



**Magister en Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento**

Profesor : Rocio Riffo San Martin

Alumno : Sara Escobar Sanhueza

Arica – Chile, abril de 2021

## Índice

1. Resumen.....	3
2. Introducción.....	4
3. Marco teórico. ....	5
3.1 Proyecto Educativo Institucional .....	5
3.2 Políticas y Normativas Educativas que Enmarcan y Apoyan el Mejoramiento Educativo .....	6
3.2.1 Normativas del Sistema Educacional .....	7
3.3 Enfoques Presentes en las Políticas Educativas Actuales .....	8
3.4 Estándares Indicativos de Desempeño.....	8
3.4.1 Dimensión Liderazgo.....	9
3.4.1.1 Estándares de Liderazgo del Sostenedor.....	9
3.4.1.2 Estándares de Liderazgo del Director .....	10
3.4.1.3 Estándares de Planificación y Gestión de Resultados .....	10
3.4.1.4 Estándares de Gestión Curricular.....	10
3.4.1.5 Estándares de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula .....	11
3.4.1.6 Estándares de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes .....	11
3.4.2 Dimensión Formación y Convivencia .....	11
3.4.2.1 Estándares de Formación .....	12
3.4.2.2 Estándares de Convivencia.....	12
3.4.2.3 Estándares de Participación y Vida Democrática .....	13
3.4.3 Dimensión Gestión de Recursos .....	13
3.4.3.1 Estándares de Gestión de Personal .....	13
3.4.3.2 Estándares de Gestión de Recursos Financieros .....	14
3.4.3.3 Estándares de Gestión de Recursos Educativos .....	14
4. Marco contextual. ....	15
5. Diagnóstico institucional. ....	17
6. Análisis de resultados.....	23
7. Plan de mejoramiento.....	27
7.1 Objetivos y Metas .....	27
7.2 Acciones para un año .....	29
8. Bibliografía. ....	33



## 1. Resumen.

Este diseño de mejoramiento educativo fue generado con la participación de distintos actores e integrantes de nuestra comunidad. Está definido en cuatro áreas, las que abordan cada ámbito relacionado con el quehacer diario del colegio.

- Liderazgo escolar
- Gestión pedagógica
- Formación y convivencia
- Gestión de recursos

A continuación, se dará a conocer un resumen de nuestro P.M.E., el cual abordará algunas dimensiones que, a nuestro parecer, encaminará al éxito y a la concreción de los principales objetivos:

- Fortalecer el desarrollo de los sellos educativos, perfiles y planes de gestión con la comunidad educativa instaurados en el PEI del colegio.
- Instaurar prácticas que aseguren una adecuada implementación curricular y una educación de calidad, tomando en cuenta las fortalezas, necesidades y diversidad de nuestros alumnos(as).
- Crear instancias y actividades que logren desarrollar un clima de participación, formación y pertenencia en la comunidad educativa, para así formar los perfiles de los distintos actores de nuestra comunidad.
- Potenciar y habilitar nuevos espacios pedagógicos del colegio con recursos educativos y tecnológicos con el fin de potenciar la gestión de los aprendizajes.

Por lo tanto, el logro de estos objetivos requiere de una gran inversión tanto de recursos humanos como económicos.



## **2. Introducción.**

El siguiente trabajo de grado está centrado en los procesos que deben tener los establecimientos para desarrollar un plan de mejoramiento, con el fin de orientar, planificar y materializar las mejoras institucionales y pedagógicas.

Estos procesos se orientan de manera distinta en cada organización en función de su PEI además de la cultura escolar y contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen y el diagnóstico institucional.

Con el objetivo de mejorar la calidad de aprendizaje, nuestro establecimiento educativo debe realizar anualmente una autoevaluación institucional, a través, de un proceso participativo y crítico que promueva acciones de mejora continua que se vean reflejados en la calidad de la formación impartida a la comunidad educativa.

Es por lo anterior que debemos comprometer a toda la comunidad a participar y trabajar por mejorar los resultados del establecimiento y sus prácticas institucionales y pedagógicas.



### **3. Marco teórico.**

El siguiente marco teórico pretende profundizar en los distintos aspectos que se deben considerar para la elaboración del plan de mejoramiento educativo, haciendo énfasis en los estándares indicativos de desempeño, requeridos y estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, ya que, tienen como propósito proveer un marco de referencia a los establecimientos que orienta la mejora continua de sus procesos internos, de evaluación y de autoevaluación, lo cual permite respetar la autonomía y la diversidad de los Proyectos Educativos Institucionales.

#### **3.1 Proyecto Educativo Institucional**

El PEI es un elemento clave para el desarrollo de los procesos de mejoramiento educativo en las distintas dimensiones de la gestión escolar (liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar, y gestión de recursos). Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares.

Uno de los aspectos que desafía la planificación y gestión del mejoramiento educativo es la integración al PME de las políticas y normativas educacionales que se expresan en distintos planes (Plan de gestión de la convivencia escolar, Plan de formación ciudadana, Plan de apoyo a la inclusión, Plan de desarrollo profesional docente, Plan de afectividad, sexualidad y género, Plan de seguridad escolar). Esta integración exige un ejercicio de revisión y análisis que permita definir cómo cada plan aporta a la concreción de los sellos educativos del establecimiento y contribuye al mejoramiento de su calidad educativa.

