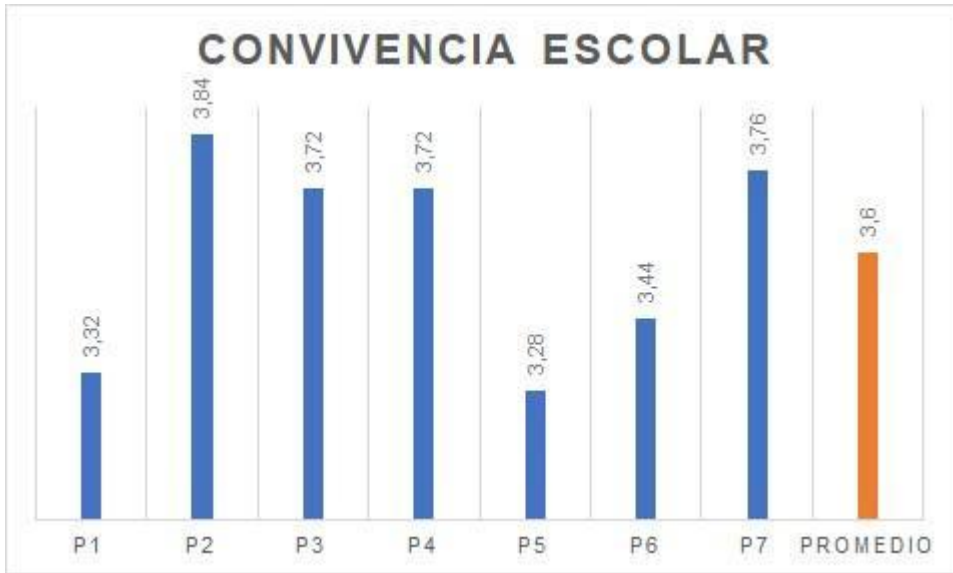
Esta área, alberga tres dimensiones, las que plasman sus principales resultados en los gráficos 8, 9 y 10. Se destaca el alto logro de esta área en general, y esto puede interpretarse por la instalación de procesos efectivos de convivencia escolar. Gráfico 8: Dimensión Formación



A pesar de lo anterior, en el área de formación se observa un descenso en la pregunta 5, la que interroga sobre un plan de acción asociado a las drogas y el alcohol. Aunque la media de esta pregunta está sobre 3, la comunidad identifica una debilidad pequeña en este aspecto.

Gráfico 9: Dimensión Convivencia Escolar

8



La dimensión de convivencia escolar tiene un alto logro, sin embargo, la comunidad identifica la necesidad de mejorar la infraestructura institucional y la contratación de personal idóneo para responder a las características y necesidades de la comunidad educativa a la que atiende.

Gráfico 10: Dimensión Participación



En la dimensión participación, se observa un alto logro, pero a pesar de esto, la comunidad reporta que esto podría mejorarse al incluir aún más y de mejor forma a todos los estamentos de la institución.

.1.5 Área Gestión de Recursos

La última área a analizar es la Gestión de recursos, la que comprende aspectos humanos, financieros y educativos. En esta área, se observa un alto logro y los mismos promedios en cada una de las dimensiones que aborda. Estos resultados por dimensión se operacionalizan en los gráficos 11, 12 y 13 respectivamente.

