



**Magíster En Educación Mención
Gestión Pedagógica Y Curricular Para Jefes De Unidad Técnico
Pedagógica**

Trabajo De Grado II

**Diagnóstico Institucional
Y
Plan De Mejoramiento Educativo**

Escuela Palestina

Profesor guía: Guillermo Araya

Alumna: Karen Patricia Pérez Saavedra

Curicó - Chile, octubre de 2016

ÍNDICE

Introducción

1.- Marco Teórico

2.- Diagnóstico. Dimensionamiento del Establecimiento

2.1 Información General del Establecimiento

2.2 Historia del Establecimiento

2.3 Resultados Institucionales

2.3.1 Resultados Educativos

2.3.2 Resultados Eficiencia Interna

2.3.3 Resultados Económicos

3.- Análisis del Diagnóstico Situacional (Áreas y Dimensiones).

4.- Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y Niveles).

5.- Análisis de los Resultados.

- Primera Fase:

5.1 Análisis Estratégico

5.2 Autoevaluación Institucional

5.3 Registro de los Procesos Institucionales y Pedagógicos por Área de Proceso y Resultados

5.4 Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas

6.- Plan de Mejoramiento

- Segunda Fase: Planificación Anual

6.1 Análisis de las Áreas de Proceso

6.2 Vinculación y Priorización de Dimensiones

6.3 Metas anuales (organización estratégica)

6.4 Programación Anual (acciones por áreas)

6.5 Implementación, Monitoreo y Seguimiento

6.6 Evaluación

7.- Bibliografía

8.- Resumen

ABSTRACT

Este documento presenta las etapas que componen el Plan de Mejoramiento Educativo a partir de un Diagnóstico Institucional.

Este diagnóstico incluye a todos los estamentos de las Escuela, donde cada uno tiene una participación activa en la planificación y ejecución del plan.

El plan de mejora permite ordenar los procesos e iniciativas al interior de la comunidad educativa para que cada estudiante reciba una educación de calidad.

Además permite analizar la realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en ámbitos institucionales y pedagógicos, planifica y proyecta objetivos y metas estratégicas a cuatro años e implementa objetivos y acciones anuales que permiten avanzar en el desarrollo de procesos y prácticas institucionales y pedagógicas, con la finalidad de alcanzar lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional

INTRODUCCIÓN

El trabajo de Grado II, presenta la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo, sustentado en un Diagnóstico Institucional.

El Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar se elaboró y aplicó en un establecimiento de dependencia municipal con clasificación de autónomo llamado Escuela Palestina.

El ciclo de mejoramiento comienza con una etapa de diagnóstico institucional, que implica un análisis de los resultados institucionales y una evaluación del nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas. Continúa con la planificación e implementación de una propuesta de mejoramiento que contiene metas, objetivos, indicadores de seguimiento y acciones. Este ciclo culmina con un proceso de evaluación en que la comunidad educativa valora lo alcanzado y proyecta nuevos desafíos para el año siguiente.

En este sentido el Plan de Mejoramiento se torna una herramienta que permite ordenar los procesos e iniciativas al interior de la comunidad educativa con el único propósito de que los estudiantes reciban una educación de calidad, complementando los aprendizajes tradicionales del curriculum con actividades que permitan desarrollar múltiples capacidades e intereses.

La comunidad educativa Palestina pretende desarrollar un PME que permita desarrollar fortalezas y superar debilidades en ciclos de mejora a cuatro años con el objetivo de una mejora educativa.

1.- MARCO TEÓRICO

Carlos Sabino afirma que "el planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que nos proponemos conocer: es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema que se va a investigar". El correcto planteamiento de un problema de investigación nos permite definir sus objetivos generales y específicos, como así también la delimitación del objeto de estudio.

El autor agrega que ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización. El investigador que se plantea un problema, no lo hace en el vacío, como si no tuviese la menor idea del mismo, sino que siempre parte de algunas ideas o informaciones previas, de algunos referentes teóricos y conceptuales, por más que éstos no tengan todavía un carácter preciso y sistemático.

En la obra "Cómo investigar en educación", su autor J. W. Best relacionando la investigación y el método científico, nos dice: la investigación comprende una estructura de investigación más sistemática, que desemboca generalmente en una especie de reseña formal de los procedimientos y en un informe de los resultados o conclusiones. Mientras que es posible emplear el espíritu científico sin investigación, sería imposible emprender una investigación a fondo sin emplear espíritu y método científico". De lo anterior, podemos deducir que la "investigación es una fase más especializada de la metodología científica".

