



**Magíster En Educación  
mención Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

Profesora guía:

**Rocío Riffo San Martín**

Alumno:

**Luis Alberto Guzmán Cruz**

**Santiago - Chile, abril de 2021**

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>10</b>
<b>DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>15</b>
TABLA 1: LIDERAZGO DEL DIRECTOR.....	15
TABLA 2: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS .....	19
TABLA 3: GESTIÓN PEDAGÓGICA .....	22
TABLA 4: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA. ....	28
TABLA 5: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES .....	33
TABLA 6: FORMACIÓN.....	36
TABLA 7: CONVIVENCIA.....	39
TABLA 8: PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA.....	41
TABLA 9: GESTIÓN DEL PERSONAL .....	42
TABLA 10: GESTIÓN DEL PERSONAL .....	43
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
TABLA 11: ANÁLISIS CRÍTICO DIMENSIÓN LIDERAZGO .....	46
TABLA 12: ANÁLISIS CRÍTICO DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA .....	47
TABLA 13: ANÁLISIS CRÍTICO DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA .....	49
TABLA 14: ANÁLISIS CRÍTICO DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS. ....	50
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO .....</b>	<b>51</b>

TABLA 15: DIMENSIÓN, OBJETIVOS Y METAS.....	51
TABLA 16: DIMENSIÓN, SUBDIMENSIONES. OBJETIVOS, METAS, ESTRATEGIAS Y RESPONSABLES .....	52
TABLA 17: ACCIONES LIDERAZGO .....	55
TABLA 18: ACCIONES GESTIÓN PEDAGÓGICA .....	56
TABLA 19: ACCIONES CONVIVENCIA ESCOLAR .....	57
TABLA 20: ACCIONES GESTIÓN DE RECURSOS .....	58
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>62</b>
PAUTA DE EVALUACIÓN COMPLEMENTARIA AL DIAGNÓSTICA APLICADO.....	62
TABLA 21: DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA / ORGANIZACIÓN CURRICULAR. ....	63
TABLA 21.1: DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA / ORGANIZACIÓN CURRICULAR. ....	63
TABLA 21.2: DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA / PLANIFICACIÓN DE LA ENSEÑANZA.....	64
TABLA 21.3: DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA / DOCENCIA EN EL AULA. ....	64
TABLA 21.4: DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA / DOCENCIA EN EL AULA. ....	65
TABLA 21.5: DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA / IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR.....	66
TABLA 22: DIMENSIÓN LIDERAZGO / CULTURA ALTAS EXPECTATIVAS. ....	67
TABLA 22.1: DIMENSIÓN LIDERAZGO / FOCO EN EL APRENDIZAJE. ....	68
TABLA 23: DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA / CLIMA ESCOLAR.....	69
TABLA 23.1: DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA / APODERADOS .....	70
TABLA 24: DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS /PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS.....	71

## Resumen

El acceso a una educación de calidad para todos los niños, niñas y jóvenes en nuestro país es una de las temáticas más abordadas por las comunidades educativas y todo el sistema educativo en la actualidad. Ante estas demandas, se hace necesario contar con herramientas que ayuden a gestionar el cambio y promover la mejora continua en las organizaciones escolares.

De esta forma, surge como una respuesta, el denominado plan de mejoramiento educativo PME. El presente trabajo, es una invitación a conocer esa herramienta y los fundamentos que subyacen a partir del diagnóstico integral de una institución educativa, con un ejemplo de aplicación, que permita comprender y poner en práctica lo aprendido en los contextos propios, como forma de responder a las necesidades de las comunidades escolares de hoy.

## Introducción

El método para investigar la problemática ligada al diagnóstico institucional y posterior elaboración de un plan de mejoramiento educativo, fue orientado bajo el alero de un estudio etnográfico con una base antropológica. Es por tanto que se buscó conocer, analizar y evidenciar la realidad inicial del establecimiento y proyectar cambios y mejoras educativas para toda la comunidad Mineralina. El colegio Mineral El Cobre y sus procesos de gestión en las diversas áreas y dimensiones son nuestro campo de estudio, tomando la mayor cantidad de referentes para captar los incidentes claves y no tergiversar la objetividad de la investigación para de esta forma entender lo que ocurre dentro del contexto y la interacción de los distintos agentes educativos que intervienen en el proceso de evaluación diagnóstica el trasfondo observado para proyectar los cambios y mejoras, que serán plasmadas en el plan de mejoramiento educativo, PME.

### Objetivo general

- Identificar aquellos factores que intervienen en cada dimensión del desarrollo potencial de la institución educativa, considerando los estándares educativos de desempeño.
- Proponer un PME que responda al contexto del establecimiento y la realidad nacional orientada a la mejora educativa.

### Objetivos específicos

- Detectar el grado de cumplimiento en cada dimensión o área.
- Describir propuestas de mejora en cada área.
- Establecer propuestas remediales acordes a la realidad y contexto 2021.
- Implementar un modelo de desarrollo de prácticas de liderazgo distribuido, para fortalecer la colaboración y capital social en este establecimiento.

- Evaluar las condiciones para el desarrollo de prácticas de liderazgo distribuido en el periodo de tiempo determinado.
- Implementar un Modelo de Prácticas de Liderazgo Distribuido, por medio de una metodología de investigación-acción

## Marco teórico

Cabe mencionar algo muy llamativo cuando pensamos en promover cambios y/o mejoras. Esto es debido a que cuando se piensa en la interminable promesa de cambio educativo, se piensa en una reforma educativa de arriba para abajo. No obstante, el cambio educativo no se produce únicamente por medio de intervenciones de arriba abajo ni la educación se reduce al sistema escolar: se educa y aprende también en la familia, a través de los medios de comunicación, en la práctica, en el trabajo, en la relación con los pares, etc. Por eso, para cambiar la educación, e incluso para cambiar el sistema escolar, no basta con cambiar el sistema escolar; hay que cambiar el sistema educativo, las mentalidades sobre lo educativo y los modos de enseñar y aprender dentro y fuera del aparato escolar.

En este escenario, el liderazgo distribuido es fundamental para generar una cultura de mejoramiento escolar (Hopkins, Springfield, Harris, Stoll & Mackay, 2014) Pero, ¿por qué hablamos de liderazgo distribuido en este trabajo de tesis?

La respuesta parece simple es simple: Trabajamos en comunidad, de forma transversal, por lo que la mejor opción para generar cambios desde los cimientos de un diagnóstico, nos incumben y necesitan a todas y todos. Ahora bien, para ser precisos, los siguientes autores nos encaminan a algunas definiciones claras cuando hablamos de liderazgo distribuido.

(Robinson, 2008), la menciona como una Influencia conjunta tanto de la tarea a realizar como de las relaciones sociales involucradas. En tanto (Spillane, Camburn, Pustejovsky, Pareja & Lewis, 2008) se refieren al esto como una Influencia ejercida tanto por líderes formales como informales. Finalmente (Harris y De Flaminis, 2016) Exponen que el liderazgo distribuido debe ser entendido como una práctica antes que como un rol o una responsabilidad. El desarrollo de liderazgos compartido es percibido por docentes y directivos como lo que más impacta en los estudiantes resultados de aprendizaje de los estudiantes. (Maureira, Garay y López, 2016).

Es precisamente por ello que el Plan de Mejoramiento es un proceso de construcción colectiva y, resultado del compromiso y la participación de todos los que forman parte de una comunidad educativa y siendo más acuciosos, el plan de mejoramiento, desde ahora PME, es una herramienta de gestión y planificación estratégica que permite que los

establecimientos puedan reorientar sus objetivos y actividades en función de las necesidades emergentes, estableciendo las prioridades y urgencias de cada comunidad educativa.

Desde el año 2019 que el mundo está siendo azotado por una pandemia mundial que afecta desde la economía de las grandes naciones, los sistemas de salud, educación etc. Es por ello que los diagnósticos iniciales deben dar cuenta de ello y ser plasmados según la contingencia de hoy establecidos en los PME de los establecimientos, En nuestro país, desde pasado, esta situación sanitaria ha desafiado al máximo a los equipos escolares y ha dejado importantes lecciones al sistema educativo en general, develando no solo lo que “falta” (brechas en acceso, conectividad y capacidad de uso de tecnologías digitales principalmente, ampliamente señaladas en diversos informes y estudios), sino también las capacidades y recursos que sí están presentes en el sistema educativo, pero cuya relevancia puede ser redimensionada a la luz de los ajustes y adecuaciones que hubo que realizar para poder dar continuidad a los aprendizajes.

Un diagnóstico es clave para poder generar este 2021, que incorpore las lecciones aprendidas el 2020, no solo porque no es posible anticipar del todo el devenir de la pandemia y sus efectos, sino porque sería desestimar las oportunidades ofrecidas por la crisis y que con tanta dificultad fueron aprendidas este año, en temas tales como como el 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, entre otros.

Hoy por hoy, el PME debe dar respuesta con acciones orientadas a mejorar el acceso a dispositivos digitales a estudiantes y/o docentes, la conectividad, la elaboración y el acceso a recursos pedagógicos, capacitación digital y las acciones de preparación para modalidad mixta de enseñanza en general. De la misma manera, se hace necesario fortalecer el trabajo en el área de convivencia y aspectos socioemocionales, deben ser declarados claramente en acciones que se concentren profundamente en la dimensión convivencia escolar, seguida por liderazgo, gestión de recursos y, en último lugar, gestión pedagógica; de allí la relevancia de fortalecer la comprensión pedagógica de la convivencia escolar,



incorporándola en las prácticas, la reflexión y en la planificación pedagógica, sin disociarlas como ámbitos separados. Se hace fundamental orientar la elaboración del PME otorgando especial foco a vinculación entre fase Estratégica y fase anual, diseño de Indicadores de seguimiento programación anual de acciones, priorizando además su coherencia, la que se establece una relación a partir del sentido de los componentes del objetivo estratégico con los otros componentes de la fase anual; proporcionalidad, que hace abusón a que el desarrollo de las estrategias debe estar distribuido de manera progresiva y secuenciada durante el ciclo anual y la factibilidad, que define qué o cuales estrategias diseñadas deben ser posibles de implementar en el periodo anual correspondiente.