Gráfico 11: Dimensión Gestión del recurso humano

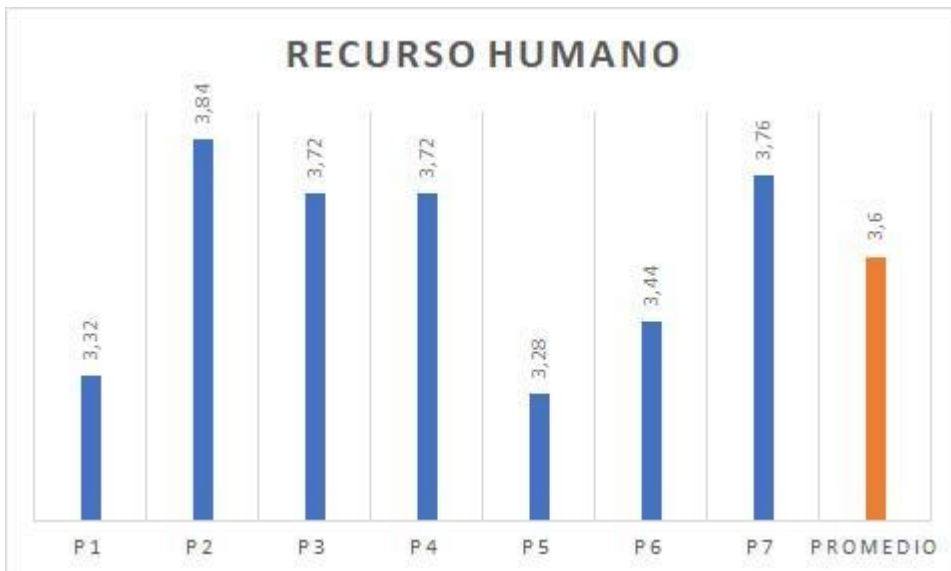


Gráfico 12: Dimensión Gestión de recurso financiero y administración

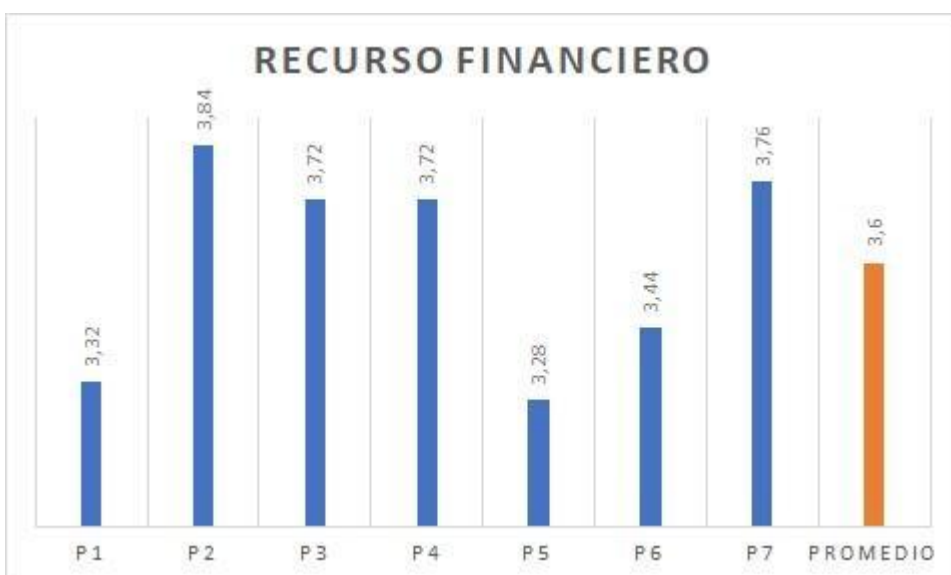


Gráfico 13: Dimensión Gestión de recursos educativos



Los resultados de cada dimensión asociados a esta área tienen un alto logro, lo que evidencia la alta valoración que hace la comunidad alrededor de la gestión interna de los recursos, a pesar de las dificultades que se evidencian en la relación con el sostenedor (dimensión: liderazgo del sostenedor) y la entrega externa de recursos.

8.1.6 Conclusiones y Autoevaluación Institucional

Preguntas	Respuestas
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión Pedagógica?	Se evidencia un trabajo organizado en la Gestión Pedagógica, con líneas de trabajo concretas y socializadas entre el equipo docente. En este sentido, los objetivos del PME se evidencian en el trabajo pedagógico y la gestión se trabaja de manera reflexiva y consensuada con todos los organismos involucrados. Facilitar el aprendizaje integral de nuestros alumnos. Se releva en rol del UTP como un actor que acompaña y potencia el trabajo docente.

<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?</p>	<p>Se evidencia un equipo directivo que lidera de manera adecuada el establecimiento, con líneas de trabajo que distribuyen las responsabilidades y empodera a los actores de la comunidad educativa para que cumplan su rol. No obstante, falta que este equipo trabaje como tal a luz de las percepciones de los docentes.</p>
---	--

<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Convivencia escolar?</p>	<p>Se ha evidenciado una mejora del clima de convivencia escolar. Se maneja un lenguaje común respecto a los pilares de la convivencia. Asimismo, se lleva a cabo un trabajo sistemático de monitoreo y fortalecimiento de la convivencia a través de talleres e instancias diversas de trabajo colaborativo. Se destaca el rol de la encargada de convivencia como ente mediador entre la política y el establecimiento.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión de recursos?</p>	<p>En general, la comunidad educativa percibe que el uso de recursos tanto humanos como financieros se distribuye de forma equitativa y pertinente a las necesidades de nuestros/as estudiantes. No obstante, falta ordenar el sistema en que los recursos son repartidos y monitoreados.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis del área de Resultados?</p>	<p>Como comunidad, es relevante tener un manejo y monitoreo de los resultados para poder tomar los caminos adecuados para la mejora. Se debe trabajar sobre los resultados deficientes, realizando una construcción conjunta de las estrategias para mejorarlos. Asimismo, se deben potenciar y mantener aquellos resultados óptimos con el fin de cumplir nuestros objetivos.</p>

9. Plan de Mejoramiento

Este plan de mejoramiento se realiza basado en el análisis del PME del año anterior, PEI del establecimiento educacional, planes asociados y evidencias que se tengan de las acciones realizadas, todo esto vinculado con los estándares indicativos de desempeño.

El sostenedor, la Municipalidad de Estación Central, es el encargado de gestionar la subvención del estado y aporte de los recursos (SEP, PIE, FAEP, Movámonos por la educación, entre otros) y son vinculantes con el liderazgo y correcto uso por parte del director.

El PME cuenta con una fase estratégica, donde se presentan las 4 dimensiones y sus respectivos objetivos estratégicos y metas estratégicas, para luego realizar la

planificación anual donde se visualizan las acciones a realizar durante el año con sus respectivos indicadores y medios de verificación que den cuenta del proceso realizado.

Para verificar el impacto que tienen estas acciones en el proceso educativo se requiere de un seguimiento y evaluación de los procesos ejecutados durante el PME, para así poder comenzar un nuevo ciclo de mejora.