Según el Webster's International Dictionary, la investigación es definida en una forma más descriptiva u operativa: "es una indagación o examen cuidadoso o crítico en la búsqueda de hechos o principios; una diligente pesquisa para averiguar algo". Esta definición expresa claramente el hecho de que la

investigación no es una mera búsqueda de la verdad, sino una indagación prolongada, intensiva e intencionada. Es decir, la investigación por sí misma constituye un método para descubrir la verdad; es, en realidad, un método de pensamiento crítico.

Ander Egg enfatiza a partir de varias definiciones, en una que nos presenta una amplia proyección en relación con las diversas disciplinas científicas: "...es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico, que permite descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento humano".

El Diccionario de Educación define la investigación de la siguiente manera: "La investigación cuidadosa e imparcial de un problema, basada, en lo posible, en hechos demostrables, que implica distinciones matizadas, interpretaciones y por lo común ciertas generalizaciones".

Esta definición nada nos dice de la investigación educativa o educacional, de la cual podemos decir que es la investigación aplicada al campo de la educación, o que está íntimamente relacionada con sus problemas. En otra formulación diremos que es el nombre que se da a un procedimiento científico empleado para responder a problemas específicos de la educación en sus diferentes niveles.

Según Monroe, el propósito final de la investigación educativa no es otro que el descubrir principios y generar procedimientos, para luego aplicarlos en el campo de la educación; por tanto, ha de concluir en la formulación de principios y procedimientos.

Gran parte de los estudios que abordan la Mejora de la Escuela, se han preocupado de comprender qué requieren las instituciones para mejorar y cómo se produce este cambio. Así, y gracias al conocimiento acumulado desde el movimiento de mejora escolar, hoy disponemos de interesantes pistas respecto de cómo deben cambiar las instituciones para ofrecer una educación de calidad.

Al respecto, la evidencia entregada por diversos estudios e investigaciones (Bolívar, 2005-2005; Fullan, 1972 -1991- 1998; Hopkins, 1987-1996; Hopkins y Lagerweij, 1997; Murillo, 2003-2004; Román, 2003-2004-2005) sostiene que:

La escuela debe ser el centro del cambio. La adopción de la innovación que implica el cambio, debe reconocer que la escuela es una institución dinámica; que la subjetividad de sus actores construye y valida la necesidad del cambio y legitima o no resultados y procesos. Es la escuela, en tanto estructura y cultura quien inicia y construye el cambio.

El cambio que mejora calidad pone el foco en los aprendizajes de los estudiantes, la escuela y el aula.

El cambio requiere de tiempo y recursos y debe ser consecuencia de procesos internos. El cambio siempre afecta procesos y prácticas institucionalizados y legitimados. Producir cambios en tal sentido, necesita de tiempo para lograr el consenso interno y la apropiación de la innovación implicada, así como de recursos y condiciones para que ello ocurra. Nada impuesto desde fuera resulta ni eficaz ni estable.

Las comunidades educativas que han logrado tener éxito en los cambios emprendidos, **reconocen con claridad aquello que se debe cambiar y comparten la necesidad de hacerlo.** Desde este marco común y validado entre todos, se organizan, planifican y priorizan los cambios en función de las mejoras a lograr.

El cambio más importante que ha de producirse para la mejora escolar, es de tipo cultural. Ha de cambiar la trama de sentidos y prácticas a partir de los cuales se entiende y asume el papel de la escuela en los aprendizajes de cada niño y joven.

Una escuela cambia efectivamente cuando cambia la práctica y la perspectiva docente. Mejorar la enseñanza requiere un doble esfuerzo desde los profesores: creer en las capacidades de sus alumnos y asumir que ellos en tanto

maestros, tienen un papel esencial e insustituible en lo que aprendan o dejen de aprender todos y cada uno de sus estudiantes.

El cambio que busca la mejora, ha de afectar la forma y dinámica de la participación de la comunidad educativa, especialmente de las familias y los alumnos.

La conducción y gestión directiva institucional adquiere centralidad y total relevancia para el cambio y la mejora. El cambio significativo y estable se sostiene en un liderazgo democrático y desafiante. Conducción que orienta y promueve el cambio en tanto responsabilidad y posibilidad de todos y, que al hacerlo fortalece la práctica de todos. Es una tarea posible de lograr con éxito cuando se trabaja en equipo y entre todos.

