



**Magister en Educación mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo de grado**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

**Profesor: Amely Vivas  
Alumno: Pedro Zarate Vega**

## Ovalle – Chile, Agosto de 2021

### 2. Índice.

3. Resumen	3
4.- Introducción	4
5. Marco Teórico	5
Proyecto educativo institucional*	5
Educación en tiempos de Pandemia.*	8
Plan de mejoramiento Educativo.*	9
6. Marco Contextual	11
7. Diagnostico Institucional	12
Análisis de las áreas de proceso	12
Área Liderazgo Escolar	16
Área Convivencia Escolar	19
Área Gestión de Recursos	22
8. Análisis de Resultado	26
9. Plan de Mejoramiento	28
10. Bibliografía	32

### 3. Resumen.

#### Datos del establecimiento educacional

Identificación del Establecimiento	Escuela Bernardo O'Higgins Riquelme
Rol Base de Datos	715-3
Dirección	Camino Público S/N°
Localidad	La Chimba
Teléfono	53-635252
Correo Electrónico	<a href="mailto:escbernardoohiggins@gmail.com">escbernardoohiggins@gmail.com</a>
Director/a	Hendrik Alberto Rivera Barraza

La Elaboración de este PME Surge de un proceso de evaluación sistemático y continuo que tiene por objetivo mejorar la gestión, para la optimización de los recursos y la adquisición de los conocimientos y habilidades por parte de los estudiantes. Es un trabajo que está Orientado hacia la mejora de los resultados educativos con una cultura de altas expectativas e inclusión con la clara convicción de que todos los estudiantes pueden aprender. Para ello el plan aborda diversas dimensiones que encaminaran y guiaran hacia el éxito y concreción de los principales objetivos planteados. Cabe destacar que para alcanzar cualquier objetivo y meta es necesario superar y vencer diversas problemáticas y obstáculos que se dan por diversas situaciones según el contexto país o las necesidades propias de la comunidad. La garantía y el éxito del PME requiere de una gran inversión de recursos, compromiso y trabajo, que si se conjugan de manera eficiente van en directo beneficio del alumnado y de toda la comunidad.

#### **4.- Introducción.**

El propósito del siguiente PME es permitir a la escuela Bernardo O'Higgins organizar de manera sistemática e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes con una mejora continua, orientado en un conjunto de fases articuladas por las cuales transita el establecimiento para mejorar la gestión institucional y los resultados educativos en función de lo declarado en el PEI.

Los desafíos generados producto de la pandemia mundial que afectó a la educación en su totalidad, tuvo un efecto significativo en la modalidad de trabajo según las necesidades del establecimiento. Por tanto el PME ha demostrado ser una herramienta de gestión con la suficiente flexibilidad, para que el establecimiento la apropie en razón del contexto y las necesidades de nuestra comunidad. Es decir el PME incorpora las lecciones aprendidas para el siguiente año en uso de las TICs, la importancia de los vínculos, del cuidado mutuo y la convivencia escolar, la necesidad de implementar procesos de monitoreo y retroalimentación formativa, la importancia de ser flexibles a los cambios. Estas acciones, herramientas, estrategias están organizadas en una estructura determinada bajo los lineamientos entregados por el Mineduc.

Este Plan de Mejoramiento Educativo inicia con una etapa de Diagnóstico, donde el establecimiento analiza los resultados educativos y la autoevaluación de la Gestión Institucional a través del instrumento que permite el análisis de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas en el que se registra el nivel de calidad que se le asignó a las Prácticas. Le sigue una etapa de Planificación, en la que el establecimiento planifica lo que pretenden realizar en un año para mejorar los resultados y las prácticas institucionales y pedagógicas, en esta etapa el establecimiento fija metas y objetivos que le permitan establecer hacia dónde quiere llegar con las acciones que deben diseñar. Luego sigue la etapa de Implementación, que corresponde a todo lo que el establecimiento realiza para ejecutar su Planificación, junto con esto, se toman decisiones respecto de ella.

## **5. Marco Teórico.**

En este Marco Teórico, se desea ahondar en aspectos que tienen directa relación con el diagnóstico de la institución que inciden en la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Además de profundizar en estudios y experiencias de educación en tiempos de pandemia, considerando que el PME se ha flexibilizado y modificado teniendo en cuenta los desafíos y dificultades presentados en pandemia.