9.1 Planificación Estratégica

Objetivos y Metas

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Instalar un modelo de Reflexión pedagógica colaborativa que articule la labor docente en los diferentes niveles, disciplinas y ciclos.	100 % de los docentes participa de reuniones colaborativas para consensuar estrategias e implementarlas en el aula.
Gestión Pedagógica	Mejorar la calidad e integralidad de los aprendizajes de los/las estudiantes, a través de experiencias pedagógicas innovadoras y desafiantes, y de actividades programáticas y extraprogramáticas que atiendan a la diversidad de nuestros/as niños	La totalidad de nuestros/as estudiantes, participará de alguna experiencia educativa que fomente su desarrollo integral, a través de experiencias de aprendizaje innovadoras
	y niñas, apuntando a su desarrollo integral a través de variadas herramientas como el DUA y las adecuaciones curriculares.	y desafiantes para niños y niñas.
Liderazgo	Mejorar los resultados formativos y académicos del establecimiento, conduciendo de forma efectiva el funcionamiento de la Escuela en concordancia con el PEI.	100 % de los estamentos participan en la elaboración de las metas institucionales que favorezcan la mejora de los resultados.

Convivencia Escolar	Monitorear y evaluar el cumplimiento efectivo de procesos, procedimientos y acciones que ejecutan los diversos actores de la comunidad educativa y que impactan en la mejora de la cultura colaborativa, el adecuado funcionamiento de la organización y la mejora de los aprendizajes.	El 100% de los estamentos participa del proceso de elaboración y aplicación de los manuales, reglamentos y protocolos existentes.
Gestión de Recursos	Implementar procedimientos para propiciar un equipo de trabajo motivado y en constante mejora, que se desempeñe en un clima laboral positivo y responda a las necesidades del Proyecto Educativo	El 100 % de los funcionarios del establecimiento serán evaluados y retroalimentados en sus labores
Gestión de Recursos	Propiciar una administración ordenada y eficiente de todos los recursos financieros y materiales del establecimiento, procurando que el manejo de estos y su mantención beneficie de forma directa a la calidad de educación recibida por nuestros/as estudiantes.	La totalidad de los recursos financieros son monitoreados y priorizados de acuerdo a las necesidades internas.
Área de Resultados	Analizar los resultados internos y externos en que se ve involucrado el establecimiento, con el fin de reorganizar las acciones, tomar decisiones para la mejora y	Disminuir en 10 puntos el porcentaje de estudiantes en nivel insuficiente.
	fomentar la autoevaluación institucional.	

9.2 Planificación Anual

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Estrategia	Cantidad de Indicadores	Cantidad de Acciones
-----------	--------------	----------	------------	-------------------------	----------------------

Gestión Pedagógica	<p>-Gestión Curricular</p> <p>-Enseñanza y aprendizaje en el aula.</p> <p>-Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</p>	<p>Instalar un modelo de Reflexión pedagógica colaborativa que articule la labor docente en los diferentes niveles, disciplinas y ciclos.</p>	<p>Diseño, implementación y evaluación de un proyecto de aula entre docentes pares de ciclo y equipo de gestión. Se trabajará con Educación Parvularia y Primer Ciclo Básico, considerando la flexibilización curricular.</p>	2	4
Gestión Pedagógica	<p>-Gestión Curricular</p> <p>-Enseñanza y aprendizaje en el aula.</p> <p>-Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</p>	<p>Mejorar la calidad e integralidad de los aprendizajes de los/las estudiantes, a través de experiencias pedagógicas innovadoras y desafiantes, y de actividades</p>	<p>Implementación de metodología basada en proyectos y STEAM.</p>	2	7

		<p>programáticas y extraprogramáticas que atiendan a la diversidad de nuestros/as niños y niñas, apuntando a su desarrollo integral a través de variadas herramientas como el DUA y las adecuaciones curriculares.</p>			
Liderazgo	<p>-Liderazgo del sostenedor. -Liderazgo del director.</p>	<p>Mejorar los resultados formativos y académicos del establecimiento, conduciendo de forma efectiva el funcionamiento de la Escuela en concordancia con el PEI.</p>	<p>Aplicación de estrategia que permita detectar debilidades y mejorar resultados del establecimiento. Esto implica reuniones de gestión donde se analicen las contingencias y problemáticas internas.</p>	2	2

Convivencia Escolar	-Formación - Convivencia escolar. - Participación	Fortalecer la sana convivencia escolar a través de la implementación	Desarrollo de acciones pedagógicas que favorezcan la	2	4
---------------------	---	--	--	---	---

	n y vida democrática.	de acciones pedagógicas, institucionales y extraprogramáticas anuales que promuevan el desarrollo de un clima escolar adecuado para los aprendizajes, y que fortalezca la participación de la comunidad valorando la diversidad e interculturalidad	participación y mejora de la Convivencia Escolar		
Gestión de Recursos	-Gestión del personal.	Implementar procedimientos para propiciar un equipo de trabajo motivado y en constante mejora, que se desempeñe en un clima laboral positivo y responda a las necesidades del Proyecto Educativo.	Construcción de pauta de entrevista para retroalimentar el desempeño de los funcionarios.	2	3

Gestión de Recursos	- Gestión de los resultados financieros. - Gestión de los recursos educativos.	Propiciar una administración ordenada y eficiente de todos los recursos financieros y materiales del	Elaboración de ficha interna para solicitud de recursos necesarios para el	2	1
		establecimiento, procurando que el manejo de estos y su mantención beneficie de forma directa a la calidad de educación recibida por nuestros/as estudiantes.	funcionamiento.		