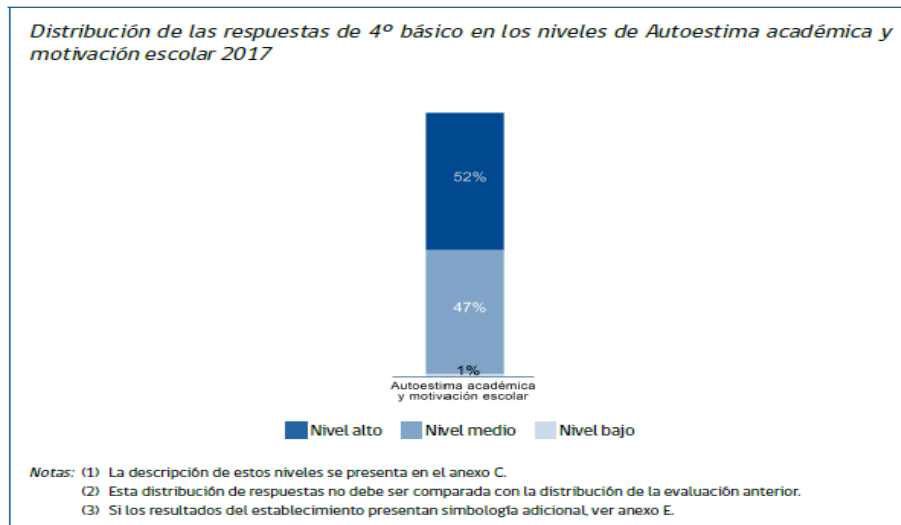
Es de relevancia destacar que, si bien no todos los desafíos son abordables a través del PME, resulta clave que lo que se planifique e implemente, la destinación de los recursos y los esfuerzos institucionales se enfoquen en los aspectos relevantes que contribuyan a alcanzarlos.

## Marco Contextual

### Antecedentes generales

Establecimiento:	Colegio Mineral El Cobre
R.B. D:	123456-7
Localización:	Avenida Kennedy N.º 3500
Fono Fax:	072-123456789
Nivel(es):	Educación Parvularia y Educación Básica
Modalidad:	Jornada Completa
Fundación:	07 de septiembre de 1986

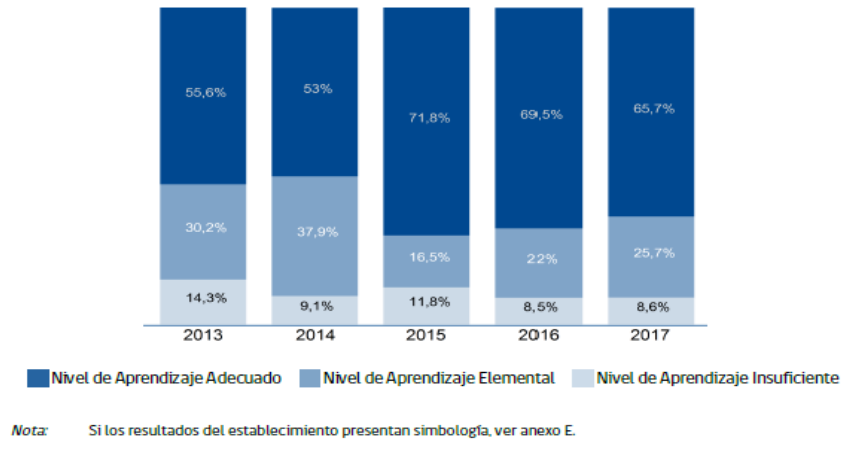
### Resultados Simce 4° básico área autoestima académica y motivación escolar.



## Resultados Simce 4° básico Lenguaje y comunicación.

### Resultados según Niveles de Aprendizaje

Porcentaje de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2013-2017 y su variación

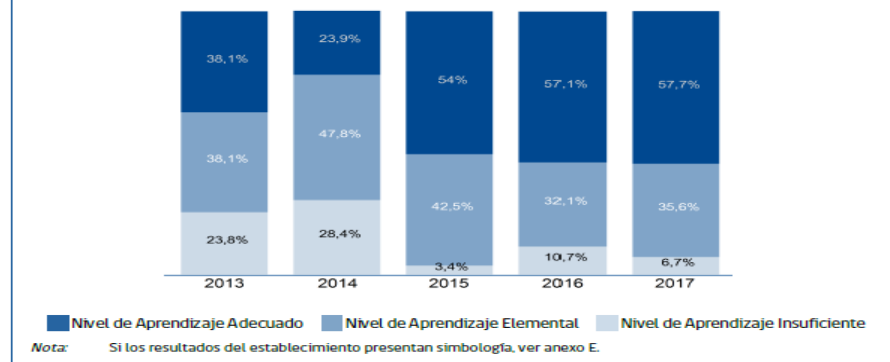


O

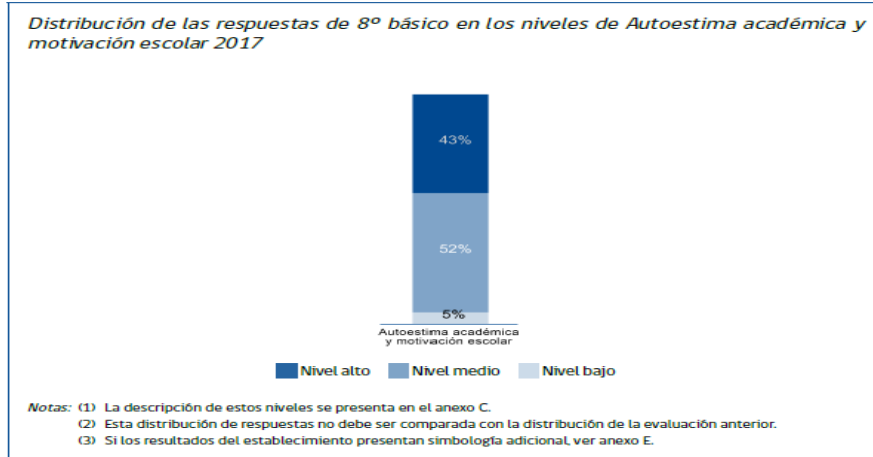
## Resultados Simce 4° básico Matemática.

### Resultados según Niveles de Aprendizaje

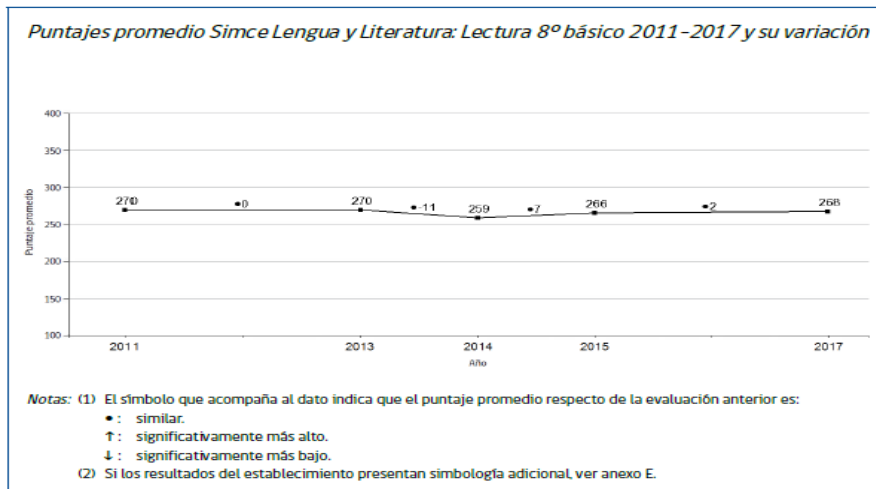
Porcentaje de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en Simce Matemática 4° básico 2013-2017 y su variación



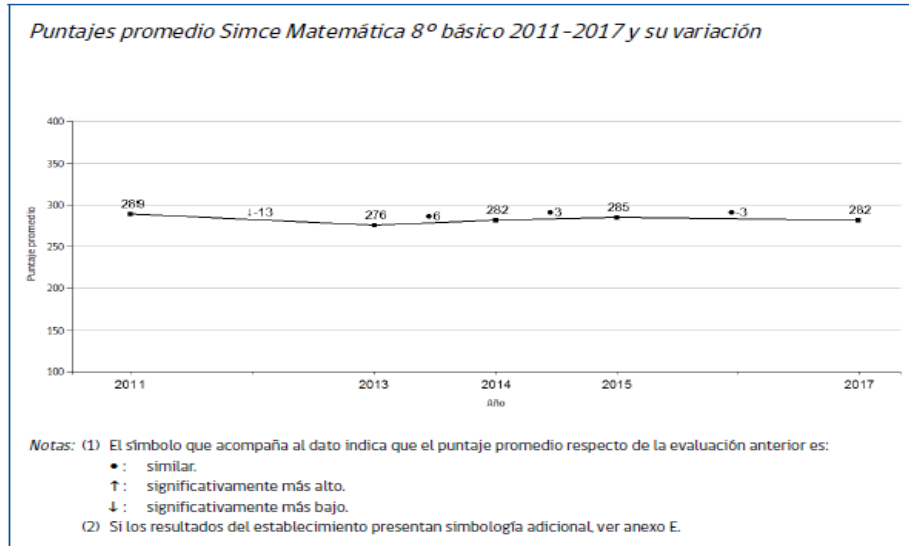
## Resultados Simce 8° básico área autoestima académica y motivación escolar.



## Resultados Simce 8° básico Lenguaje y comunicación.



## Resultados Simce 8° básico Matemática.



El colegio Mineral El Cobre, es un establecimiento educacional que tiene educación Parvularia y Educación Básica completa gratuita; creado por decreto N. °111108, el 07 de septiembre de 1986.