Como lo señala la Ley General de Educación (Ley N° 20.307), uno de los principales propósitos de la educación chilena es el desarrollo integral de los estudiantes. Esto se ve reflejado a través de dos pilares del sistema educativo que se complementan y trazan la dirección en la que se quiere avanzar.

El primero de ellos es el currículum nacional, con los diferentes decretos normativos (Marco curricular y Bases Curriculares), que establece una base cultural común para todos los estudiantes y que apunta al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. Además, dicho currículum sirve de resguardo para la equidad de la educación (al exigir mínimos comunes) y para el aprendizaje integral de todos los estudiantes.

El segundo pilar corresponde al conjunto de normativas educacionales, que se traducen en planes a desarrollar por escuelas, colegios y liceos, que entregan el marco y los elementos esenciales que deben ser asumidos por las comunidades educativas para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, a sus estudiantes.

La implementación de un modelo de gestión del mejoramiento educativo requiere comprender el mejoramiento como un proceso sistémico y global, que abarca



distintos niveles (aula, establecimiento, territorio local, nivel regional y nacional) y dimensiones (cognitiva, social, emocional, física, ética, entre otras), y donde la colaboración y participación de la toda la comunidad educativa resulta fundamental.

La Ley que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) (Ley N° 20.529) ordena y define los roles de las instituciones que lo conforman. Este sistema busca “asegurar una educación de calidad en los distintos niveles educativo y tiende a asegurar la equidad, entendida como que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”.

Instituciones que velan por la calidad de la educación, la mejora continua de los aprendizajes y el fomento de las capacidades de gestión de los establecimientos:

1. **Consejo Nacional de Educación:** Aprueba e informa Bases Curriculares. Planes y programas de estudio. Estándares de aprendizaje y otros indicadores de Calidad. Estándares indicativos de desempeño, Plan de evaluaciones nacionales e internacionales.
2. **Ministerio de Educación:** Órgano Rector y coordinador del sistema · Propone e implementa las políticas educacionales, define normativa y provee financiamiento. Elabora y propone: · Bases curriculares. · Planes y programas de estudio. · Estándares de aprendizaje. Otros indicadores de calidad y estándares indicativos de desempeño. · Plan de evaluaciones nacionales e internacionales. Promueve el desarrollo profesional de docentes, directivos y asistentes de la educación. Provee apoyo técnico y recursos educativos para el mejoramiento escolar.
3. **superintendencia de Educación:** Fiscaliza el Cumplimiento de la normativa educacional, legalidad en el uso de los recursos y la rendición de cuentas de los establecimientos subvencionados. Sanciona: · Los incumplimientos normativos y aquellos relacionados con el uso de los recursos o con el proceso de rendición de cuentas. Atiende: · Consultas, denuncias y reclamos formulados por la comunidad educativa. Promueve: · El conocimiento, ejercicio y resguardo de los derechos educacionales Informa: · Sobre la normativa educacional y los derechos de la comunidad educativa.
4. **Agencia de Calidad de Educación:** Propone y asesora al Mineduc en la elaboración del Plan de Evaluaciones Nacionales e internacionales. Evalúa: · Logros de aprendizaje de los estudiantes en base a lo definido en los estándares de aprendizaje y otros indicadores de Calidad. · Desempeño de los establecimientos y sus sostenedores según los estándares indicativos de desempeño. Orienta: · La mejora escolar a partir de los resultados de las evaluaciones. Informa: A la comunidad en general.

### **3.2 Políticas y Normativas Educativas que Enmarcan y Apoyan el Mejoramiento Educativo**

El mejoramiento educativo supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que



ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan a la escuela, colegio y/o liceo, y no tan solo sus resultados finales.

El mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa fija un horizonte a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el desarrollo integral de sus estudiantes, sin perder de vista: los propósitos de la Ley General de Educación, los sentidos y metas del currículum nacional y, por último, los enfoques asociados a cada plan que los establecimientos deben realizar por normativa. resulta fundamental comprender que como parte de los procesos de planificación de la fase estratégica y la fase anual del PME, el equipo directivo y la comunidad educativa en su conjunto, deberán compartir y profundizar en los enfoques y orientaciones que cada política educativa nacional plantea, para luego contextualizarlas en el proyecto, los sellos educativos y el perfil del estudiante que desean lograr.

### **3.2.1 Normativas del Sistema Educacional**

Se han producido una serie de cambios normativos de gran relevancia para el sistema educativo chileno que dan y constituyen un nuevo marco de acción para la planificación, implementación y evaluación del mejoramiento en escuelas. Entre ellos, cabe mencionar:

- La Ley de Inclusión, promulgada el 29 de mayo del 2015, es pieza fundamental de la nueva política, dado que restituye y garantiza el derecho social a la educación, de modo que todos los niños, niñas, jóvenes y adultos(as) sean efectivamente iguales en su acceso a ella. Asimismo, define a las comunidades educativas como corresponsables del logro de aprendizajes de calidad y, por tanto, de la organización de los procesos educativos, en función de atender a las y los estudiantes, sin segregar, excluir ni discriminar arbitrariamente. Además, esta ley pone en el centro de la gestión al Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- La Ley, promulgada el 28 de abril del año 2015, que crea la Subsecretaría y Superintendencia de Educación Parvularia, órganos que colaborarán con el Ministerio de Educación en el desarrollo, coordinación y organización de los procesos técnico-pedagógicos y normativos, contando así con un mayor apoyo para los aprendizajes de los niños y niñas de este nivel.
- La Ley que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, promulgada el 4 de marzo del 2016, la que apunta a desarrollar y fortalecer las capacidades de los y las docentes, relevando, a su vez, a las comunidades profesionales, como espacios de reflexión de los procesos de enseñanza-aprendizaje y del ciclo de mejora continua que sustenta el PME, entre otros.
- La Ley que crea un Sistema de Educación Pública, promulgada el 16 de noviembre del 2017 para fortalecer la calidad de los establecimientos educacionales públicos del país, capaz de garantizar el derecho universal a la educación integral e inclusiva de calidad.



### 3.3 Enfoques Presentes en las Políticas Educativas Actuales

Los enfoques que son importantes de considerar al momento de planificar el mejoramiento educativo por los establecimientos educacionales, caben mencionar:

- **El enfoque formativo:** se trata de concebir la convivencia escolar como un fin en sí mismo, y convertirla en pilar fundamental del proceso formativo integral. Relevar el qué, el cómo, el para qué, y con quiénes aprendemos.
- **El enfoque inclusivo:** considera a la escuela como espacio de encuentro de los diversos, reconociendo, valorando y aprendiendo a aprender desde diferentes intereses, motivaciones y capacidades. Es la transformación de la escuela no solo en lo físico, sino que también en lo ético y relacional.
- **El enfoque participativo:** apunta a hacer posible la incorporación de todos los miembros de la comunidad educativa y fomenta que las escuelas se organicen en equipos de trabajo en pro de una meta común que los moviliza y da sentido de pertenencia e identidad.
- **El enfoque territorial:** apuesta por incorporar elementos identitarios (históricos, culturales, sociales, políticos, entre otros) de las comunidades locales a las que pertenecen los establecimientos educacionales para generar políticas nacionales con sentido local.
- **El enfoque de derechos:** considera a cada uno de los actores de la comunidad educativa como sujetos de derechos, con capacidad para desarrollar en plenitud todo su potencial. Reconoce también que cada ser humano tiene experiencias esenciales que ofrecer y que requiere que sus intereses y necesidades sean consideradas.
- **El enfoque ético:** pone su acento en una pedagogía basada en el valor de la confianza y el cuidado que deben sustentar las relaciones interpersonales que se establecen entre todos quienes conforman las comunidades educativas.

### 3.4 Estándares Indicativos de Desempeño

La evidencia nacional es consistente en señalar la importancia de contar con referentes exigentes, y a la vez alcanzables, en áreas clave de la gestión educativa, como el liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia, y la gestión de recursos, con el fin de ayudar a determinar vías de mejora para los establecimientos. En este contexto, y sobre la base de los fundamentos de los EID promulgados el 2014, se realiza una actualización que integra aspectos que se adecúan a la normativa vigente del sistema educativo, y que responda a los desafíos actuales de la educación escolar, como son las habilidades del siglo XXI, el aprendizaje profundo, la ciudadanía global, la innovación pedagógica, entre otros.

Los EID fueron elaborados a partir de un enfoque multidimensional que permitió identificar y sistematizar procesos institucionales que favorecen las condiciones para una gestión de calidad, dado que establecen acciones de superación y desarrollo para la mejora continua de los establecimientos educacionales, a continuación, se detallaran sus estándares:





### **3.4.1 Dimensión Liderazgo**

El liderazgo es el factor que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, después de la enseñanza en el aula. Para que esta influencia sea positiva el sostenedor debe procurar la generación y el fortalecimiento de redes y alianzas entre los establecimientos a su cargo y de estos con otras instituciones, velando por las trayectorias educativas y formativas de todos los estudiantes.

A su vez, el director debe propiciar que todos los actores educativos se identifiquen con la orientación y objetivos del establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de la comunidad educativa.

Considerando lo anterior, la dimensión Liderazgo se organiza en las subdimensiones Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, y Planificación y gestión de resultados.

#### **3.4.1.1 Estándares de Liderazgo del Sostenedor**

En la subdimensión liderazgo del sostenedor los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo, y a la vez señalan que, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo con los directores, es necesario que el sostenedor delimite su rol respecto de los equipos directivos de los establecimientos, definiendo claramente las funciones y responsabilidades para trabajar de manera efectiva.

Estándar 1.1 El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo.

Estándar 1.2 El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.

Estándar 1.3 El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.

Estándar 1.4 El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo.

Estándar 1.5 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes.

Estándar 1.6 El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.



### **3.4.1.2 Estándares de Liderazgo del Director**

En la subdimensión liderazgo del director, los estándares determinan que al director le corresponde conducir efectivamente el funcionamiento del establecimiento, comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y movilizarla hacia la mejora continua, y dar cuenta de los resultados obtenidos.

Estándar 2.1 El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.

Estándar 2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.

Estándar 2.3 El director instaure una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.

Estándar 2.4 El director instaure en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.