9.3 Acciones

Dimensión	Gestión pedagógica
Objetivo estratégico	Instalar un modelo de Reflexión pedagógica colaborativa que articule la labor docente en los diferentes niveles, disciplinas y ciclos.
Estrategia	Diseño, implementación y evaluación de un proyecto de aula entre docentes pares de ciclo y equipo de gestión. Se trabajará con Educación Parvularia y Primer Ciclo Básico, considerando la flexibilización curricular

Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Trabajo colaborativo entre docentes y Equipo de Gestión
Responsable	Equipo de gestión
Descripción	Realización de un proyecto de aula que involucre el trabajo colaborativo entre docentes de Ed. Parvularia y Primer ciclo básico y el Equipo de gestión , como una metodología innovadora e integral para el desarrollo de aprendizajes.
Medios de verificación	Actas de trabajo colaborativo entre docentes y equipo de gestión. Informes de proyectos realizados.

Dimensión	Gestión pedagógica
Objetivo estratégico	Instalar un modelo de Reflexión pedagógica colaborativa que articule la labor docente en los diferentes niveles, disciplinas y ciclos.
Estrategia	Diseño, implementación y evaluación de un proyecto de aula entre docentes pares de ciclo y equipo de gestión. Se trabajará con Educación Parvularia y Primer Ciclo Básico, considerando la flexibilización curricular

Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Reflexión pedagógica entre pares.
Responsable	Jefe(a) técnico
Descripción	Los docentes participarán de instancias de reflexión pedagógica para potenciar la articulación entre ciclos y asignaturas , coordinar la transición entre los distintos niveles, analizar documentos pedagógicos , trabajar la priorización curricular , la evaluación formativa y la retroalimentación en el contexto actual.
Medios de verificación	Actas de reuniones de reflexiones pedagógicas Informe de impacto del trabajo realizado

Dimensión	Gestión pedagógica 1C
Objetivo estratégico	Instalar un modelo de Reflexión pedagógica colaborativa que articule la labor docente en los diferentes niveles, disciplinas y ciclos.
Estrategia	Diseño, implementación y evaluación de un proyecto de aula entre docentes pares de ciclo y equipo de gestión. Se trabajará con Educación Parvularia y Primer Ciclo Básico, considerando la flexibilización curricular

Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Acompañamiento al aula
Responsable	Jefe(a) técnico
Descripción	El equipo de gestión realizará acompañamientos a los docentes de aula , con el fin de retroalimentar el trabajo pedagógico, en el contexto actual de trabajo remoto y/o presencial, utilizando una pauta consensuada con los docentes ,para reflexionar en conjunto sobre las estrategias de enseñanza.
Medios de verificación	Informe de entrevistas de retroalimentación a docentes Pautas de acompañamiento a docentes

Dimensión	Gestión pedagógica 1 D
Objetivo estratégico	Instalar un modelo de Reflexión pedagógica colaborativa que articule la labor docente en los diferentes niveles, disciplinas y ciclos.

Estrategia	Diseño, implementación y evaluación de un proyecto de aula entre docentes pares de ciclo y equipo de gestión. Se trabajará con Educación Parvularia y Primer Ciclo Básico, considerando la flexibilización curricular
Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Co-docencia
Responsable	Actas de reunión del equipo de aula Actas de trabajo de reuniones de codocencia
Descripción	Se desarrollará un trabajo colaborativo docente en primero básico, como también entre pares, docentes de asignaturas y especialmente con los profesionales del PIE, con el fin de fortalecer el trabajo pedagógico y las estrategias de enseñanza, presenciales y /o virtuales.
Medios de verificación	Actas de reunión del equipo de aula Actas de trabajo de reuniones de codocencia
Dimensión	Gestión pedagógica 2 A

Objetivo estratégico	Mejorar la calidad e integralidad de los aprendizajes de los/las estudiantes, a través de experiencias pedagógicas innovadoras y desafiantes, y de actividades programáticas y extraprogramáticas que atiendan a la diversidad de nuestros/as niños y niñas, apuntando a su desarrollo integral a través de variadas herramientas como el DUA y las adecuaciones curriculares.
Estrategia	Implementación de metodología basada en proyectos y STEAM.
Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Monitoreo de la implementación y Apropriación Curricular.
Responsable	Jefe(a) técnico
Descripción	Se llevará a cabo un proceso sistemático de monitoreo de la implementación curricular por parte de los docentes, utilizando planillas entregadas por la jefatura técnica pedagógica.
Medios de verificación	Planillas de cobertura curricular Informe de cobertura alcanzada
Dimensión	Gestión pedagógica 2B

Objetivo estratégico	Mejorar la calidad e integralidad de los aprendizajes de los/las estudiantes, a través de experiencias pedagógicas innovadoras y desafiantes, y de actividades programáticas y extraprogramáticas que atiendan a la diversidad de nuestros/as niños y niñas, apuntando a su desarrollo integral a
	través de variadas herramientas como el DUA y las adecuaciones curriculares.
Estrategia	Implementación de metodología basada en proyectos y STEAM.
Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Plan de apoyo a los procesos pedagógicos diversificando los recursos de aprendizaje.
Responsable	Jefe(a) técnico
Descripción	Fortalecimiento del proceso pedagógico, a través de la implementación y diversificación de recursos materiales, didácticos y tecnológicos, para brindar mayores oportunidades de aprendizaje a los estudiantes.