Estos aspectos son:

- Proyecto Educativo Institucional Escuela Bernardo O'Higgins (la Chimba).

- ❖ Propuesta pedagógica
- ❖ Visión – Misión
- ❖ Objetivo Estratégico - Educación en tiempo de Pandemia - Plan de mejoramiento educativo.

### **Proyecto educativo institucional\***

Actualización 2019 – 2022

Escuela Bernardo O'Higgins Riquelme.

### **Propuesta pedagógica**

1.- Concepción de Educación:

La escuela adscribe a una concepción humanista, por ende, el ser humano es concebido como un ser superior, social por naturaleza, dotado de dignidad, cuya vocación es perfeccionar, armónicamente, sus múltiples potencialidades, a fin de transformar su entorno natural, físico, social y emocional en un mundo que brinde a todos y cada uno la oportunidad de desarrollarse plenamente.

## 2.- Concepción de Escuela

Asumimos que la tarea de la escuela, es llevar todo el potencial humano a su máxima expresión, pues es en el proceso educativo, tanto formal, como no formal, que se “humaniza”. Por consiguiente, la escuela es ese espacio, físico y social que debe anticipar la sociedad futura, transformándose en un mundo educativo que proporcione diversas experiencias formativas y académicas a sus estudiantes, es decir, un espacio donde pueda participar, vivir los valores y construir su propio aprendizaje.

\*Proyecto educativo institucional Escuela Bernardo O’Higgins.

La comunidad o’higginiana tiene un carácter inclusivo, “institución que acoge y valora a todos los estudiantes en su diversidad, con la finalidad de lograr una enseñanza de calidad”. También “Nos hacemos cargo del desafío de mejorar la enseñanza bajo condiciones de igualdad y equidad”.

## 3.- Enfoques curriculares

En esta idea, adscribimos un modelo pedagógico que incorpora elementos de diversos paradigmas: del conductismo, cognitivismo y constructivismo.

Del conductismo, acogemos el refuerzo positivo, materializado en el reconocimiento, la premiación al esfuerzo, la meritocracia de nuestros estudiantes y el sistema de calificaciones.

Del cognitivismo, asumimos al “estudiante” como un sujeto con “luz propia”, es decir, con conocimientos y experiencias previas, erradas o correctas, las que el docente debe tener en cuenta, para activar su pensamiento y motivarlo, a fin de que éste modifique sus estructuras mentales e interprete la nueva situación o información, desarrollando sus habilidades cognitivas, psicomotrices y sociales. El modelo didáctico que privilegiamos, es aquél que le proporciona al estudiante, experiencias que le permita desarrollar diferentes niveles del pensamiento, desde lo más simple a lo más complejo.

Del constructivismo, asumimos que el aprendizaje es un proceso colaborativo y participativo, que se logra a través de experiencias de aprendizaje e interacción con el medio, social, natural y cultural para construir el propio aprendizaje.

## **Visión**

Ser una comunidad reconocida por el logro de aprendizaje, cuidado del entorno escolar y el desarrollo de habilidades académicas, sociales, artísticas y deportivas.

## **Misión**

Todos podemos aprender cuidando el entorno escolar y desarrollando habilidades académicas, sociales, artísticas y deportivas.

## **Objetivos estratégicos**

La escuela ha utiliza el modelo Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, SACGE, para establecer objetivos y metas institucionales que se operacionalizan anualmente a través del Plan de Mejoramiento Educativo.

La comunidad ha convenido que la tarea fundamental y razón de ser de la escuela es lograr que todos sus estudiantes alcancen aprendizajes fundamentales de calidad, con foco en el desarrollo de las habilidades y competencias en cada asignatura y nivel de enseñanza; lo que implica creer en las capacidades de los diversos actores, lo que conlleva el compromiso de instalar una cultura de altas expectativas, lo que exige una base sólida que sustente el proceso educativo en un adecuado clima organizacional y en un ambiente propicio para el aprendizaje, evidenciado en una sana convivencia escolar: ambos propósitos demandan recursos humanos y materiales que gestionarse, lo que a su vez reclama un liderazgo y conducción que gestione procesos, recursos, instancias, procedimientos, entre otros.