Se encuentra ubicado en el sector oriente de la ciudad de Rancagua. Es un sector con mucha población, por tal motivo existen Iglesias, complejos deportivos y centros comerciales.

El Colegio Mineral El Cobre fue creado a petición de las familias que residían en el Campamento minero Coya. En el año 1985 las familias debían dar curso al éxodo de campamento a ciudad programado por la División El Teniente.

La primera piedra para la construcción fue colocada el 07 de septiembre de 1986, fecha en la cual cada año se celebra el aniversario con mucho orgullo y satisfacción por el espíritu de servicio a una comunidad que ya conocíamos y que ponía toda su confianza en el proyecto. El nombre del establecimiento se inspira en la mina El Teniente que extrae el cobre desde el vientre de nuestra hermosa Cordillera de los Andes.

El Establecimiento es gratuito, contando con el Nivel de Educación Parvularia, kínder y 1° a 8° de Enseñanza Básica, poniendo en marcha las clases formalmente el 1° de marzo

de 1987. Cuenta con un curso por nivel, con una matrícula de 282 alumnos y los docentes que desempeñan su labor son en su mayoría profesores con experiencia sumado a nuevos docentes que refrescan el sentido pedagógico de nuestro colegio.

Los alumnos disponen de asistencia de salud, tanto en el policlínico N.º 3 que corresponde al sector, como en el hospital regional por Decreto Ley de la República.

Este establecimiento es particular subvencionado y la realidad socio-económica de los estudiantes es de nivel medio según Grupo socioeconómico del establecimiento (GSE) Medio.

Dentro de su trayectoria la institución ha realizado cambios importantes en el contexto de infraestructura, permitiendo así un mejor desarrollo en el ámbito del progreso que conllevan los aprendizajes en el día a día.

El colegio Mineral El Cobre haciendo lo suyo, declara tanto en su misión como en su visión un compromiso para promover cambios a nivel sociocultural, cultivando y desarrollando valores básicos y el fomento de la unidad familiar, teniendo presente el contexto de la comunidad social y la necesidad de prepararse al diálogo constructivo, a la apertura, al respeto y a colaborar con el bien común, mejorando así su calidad de vida y la de su entorno.

Por aquel motivo el establecimiento se orienta hacia el crecimiento y desarrollo armónico de capacidades, destrezas de valores y actitudes, así como también de normas de sana convivencia. El centro educativo también pretende desarrollar un modelo de Gestión Pedagógica de Calidad centrada en el Alumno y sus aprendizajes.

Ahora bien, de la misma manera el establecimiento busca educar en las virtudes humanas utilizando metodologías que puedan ayudar al alumno a desarrollar competencias generales y específicas para que en el futuro se desenvuelvan de gran manera en nuestra sociedad y sean un aporte como ciudadanos.

## Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional, se basa en los Estándares Indicativos de Desempeño. Esta herramienta es un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile.

**Tabla 1: Liderazgo del director**

Estándar 2.1	El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.
-----------------	--

Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo avanzado
	<p>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</p> <p>El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento, pero en la práctica destina parte sustancial de su tiempo a situaciones cotidianas emergentes, a problemas conductuales de estudiantes puntuales, a la atención de apoderados, u otros.</p> <p>El director está presente en el establecimiento, pero la mayor parte del tiempo permanece en su oficina dedicado a sus tareas.</p>		



UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

	El director rinde cuentas semestralmente al sostenedor, pero lo hace de manera incompleta, por ejemplo, solo da cuenta de los logros de aprendizaje o de aspectos positivos, o bien rinde cuentas una vez al año.		
--	---	--	--

Estándar 2.2	El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.
-----------------	---

Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo avanzado
		<p>El director articula y sistematiza, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento de acuerdo a las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos Generales de la Educación, los objetivos de aprendizaje del currículum vigente y el plan de mejoramiento.</p> <p>El director logra que los miembros de la comunidad educativa compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento, y los ayuda a generar una mirada compartida.</p>	



Estándar 2.3	El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa
-----------------	--

Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo avanzado
	<p>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</p> <p>El director y el equipo directivo ocasionalmente implementan medidas para promover una cultura de altas expectativas en el establecimiento.</p> <p>En el establecimiento prima una cultura de altas expectativas, pero existe pesimismo en ciertos ámbitos, circunstancias o grupos. Por ejemplo, el director y el equipo directivo no confían en las capacidades de los apoderados para apoyar a los estudiantes; la comunidad educativa se desanima ante un mal resultado o un incidente negativo; los docentes se proponen metas ambiciosas en Matemática, pero se resignan ante la falta de hábitos de vida saludable en los estudiantes; entre otros</p>	.	

<p>Estándar 2.4</p>	<p>El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.</p>
-------------------------	--

Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo avanzado
	<p>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</p> <p>El director conduce el funcionamiento general del establecimiento, pero existen algunos problemas que disminuyen su efectividad. Por ejemplo, no delega adecuadamente y concentra las tareas en unos pocos, 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.</p> <p>El director no es constante en comunicar y retroalimentar al personal sobre las actitudes, conductas y desempeño que se espera de este en el día a día.</p> <p>El director toma decisiones expeditas y oportunas en algunos temas que atañen al funcionamiento del establecimiento, pero, frente a otros, las decisiones se dilatan en el tiempo.</p>	.	

Estándar 2.5	El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.
-----------------	--

Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo avanzado
	.	<p>. El director está atento y detecta aspectos del establecimiento que se pueden perfeccionar o mejorar, es autocrítico y está abierto a la crítica constructiva.</p> <p>El director aborda las dificultades que enfrenta el establecimiento como oportunidades de mejora, con un espíritu constructivo y comprometido en la búsqueda de soluciones.</p> <p>El director promueve que el equipo directivo y docente identifique aspectos que deben mejorarse y que aborde las dificultades como oportunidades de mejora. Además, asume un rol activo para revertir eventuales actitudes defensivas del personal, tales como minimizar los problemas, eludir responsabilidades, apegarse a lo conocido, entre otras.</p>	

**Tabla 2: Planificación y gestión de resultados**

Estándar 3.1	El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.
-----------------	--

Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo avanzado
	.	El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye los antecedentes de la institución, la definición de las características del establecimiento (niveles de enseñanza, tamaño, modalidad, especialidades en el caso de educación técnico-profesional, régimen, financiamiento, entre otros), la finalidad educativa y la descripción concreta del perfil de estudiante que busca formar.	

Estándar 3.2	El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo avanzado
	Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas: El establecimiento conduce un proceso de autoevaluación anual incompleto, pues solo considera parte de sus resultados y procesos relevantes.		

Estándar 3.3	El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo avanzado



		<p>El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que es revisado y actualizado anualmente y que se hace cargo de las debilidades consignadas en el proceso de autoevaluación.</p> <p>El plan de mejoramiento incluye las siguientes definiciones:</p> <p>Metas concretas y medibles.</p> <p>Acciones para alcanzar las metas.</p> <p>Responsables de la ejecución de las acciones.</p> <p>Plazos.</p> <p>Presupuesto.</p> <p>El establecimiento involucra formal y sistemáticamente a los directivos, docentes y al Consejo Escolar en la elaboración del plan de mejoramiento.</p>	
--	--	---	--

<p>Estándar 3.4</p>	<p>El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.</p>		
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
		<p>El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año, el cual considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores para evaluar el cumplimiento de las metas.</li> <li>• Encargados de supervisar la implementación de las acciones y de evaluar el grado de cumplimiento de las metas</li> </ul>	

Estándar 3.5	El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		<p>El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que es revisado y actualizado anualmente y que se hace cargo de las debilidades consignadas en el proceso de autoevaluación.</p> <p>El plan de mejoramiento incluye las siguientes definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas concretas y medibles.</li> <li>• Acciones para alcanzar las metas.</li> <li>• Responsables de la ejecución de las acciones.</li> <li>• Plazos.</li> <li>• Presupuesto.</li> </ul>	

**Tabla 3: Gestión Pedagógica**

Estándar 4.1	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		<p>El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio<sup>2</sup> del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos primando criterios pedagógicos, como la distribución equilibrada</p>	



		<p>de horas por asignatura en la semana (idealmente no más de dos horas seguidas de una asignatura), la experiencia de los profesores en sus respectivas áreas, entre otros.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y al aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, calendarizan las actividades anuales en función de su relevancia educativa, cuentan con procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, evitan reuniones innecesarias, entre otros.</p>	
--	--	--	--

<p>Estándar 4.2</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.</p>		
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
		<p>El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes, políticas comunes que deben ser implementadas en más de una asignatura o nivel de enseñanza para desarrollar hábitos y habilidades en los estudiantes. Por ejemplo, políticas de tareas, de asignación de lecturas en las asignaturas, de uso de la biblioteca, de inclusión de preguntas de desarrollo en las pruebas, entre otras.</p>	



UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

		<p>El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura, por ejemplo, el método para aprender a leer. Además, sugieren constantemente estrategias didácticas a los profesores para fortalecer su trabajo en el aula. El director y el equipo técnico-pedagógico, en coordinación con los docentes, seleccionan y gestionan la adquisición de recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas del establecimiento</p>	
--	--	--	--

<p>Estándar 4.3</p>	<p>Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p>		
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
		<p>Los profesores conocen las Bases Curriculares y los programas de estudio, lo que permite que las planificaciones abarquen la totalidad del currículum y estén ajustadas al nivel de profundidad estipulado.</p> <p>Los profesores elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso, en las que se calendarizan los objetivos de aprendizaje, las actividades de enseñanza y aprendizaje, y los medios de evaluación que se cubrirán durante el año, considerando los días hábiles disponibles.</p>	



<p>Estándar 4.4</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.</p>		
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
		<p>El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases regularmente (al menos una vez al semestre a cada profesor o una observación semanal por directivo), con el fin de reflexionar con los docentes sobre la manera de mejorar el aprendizaje de los estudiantes</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico analizan constantemente con los docentes el trabajo de los estudiantes (cuadernos, pruebas, trabajos de investigación, entre otros).</p> <p>El director o miembros del equipo técnico pedagógico se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, al menos una vez al mes, para reflexionar sobre las clases observadas, los trabajos revisados y los desafíos pedagógicos enfrentados, y según esto elaboran estrategias que permitan superar los problemas encontrados.</p>	