Estándar 2.5 El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.

### **3.4.1.3 Estándares de Planificación y Gestión de Resultados**

En la subdimensión planificación y gestión de resultados, los estándares establecen la importancia de planificar la gestión institucional y diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico del establecimiento con las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

Estándar 3.1 El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

Estándar 3.2 El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.

Estándar 3.3 El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.

### **3.4.1.4 Estándares de Gestión Curricular**

En la subdimensión gestión curricular, los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa, mediante la revisión conjunta, el análisis y la mejora de los procesos pedagógicos.

*Estándar 4.1* El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.

Estándar 4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.

Estándar 4.3 El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Estándar 4.4 El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.

Estándar 4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo



de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.

#### **3.4.1.5 Estándares de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula**

En la subdimensión enseñanza y aprendizaje en el aula, los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

Estándar 5.1 Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.

Estándar 5.2 Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.

Estándar 5.3 Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.

Estándar 5.4 Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.

Estándar 5.5 Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.

Estándar 5.6 Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### **3.4.1.6 Estándares de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes**

En la subdimensión “apoyo al desarrollo de los estudiantes”, los estándares establecen la importancia de identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

Estándar 6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.

Estándar 6.2 El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.

Estándar 6.3 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.

Estándar 6.4 El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.

Estándar 6.5 El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.

#### **3.4.2 Dimensión Formación y Convivencia**

En la dimensión formación y convivencia, los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.



### **3.4.2.1 Estándares de Formación**

La subdimensión formación describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo y los docentes para promover la formación integral de los estudiantes. La subdimensión releva la orientación vocacional, la promoción de hábitos de vida saludable y las conductas de autocuidado entre los estudiantes. Además, enfatiza el involucramiento de familias y apoderados para potenciar el proceso educativo, así como el rol del profesor jefe en la orientación de los estudiantes y en la construcción de una comunidad de curso.

Estándar 7.1 El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

Estándar 7.2 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.

Estándar 7.3 El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.

Estándar 7.4 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de auto cuidado entre los estudiantes.

Estándar 7.5 El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.

### **3.4.2.2 Estándares de Convivencia**

En la subdimensión convivencia, los estándares definen las acciones implementadas para desarrollar y mantener un ambiente de amabilidad, respeto y valoración mutua, promoviendo la inclusión y la diversidad. Además, el subdimensión enfatiza la importancia de asegurar un ambiente organizado y seguro entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Estándar 8.1 El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Estándar 8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.

Estándar 8.3 El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.

Estándar 8.4 El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

Estándar 8.5 El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.

Estándar 8.6 El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.



### **3.4.2.3 Estándares de Participación y Vida Democrática**

En la subdimensión participación y vida democrática, los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos de la comunidad educativa compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

Estándar 9.1 El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.

Estándar 9.2 El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.

Estándar 9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.

Estándar 9.4 El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.

Estándar 9.5 El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

### **3.4.3 Dimensión Gestión de Recursos**

Está dirigida a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

#### **3.4.3.1 Estándares de Gestión de Personal**

En la subdimensión gestión de personal, los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.

Estándar 10.1 El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.

Estándar 10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.

Estándar 10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.

Estándar 10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.

Estándar 10.5 El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.



### **3.4.3.2 Estándares de Gestión de Recursos Financieros**

En la subdimensión gestión de recursos financieros, los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa vigente y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

Estándar 11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.

Estándar 11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.

Estándar 11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.

Estándar 11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.

### **3.4.3.3 Estándares de Gestión de Recursos Educativos**

En la subdimensión gestión de recursos educativos, los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral.

Estándar 12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.

Estándar 12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

Estándar 12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.





#### **4. Marco contextual.**

El Colegio se ubica en la comuna de Arica, Región de Arica y Parinacota. La población escolar presenta un índice de vulnerabilidad en Básica de 74,77 % y Enseñanza Media de un 59,54 % informado al 04 de abril del 2018, evidenciando un nivel medio socio-económico y cultural, tanto en su ambiente familiar como en su entorno social.

Para que el Colegio pueda cumplir su misión educativa, cada estamento, debe asumir el compromiso que le corresponda en esta tarea, se requiere que los padres, como principales educadores de sus hijos(as), se involucren en este proceso, los profesores(as) como guías y facilitadores de los aprendizajes, los alumnos(as) como sujetos y protagonistas del proceso y el equipo de gestión como orientador y generador de ambientes educativos favorables para que los alumnos y alumnas encuentren “el camino del saber”.

La Unidad Educativa ofrece un servicio educacional Gratuito en los niveles de Prebásica (NT1 y NT2), Básica y Educación Media. Su propuesta educativa de jornada completa está caracterizada por un alto nivel académico y el acompañamiento socio-afectivo del alumnado.

Cuenta con un amplio complejo modernamente equipado, al que asisten diariamente más de 500 alumnos que se distribuyen entre sus tres niveles de enseñanza con una cantidad de alumnos por sala determinada por la capacidad de sus aulas. Como elementos integrales de la trayectoria escolar, cuenta con:

1. Enseñanza intensiva desde prebásica a enseñanza media de la lengua extranjera del inglés.
2. Programa de Vida Saludable con el aumento de horas lectivas de carga horaria en la asignatura de educación física.
3. Plan de formación Integral con talleres y campamentos de desarrollo personal.
4. Programa anual de actividades extra programáticas para el fortalecimiento en la convivencia escolar con toda la comunidad educativa.
5. Programa integración escolar para atender las NEE.