En consecuencia, el PEI, ha establecido un objetivo estratégico por área de gestión, donde el centro lo ocupa gestión curricular, los que deben alcanzarse plenamente al cabo de cinco años

### **Educación en tiempos de Pandemia.\***

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (Unesco) junto con la consultora Mckinsey y Co. (2020) elaboraron un manual para la remediación de aprendizajes, en el que analizan propuestas teóricas y casos de países que han sufrido grandes catástrofes educacionales, ya sea por la pandemia u otras situaciones anteriores, como terremotos, tsunamis, guerras, huracanes, o el virus Ébola. Este documento indica que, para elaborar una respuesta, se deben considerar tres aspectos esenciales, siempre cuidando de monitorear y ajustar el plan con el avance del tiempo.

En primer lugar, se debe realizar un diagnóstico claro de la situación país, entendiendo su contexto. Para ello, es necesario determinar el nivel de pérdidas de aprendizaje y el daño socioemocional producto del Covid-19, estimando si este es alto o bajo, a través de diversas evaluaciones. Al mismo tiempo, se debe tomar en consideración si estas pérdidas se distribuyen heterogéneamente entre los estudiantes y observar el origen de la desigualdad en su distribución, ya sea económico, geográfico, racial, u otro. Considerando ambas dimensiones y el contexto nacional, se puede determinar el arquetipo de la situación escolar, definir una visión y plantear objetivos acordes a esta. Poniendo la situación socioemocional en el centro, el segundo aspecto a considerar es la determinación de una estrategia, o combinación de estrategias, que debe seguir el sistema de educación para enfrentar las necesidades de sus alumnos. De la experiencia internacional es posible recoger tres estrategias diferentes:

- Aumentar el tiempo de clases, actividades extracurriculares y oportunidades para alumnos de las escuelas. Estas horas extra pueden ser utilizadas para apoyar emocionalmente a los alumnos y/o recuperar aprendizajes. Medidas como aumentar el horario de clases, disminuir tiempos de recreo o realizar clases los fines de semana; son recomendables para países con pérdidas importantes de aprendizajes y una distribución homogénea de estas pérdidas entre los alumnos. Por otro lado, un calendario escolar más largo y la promoción de campamentos de



verano pueden apoyar también a países con mayor desigualdad de pérdidas entre los alumnos.

- Atención personalizada, en grupos pequeños o uno a uno, centradas en las pérdidas personales. Esta atención puede ser entregada tanto por profesores como asistentes de educación (psicólogos y psicopedagogos). Incluso puede consistir en tutorías de pares dependiendo de la necesidad de cada alumno. Todas las medidas asociadas a esta estrategia son especialmente recomendadas en países con una gran desigualdad en las pérdidas de conocimiento o efectos socioemocionales y requieren de una gran cantidad de recursos humanos, siendo muy efectivas (Slavin & Davis, 2011).

\*accioneducar.cl (Recuperación de aprendizajes).

- Reducir los contenidos de los programas educacionales, concentrándose en los conocimientos esenciales. Esta estrategia puede implicar una reducción en materias esenciales, en contenidos esenciales dentro de cada materia o en una combinación de ambas opciones. Esta estrategia puede usarse independiente de la situación del sistema educativo. Con todo, la priorización de currículo no puede ignorar las necesidades socioemocionales de los alumnos

### **Plan de mejoramiento Educativo.\***

Los procesos de mejoramiento escolar requieren un enfoque que permita que las comunidades educativas puedan planificar la trayectoria de mejora considerando que las acciones pueden ir desde la normalización y creación de rutinas, hasta decisiones de carácter estratégico que ahonden con mayor profundidad en las prácticas pedagógicas con el fin de “aumentar la capacidad de las escuelas de organizar continuamente las oportunidades de aprendizajes relevantes”. En un escenario menos predecible, menos estable, resulta indispensable planificar de flexible de acuerdo a las evidencias y necesidades del contexto. La adaptación a los cambios constituye un cambio de paradigma en relación a la comprensión del funcionamiento del sistema escolar e implica la capacidad de la escuela para organizar y regular su funcionamiento de manera de seguir evolucionando en condiciones variables, bajo el principio de sostenibilidad<sup>5</sup>, es decir, comprendiendo la escuela como una institución integrada en un contexto social y natural más amplio, en el que no es posible controlar todas las variables, pero sí mitigar los efectos y anticiparse a algunas situaciones de riesgo. Lo anterior supone el mayor desarrollo posible de las capacidades profesionales de los equipos directivos para conducir procesos de mejora en medio de los cambios,

con el fin último de lograr que la escuela, como institución, sea capaz de adaptarse y ajustarse a los nuevos escenarios, manteniendo y resguardando la continuidad de los aprendizajes y el cuidado de la comunidad educativa. La adaptación a los cambios constituye una de las principales habilidades para un liderazgo directivo eficaz, aspecto que requiere ser reforzado y promovido para afrontar los desafíos propios de una escuela y una sociedad cada vez más compleja e interconectada.