Estándar 4.5	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo avanzado
	<p>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, elaboran un Reglamento de Evaluación, pero este es incompleto, o bien solo calendarizan las evaluaciones más importantes de Matemática y Lenguaje.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico revisan con los docentes solo algunas de las principales evaluaciones de cada asignatura o curso, o bien revisan las evaluaciones más importantes de algunas asignaturas o cursos.</p>		

Estándar 4.6	El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo avanzado
	<p>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico hacen un seguimiento de la implementación curricular solo en algunos cursos y asignaturas, o bien el</p>		



	<p>seguimiento curricular se basa solo en el reporte de los profesores.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico solo organizan con los profesores instancias de análisis de los resultados al final de cada semestre, o bien efectúan un análisis de los resultados limitado a ciertos aspectos. Por ejemplo, identifican los cursos con bajo rendimiento, pero no analizan el impacto de las metodologías y prácticas implementadas.</p>		
--	---	--	--

<p>Estándar 4.7</p>	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.</p>		
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
	<p>El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico ocasionalmente logran que las reuniones de profesores sean instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares, o bien solo logran que algunos docentes participen activamente.</p> <p>El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes esporádicamente comparten lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que presentan y ocasionalmente investigan para resolver sus dudas</p>		



	<p>profesionales, o bien solo unos pocos realizan estas prácticas.</p> <p>El director y el equipo técnico-pedagógico solo gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de algunos recursos educativos, por ejemplo, los de ciertas asignaturas, los desarrollados por algunos docentes, o solo las pruebas finales.</p>		
--	---	--	--

**Tabla 4: Enseñanza y Aprendizaje en el aula.**

<p>Estándar 5.1</p>	<p>Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.</p>		
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
		<p>Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.</p> <p>En los establecimientos de educación técnico-profesional, los profesores imparten clases y talleres alineados con los Objetivos de Aprendizaje genéricos y de especialidad estipulados en las Bases Curriculares: las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las competencias establecidas en el currículum y estas se encuentran actualizadas respecto de las prácticas productivas relacionadas con la especialidad.</p>	



UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

Estandar 5.2	Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	Desarrollo Satisfactorio	Desarrollo avanzado
		<p>Los profesores enseñan de manera clara: en sus explicaciones, demostraciones, instrucciones, ejemplos, diagramas y preguntas utilizan un lenguaje adecuado para la edad, con la cantidad de información justa y bien parcelada, con los énfasis necesarios y en un orden que facilita la comprensión de conocimientos y la ejecución de habilidades.</p> <p>Los profesores muestran dominio de los contenidos y las habilidades de las asignaturas que imparten y los enseñan con rigurosidad.</p> <p>Los profesores conducen las clases de manera dinámica: imponen un ritmo de clases productivo, introducen pequeñas controversias y preguntas desafiantes para mantener el interés, utilizan el movimiento corporal, cambian de estrategias de enseñanza cuando detectan que no están siendo efectivas, entre otros.</p> <p>Los profesores expresan interés por la asignatura y actividades desarrolladas en clases. Por ejemplo, muestran entusiasmo con los contenidos, cuentan anécdotas relacionadas, establecen conexiones con la contingencia, comentan novedades y avances, entre otros.</p>	



<b>Estándar</b> <b>5.3</b>		Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula	
<b>Desarrollo débil</b>	<b>Desarrollo Incipiente</b>	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	<b>Desarrollo avanzado</b>
		<p>Los profesores, al iniciar las clases, conversan con los estudiantes sobre qué aprenderán, las actividades que se llevarán a cabo para lograrlo y su relación con las clases anteriores.</p> <p>Los profesores exponen a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes mediante estrategias efectivas y variadas, tales como: explicar, narrar, modelar, dramatizar, ilustrar, ejemplificar, esquematizar, utilizar material concreto, mostrar y analizar videos, compartir anécdotas, y hacer que los alumnos lean, investiguen, observen, entrevisten, entre otros.</p>	

<b>Estándar</b> <b>5.4</b>		Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos	
<b>Desarrollo débil</b>	<b>Desarrollo Incipiente</b>	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	<b>Desarrollo avanzado</b>
		<p>Los profesores manifiestan interés y preocupación por los estudiantes: los tratan por su nombre, recogen sus inquietudes, conocen sus intereses, valoran sus aportes en clases, son pacientes, los ayudan y animan cuando presentan dificultades, entre otros</p> <p>Los profesores monitorean constantemente la comprensión y el desempeño de los</p>	



		<p>estudiantes durante las clases: se pasean por todos los puestos para observar el trabajo efectuado, les piden que expliquen lo comprendido, recogen inquietudes y dudas, entre otros.</p> <p>Los profesores felicitan constantemente a los estudiantes por sus logros, esfuerzo y perseverancia: valoran sus progresos y los asocian al esfuerzo invertido, los ayudan a identificar cómo superaron sus dificultades, los animan a persistir para mejorar su desempeño, entre otros.</p>	
--	--	---	--

<p>Estándar 5.5</p>	<p>Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje</p>		
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
	<p>Cumple parcialmente el criterio del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta el siguiente problema:</p> <p>Los profesores presentan algunas dificultades en el manejo de clases, de modo que una porción del tiempo lectivo se pierde. Por ejemplo:</p> <p>Logran el control del curso cuando los estudiantes copian del pizarrón y cuando resuelven guías y ejercicios, pero no consiguen su atención cuando explican, cuando los otros alumnos exponen o cuando tienen que trabajar en grupo.</p>		



	<p>En general exigen que se cumplan las normas de comportamiento en la sala de clases, pero toleran que haya grupos que conversen constantemente cuando se ha pedido atención o que trabajen concentradamente.</p> <p>Demoran en captar la atención de los estudiantes o en que retomen su trabajo luego de interrupciones, aunque finalmente lo logran.</p> <p>Implementan, solo en algunas actividades, rutinas y procedimientos que reducen la pérdida de tiempo; en otras se demoran porque no han instalado prácticas que agilicen los procesos.</p> <p>Inician y finalizan las clases puntualmente, pero tardan entre diez y quince minutos en las actividades previas al comienzo de la lección.</p>		
--	---	--	--

<p>Estándar 5.6</p>	<p>Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.</p>		
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
	<p>Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta uno o más de los siguientes problemas:</p> <p>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</p>		





	<p>dedicación durante algunos períodos de las clases, pero en otros momentos se distraen.</p> <p>Los profesores son poco sistemáticos en promover que los estudiantes desarrollen una ética de trabajo alta: no mantienen el nivel de exigencia a lo largo del año, toleran faltas menores o aceptan descuidos en algunos trabajos.</p>		
--	---	--	--

**Tabla 5: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

<p>Estándar 6.1</p>	<p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos</p>		
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
		<p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes detectan a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, distinguiendo a aquellos que requieren ser evaluados para descartar un trastorno específico de aprendizaje de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional para superar vacíos (producto de enfermedades, ausencia de profesores, ritmo lento de aprendizaje, u otros). Para esto:</p> <p>Analizan periódicamente con el equipo técnico-pedagógico el rendimiento de los estudiantes.</p> <p>Aplican pruebas diagnósticas.</p>	



UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

		Analizan, en el Consejo de Profesores, el desempeño integral de los estudiantes con bajo rendimiento.	
--	--	---	--

Estándar 6.2	El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		El establecimiento le asigna importancia a todas las asignaturas, de modo que los estudiantes con distintos intereses o habilidades tienen la oportunidad de desarrollarlos de manera efectiva. El establecimiento organiza y fomenta actividades extracurriculares para estimular y desarrollar la diversidad de intereses y habilidades de los estudiantes, tales como taller literario, coro, diario escolar, grupo de debate, exposiciones artísticas, talleres deportivos, eventos culturales, entre otros.	

Estándar 6.3	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales, mediante mecanismos como seguimiento de las anotaciones, informes de personalidad o sociogramas de los estudiantes, observaciones de	



		los profesores jefes, evaluaciones del Consejo de Profesores, entre otros.	
--	--	--	--

Estándar 6.4	Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		<p>El establecimiento explicita en su Proyecto Educativo Institucional su adscripción al Programa de Integración Escolar, define metas y acciones a implementar en el plan de mejoramiento y consigna ajustes en el Reglamento de Evaluación.</p> <p>El establecimiento cumple con la normativa vigente para el Programa de Integración Escolar: cuenta con los especialistas exigidos y asegura que las evaluaciones diagnósticas se lleven a cabo de modo integral y según lo estipulado para cada necesidad educativa especial.</p> <p>El establecimiento cuenta con los recursos materiales y pedagógicos necesarios para que los estudiantes con necesidades educativas especiales puedan acceder a las experiencias de aprendizaje curriculares.</p> <p>El establecimiento cuenta con un registro completo y actualizado de Planificación y Evaluación de actividades por curso del Programa de Integración Escolar, y este incluye el detalle del plan de apoyo individual para cada estudiante.</p>	

**Tabla 6: Formación**

Estándar 7.1	El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		<p>El establecimiento define objetivos formativos acordes con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en el Currículum, considerando el desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes.</p> <p>El establecimiento define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos. El plan contempla prácticas cotidianas y prácticas pedagógicas transversales que involucran a todos los profesores, y asistentes de la educación, cuando amerita, incluye programas específicos, talleres, u otras estrategias.</p>	

Estándar 7.2	El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		El equipo directivo y los docentes creen y transmiten a la comunidad escolar la noción de	



UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

		que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos y cambiar hábitos inadecuados, independiente de su origen socioeconómico, país de procedencia, capacidad intelectual, edad, género, antecedentes conductuales, apoyo en el hogar o historial académico.	
--	--	--	--