Medios de verificación	Plan de apoyo a los procesos pedagógicos. Actas de recepción de implementos.
------------------------	---

Dimensión	Gestión pedagógica 2C
Objetivo estratégico	Mejorar la calidad e integralidad de los aprendizajes de los/las estudiantes, a través de experiencias pedagógicas innovadoras y desafiantes, y de
	actividades programáticas y extraprogramáticas que atiendan a la diversidad de nuestros/as niños y niñas, apuntando a su desarrollo integral a través de variadas herramientas como el DUA y las adecuaciones curriculares.
Estrategia	Implementación de metodología basada en proyectos y STEAM.
Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Fortaleciendo la educación integral
Responsable	Jefe(a) técnico

Descripción	Contratación de docentes y talleristas para ayudar en el proceso de formación integral de los/las estudiantes , a través de talleres , refuerzos pedagógicos, elaboración de materiales y actividades complementarias que permitan desarrollar las distintas habilidades y potenciar los talentos de los niños y niñas.
Medios de verificación	Informe de impacto de talleres Plan de trabajo de los talleres

Dimensión	Gestión pedagógica 2D
-----------	-----------------------

Objetivo estratégico	Mejorar la calidad e integralidad de los aprendizajes de los/las estudiantes, a través de experiencias pedagógicas innovadoras y desafiantes, y de actividades programáticas y extraprogramáticas que atiendan a la diversidad de nuestros/as niños y niñas, apuntando a su desarrollo integral a través de variadas herramientas como el DUA y las adecuaciones curriculares.
Estrategia	Implementación de metodología basada en proyectos y STEAM.
Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Acción	Plan de apoyo a los procesos pedagógicos diversificando los recursos de aprendizaje.
Responsable	Jefe(a) técnico
Descripción	Fortalecimiento del proceso pedagógico, a través de la implementación y diversificación de recursos materiales, didácticos y tecnológicos, para brindar mayores oportunidades de aprendizaje a los estudiantes.
Medios de verificación	Plan de apoyo a los procesos pedagógicos. Actas de recepción de implementos.

Dimensión	Gestión pedagógica 2E
Objetivo estratégico	Mejorar la calidad e integralidad de los aprendizajes de los/las estudiantes, a través de experiencias pedagógicas innovadoras y desafiantes, y de actividades programáticas y extraprogramáticas que atiendan a la diversidad de nuestros/as niños y niñas, apuntando a su desarrollo integral a través de variadas herramientas como el DUA y las adecuaciones curriculares.
Estrategia	Implementación de metodología basada en proyectos y STEAM.

Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Plan de trabajo para la inclusión, diversificación curricular y evaluativa.
Responsable	Jefe(a) técnico
Descripción	Definición e implementación de actividades y prácticas pedagógicas que consideren adecuadas para atender a estudiantes en su diversidad y de acuerdo a sus necesidades, de modo de favorecer el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula y diversificar la evaluación de acuerdo al decreto 67.
Medios de verificación	Plan de trabajo PIE Listado de estudiantes atendidos por PIE

Dimensión	Gestión pedagógica 2F
-----------	-----------------------

Objetivo estratégico	Mejorar la calidad e integralidad de los aprendizajes de los/las estudiantes, a través de experiencias pedagógicas innovadoras y desafiantes, y de actividades programáticas y extraprogramáticas que atiendan a la diversidad de nuestros/as niños y niñas, apuntando a su desarrollo integral a través de variadas herramientas como el DUA y las adecuaciones curriculares.
Estrategia	Implementación de metodología basada en proyectos y STEAM.
Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Elaboración de material pedagógico, didáctico e informativos institucionales.
Responsable	Jefe(a) técnico
Descripción	Diseño, elaboración, impresión y difusión de material didáctico, guías de aprendizaje, pautas e instrumentos de evaluación, reportes estadísticos, informativos, entre otros, como recursos
	que apoyan los procesos curriculares del establecimiento.
Medios de verificación	Facsímil de guías de aprendizaje Circulares informativas

Dimensión	Gestión pedagógica 2G
Objetivo estratégico	Mejorar la calidad e integralidad de los aprendizajes de los/las estudiantes, a través de experiencias pedagógicas innovadoras y desafiantes, y de actividades programáticas y extraprogramáticas que atiendan a la diversidad de nuestros/as niños y niñas, apuntando a su desarrollo integral a través de variadas herramientas como el DUA y las adecuaciones curriculares.
Estrategia	Implementación de metodología basada en proyectos y STEAM.
Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Incorporación de las Tic's en el trabajo educativo
Responsable	Jefe(a) técnico
Descripción	Utilización de las tic's (plataformas) en la realización de actividades educativas, como apoyo al trabajo curricular y al
	desarrollo de variadas actividades educativas.

Medios de verificación	Informe de uso de plataforma. Planificaciones docentes que incorporan uso de tic's
------------------------	---

Dimensión	Gestión pedagógica
Objetivo estratégico	Mejorar la calidad e integralidad de los aprendizajes de los/las estudiantes, a través de experiencias pedagógicas innovadoras y desafiantes, y de actividades programáticas y extraprogramáticas que atiendan a la diversidad de nuestros/as niños y niñas, apuntando a su desarrollo integral a través de variadas herramientas como el DUA y las adecuaciones curriculares.
Estrategia	Implementación de metodología basada en proyectos y STEAM.
Subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Fortalecimiento del CRA
Responsable	Jefe(a) técnico
Descripción	Implementación del CRA que permitan realizar actividades pedagógicas innovadoras, fortalecer la motivación a

	la lectura, y permitir el desarrollo de diversas habilidades de nuestros estudiantes.
Medios de verificación	Bitácora de uso del CRA Plan de trabajo del CRA

Dimensión	Liderazgo
Objetivo estratégico	Mejorar los resultados formativos y académicos del establecimiento, conduciendo de forma efectiva el funcionamiento de la Escuela en concordancia con el PEI.
Estrategia	Aplicación de estrategia que permita detectar debilidades y mejorar resultados del establecimiento. Esto implica reuniones de gestión donde se analicen las contingencias y problemáticas internas .
Subdimensiones	Liderazgo del sostenedor Liderazgo del director
Acción	Plan estratégico anual
Responsable	Director
Descripción	El equipo de gestión elaborará un plan con acciones desde cada estamento , que permitan cumplir con los objetivos institucionales y el logro de metas ,

	adecuándose al contexto y situaciones de la comunidad escolar.
Medios de verificación	Plan estratégico anual Estadísticas de resultado de eficiencia interna.