De esta forma, elaborar el PME 2021 de manera que contribuya a que el establecimiento sea capaz de adaptarse a las necesidades del contexto, considera el desarrollo de acciones tales como:

- Mantener canales de comunicación expeditos y eficientes.

\*liderazgoescolar.mineduc.cl (plan de mejoramiento educativo: herramienta de planificación y gestión de la escuela).

- Elaborar e implementar estrategias de educación híbrida (continuidad y transiciones entre educación a distancia y educación presencial)
- Elaborar, implementar y evaluar protocolos, rutinas y estrategias ante cambio de situación comunal o cambio en las indicaciones de la autoridad sanitaria.
- Contar con planes para enfrentar situaciones complejas que impliquen entregar información de forma rápida y brindar apoyo concreto a docentes y estudiantes ante posibles cambios de escenarios (o condiciones).

## 6. Marco Contextual

La génesis de la Escuela Bernardo O'Higgins Riquelme, está en la fusión de la Escuela de Hombres y la de Mujeres que existían en la localidad de La Chimba, en la década del 60, tal modificación se realizó bajo el decreto N° 3672, del Ministerio de Educación, del 4 de Abril del año 1963.

En su inicio contó con cuatro salas de clases atendiendo a los estudiantes en doble jornada y atendió a estudiantes desde primer a sexto año de preparatoria, con el tiempo se fueron incorporando otros niveles de enseñanza y el grupo diferencial.

El establecimiento recibió el nombre de Escuela N° 12 de La Chimba, la que con posterioridad se denominó F-129, para llegar al actual nombre "Escuela Básica Bernardo O'Higgins Riquelme".

El establecimiento atiende a una población estudiantil con un IVE de 97,6 %, forma parte del convenio de igualdad de oportunidades, donde un 79,06% de sus estudiantes son prioritarios, un 23,7% tienen NEE, atendidos en el programa de integración, desde educación parvularia a enseñanza básica en todos sus niveles. Con motivo del terremoto de 1997, hubo que construir un nuevo edificio, el que fue recepcionado durante el año 2000, actualmente alberga a los niños y niñas de la localidad y sus alrededores, desde prekinder a octavo año básico, contando con Jornada Escolar Completa, Programa Integración Escolar.

La escuela Bernardo O'Higgins Riquelme está ubicada en la localidad de la chimba (sector urbano-rural), esta se encuentra a 2.1 kilómetros al sureste de la ciudad de Ovalle perteneciente a la Región de Coquimbo.

La escuela Bernardo O'Higgins está compuesta por: **Dotación**

### **Docente Directivos**

- Director

- Jefe unidad técnico pedagógico
- Encargada de convivencia □ Coordinador Pie.

**Planta Docente**

- Educadoras de párvulo □ Docentes de aula.

**Asistentes de la educación**

- Asistentes de párvulo
- Asistentes de aula
- Asistentes profesionales
- Encargada de biblioteca
- Secretaria
- Auxiliar de aseo.

**7. Diagnostico Institucional.**

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

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

## 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.			x	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada			x	
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.				x
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.		x		
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				

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

13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.		x		
--	--	---	--	--

## 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.				x
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			x	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.			x	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				x
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			x	
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			x	

7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			x	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.			x	

### 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.				x
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		x		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los				x
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.				x
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			x	



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.			x	
---	--	--	---	--

## 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.				x
2. El sostenedor establece metas claras al director.			x	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente			x	
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.			x	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.			x	

### 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.				x

2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.			x	
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				x
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			x	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.			x	
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.			x	
7. El director promueve una ética de trabajo.			x	

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

## 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).			x	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		X		
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			x	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			X	

### 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).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			X	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			X	
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			x	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			X	

### 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.			X	

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

## 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.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.			X	
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			X	
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.				X
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			X	
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	

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

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

Liderazgo: El proceso 2020 provocó y tuvo la necesidad de fortalecer el trabajo y la organización de la comunidad educativa para el logro de los aprendizajes, pero además deja en evidencia la falta de trabajo colaborativo entre docentes, asistentes de la educación y el escaso perfeccionamiento en el manejo de las tics y las herramientas on line, a pesar que la escuela cuenta con todos los recursos para implementarlas de manera adecuada.