Estándar 7.3	El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		<p>El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una vida activa entre los estudiantes. Por ejemplo, facilitan elementos de juego y espacios adecuados para los recreos, ofrecen espacios deportivos en el establecimiento en horario extracurricular, educan a los estudiantes en las ventajas del ejercicio físico y riesgos de una vida sedentaria, entre otras. El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una vida activa entre los estudiantes. Por ejemplo, facilitan elementos de juego y espacios adecuados para los recreos, ofrecen espacios deportivos en el establecimiento en horario extracurricular, educan a los estudiantes en las ventajas del ejercicio físico y riesgos de una vida sedentaria, entre otras.</p> <p>El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una</p>	



	<p>alimentación saludable entre los estudiantes. Por ejemplo, implementan kioscos y colaciones saludables, elaboran campañas de consumo de frutas y vegetales, educan a los estudiantes en las ventajas de una alimentación equilibrada, entre otras.</p>	
--	---	--

<p>Estándar 7.4</p>	<p>El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.</p>		
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
		<p>El equipo directivo y los docentes mantienen informados a los apoderados sobre las actividades formativas y académicas realizadas en el establecimiento, con el fin de que se involucren y apoyen el proceso educativo de los estudiantes.</p> <p>El equipo directivo y los docentes implementan actividades sistemáticas para promover la participación de los apoderados en la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Por ejemplo, organizan escuelas para padres, charlas formativas, actividades de reflexión con los estudiantes y encuentros de padres e hijos.</p> <p>El equipo directivo y los docentes implementan actividades sistemáticas para promover la participación de los apoderados en la formación académica de los estudiantes.</p>	

**Tabla 7: Convivencia**

Estándar 8.1	El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		El equipo directivo y los docentes promueven y exigen de manera transversal y cotidiana que los estudiantes respeten normas básicas de cortesía y civilidad como saludar, dar las gracias, pedir por favor, pedir permiso, disculparse, respetar turnos, no interrumpir, no hablar mal de otros, escuchar con atención, utilizar lenguaje y modales adecuados, entre otros.	

Estándar 8.2	El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia <sup>1</sup> que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia ajustado a la normativa educacional vigente, que explicita claramente los deberes de los estudiantes y las normas del establecimiento, y define las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento.	



<b>Estándar</b> 8.3		El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia <sup>1</sup> que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.	
<b>Desarrollo débil</b>	<b>Desarrollo Incipiente</b>	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	<b>Desarrollo avanzado</b>
		<p>El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia ajustado a la normativa educacional vigente, que explicita claramente los deberes de los estudiantes y las normas del establecimiento, y define las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento.</p> <p>El establecimiento revisa anualmente las normas del Reglamento o Manual de Convivencia y, en este proceso, consulta al Consejo Escolar y considera las sugerencias entregadas por la comunidad educativa.</p>	

<b>Estándar</b> 8.4		El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar	
<b>Desarrollo débil</b>	<b>Desarrollo Incipiente</b>	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	<b>Desarrollo avanzado</b>
		<p>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.</p>	



Estándar 8.5	El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		<p>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.</p> <p>El equipo directivo y los docentes comunican claramente que el acoso escolar no es una práctica aceptable: corrigen en forma consistente el maltrato y el acoso escolar, y, al mismo tiempo, toman medidas formativas con los estudiantes que maltratan o acosan, y entregan ayuda a las víctimas.</p>	

**Tabla 8: Participación y vida democrática**

Estándar 9.1	El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		El establecimiento construye una identidad	



	<p>positiva de la institución y promueve sistemáticamente un sentido de pertenencia hacia esta, mediante: la identificación de aspectos distintivos del Proyecto Educativo Institucional que logren movilizar a la comunidad. Por ejemplo, definirse como un establecimiento que educa a hombres y a mujeres que aportan a la sociedad.</p>	
--	---	--

<p>Estándar 9.2</p>	<p>El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.</p>			
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>		<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
	<p>El equipo directivo y los docentes reflexionan con los estudiantes sobre la importancia de ser responsables con el entorno y la sociedad, pero transmiten que las oportunidades para aportar son limitadas, que es muy difícil generar un cambio, o que solo algunos pocos pueden hacerlo.</p>			

**Tabla 9: Gestión del personal**

<p>Estándar 10.1</p>	<p>El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.</p>			
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>		<p>Desarrollo avanzado</p>
		<p>El establecimiento logra que los miembros</p>		



UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

		del personal tengan claridad sobre sus responsabilidades, y que los cargos y funciones sean conocidos y respetados por la comunidad educativa.	
--	--	--	--

Estándar 10.2	El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		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. Un ambiente de trabajo desafiante, motivador y con sentido y un sentido de equipo y de orgullo de pertenecer al establecimiento.	

**Tabla 10: Gestión del personal**

Estándar 11.1	El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.		
Desarrollo débil	Desarrollo Incipiente	<b>Desarrollo Satisfactorio</b>	Desarrollo avanzado
		Los encargados de elaborar el presupuesto recogen formalmente los requerimientos y prioridades de los distintos estamentos de la comunidad educativa, y establecen un canal para recibir las necesidades imprevistas que surgen durante el año.	



		<p>El establecimiento planifica sus gastos según el presupuesto, controla mes a mes su cumplimiento y lo ajusta en caso de existir necesidades emergentes o diferencias con lo planificado.</p> <p>El establecimiento controla los gastos mediante estrategias efectivas, como comprometer a la comunidad escolar con el uso responsable del agua y de la luz, comprar al por mayor, cotizar varias opciones antes de comprar, entregar los recursos de forma gradual, entre otras.</p>	
--	--	---	--

<p>Estándar 11.2</p>	<p>El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.</p>		
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
	<p>El equipo administrativo lleva un libro diario en el que registra los ingresos y gastos de manera poco rigurosa, ya que incurre en algunas de las siguientes faltas: no registra los ingresos y gastos de menor magnitud y no guarda las copias de las facturas u otros respaldos de ingresos y gastos de menor magnitud.</p>		

<p>Estándar 11.3</p>	<p>El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.</p>		
<p>Desarrollo débil</p>	<p>Desarrollo Incipiente</p>	<p>Desarrollo Satisfactorio</p>	<p>Desarrollo avanzado</p>
		<p>El establecimiento se mantiene informado y actualizado sobre los programas de financiamiento, entrega de recursos, apoyo pedagógico y asistencia técnica que se ofrecen.</p> <p>El establecimiento gestiona de manera efectiva la adjudicación y la ejecución de los programas: postula a tiempo, verifica el cumplimiento de las exigencias, coordina la recepción de los beneficios, monitorea la implementación del programa y rinde cuentas.</p>	

## Análisis de los resultados

Tabla 11: Análisis crítico dimensión Liderazgo

Área	Análisis
<p><b>Liderazgo</b></p>	<p>El liderazgo, es basado en el mejoramiento continuo. Cercanía con los todos los actores de la comunidad educativa pensando claramente en dar un valor agregado a cada uno de los integrantes, no así a los procesos estandarizados de los cuales somos presos.</p> <p>Es entonces que considerando los planteamientos del holandés Jaap Scheerens en su trabajo para la UNESCO el año 2000, que nos tomamos de su constructo, en la cual se sintetiza 5 de los trabajos más importantes previos. Por ello, el líder de hoy, no responde al marco gerencial de hace unos años. Es así, que queda se propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte liderazgo educativo.</li> <li>• Énfasis en la adquisición de habilidades básicas.</li> <li>• Ambiente seguro y ordenado.</li> <li>• Altas expectativas de los logros de los estudiantes.</li> <li>• Frecuente evaluación del progreso de los estudiantes.</li> <li>• Claras metas y cooperación para alcanzarlas.</li> </ul> <p>Diversos trabajos de este mismo autor el año 2007 para el gobierno holandés y alemán, así como trabajos de Nordenbo y sus colegas para el Instituto de educación danés el año 2010, corroboran esta lista de factores.</p> <p>En síntesis, el liderazgo educativo, según este diagnóstico, debe poseer características asociadas al mejoramiento de la toma de decisiones efectivas y eficientes. Por ello de tener fuerza en la definición y trasmisión de los propósitos y sus actividades, toma de</p>



	<p>decisiones de orden participativa con los diversos actores del colegio y, un sello de autoridad democrática en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Sumado a ello, se debe tener en claro una visión del perfil de los estudiantes que estamos educando; metas concretas y consistentes con la visión; metas compartidas por los actores educativos; colaboración y apoyo; consistencia entre lo que hace y los objetivos propuestos.</p> <p>El líder, debe ofrecer un ambiente de aprendizaje ordenado y estimulante para que los estudiantes se atrevan a explorar libremente sin temer equivocarse. Los adultos incentivan a los estudiantes a aprender de sus errores. Es un ambiente en el cual se fomenta el respeto a las opiniones de los demás y donde la ridiculización no está permitida. Y de existir, esta se toma como una oportunidad para enseñar a los estudiantes el respeto por sus pares y los adultos.</p>
--	--

**Tabla 12: Análisis crítico dimensión Gestión Pedagógica**

Área	Análisis
<b>Gestión Pedagógica</b>	<p>Principalmente el equipo directivo está en proceso de ajustes internos, en “rodaje”. No obstante, existen lineamientos claros sobre el proyecto educativo que quiere implementar. Para ello, se ha propuesto dar una mirada crítica y reflexiva de los procesos de efectividad de las escuelas, vista como una estructura de organización. Para ello se debe considerar un sencillo modelo de una organización... Una organización cuenta con ciertos <i>inputs</i> o recursos, los cuales a través de ciertos procesos transforma en <i>outcomes</i> o resultados y se sitúa en cierto contexto.</p>



UNIVERSIDAD

Esto es un modelo sobre simplificado, pero que sirve a nuestros propósitos de comprender cómo es que se estudia la efectividad de las escuelas y de las aulas.

Sirve a nuestro interés de comprender cuáles son los procesos educativos que incrementan los outcomes de los estudiantes considerando los *inputs* (Scheerens, 2000).