Roberto Márquez es un colegio moderno que pinta la alegría de todos los niños sin discriminación, que hace del respeto por la diversidad uno de sus valores fundamentales, es por esta razón que a partir del año 2007 comienza a atender alumnos y alumnas con Necesidades Educativas Especiales en el Proyecto de Integración Escolar con especialistas en las áreas de Psicología, Psicopedagogía, Fonoaudiología, Educación Diferencial, Artes y Música, Yoga, Kinesiólogo y Trabajador Social.

Cambios institucionales: El año 2015, el colegio presenta modalidad “Particular Subvencionada”, el 2016 cambia a Gratuidad, luego en el mismo año se firma el Convenio de igualdad de oportunidades, para percibir recursos S.E.P. e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (Rex 06/01/2016) y finalmente el año 2017 cambia de razón social a CORPORACIÓN EDUCACIONAL COLEGIO ROBERTO MARQUEZ C.E., RUT 76.187.924-4, actual Persona Jurídica sin fines de lucro, Registro N.º 1358





de la Secretaría Regional Ministerial de Educación de la Región de Arica y Parinacota. La propuesta educativa de la corporación, tiene como fin último acoger las nuevas políticas de la Reforma Educacional, para responder a las exigencias educativas del Ministerio de Educación y demandas para una sociedad más inclusiva

Cambios institucionales: El año 2015, el colegio presenta modalidad “Particular Subvencionada”, el 2016 cambia a Gratuidad, luego en el mismo año se firma el Convenio de igualdad de oportunidades, para percibir recursos S.E.P. e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (Rex 06/01/2016) y finalmente el año 2017 cambia de razón social a CORPORACIÓN EDUCACIONAL COLEGIO ROBERTO MARQUEZ C.E., RUT 76.187.924-4, actual Persona Jurídica sin fines de lucro, Registro N.º 1358 de la Secretaría Regional Ministerial de Educación de la Región de Arica y Parinacota. La propuesta educativa de la corporación, tiene como fin último acoger las nuevas políticas de la Reforma Educacional, para responder a las exigencias educativas del Ministerio de Educación y demandas para una sociedad más inclusiva.

## 5. Diagnóstico institucional.

Este proceso de diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva en torno a las prácticas que se abordarán para el mejoramiento del aprendizaje de todos los estudiantes

Frente al análisis del diagnóstico se establecen cuatro dimensiones de acción: Liderazgo, Gestión pedagógica, Gestión de formación y convivencia y Gestión de recursos. A partir de los Estándares indicativos de desempeño, fue posible categorizar la problemática y establecer sobre qué aspectos definidos a partir del diagnóstico se desarrollará el plan de mejora.

El colegio organizó jornadas de análisis con la comunidad escolar y reuniones de equipo gestión para representar la realidad del establecimiento y definir los aspectos más deficitarios, que en resumen se describen en la siguiente tabla:

Dimensión	Liderazgo		
Subdimensión	Liderazgo del sostenedor		
Nivel de calidad	Incipiente	Estándar 1.4	Es sostenedor define roles del director, solo en momentos o áreas relevantes, lo que provoca mala coordinación y confusión sobre sus atribuciones
	Incipiente	Estándar 1.5	El sostenedor no consulta la opinión del Consejo Escolar o del Centro de Padres y Apoderados durante el proceso de formulación de los cambios estructurales del establecimiento.
	Incipiente	Estándar 1.6	El sostenedor define, el plan de comunicación con la comunidad educativa, pero en ocasiones no respeta lo estipulado y se generan descoordinaciones.
Subdimensión	Liderazgo del director		
Nivel de calidad	Incipiente	Estándar 2.4	No delega adecuadamente, no asigna claramente los responsables o se demora en detectar problemas; o en el establecimiento no se cumplen adecuadamente las responsabilidades si no hay supervisión directa.
	Incipiente	Estándar 2.5	El director está atento y detecta aspectos del establecimiento que se pueden perfeccionar o mejorar, sin embargo, el sostenedor obstaculiza la toma de decisiones por parte del director que van en beneficio de la comunidad educativa.

Dimensión	Gestión pedagógica		
Subdimensión	Curricular		
Nivel de calidad	Incipiente	Estándar 4.2	la directiva del colegio, solo acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos en algunas asignaturas, o bien les sugieren estrategias didácticas a los profesores de manera ocasional o poco concreta
	Satisfactorio	Estándar 4.3	Los profesores elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso, en las que se calendarizan los objetivos de aprendizaje que se cubrirán durante el año, considerando los días hábiles disponibles.
	Incipiente	Estándar 4.4	El director y el equipo técnico-pedagógico ocasionalmente efectúan observaciones de clases con el fin de reflexionar con los docentes sobre la manera de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
Subdimensión	Enseñanza y aprendizaje en el aula		
Nivel de calidad	Incipiente	Estándar 5.3	Los profesores exponen a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes mediante estrategias restringidas o de efectividad moderada: se limitan a explicar, narrar, modelar o entregar guías con la información esquematizada, y rara vez fomentan que los estudiantes jueguen un rol más activo en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.
	Incipiente	Estándar 5.6	Los profesores logran que una parte importante de los estudiantes trabaje dedicadamente durante las clases, pero varios alumnos no atienden ni participan; o bien los profesores solo logran que los estudiantes trabajen con dedicación durante algunos períodos de las clases, pero en otros momentos se distraen