Gestión pedagógica, El año 2020 tuvo distintas complejidades relacionadas a la crisis sanitaria producida por la pandemia Covid-19 dificultaron la implementación curricular y produjeron severos ajustes a lo proyectado, sin embargo se establecieron acciones tales como; apoyo pedagógico sincrónico y asincrónico trabajar los objetivos priorizados, e intentar implementar el currículo según las disposiciones del ministerio. .

Las principales dificultades en el ámbito curricular es la baja cantidad de horas para el trabajo con los estudiantes, poca claridad en la implementación del currículum, y la no presencialidad.

Convivencia escolar: las acciones implementadas en esta dimensión se centraron en realizar contención y apoyo socioemocional a todos los integrantes de la comunidad educativa y a las necesidades que se presentan producto de la pandemia.

A pesar de las dificultades presentadas producto del contexto sanitario, la organización del establecimiento permitió mantener el proceso de enseñanza aprendizaje y la vinculación permanente con cada integrante de la comunidad educativa, fortaleciendo el trabajo remoto y el uso de medios digitales de enseñanza y comunicación en todas las dimensiones de la gestión educativa.

#### **8. Análisis de Resultado.**

<b>Dimensión</b>	<b>Análisis</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
------------------	-----------------	-------------------	------------------------------

Gestión pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes	Los docentes planifican, implementan y evalúan el proceso enseñanza aprendizaje de forma sincrónica y asincrónica. Distribución de la carga horaria de los docentes con tiempo para trabajo colaborativo. Programa integración escolar. Implementación de la priorización curricular Entrega de material impreso a todos los estudiantes Capacitación docente	Elaboración, implementación y evaluación de los aprendizajes en función del desarrollo de habilidades de forma remota. Utilización del tiempo de trabajo colaborativo en el análisis y reflexión del proceso enseñanza aprendizaje. Diversificar las estrategias de enseñanza para que todos los estudiantes aprendan. Implementación de clases sincrónicas Capacitación de docente para fortalecer habilidades digitales
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y Planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo	Conducción y organización de la comunidad educativa en favor del logro de los aprendizajes de los estudiantes y metas institucionales.	Cultura de altas expectativas en favor del éxito y logro de los aprendizajes Fortalecimiento de redes de apoyo La comunicación efectiva de la visión, metas y objetivos anuales a toda la comunidad educativa y el alineamiento de todos con esa visión compartida
Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el	Actualización y socialización del reglamento interno con	Fortalecer la mediación y resolución pacífica de conflictos. Implementar

	desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional	los integrantes de la comunidad educativa. Equipo de convivencia escolar conformado por encargada, orientadora, psicóloga y asistente social. Implementación de los planes requeridos por normativa.	a través de talleres y/o orientación los objetivos del plan de gestión de convivencia escolar.
Gestión de recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, en los recurso humano, financiero y educativo para el desarrollo de los procesos educativos	Recursos humanos destinado a la implementación del proceso enseñanza aprendizaje. Disponibilidad de recursos materiales y financieros para dar respuesta a las necesidades detectadas.	Centrar la utilización de los recursos humanos y materiales en favor del proceso enseñanza aprendizaje en el aula. Entrega de recursos tecnológicos a estudiantes y docentes