Es por aquello que se propone realizar un análisis a partir de la efectividad escolar e instruccional, de la cual se desprenderán remediales próximas.

Por ello que a partir de este sencillo modelo de una organización se puede complejizar ampliamente si consideramos que existen diversos *inputs*, procesos y *outcomes* en una organización. Por ejemplo, en una escuela habrá *inputs* de los profesores, los estudiantes, sus familias, etc. Habrá diversos *outcomes* como rendimiento académico en matemáticas, ciencias, lenguaje, resultados de índole valórico, cívico, resultados como nivel de ingreso a universidades o institutos técnicos, etc.

Queda en evidencia que los *outcomes* o resultados que los distintos actores del sistema educativo esperan de la escuela son tan variados como actores hay en el sistema, por no mencionar el sin número de procesos e interacciones que ocurren al interior de las organizaciones.

Es por ello que, analizando la efectividad de los procesos como organización del Colegio Mineral El Cobre y entendiéndolo cómo un mini sistema dentro de esta escuela,

Finalmente, en términos muy simples, lo que se espera es mejorar la efectividad de organización de esta dimensión, para poder “lograr algo”. Según nuestra visión, ese “algo” se refiere a ciertas metas educativas articuladas en el PME, porque las metas educativas o académicas suelen ser muy diversas y multifacéticas,





	<p>el “rendimiento académico de los estudiantes” debe considerarse como tal. Para ser precisos, las discusiones sobre rendimiento académico de los estudiantes deben ir de la mano con definiciones muy estrictas de qué refiere, con claros descriptores que clarifiquen la especificidad con la que los distintos participantes de la escuela comprenden las metas de la escuela.</p>
--	---

**Tabla 13: Análisis crítico dimensión Formación y Convivencia**

Área	Análisis
<b>Formación y Convivencia</b>	<p>El rol de las familias entonces es fundamental para que desde pequeños los niños formen hábitos de estudios y autonomía en su realización, dirigidos a que hagan suyas las responsabilidades de sus quehaceres escolares y formen parte de su cotidianeidad. Para Vygotsky, los maestros y los padres de familia, suponen una función mediadora del aprendizaje, facilitan la captación de la cultura social y sus usos, tanto lingüísticos como cognitivos. En este sentido, la adquisición de los contenidos escolares (como síntesis de cultura social), presuponen un modelo social que facilita el aprendizaje entre iguales y con relación a docente-alumno.</p> <p>El aprendizaje según Vygotsky supone un carácter social determinado y un proceso por el cual los alumnos se introducen en la vida intelectual de aquellos que le rodean. Considerando lo que nos plantea el autor, en el área de convivencia, se deben reforzar los procesos sociales, de los cuales aprendemos en múltiples sentidos. Para ello se debe considerar un enfoque claro para una escuela que aspira a ser inclusiva. De este modo, se define que la visión más acertada para nuestra realidad educativa es el enfoque formativo de la convivencia escolar. Este enfoque entiende la convivencia como un aprendizaje con intención pedagógica,</p>



	<p>asociada al currículum. Para superar las debilidades identificadas, se debe realizar un trabajo sistemático con estudiantes, padres o apoderados en cuanto al aprendizaje de sus hijos. Ofrecer oportunidades a los padres para expresar sus preocupaciones y satisfacciones respecto del aprendizaje de sus hijos. Un canal de comunicación bidireccional, claro y funcional.</p>
--	---

**Tabla 14: Análisis crítico dimensión Gestión de recursos.**

Área	Análisis
<p><b>Gestión de Recursos</b></p>	<p>El Colegio presente algunas deficiencias en los procedimientos que faciliten el acceso a los recursos pedagógicos en tiempos y espacios adecuados. Si bien existe, un encargado para llevar a cabo todos estos procesos, lejos de ser un simplificador, establece mayor burocracia. De la misma manera, queda en evidencia que no se hace uso eficiente de los recursos pedagógicos suministrados por el Ministerio: TICS, CRA, textos, otros. Además, no se evidencian políticas y normas para el uso, la distribución, cuidado y devolución de los recursos pedagógicos.</p> <p>En base al análisis llevado a cabo, es que queda expuesto que nuestro diseño instruccional debe precisar de objetivos claros, una progresión de aprendizajes claros, una distribución general del tiempo, recursos humanos físicos y financieros explícitos y los tipos de estrategias con los cuales lograremos nuestros objetivos que deben ser plasmados en el PME del presente año. Si tenemos un diseño instruccional claro y bien estructurado nuestra planificación será más fácil y eficiente. Al tener un proceso más eficiente se nos acorta el camino para lograr todos los beneficios de un buen planteamiento de objetivo, una buena evaluación y un buen diseño de estrategias.</p>

## Plan de Mejoramiento

El PME del Colegio Mineral El Cobre se sitúa acorde al contexto de las diversas políticas de mejoramiento escolar, que han instado a que la mejora escolar ocurra de forma contextualizada y con un sentido, que es lo que entrega el Proyecto Educativo Institucional, a través de sus sellos y el perfil de los estudiantes que se busca formar.

Fundamentos	Sentido compartido del PME como herramienta de gestión institucional orientada a la mejora educativa, inscrita en los requerimientos definidos por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.  El PEI constituye el instrumento que da sentido e intencionalidad pedagógica al PME.
Referentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bases Curriculares de Educación Básica.</li> <li>▪ Marco para la Buena Dirección.</li> <li>▪ Estándares de Aprendizaje.</li> <li>▪ Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Básica.</li> <li>▪ Indicadores de Desarrollo Personal y Social.</li> </ul>

**Tabla 15: Dimensión, objetivos y metas**

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión Pedagógica	Articular las prácticas pedagógicas para asegurar la implementación efectiva del curriculum en todos los niveles de enseñanza y asignaturas, priorizando objetivos de aprendizaje en contexto de pandemia.	El 90% de objetivos de aprendizaje priorizados se logran en nivel adecuado.



<b>Liderazgo</b>	Consolidar un modelo de gestión educativa basada en una teoría de acción para sistematizar procesos y procedimientos a nivel de equipo de gestión y coordinación	El 90% de los procesos y procedimientos de los equipos de gestión y coordinación se cumplen en nivel satisfactorio.
<b>Formación y Convivencia</b>	Afianzar un clima de respeto y buen trato para mejorar y facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas entre los miembros de la comunidad educativa.	El 90% de la comunidad evalúa satisfactoriamente el clima de respeto y buen trato en las distintas actividades pedagógicas.
<b>Gestión de recursos</b>	Optimizar el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y educativos para asegurar el normal funcionamiento del establecimiento.	Un 85% de los requerimientos de los recursos humanos, financieros y educativos se utilizan de manera satisfactoria para una adecuada implementación de PEI y PME del establecimiento

**Tabla 16: Dimensión, subdimensiones. Objetivos, metas, estrategias y responsables**

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Estrategia	Responsable
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión Curricular</li> <li>▪ Enseñanza y</li> </ul>	Articular las prácticas pedagógicas para asegurar la	El 90% de objetivos de aprendizaje priorizados se	Asegurar los espacios de participación y retroalimentación de docentes	UTP Profesores



	<p>aprendizaje en el aula</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo al desarrollo de los estudiantes</li> </ul>	<p>implementación efectiva del curriculum en todos los niveles de enseñanza y asignaturas, priorizando objetivos de aprendizaje en contexto de pandemia</p>	<p>logran en nivel adecuado.</p>	<p>y del equipo interdisciplinario, en beneficio de seguimiento y monitoreo para entregar las herramientas y apoyo oportuno para todas y todos los estudiantes, en contexto de pandemia.</p>	
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo del sostenedor</li> <li>▪ Liderazgo del director. Planificación y gestión de resultados</li> </ul>	<p>Consolidar un modelo de gestión educativa para sistematizar procesos y procedimientos a nivel de equipo de gestión y coordinación</p>	<p>El 90% de los procesos y procedimientos de los equipos de gestión y coordinación se cumplen en nivel satisfactorio.</p>	<p>Reforzar procesos y procedimientos de gestión educativa para monitorear y analizar datos para la toma oportuna de decisiones por parte de los equipos de gestión.</p>	<p>Dirección Equipo de gestión</p>



<p>Formación y Conviven</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación</li> <li>▪ Convivencia escolar</li> <li>▪ Participación y vida democrática</li> </ul>	<p>Afianzar un clima de respeto y buen trato para mejorar y facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas entre los miembros de la comunidad.</p>	<p>El 90% de la comunidad evalúa satisfactoriamente el clima de respeto y buen trato en las distintas actividades pedagógicas.</p>	<p>Instalar acciones que mejoren los IDPS, de acuerdo a la normativa vigente y las necesidades detectadas en nuestro colegio.</p>	<p>Equipo de convivencia escolar.</p>
<p>Gestión de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión del personal</li> <li>▪ Gestión de los resultados financieros</li> <li>▪ Gestión de los recursos educativos</li> </ul>	<p>Optimizar el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y educativos para asegurar el normal funcionamiento del colegio.</p>	<p>El 85% de los requerimientos de los recursos humanos, financieros y educativos se utilizan de manera satisfactoria para una adecuada implementación de PEI y PME.</p>	<p>Ejecutar acciones que permitan una implementación adecuada del PEI, PME-</p>	<p>Director Equipo de gestión Equipo administrativo</p>

**Tabla 17: Acciones Liderazgo**

Dimensión	Liderazgo
Objetivo estratégico	Consolidar un modelo de gestión educativa para sistematizar procesos y procedimientos a nivel de equipo de gestión y coordinación.
Estrategia	Reforzar procesos y procedimientos de gestión educativa para monitorear y analizar datos para la toma oportuna de decisiones por parte de los equipos de gestión.
subdimensiones	Liderazgo del sostenedor /Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados
Acción	Participación de la comunidad educativa en la organización
Descripción	Comprometer la participación de los miembros de la comunidad educativa en la formulación de los propósitos y actividades asociadas al PME, reglamento interno, planes normativos, de acuerdo a los lineamientos del PEI.
Fecha inicio	03/03/2021
Fecha término	31/12/2021
Programa asociado	Sep
Responsable	Director / Equipo de gestión.
Recursos necesarios para su ejecución	Reuniones de Consejo Escolar, Consejo General, Equipo de gestión, Equipo Convivencia Escolar. Socialización Reglamento Interno
Plan (es)	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar/ Plan de Apoyo a la Inclusión/ Plan de Sexualidad, Afectividad y Género / Plan de Formación Ciudadana
Medios de verificación	Registro de ejecución de reuniones (actas - grabaciones de reuniones online). Informe ejecutivo de evaluación de resultados.