Dimensión	Liderazgo
Objetivo estratégico	Mejorar los resultados formativos y académicos del establecimiento, conduciendo de forma efectiva el funcionamiento de la Escuela en concordancia con el PEI.
Estrategia	Aplicación de estrategia que permita detectar debilidades y mejorar resultados del establecimiento. Esto implica reuniones de gestión donde se analicen las contingencias y problemáticas internas .
Subdimensiones	Liderazgo del sostenedor Liderazgo del director
Acción	Evaluación de procesos institucionales
Responsable	Director
Descripción	En reuniones de gestión y consejos de evaluación , se analizará los procesos internos y resultados para la toma de decisiones de mantener o adecuar acciones cuando corresponda,

	utilizando la plataforma de gestión administrativa y curricular, para la extracción de los datos necesarios.
Medios de verificación	Actas de reuniones Estadísticas internas del establecimiento

Dimensión	Liderazgo
Objetivo estratégico	Monitorear y evaluar el cumplimiento efectivo de procesos, procedimientos y acciones que ejecutan los diversos actores de la comunidad educativa y que impactan en la mejora de la cultura colaborativa, el adecuado funcionamiento de la organización y la mejora de los aprendizajes.
Estrategia	Definición de roles y funciones y seguimiento de metas en los procesos institucionales.
Subdimensiones	Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados
Acción	Monitoreo y seguimiento del PME
Responsable	Jefe(a) técnico
Descripción	El equipo de gestión elaborará una planilla interna para ir evaluando el estado de avance de las acciones del PME .

Medios de verificación	Planilla de monitoreo Actas de reunión de monitoreo del PME
------------------------	--

Dimensión	Liderazgo
Objetivo estratégico	Monitorear y evaluar el cumplimiento efectivo de procesos, procedimientos y acciones que ejecutan los diversos actores de la comunidad educativa y que impactan en la mejora de la cultura colaborativa, el adecuado funcionamiento de la organización y la mejora de los aprendizajes.
Estrategia	Definición de roles y funciones y seguimiento de metas en los procesos institucionales.
Subdimensiones	Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados
Acción	Asistiendo mi aprendizaje es mejor
Responsable	Inspector (a) general
Descripción	Se llevará a cabo un programa de seguimiento de la asistencia diaria, mensual y anual. Este plan contempla actividades formativas que incentivan la asistencia considerando el impacto que esto tiene en los aprendizajes de los/las estudiantes.
Medios de verificación	Plan de asistencia

	Informe de acciones ejecutadas
--	--------------------------------

Dimensión	Liderazgo
Objetivo estratégico	Monitorear y evaluar el cumplimiento efectivo de procesos, procedimientos y acciones que ejecutan los diversos actores de la comunidad educativa y que impactan en la mejora de la cultura colaborativa, el adecuado funcionamiento de la organización y la mejora de los aprendizajes.
Estrategia	Definición de roles y funciones y seguimiento de metas en los procesos institucionales.
Subdimensiones	Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados
Acción	Actualización de dispositivos internos y planes según normativa
Responsable	Director (a)
Descripción	Reuniones para la actualización de dispositivos internos del establecimiento y planes específicos según corresponda y de acuerdo al contexto .
Medios de verificación	Actas de reuniones Dispositivos actualizados

Dimensión	Liderazgo
Objetivo estratégico	Monitorear y evaluar el cumplimiento efectivo de procesos, procedimientos y acciones que ejecutan los diversos actores de la comunidad educativa y que impactan en la mejora de la cultura colaborativa, el adecuado funcionamiento de la organización y la mejora de los aprendizajes.
Estrategia	Definición de roles y funciones y seguimiento de metas en los procesos institucionales.
Subdimensiones	Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados
Acción	Apoyo formativo a estudiantes y sus familias
Responsable	Director (a)
Descripción	Articulación de redes externas y recursos internos para ejecutar un programa de apoyo a las familias, prevención de problemáticas y de riesgos, intervención y , formación integral; coordinando el quehacer de instituciones de apoyo externo y los profesionales de la escuela (Psicóloga, Trab. Social, Docentes, Ed. Diferenciales, Prof. PIE, Orientadora y encargado de prevención de riesgo)

Medios de verificación	Plan de trabajo e informe de Gestión de la Dupla Psicosocial Informe de acciones formativas y de apoyo realizadas
------------------------	--

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo estratégico	Fortalecer la sana convivencia escolar a través de la implementación de acciones pedagógicas, institucionales y extra programáticas anuales que promuevan el desarrollo de un clima escolar adecuado para los aprendizajes, y que fortalezca la participación de la comunidad valorando la diversidad e interculturalidad.
Estrategia	Desarrollo de acciones pedagógicas que favorezcan la participación y mejora de la Convivencia Escolar.
Subdimensiones	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática
Acción	Actualización del RICE
Responsable	Encargado de convivencia
Descripción	Se actualizará el RICE conforme los lineamientos oficiales , con participación

	de representantes de la comunidad escolar.
Medios de verificación	RICE actualizado Informe de Resultados de encuesta sobre normativa (aplicada a docentes)