Subdimensión	Apoyo al desarrollo de los estudiantes		
Nivel de calidad	Satisfactorio	Estándar 6.1	El equipo técnico-pedagógico aborda activa y efectivamente los trastornos específicos de aprendizaje de los estudiantes: Gestiona el diagnóstico y tratamiento de los estudiantes con posibles trastornos específicos del aprendizaje mediante un especialista interno o externo. Lleva un registro actualizado de los estudiantes que reciben apoyo especializado interno o externo y efectúa el seguimiento de los casos.
	Satisfactorio	Estándares 6.5	El equipo directivo y los docentes promueven sistemáticamente aspiraciones académicas altas entre los estudiantes: les muestran la importancia de continuar la educación escolar y de esforzarse para acceder a alternativas de educación superior de calidad o a oportunidades laborales calificadas.
Dimensión	Formación y convivencia		
Subdimensión	Formación		
Nivel de calidad	Incipiente	Estándar 7.5	El equipo directivo y los docentes reprenden a los estudiantes cuando pelean, ofenden o discuten, pero no les enseñan formas constructivas de resolución de conflictos.
	Débil	Estándar 7.7	El equipo directivo y los docentes no implementan actividades para promover y orientar la participación de los apoderados en la formación académica de los estudiantes.

Subdimensión		Convivencia	
Nivel de calidad	Incipiente	Estándar 8.3	El establecimiento no logra difundir el Reglamento o Manual de Convivencia de manera efectiva, por ejemplo: algunos profesores, estudiantes o apoderados desconocen ciertos deberes y normas o las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento.
	Satisfactoria	Estándar 8.5	El establecimiento monitorea a los estudiantes en los distintos momentos y lugares, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica durante la jornada escolar.
	Satisfactorio	Estándar 8.7	El establecimiento implementa un programa sistemático para prevenir el acoso escolar o bullying, el cual busca crear conciencia de los efectos del maltrato, fomentar el respeto a la diversidad, fortalecer la responsabilidad de los espectadores y participantes pasivos, generar lazos de confianza entre los estudiantes y los adultos responsables, y establecer medios para denunciar el acoso escolar de forma segura.
Subdimensión		Participación y vida democrática	
Nivel de calidad	Incipiente	Estándar 9.5	El establecimiento da algunas facilidades para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan llevar a cabo su labor, pero este apoyo no es constante ni sistemático.
	Incipiente	Estándar 9.6	El establecimiento no cuenta con canales formales o procedimientos para facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias por parte de los apoderados, hacia el equipo directivo. Los apoderados no tienen las horas de atención suficientes y las entrevistas se concretan con demora.

Dimensión	Gestión de recurso		
Subdimensión	Gestión de personal		
Nivel de calidad	Incipiente	Estándar 10.1	El establecimiento no logra que los miembros del personal tengan claridad sobre sus responsabilidades, y que los cargos y funciones sean conocidos y respetados por la comunidad educativa.
	Incipiente	10.3	El establecimiento conoce los índices de rotación del personal, pero no analiza las causas de su retiro, o bien analiza las causas, pero no implementa medidas para retener al personal competente.
	Incipiente	Estándar 10.4	La evaluación se efectúa informalmente, sin utilizar una pauta basada en criterios explícitos previamente acordados. no existe retroalimentación oportuna, detallada y formativa de a evaluación informal.
	Débil	Estándar 10.6	El establecimiento no implementa procedimientos ni prácticas de inducción del personal.
	Débil	Estándar 10.7	El establecimiento no implementa medidas básicas de bienestar del personal. Por ejemplo, no dispone de lugares seguros para guardar los elementos personales, los baños son poco higiénicos, no cuenta con espacios tranquilos para trabajar, entre otros.
	Satisfactorio	Estándar 10.9	La mayor parte del personal estima que en el establecimiento predomina un clima laboral positivo caracterizado por: Un ambiente de apoyo, colaboración y respeto entre el personal.
Subdimensión	Gestión de recursos Financiero		
Nivel de calidad	Incipiente	Estándar 11.2	Los encargados de elaborar el presupuesto recogen de manera informal los requerimientos y prioridades de los distintos estamentos, por ejemplo, no los recogen por escrito o no consultan a todos los estamentos; o bien no contemplan las necesidades imprevistas que surgen durante el año.



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

Subdimensión	Gestión de recursos educativos		
Nivel de calidad	Incipiente	Estándar 12.2	El establecimiento carece de algunos recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura o especialidad, o bien la mayoría de estos se encuentra en estado regular: mapas desactualizados, materiales concretos incompletos, libros ajados y rayados, colchonetas rotas, entre otros.
	Incipiente	Estándar 12.3	El establecimiento cuenta con un espacio dedicado a la biblioteca CRA, pero este se comparte con otras funciones, por ejemplo, con la sala de profesores, sala de reuniones, etc.