**Tabla 18: Acciones Gestión pedagógica**

Dimensión	Gestión pedagógica
Objetivo estratégico	Articular las prácticas pedagógicas para asegurar la implementación efectiva del curriculum en todos los niveles de enseñanza y asignaturas, priorizando objetivos de aprendizaje en contexto de pandemia.
Estrategia	Asegurar los espacios de participación y retroalimentación de docentes y del equipo interdisciplinario, en beneficio de seguimiento y monitoreo para entregar las herramientas y apoyo oportuno para todas y todos los estudiantes, en contexto de pandemia
subdimensiones	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Acción	Seguimiento y apoyo a estudiantes
Descripción	El profesor jefe, apoyado por el cuerpo docente a cargo del curso, orientadores, encargado de convivencia, educadora diferencial y equipo psicosocial, realiza un seguimiento a sus estudiantes, conducente a detectar necesidades específicas e intereses, con el propósito de diseñar e implementar estrategias específicas que respondan a la diversidad, asociados a los lineamientos del PADEM, utilizando plataforma Napsis
Fecha inicio	03/03/2021
Fecha término	31/12/2021
Programa asociado	Sep
Responsable	Jefe técnico





Recursos necesarios para su ejecución	Test Evalúas, Plataforma NAPSIS (servicio externo), insumos computacionales, material de oficina, útiles escolar.
Plan (es)	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan de Apoyo a la Inclusión Plan de Sexualidad, Afectividad y Género
Medios de verificación	Informe de seguimiento profesores jefes. Consolidado de derivaciones y seguimiento de estudiantes atendidos.

**Tabla 19: Acciones Convivencia escolar**

Dimensión	Formación y Convivencia
Objetivo estratégico	Afianzar un clima de respeto y buen trato para mejorar y facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas entre los miembros de la comunidad educativa
Estrategia	Instalar acciones que mejoren los IDPS, de acuerdo a la normativa vigente y las necesidades detectadas en nuestro establecimiento.
subdimensiones	Formación Convivencia escolar Participación y vida democrática
Acción	Estrategias para salvaguardar la seguridad e integridad de las y los estudiantes
Descripción	El establecimiento cuenta con sistema de monitoreo permanente en las instalaciones externas e internas, con el fin de apoyar sus procesos pedagógicos en un ambiente sano y seguro. Además, permite resguardar todo el material y equipamiento técnico pedagógico utilizado en los procesos de enseñanza aprendizaje.
Fecha inicio	03/03/2021



Fecha término	31/12/2021
Programa asociado	Sep
Responsable	Equipo de convivencia escolar
Recursos necesarios para su ejecución	Sistema de cámaras de seguridad para monitoreo permanente de las instalaciones del establecimiento. Señaléticas. Radios de comunicación portátil, intercomunicadores
Plan (es)	Plan de Formación Ciudadana
Medios de verificación	Informe de funcionamiento y eficiencia interna. Informe ejecutivo de impacto

**Tabla 20: Acciones Gestión de recursos**

Dimensión	Gestión de recursos
Objetivo estratégico	Optimizar el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y educativos para asegurar el normal funcionamiento del establecimiento.
Estrategia	Ejecutar acciones que permitan una implementación adecuada del PEI, PME.
subdimensiones	Gestión del personal Gestión de los resultados financieros Gestión de los recursos educativos
Acción	Adquisición de recursos pedagógicos y tecnológicos
Descripción	Adquisición de recursos tecnológicos (proyectors, equipos de sonido, informática, impresión, etc.) pedagógicos y didácticos que dan sustento al PEI, PME y proyectos institucionales, a través de la implementación del proceso de aprendizaje remoto en el contexto de pandemia.
Fecha inicio	01/03/2021
Fecha término	31/12/2021



Programa asociado	Sep
Responsable	Equipo de gestión Director
Recursos necesarios para su ejecución	Mantenimiento de equipos, proyectores interactivos, sistema de ventilación.
Plan (es)	Plan de Apoyo a la Inclusión Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de verificación	Proyectos e informes de necesidades. Planificación y monitoreo de clases online

## Bibliografía

- I. Ministerio de Educación. (2005). Marco para la Buena Enseñanza. Santiago, Chile.  
Monereo, C. y Clariana, M. (1993) Profesores y alumnos estratégicos: cuando aprender es consecuencia de pensar. Madrid: Pascal.
- II. Sebring, P. y Montgomery, N. (2014). Los cinco apoyos esenciales para el mejoramiento de los aprendizajes en la escuela: movilizandolos resultados. Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Educativa Latinoamericana 5 (1), pág. 63–85.
- III. La evaluación mediante el diálogo: Una contribución posible al perfeccionamiento de la escuela. Perspectivas, n.1, v.28, p.87-100, 1998.
- IV. Bellei, C.; Valenzuela, J.P.; Vanni, X. y Contreras, D. (2014). Lo aprendí en la escuela. ¿cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Segunda edición. Santiago Chile: LOM Ediciones.
- V. Delors, J.; Al Mufri, I. y otros. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors. UNESCO / Santillana.
- VI. Aziz, C. (2018). “Gestión del cambio, creencias y teoría de la acción para la mejora escolar”. Nota técnica N° 3. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/gestion-delcambio-creencias-y-teoria-de-accion/>

- VII. Aziz, C. y Petrovich, F. (2016). Red-Lab Sur, innovaciones educativas que conectan: Diseño, seguimiento y transferencia de una experiencia de formación para el cambio efectivo. (Coords.) Fundación Chile. Recuperado desde: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Red-Lab%20Sur.pdf>
- VIII. Valenzuela, J. y Allende, C. (2014). Trayectorias de Mejoramiento en el Sistema Escolar Chileno: Las Escuelas de Educación Básica 2002-2010. Apuntes sobre Mejoramiento Escolar.
- IX. La elaboración del PME, criterios y orientaciones respecto a su estructura, etapas y fases estratégicas y anuales. Recuperado desde: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2020/12/PME2020-v2.pdf> y [http://archivos.agenciaeducacion.cl/SAC\\_EP\\_Documento\\_Ancla\\_final\\_.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/SAC_EP_Documento_Ancla_final_.pdf)
- X. Sebring, P. y Montgomery, N. (2014). Los cinco apoyos esenciales para el mejoramiento de los aprendizajes en la escuela: movilizandolos resultados. Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Educativa Latinoamericana 5 (1), pág. 63–85.
- XI. Encuesta #EstamosConectados, Educación 2020 (<https://educacion2020.cl/encuestas/estamosconectados/encuesta2>); COVID-19 Nuevos Contextos, Nuevas Demandas y Experiencia Docente en Chile (<http://eduinclusiva.cl/wp-content/uploads/2020/10/CIAE-COVID-VFinal-1.pdf>)
- XII. La elaboración del PME supone criterios y orientaciones respecto a su estructura, etapas y fases estratégicas y anuales, cuyas orientaciones se encuentran en: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2020/12/PME2020-v2.pdf> y [http://archivos.agenciaeducacion.cl/SAC\\_EP\\_Documento\\_Ancla\\_final\\_.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/SAC_EP_Documento_Ancla_final_.pdf)

## Anexos

### Pauta de evaluación complementaria al diagnóstica aplicado.

Val	Categorías	Criterios
0	El establecimiento no realiza prácticas institucionales.	Los participantes no tienen evidencia de acciones que se realicen para abordar este aspecto en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.	El establecimiento realiza algunas acciones, aunque han sido irregulares en el tiempo y no han sido evaluadas. Los participantes reconocen que el establecimiento realiza acciones aisladas para abordar este aspecto, respondiendo más a iniciativas individuales y a situaciones particulares que a un sistema de trabajo institucionalizado.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.	Los participantes reconocen que en el establecimiento existe un sistema institucionalizado para abordar este aspecto, pero que responde más a una rutina, costumbre o práctica formal que a las necesidades actuales del establecimiento.
3	Presencia de la práctica en forma sistemática, como parte de un sistema de trabajo que ha probado su efectividad en diversas oportunidades.	Los participantes identifican la forma en que el establecimiento aborda este aspecto, y reconocen que forma parte de un sistema de trabajo institucionalizado y evaluado permanentemente para su actualización y perfeccionamiento.