## 9. Plan de Mejoramiento.

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión Pedagógica	Afianzar el proceso enseñanza aprendizaje para avanzar en el logro de objetivos de aprendizaje priorizados de los estudiantes, a través de estrategias diversificadas y desarrollo de habilidades para todos los estudiantes, de forma sincrónica y asincrónica, según plan de retorno escolar.	Lograr que el 90% de los docentes de la Comunidad Educativa implementen diversas estrategias y en el desarrollo de habilidades y de enseñanza docente para avanzar a en el logro de objetivos de aprendizaje priorizados de los estudiantes, de forma sincrónica y asincrónica, según plan de retorno escolar
Liderazgo	Consolidar el liderazgo y el trabajo colaborativo de los docentes y asistentes de la educación, para apoyar el logro de los aprendizajes priorizados y objetivos de enseñanza, con la utilización de canales digitales de enseñanzaaprendizaje	Lograr que el 90% docentes y asistentes de la educación desarrollen trabajo colaborativo y lideren el logro de los aprendizajes priorizados y objetivos de enseñanza, con la utilización de canales digitales de enseñanzaaprendizaje.
Convivencia Escolar	Consolidar las prácticas de convivencia escolar, buen trato y las estrategias de resolución de conflictos en todos los integrantes de la comunidad educativa, utilizando canales remotos de comunicación y vínculos con todos los integrantes de la comunidad educativa.	Mejorar en un 80% la convivencia escolar y buen trato, a través de la resolución pacífica de conflictos de todos los integrantes de la comunidad educativa, utilizando canales remotos de comunicación y vínculos con todos los integrantes de la comunidad educativa.
Gestión de Recursos	Gestionar con el sostenedor la adquisición de recursos materiales, humanos, digitales y de comunicación digital para la adecuada	Destinar el 100% de los recursos humanos, materiales y digitales para el logro de los objetivos de aprendizaje de los

	implementación de los objetivos de aprendizaje priorizados de los estudiantes por medio de clases sincrónicas y/o remotas.	estudiantes, priorizados de los estudiantes por medio de clases sincrónicas y/o remota
--	--	--

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Estrategia	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Afianzar el proceso enseñanza aprendizaje para avanzar en el logro de objetivos de aprendizaje priorizados de los estudiantes, a través de estrategias diversificadas de forma sincrónica y asincrónica, según plan de retorno escolar.	Capacitar a los docentes en el desarrollo de estrategias de enseñanza de forma presencial y/o remota.	- Implementación del currículo. -Estrategias Diversificadas de Enseñanza	Jefe técnico
Liderazgo	- Liderazgo del sostenedor - Liderazgo del director Planificación, gestión de resultados	Consolidar el liderazgo y el trabajo colaborativo de los docentes y asistentes de la educación, para apoyar el logro de los aprendizajes	Fortalecer el diálogo, la reflexión, análisis y apoyo al procesos de enseñanza aprendizaje y emocional de toda la Comunidad Educativa a	- Administración Central. - Planificación estratégica.	Director

		priorizados y objetivos de enseñanza, con la utilización de canales digitales de enseñanza y aprendizaje	través de instancias de trabajo colaborativo tanto presencial como remoto.		
Convivencia Escolar	- Formación Convivencia escolar - Participación y vida democrática	Consolidar las prácticas de convivencia escolar, buen trato y las estrategias de resolución de conflictos en todos los integrantes de la comunidad educativa, utilizando canales remotos de comunicación y vínculos con todos los integrantes de la comunidad educativa.	Implementar medidas de apoyo y contención emocional para los miembros de la comunidad educativa, a través del diálogo, participación de redes de apoyo tanto presencial como remoto.	-Contención Emocional - Plan de Gestión de Cultura de prevención y seguridad	- Encargado de convivencia - Director - Encargado de convivencia.

Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del personal</li> <li>- Gestión de los resultados financieros</li> <li>- Gestión de los recursos</li> </ul>	Gestionar con el sostenedor la adquisición de recursos materiales, humanos, digitales y de	Definir y gestionar la adquisición de recursos humanos, materiales y digitales, necesarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectiva gestión de recursos materiales y educativos.</li> <li>- Recursos humano al servicio del</li> </ul>	-Director
	educativos.	comunicación digital para la adecuada implementación de los objetivos de aprendizaje priorizados de los estudiantes por medio de clases sincrónicas y/o remotas.	para el logro de los objetivos institucionales.	aprendizaje. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión efectiva de la asistencia y retención escolar</li> </ul>	



## **10. Bibliografía.**

Magister Profesional en Educación, Editor Adrián Pereira Santana, Serie 3 Libro II.

[www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

Evaluación de sistemas y proyectos educativos, asignatura: Administración educacional de calidad.

[www.sigamosaprendiendo.mineduc.cl](http://www.sigamosaprendiendo.mineduc.cl)

<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2021/03/Orientaciones-PME-2021-final.pdf>

Recuperación-de-aprendizajes-Acción-Educación.pdf, Autores: Magdalena Vergara, Tania Villarroel y Francisco Alessandri, Agosto, 2021.

Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, Ministerio de Educación de Chile, Decreto Supremo de Educación N° 73/2014, Primera edición: marzo 2014.