## 6. Análisis de resultados.

Se procede al análisis de datos del diagnóstico institucional, el cual se realizó considerando los estándares indicativos de desempeño, para presentar el nivel de calidad en las distintas dimensiones y subdimensiones de la gestión educativa. y tomar conciencia de los procesos de mejoramiento.

Área	Liderazgo
Problemática presente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo deficiente del equipo directivo con roles pocos claros y no definidos para todos los cargos.</li> <li>• Obstaculización del sostenedor en la toma de decisiones por parte del director, que van en beneficio de la comunidad educativa.</li> <li>• Funcionarios inseguros de su integridad por contexto pandemia.</li> </ul>
Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaurar lineamientos institucionales con funciones y roles claros y sistemáticos en el tiempo.</li> <li>• Establecer reuniones de liderazgo con directivos docentes y funcionarios.</li> <li>• Publicar anualmente el desempeño general del establecimiento y as actividades emprendidas relacionadas con el PEI y PME.</li> </ul>

Área	Gestión pedagógica
Problemática presente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de reflexión pedagógica de prácticas docentes.</li> <li>• Falta de efectividad en prácticas docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje, tomando en cuenta las fortalezas y necesidades del alumno.</li> </ul>
Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el uso de estrategias efectivas de enseñanza en el aula.</li> <li>• Establecer momentos en consejos técnicos de profesores para compartir y retroalimentar opiniones y sugerencias.</li> <li>• Se Calendarizan acompañamientos al aula para monitorear y retroalimentar practicas docentes.</li> </ul>
Área	Formación y convivencia
Problemática presente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cocimiento en los docentes para mediar o abordar adecuadamente situaciones de conflicto de los estudiantes.</li> <li>• Poca difusión del reglamento o manual de convivencia, para que todos los miembros del establecimiento conozcan y comprendan los deberes y normas o las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento.</li> <li>• Desmotivación de los profesores por poca participación en la toma de decisiones.</li> <li>• Falta de identidad institucional (sellos educativos) y sentido de pertenencia en la comunidad. Falta de participación de padres y apoderados en actividades del colegio.</li> <li>• Poca claridad de los canales informativos y procedimientos para facilitar la comunicación por parte de los apoderados hacia el equipo directivo.</li> </ul>

<p>Oportunidades de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implementar programas específicos y talleres para enseñar habilidades para la resolución de conflictos, orientados a los estudiantes o apoderados</li> <li>• revisar periódicamente con los estudiantes las reglas acordadas en los reglamentos o manuales, para analizar su funcionamiento e introducir cambios si es que fuera necesario.</li> <li>• Gestionar jornadas para actualizar el PEI con la participación de docentes, asistentes de la educación, padres, apoderados y alumnos.</li> <li>• Jornadas de inducción al plan de funcionamiento sanitario para contexto de pandemia.</li> <li>• Definir los canales y procedimientos de comunicación con las familias y los apoderados facilitando las vías existentes para la comunicación con el equipo directivo.</li> </ul>
<p>Área</p>	<p>Gestión de recurso</p>
<p>Problemática presente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento no logra cubrir algunos cargos definidos, por lo que se da la dualidad de funciones. Las que no están definidas en el contrato de trabajo.</li> <li>• Pobre implementación de recursos educativos en las aulas de clases.</li> <li>• Ausencia de planificación de gastos por parte de sostenedor.</li> <li>• Falta de espacios para compartir ideas y reflexionar entre docentes.</li> </ul>



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

<p>Oportunidades de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respetar los cargos y funciones del personal en los contratos de trabajo.</li><li>• Implementar las dependencias del establecimiento con recursos sanitarios, educativos y tecnológicos para asegurar la continuidad de la gestión educativa en contexto de pandemia.</li><li>• Implementar medidas básicas de bienestar del personal, habilitando espacios para guardar elementos personales, trabajar de manera tranquila, etc.</li></ul>
--------------------------------	---

## 7 Plan de mejoramiento.

Con el fin de construir ideas en torno a diferentes formas de trabajo pudiendo ejercer influencia positiva en las conductas, competencias o resultados de la comunidad educativa se implementan acciones coordinadas y en forma colaborativa de las diferentes dimensiones establecidas por los estándares educativos de desempeños.

### 7.1 Objetivos y Metas

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Implementar el currículum regular y priorizado de acuerdo a la normativa, intervención y contingencia para una educación de calidad, tomando en cuenta las fortalezas, necesidades y diversidad de nuestros alumnos(as)	Implementar un 95% de las acciones ligadas a la gestión pedagógica tales como el acompañamiento al aula, seguimiento y monitoreo a la implementación y adecuación del currículum en todos los niveles y asignaturas
Liderazgo	Fortalecer el desarrollo de los sellos educativos, perfiles y planes de gestión con la comunidad educativa instaurados en el PEI del colegio.  Orientar el sistema escolar acorde a la contingencia actual para asegurar la continuidad del aprendizaje de los estudiantes.	Equipo de gestión promueve, monitorea la participación un 100% de los distintos actores educativos en todas las actividades orientadas al desarrollo de los sellos educativos, perfiles y planes de gestión.  Cumplir en un 100% con un plan de funcionamiento con medidas pedagógicas y sanitarias que aseguren la continuidad de la gestión educativa en contexto de pandemia.