**Tabla 21: Dimensión Gestión pedagógica / Organización curricular.**

Área Gestión Pedagógica				
Organización Curricular				
Práctica	0	1	2	3
El establecimiento define un calendario anual de actividades, mes a mes, de marzo a enero que permite conocer los periodos lectivos, vacaciones, las actividades propias del establecimiento según su proyecto educativo, las actividades extraescolares y otras relevantes.			✓	
La definición del calendario anual asegura el cumplimiento de las horas de clases exigidas para la enseñanza.				✓
Al inicio del año escolar el establecimiento da a conocer el calendario anual a toda la comunidad escolar.			✓	

**Tabla 21.1: Dimensión Gestión pedagógica / Organización curricular.**

Área Gestión Curricular				
Organización Curricular				
Práctica	0	1	2	3
El establecimiento, a partir de sus resultados, determina cada año focalizar sus esfuerzos y proponerse metas concretas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en determinadas asignaturas del currículo, organizándose en torno a ello.				✓
En la definición de la planificación y cronograma anual para cada asignatura y nivel se garantiza el cumplimiento del programa de estudios.				✓
En la definición de la planificación y cronograma anual de cada asignatura y nivel se indica el contenido correspondiente a trabajar en cada mes.				✓
La construcción de la planificación y cronograma anual de cada asignatura y nivel, contempla espacios y tiempos pertinentes para las evaluaciones, la revisión de los resultados con los estudiantes.		✓		
El horario diario y semanal es construido de acuerdo a criterios pedagógicos y no administrativos.		✓		

**Tabla 21.2: Dimensión Gestión pedagógica / Planificación de la enseñanza.**

Área Gestión Curricular				
Planificación de la Enseñanza				
Práctica	0	1	2	3
Él o los docentes aplica(n) estrategias específicas de enseñanza que han seleccionado en el establecimiento por su efectividad en la mejora de los procesos aprendizajes.			✓	
Las clases se planifican incluyendo estrategias que permitan a los estudiantes comprender y encontrar significado a lo que se enseña.			✓	
Los docentes incluyen en sus planificaciones trabajos adecuados (posibles y significativos) a la realidad de los estudiantes.				✓
Los profesores en el establecimiento definen, elaboran u obtienen los materiales y recursos pedagógicos necesarios para el cumplimiento de las planificaciones.				✓

**Tabla 21.3: Dimensión Gestión pedagógica / Docencia en el aula.**

Área Gestión Pedagógica				
Acción Docente en el Aula				
Práctica	0	1	2	3
El o los docente(s) se rige(n) por su planificación al hacer las clases.			✓	
El tiempo de clase se utiliza mayoritariamente en actividades de aprendizaje más que en tareas administrativas o en mantener el orden.		✓		
El o los docente(s) comunica(n) y conversa (n) con los estudiantes acerca de los objetivos de la clase y lo que espera de ellos, para cada grupo curso atendido.			✓	
El o los docente(s) contextualiza(n) los objetivos de la clase e identifican los conocimientos previos que tienen los estudiantes.			✓	
Las estrategias de enseñanza aseguran la interacción permanente con los estudiantes para la construcción activa y grupal del conocimiento.			✓	





UNIVERSIDAD  
MICHUACANA DE CIENCIAS Y ARTES

En el desarrollo de la clase se prioriza la expresión oral y escrita, y el razonamiento lógico matemático, entre otras habilidades.		✓		
El o los docente(s) utilizan la revisión de cuadernos, trabajos y tareas de los estudiantes para otorgar retroalimentación permanente en función del aprendizaje.			✓	
El o los docente(s), al finalizar la clase, utilizan diversas estrategias para verificar el aprendizaje alcanzado por los estudiantes (mapas conceptuales, síntesis colectiva, preguntas, etc.).		✓		
El o los docente(s) analizan con los estudiantes las evaluaciones y sus resultados como una estrategia para mejorar el aprendizaje.		✓		

**Tabla 21.4: Dimensión Gestión pedagógica / Docencia en el aula.**

Área Gestión Pedagógica				
Acción docente en el aula				
Práctica	0	1	2	3
La observación de clases es empleada como un medio para mejorar la práctica docente.			✓	
Existen prácticas de observación de clases entre profesores pares.			✓	
El establecimiento garantiza espacios y tiempos regulares para la reflexión y retroalimentación de las prácticas pedagógicas de los profesores.			✓	

**Tabla 21.5: Dimensión Gestión pedagógica / Implementación curricular.**

Área Gestión Pedagógica				
Evaluación de la Implementación Curricular				
	0	1	2	3
Los profesores en el establecimiento monitorean y evalúan periódicamente y en forma sistemática las metas propuestas por cada establecimiento en torno al mejoramiento de los aprendizajes en las asignaturas del currículo que hayan sido priorizados.		✓		
Existen procedimientos e instrumentos para evaluar el impacto en el aprendizaje de la planificación anual y la ejecución de los programas.		✓		
La Dirección o profesor encargado toman decisiones a partir de la información recogida sistemáticamente de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.		✓		
La escuela implementa un sistema de reforzamiento y apoyo para los estudiantes con rezago o con dificultades de aprendizaje.			✓	
Existe un sistema de seguimiento de los avances de los estudiantes que presentan dificultades o están rezagados en el aprendizaje.			✓	
Se lleva control de los avances de los estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas a discapacidades permanentes (niños ciegos, sordos, déficit intelectual, entre otros) o transitorias (dificultades específicas de aprendizaje del lenguaje, déficit atencional, etc.)				✓
Se consideran estrategias para optimizar los aprendizajes de los niños/as con talentos académicos, deportivos, artísticos, etc.		✓		
El director(a) o Profesor encargado (a) definen acciones para mejorar las prácticas pedagógicas a partir de los resultados de aprendizaje.		✓		

**Tabla 22: Dimensión Liderazgo / Cultura altas expectativas.**

Área Liderazgo				
Cultura de altas expectativas				
	0	1	2	3
El director o profesor encargado (a) de la escuela destaca ante la comunidad educativa que la prioridad de la escuela es el aprendizaje de los estudiantes.				✓
El director o Profesor encargado (a) de la escuela establece metas exigentes a todos los miembros de la comunidad escolar y monitorea su cumplimiento.			✓	
El director o Profesor encargado (a) de la escuela realiza acciones planificadas para conocer las fortalezas y debilidades de sus estudiantes y docentes.			✓	
El director o Profesor encargado (a) de la escuela realiza acciones planificadas para estimular y comprometer a los docentes y estudiantes en el logro de los aprendizajes.			✓	
El director o Profesor encargado (a) de la escuela realiza acciones planificadas para estimular y facilitar la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de pupilos.			✓	

**Tabla 22.1: Dimensión Liderazgo / Foco en el aprendizaje.**

Área Liderazgo				
Director o directora o profesor encargado con foco en lo académico				
	0	1	2	3
La gestión del director o Profesor encargado(a) de la escuela centran su gestión en el aprendizaje de los estudiantes.		✓		
El director o el/la encargado(a) de la escuela garantiza las condiciones de tiempo, capacitación y recursos para que los docentes puedan implementar los programas de estudio.		✓		
El director o el /la encargado(a) de la escuela garantiza la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación de los resultados de aprendizaje		✓		
El director o el /la encargado(a) de la escuela asegura que se ejecuten estrategias eficaces para el mejoramiento de aprendizaje de los estudiantes con bajos resultados y monitorea el proceso.		✓		
El director o el/la encargado(a) de la escuela se asegura que el tiempo no lectivo de los docentes sea destinado a actividades de planificación, evaluación, estudio y reflexión de sus prácticas.			✓	
El director o el /la encargado(a) de la escuela define metas altas de retención, asistencia y puntualidad de los estudiantes.			✓	

**Tabla 23: Dimensión Formación y Convivencia / Clima escolar.**

Área Formación y Convivencia				
Buen Clima Escolar				
Práctica	0	1	2	3
La gestión del director o Profesor encargado(a) dispone e implementar estrategias que hacen posible que la escuela sea un lugar seguro, acogedor y estimulante para los estudiantes			✓	
Los estudiantes manifiestan identificación con su escuela al participar y comprometerse en las actividades institucionales y en su propio aprendizaje.			✓	
La gestión del director/a o Profesor/a encargado/a garantiza procedimientos para la atención de aquellos estudiantes que tienen necesidades específicas en lo académico, emocional, vocacional, físico y/o social				✓
La gestión del director o Profesor encargado(a) adoptan sistemas para estimular y motivar periódicamente a los estudiantes, reconociendo y premiando sus esfuerzos y avances.				✓
Todos los actores de la comunidad escolar cuentan con instancias de participación según la normativa vigente.				✓
La escuela cuenta con espacios para el desarrollo de actividades extracurriculares que funcionan sistemáticamente (culturales, deportivas u otros).				✓
La escuela cuenta con reglamento interno que es conocido y compartido por toda la comunidad educativa		✓		
Todos los miembros de la comunidad escolar se rigen por el manual de convivencia que establecen obligaciones mínimas (cumplimiento de tareas y trabajos, respeto y buen trato, lenguaje respetuoso, puntualidad, presentación personal, cuidado de materiales e infraestructura y no existencia de elementos dañinos.			✓	

**Tabla 23.1: Dimensión Formación y Convivencia / Apoderados**

Área Formación y Convivencia				
Apoderados comprometidos				
	0	1	2	3
El director/a o Profesor encargado(a) informa y compromete a los apoderados con la misión, los objetivos y los Planes de Mejoramiento Educativo del establecimiento, sus objetivos, contenidos de aprendizaje, sistema de tareas y fechas de evaluaciones.		✓		
Existen mecanismos para informar a los padres y apoderados de los objetivos y contenidos de aprendizaje, el sistema de tareas y fechas de evaluaciones.	✓			
La escuela cuenta con mecanismos y procedimientos para informar a los padres y apoderados respecto a los logros de aprendizaje de sus hijos, sus avances y dificultades y de cómo apoyarlos para mejorar sus aprendizajes.		✓		
Los apoderados asisten regularmente a las reuniones planificadas.		✓		
El Centro de Padres participa a c t i v a m e n t e en la reflexión y análisis de los resultados de aprendizajes de los estudiantes y estrategias para mejorar.		✓		
El establecimiento incentiva la nivelación de estudios de los apoderados que no hayan terminado su escolaridad.			✓	

**Tabla 24: Dimensión Gestión de Recursos /Pedagógicos y administrativos**

Área Gestión de Recursos				
Pedagógicos Administrativos				
	0	1	2	3
La escuela cuenta con los recursos pedagógicos necesarios y suficientes para el cumplimiento del currículo y el logro del aprendizaje de todos los estudiantes.		✓		
La escuela hace uso eficiente de los recursos pedagógicos suministrados por el Ministerio: TICS, CRA, textos, otros.			✓	
La escuela cuenta con políticas y normas para el uso, la distribución, cuidado y devolución de los recursos pedagógicos.		✓		
La escuela tiene procedimientos que faciliten el acceso a los recursos pedagógicos en tiempos y espacios adecuados.		✓		
La escuela cuenta con mecanismos que le permiten aumentar y renovar los recursos pedagógicos.			✓	