La posibilidad y sustentabilidad de los cambios, requieren de procesos y mecanismos sistemáticos de apoyo y supervisión interna y externa. Esto releva la importancia de la conducción y papel que juegan los administradores, sostenedores y supervisores de las escuelas.

Asumir el diseño de Planes de Mejoramiento desde la mejora de la eficacia escolar, asegura dos aspectos del todo relevantes para la calidad de la educación de las escuelas subvencionadas: i) identificar claramente qué se debe cambiar para incrementar y sostener en el tiempo los aprendizajes y el rendimiento de todos los estudiantes en todas las áreas y, ii) cómo ha de organizarse y funcionar la escuela para hacerlo con éxito. Desde este enfoque, los logros de los alumnos constituyen el criterio de eficacia, mientras que alcanzar resultados intermedios durante el proceso de cambio que los posibiliten, suponen el criterio de mejora de la escuela (Murillo, 2004). Los planes se constituyen así en instrumentos de gestión institucional de mediano o largo plazo, a través del cual se piensa, planifica y organiza el mejoramiento educativo que deberá impactar en la calidad y equidad buscada: aprendizajes significativos y estables para todos los estudiantes.

Frente al desafío de mejorar significativamente lo que aprenden y logran los estudiantes en la escuela, no basta con saber cuánto saben o efectivamente logran. Se requiere comprender por qué ocurre aquello. Identificar qué factores, procesos o tipos de prácticas profesionales e institucionales limitan, o posibilitan que los niños y las niñas aprendan y se desarrollen en plenitud. La mejora de la calidad y equidad educativa en cada escuela necesita por una parte, ir más allá de la mirada y análisis de lo que ocurre con el promedio de sus estudiantes e incorporar respuestas y explicaciones válidas a los desempeños alcanzados por todos ellos. La calidad del diagnóstico que se elabore será relevante y decisiva para el éxito de los planes de mejoramiento que buscan incrementar significativamente la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y especialmente el acceso al conocimiento de los estudiantes prioritarios.

En este marco, el diagnóstico que debe sostener los planes de mejoramiento educativo se constituye en un riguroso estudio o investigación que debe emprender la comunidad educativa a fin de precisar qué y cuánto aprenden los estudiantes al mismo tiempo que explicitar cuanto debieran aprender y lograr y qué se debe hacer para lograrlo. De acuerdo a lo argumentado y presentado en el punto anterior, se trata de un diagnóstico que requiere pensarse y construirse desde la perspectiva de la mejora de la eficacia escolar. Esto es, poniendo al centro el desempeño de todos los estudiantes para explicarlo a partir de los factores propios de ellos y sus familias, de los docentes y del proceso pedagógico que ocurre en las aulas, de la institución y la gestión directiva. Se trata así no de una fotografía que muestra qué pasa con el rendimiento de los estudiantes en un momento dado, sino más bien de una mirada comprensiva y analítica que interpreta y comunica el porqué de tales rendimientos.

Desde este enfoque, el diagnóstico ha de mostrar y explicar por ejemplo, qué ocurre con el rendimiento de estudiantes de cursos paralelos de una misma escuela; las diferencias en los distintos sectores o áreas de aprendizaje; cuanto saben y rinden los niños y las niñas; lo que aprenden y logran los estudiantes más vulnerables y en riesgo educativo o los repitentes entre otros. Para ello, debe sistematizar la evidencia disponible (externa e interna) y producir aquella faltante. Los resultados disponibles desde las pruebas SIMCE, son ejemplo del tipo de información a utilizar e incorporar en estos diagnósticos, enriqueciéndola desde los factores escolares que sostienen tales rendimientos en los cursos implicados.

Pero sin duda las escuelas requieren producir conocimiento e información respecto de los aprendizajes en todos los grados y estudiantes de sus escuelas a fin de emprender acciones pertinentes y eficaces, mirada que debe ir más allá de los buenos datos como también respecto de los factores que aparecen implicados en tales desempeños.