Formación Convivencia	y Crear instancias y actividades que logren desarrollar un clima de participación, formación y pertenencia en la comunidad educativa, para así formar los perfiles de los distintos actores de nuestra comunidad.	El 100% de la comunidad educativa participa en actividades destinadas a fortalecer los perfiles de todos sus integrantes y los planes de gestión.
Gestión de recursos	Planificar un presupuesto financiero para implementar los espacios pedagógicos del colegio con recursos sanitarios, educativo y tecnológicos con el fin de potenciar y asegurar la continuidad de la gestión educativa.	Implementar 100 % con recursos sanitarios, educativos y tecnológicos en Todos los espacios pedagógicos tales como las salas de clases, laboratorio de ciencia, biblioteca CRA, espacios para academias, entre otros.

## 7.2 Acciones para un año

<b>Dimensión</b>	➤ <b>Gestión pedagógica</b>
Subdimensión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión Curricular</li> <li>➤ Enseñanza y aprendizaje en el aula</li> </ul>
Objetivo	➤ Implementar el currículum regular y priorizado de acuerdo a la normativa, intervención y contingencia para una educación de calidad, tomando en cuenta las fortalezas, necesidades y diversidad de nuestros alumnos(as)
Meta	➤ Implementar un 95% de las acciones ligadas a la gestión pedagógica tales como el acompañamiento al aula, seguimiento y monitoreo a la implementación y adecuación del currículum en todos los niveles y asignaturas
Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lineamientos Institucionales</li> <li>➤ Acompañamiento al Aula</li> <li>➤ Adecuación Curricular</li> </ul>
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Director</li> <li>➤ Jefe técnico</li> </ul>



<b>Dimensión</b>	➤ <b>Liderazgo</b>
Subdimensión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo del director</li> <li>➤ Planificación y gestión de resultados</li> </ul>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecer el desarrollo de los sellos educativos, perfiles y planes de gestión con la comunidad educativa instaurados en el PEI del colegio.</li> <li>➤ Orientar el sistema escolar acorde a la contingencia actual para asegurar la continuidad del aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>
Meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipo de gestión promueve, monitorea la participación un 100% de los distintos actores educativos en todas las actividades orientadas al desarrollo de los sellos educativos, perfiles y planes de gestión.</li> <li>➤ Cumplir en un 100% con un plan de funcionamiento con medidas pedagógicas y sanitarias que aseguren la continuidad de la gestión educativa en contexto de pandemia.</li> </ul>
Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuidando nuestra Comunidad</li> <li>➤ Jornadas de Reflexión y Análisis</li> </ul>
Responsable	➤ Director

<b>Dimensión</b>	➤ <b>Convivencia escolar</b>
Subdimensión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Convivencia Escolar</li> <li>➤ Participación y vida democrática</li> </ul>
Objetivo	➤ Crear instancias y actividades en contexto no presencial y presencial para desarrollar un clima de participación, formación y pertenencia en la comunidad educativa, a través de una comunicación efectiva, colaborativa, inclusiva y afectiva.
Meta	➤ El 100% de la comunidad educativa participa en actividades destinadas a fortalecer los perfiles de todos sus integrantes y los planes de gestión.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyo Psicosocial</li> <li>➤ Pertenencia e identidad con el Sello de Convivencia</li> </ul>
Responsable	➤ Director

<b>Dimensión</b>	➤ <b>Gestión de recursos</b>
Subdimensión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión del personal</li> <li>➤ Gestión de los recursos educativos</li> </ul>
Objetivo	➤ Planificar un presupuesto financiero para Implementar los espacios pedagógicos del colegio con recursos sanitarios, educativo y tecnológicos con el fin de potenciar y asegurar la continuidad de la gestión educativa.
Meta	➤ Implementar 100 % con recursos sanitarios, educativos y tecnológicos en todos los espacios pedagógicos tales como las salas de clases, laboratorio de ciencia, biblioteca CRA, espacios para academias, entre otros.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contratación Personal SEP</li> <li>➤ Sanitización por COVID 19</li> <li>➤ Compra y mantención de objetos y servicios tecnológicos e informáticos</li> <li>➤ Adquisición de materiales de oficina, fungibles e implementos varios.</li> <li>➤ Mejora y adecuación de espacios pedagógicos.</li> </ul>
Responsable	➤ Sostenedor



## **8 Bibliografía.**

1. Bolívar, A. (2009). "Una dirección para el aprendizaje", REICE, vol. 1, núm. 7.
2. [Http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num1/editorial.htm](http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num1/editorial.htm)
3. Brunner, J. J., et al. (2007). La reforma al sistema escolar, aportes para el debate. Santiago: Universidad Diego Portales.
4. Guía para el Diagnóstico Institucional – Mineduc
5. [Https://bibliotecadigital.mineduc.cl](https://bibliotecadigital.mineduc.cl)
6. [Https://liderazgoescolar.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar/](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar/)
7. Arzola, Sergio y Vizcarra, Ruby (2002). "Gestionar la calidad educativa: liderar el cambio".