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo estratégico	Fortalecer la sana convivencia escolar a través de la implementación de acciones pedagógicas, institucionales y extra programáticas anuales que promuevan el desarrollo de un clima escolar adecuado para los aprendizajes, y que fortalezca la participación de la comunidad valorando la diversidad e interculturalidad.
Estrategia	Desarrollo de acciones pedagógicas que favorezcan la participación y mejora de la Convivencia Escolar.
Subdimensiones	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática
Acción	Programa de sexualidad
Responsable	Orientador
Descripción	Implementación del Programa de afectividad, sexualidad y género

	(PROCES), cuyo objetivo es entregar formación basada en el respeto a la persona y su diversidad.
Medios de verificación	Programa anual PROCES Informe de acciones realizadas

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo estratégico	Fortalecer la sana convivencia escolar a través de la implementación de acciones pedagógicas, institucionales y extra programáticas anuales que promuevan el desarrollo de un clima escolar adecuado para los aprendizajes, y que fortalezca la participación de la comunidad valorando la diversidad e interculturalidad.
Estrategia	Desarrollo de acciones pedagógicas que favorezcan la participación y mejora de la Convivencia Escolar.
Subdimensiones	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática
Acción	Fortalecimiento de la participación de la comunidad
Responsable	Director

Descripción	Se propiciará la participación de los estamentos de la comunidad, tales como el Consejo escolar, Centro de estudiantes y Centro de padres , para fortalecer el sentido de comunidad y hacerlos partícipe de las acciones de la escuela.
Medios de verificación	Acta de Constitución y estatutos del Consejo Escolar Acta de Constitución y estatutos del Centro de Padres y Centro de estudiantes

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo estratégico	Fortalecer la sana convivencia escolar a través de la implementación de acciones pedagógicas, institucionales y extra programáticas anuales que promuevan el desarrollo de un clima escolar adecuado para los aprendizajes, y que fortalezca la participación de la comunidad valorando la diversidad e interculturalidad.
Estrategia	Desarrollo de acciones pedagógicas que favorezcan la participación y mejora de la Convivencia Escolar.
Subdimensiones	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática

Acción	Fortalecimiento de la Convivencia Escolar
Responsable	Encargado de convivencia escolar
Descripción	Elaboración de un Plan de Gestión de la Convivencia Escolar , con acciones que fortalezcan la convivencia de la comunidad , como un aprendizaje esencial del proceso educativo.
Medios de verificación	Plan de gestión de Convivencia Escolar. Material de apoyo pedagógico en temáticas de convivencia escolar. Evidencias de productos surgidos de las actividades con los/las Estudiantes.

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo estratégico	Implementar procedimientos para propiciar un equipo de trabajo motivado y en constante mejora, que se desempeñe en un clima laboral positivo y responda a las necesidades del Proyecto Educativo.
Estrategia	Construcción de pauta de entrevista para retroalimentar el desempeño de los funcionarios.
Subdimensiones	Gestión del personal
Acción	Plan de Desarrollo Profesional Docente

Responsable	Director
Descripción	Implementación y monitoreo de un programa de fortalecimiento de las competencias de docentes a través de talleres de reflexión pedagógica, auto perfeccionamiento, cursos, charlas, cursos online etc., de carácter interno o externo.
Medios de verificación	Plan de Desarrollo Profesional Docente Informe de acciones realizadas

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo estratégico	Implementar procedimientos para propiciar un equipo de trabajo motivado y en constante mejora, que se desempeñe en un clima laboral positivo y responda a las necesidades del Proyecto Educativo.
Estrategia	Construcción de pauta de entrevista para retroalimentar el desempeño de los funcionarios.
Subdimensiones	Gestión del personal
Acción	Desarrollo de competencias de Asistentes de la Educación
Responsable	Inspector general
Descripción	Diseño e implementación de un programa de fortalecimiento de las

	competencias de los asistentes de la educación, a través de talleres , charlas, cursos.
Medios de verificación	Programa de fortalecimiento de competencias. Actas de reuniones de capacitación.

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo estratégico	Implementar procedimientos para propiciar un equipo de trabajo motivado y en constante mejora, que se desempeñe en un clima laboral positivo y responda a las necesidades del Proyecto Educativo.
Estrategia	Construcción de pauta de entrevista para retroalimentar el desempeño de los funcionarios.
Subdimensiones	Gestión del personal
Acción	Reconocimiento al buen desempeño y compromiso institucional
Responsable	Equipo de gestión
Descripción	El Equipo de Gestión reconocerá el buen desempeño y compromiso institucional de los docentes y funcionarios , a través de una carta de reconocimiento.

Medios de verificación	Carta de reconocimiento. Informe de docentes y funcionarios reconocidos por su compromiso.
------------------------	---

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo estratégico	Propiciar una administración ordenada y eficiente de todos los recursos financieros y materiales del establecimiento, procurando que el manejo de los mismos y su mantención beneficie de forma directa a la calidad de educación recibida por nuestros/as estudiantes.
Estrategia	Elaboración de ficha interna para solicitud de recursos necesarios para el funcionamiento.
Subdimensiones	Gestión de los resultados financieros. Gestión de los recursos educativos
Acción	Monitoreo de recursos financieros
Responsable	Director
Descripción	Monitoreo de los recursos financieros del establecimiento (administración delegada, pro retención, mantenimiento, FAEP, entre otros) donde se dé cuenta de los ingresos, egresos y saldos.
Medios de verificación	Rendición mensual de los recursos.

	Planilla de síntesis de recursos.
--	-----------------------------------

10. Referencias

- Blank, W. (1997). Authentic instruction. En W.E. Blank & S. Harwell (Eds.), Promising practices for connecting high school to the real world (pp. 15–21). Tampa, FL: University of South Florida. (ERIC Document Reproduction Service No. ED407586).
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado el 17 de diciembre de 2020 desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Circular, N. (1). de la Superintendencia de Educación. *Documento Convivencia Escolar del MINEDUC*.
- Constitución política de Chile, 1980.
- Cornejo, R., & Redondo, J. (2007). Variables y factores asociados al aprendizaje escolar: una discusión desde la investigación actual. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 33(2), 155-175. <https://dx.doi.org/10.4067/S071807052007000200009>
- Darling-Hammond, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Barcelona: Ariel.
- Declaración Universal de Derechos Humanos. (1948). Declaración Universal de los Derechos humanos. Recuperado, el 10 de mayo del 2020, de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- Decreto de Evaluación y Promoción Escolar N°67, 20 de febrero 2018. Diario Oficial de la República de Chile.
- Drucker, P. F. (1993). The rise of the knowledge society. *The Wilson Quarterly*, 17(2), 52-72.
- Harwell, S. (1997). Project-based learning. In: W. E. Blank and S. Harwell (Eds.), Promising practices for connecting high school to the real world (pp. 23–28). Tampa, FL: University of South Florida. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 407586).
- Imbernon, F. (2000). Escuela y multiculturalidad. *Pensamiento educativo*, 26, 153171.

Katz, L.G., & Chard, S.C. (1989). *Engaging children's minds: The project approach*. Norwood, N.J: Ablex.

Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What do we already know about educational leadership? In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A new agenda for research in educational leadership*. New York, NY: Teachers College Press.

MINEDUC. (2014). Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

MINEDUC. (2018). Política para el Fortalecimiento de la Evaluación en el aula. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

Ministerio de Educación de Chile. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes?. *Relieve: Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Ottone, E., & Hopenhayn, M. (2007). Desafíos educativos ante la sociedad del conocimiento. *Revista Pensamiento Educativo*, 40(1), 13-29.

Printy, S. (2010). Principals' influence on instructional quality: Insights from US schools. *School Leadership and Management*, 30(2), 111-126.

Romero, C. (2004). *La escuela media en la sociedad del conocimiento: ideas y herramientas para la gestión educativa, autoevaluación y planes de mejora*. Noveduc Libros.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational researcher*, 30(3), 23-28.

Yeh, S. L. (2019). *Plan de mejoramiento educativo: Escuela Particular N° 8 San Ignacio Calera de Tango* (Tesis de Magíster, Universidad Andrés Bello).

11. Anexos

Anexo 1: Síntesis de los componentes del PEI

Visión	“Nuestros estudiantes se distinguirán por ser personas íntegras, que respetan la diversidad y que enfrentan positivamente los desafíos del mundo actual, desarrollando al máximo sus habilidades y capacidades que les permitan integrarse a la enseñanza media y la vida en comunidad”.
Misión	“La Escuela Multicultural Gabriela Mistral es una Escuela Básica que fomenta la participación activa de la comunidad, desarrolla una educación integral, enfatiza el respeto a la diversidad y focaliza su quehacer en los aprendizajes y habilidades que promuevan el bien común y una sana convivencia”
Sello 1	INTEGRALIDAD: las experiencias educativas que promovemos se orientan a contribuir a la formación de personas íntegras que enfrenten positivamente los desafíos del mundo actual a través del desarrollo de la persona en los ámbitos cognitivo, psicomotriz, afectivo y artístico, de modo que nuestros estudiantes.
Sello 2	DIVERSIDAD CULTURAL: entendemos la diversidad cultural no solo como un origen o nacionalidad específicos, sino también como diversos marcos de conocimiento, visiones de mundo y formas de aprender.
Sello 3	RESPECTO MUTUO: debe ser cultivado de manera recíproca entre los miembros de la comunidad y que implica el tener consideración, atención y empatía con el otro, con su persona, opiniones, creencias y formas de expresarse en el marco de la buena y sana convivencia.
Sello 4	APRENDIZAJE EFECTIVO: la labor educativa y formativa orientada a logro de aprendizajes significativos, es decir, que reflejen el cambio o adquisición de conductas, habilidades y/o conocimientos más o menos permanentes, que se relacionen con vivencias previas de los estudiantes, se deduzcan de experiencias educativas que propendan al desarrollo de
	habilidades y competencias universales y los habiliten a responder positivamente en distintos contextos.

Valores competencias	y Al ser parte de la Educación Pública chilena, nos comprometemos como una institución socialmente responsable que desea aportar a la conformación de una sociedad más solidaria y justa. Consideramos valores como respeto, solidaridad, empatía, inclusión, equidad, honestidad, responsabilidad e inclusión; todas como base para el desarrollo de diversas competencias, tales como: Orientación a la vida en sociedad, adaptación al cambio, trabajo en equipo y convivencia; comunicación, y orientación al logro académico.
-------------------------	--

Anexo 2: Ficha técnica

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.

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

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. 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.				

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
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.				

1.3. 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

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
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

Proceso general a evaluar: **El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas,**

el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
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

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
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 mantención, reposición y control de inventario periódicos.				