Es esta integración, articulación e interpretación de resultados escolares y factores asociados a ellos, lo que permite definir metas acordes a la realidad de la escuela y relevantes para los estudiantes, al mismo tiempo que proponer acciones de mejoramiento también pertinentes y viables, reconociendo las condiciones y recursos que tales cambios implican. Así, se trata de contar con un diagnóstico integrado y comprensivo, que no sólo ofrezca información sobre resultados y prácticas por separado, sino que las interprete y comunique reconstruyendo el proceso y dinámica cotidiana en que ellas ocurren. Se trata de diagnósticos que entregan claridad y orientación para fortalecer las competencias profesionales de directivos y docentes. Que visibilizan prácticas y procesos que tensionan el avance en calidad y equidad de la educación ofrecida en las escuelas. Que validan el análisis e interpretación de los resultados escolares como consecuencia

de la interacción y el diálogo permanente de los procesos de aula, institucionales, familiares y de gestión local.

Los diagnósticos elaborados desde esta perspectiva, comparten muchas de las características referidas al sentido y proceso señalados para los Planes de Mejoramiento. En efecto, se trata de un **Autodiagnóstico institucional** que adquiere sentido al interior de un proceso consensuado por todos y entre todos, para emprender cambios radicales en la forma y dinámica de la enseñanza y el aprendizaje. Va más allá de los resultados de los estudiantes ya que compromete el desempeño y la práctica profesional de directivos y docentes al explicitar e interpretar debilidades y fortalezas a la hora de explicar y analizar los aprendizajes escolares. Requiere consensuar y legitimar tanto el proceso de elaboración del Autodiagnóstico como sus resultados. Serán finalmente estos autodiagnósticos, elementos claves para sostener las ideas, saberes, juicios y opiniones respecto de qué es y cómo se logra una educación de calidad y equitativa en cada escuela, al tiempo que mostrar que el cambio es posible y que la escuela cuenta con los elementos para recorrer el largo camino. Diagnósticos de calidad, son un aval para la inversión de recursos en estrategias de mejoramiento que lleven a las escuelas a agregar valor a la educación ofrecida.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un "futuro deseado", el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto, la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

Cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario.

La Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media (Ley N° 20.529/2011) tiene como propósito asegurar la equidad frente a los procesos educativos, es decir, que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.

Esta Ley, impactará en los niveles de Educación Parvularia, Básica y Media, mediante un conjunto de políticas, estándares, indicadores, evaluaciones,

mecanismos de apoyo y de fiscalización a los establecimientos, para lograr la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

La implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, implicará para los establecimientos procesos de diagnóstico institucional, evaluación externa y apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de Planes de Mejoramiento Educativo que permitan a los establecimientos educacionales desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades en ciclos de mejora sucesivos.

En este contexto, los procesos de autoevaluación institucional y los Planes de Mejoramiento Educativo, constituyen antecedentes y procesos relevantes para el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y para los establecimientos.

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley Nº 20.248/2008) establece que los sostenedores, mediante la suscripción del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, se obligan a un conjunto de compromisos esenciales, para obtener sus beneficios, entre los cuales se contempla la presentación al Ministerio de Educación del Plan de Mejoramiento Educativo, que se estructura en base a las áreas del “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar” que son Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

En este marco, el Ministerio de Educación asume el rol de diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico pedagógico para los establecimientos educacionales, con el fin de fomentar el desarrollo de sus capacidades técnicas, educativas y procesos de mejoramiento continuo. El Ministerio debe brindar apoyo, orientaciones, instrumentos y asesorías a los establecimientos educacionales para que elaboren e implementen sus Planes de Mejoramiento Educativo.

Para los establecimientos educacionales, los procesos de mejoramiento continuo, significan avanzar hacia la instalación, mejoramiento, consolidación y articulación

de prácticas institucionales y pedagógicas y procesos de calidad, que forman parte de las áreas y dimensiones de la gestión institucional, lo que posibilitará lograr que los aprendizajes de todos los estudiantes mejoren constantemente.

Para avanzar en el desarrollo de prácticas y procesos de calidad, es necesario que los establecimientos educacionales transiten por un “ciclo anual de mejoramiento continuo”, entendido este, como un conjunto de etapas y procesos articulados de manera progresiva y coherente, mediante una planificación estratégica.

La etapa de diagnóstico es fundamental para reconocer el nivel de calidad de la gestión institucional y pedagógica. Este diagnóstico, permitirá establecer la magnitud de los procesos que se deben asumir y tomar decisiones respecto de las necesidades de mejoramiento. Esta etapa requiere instancias de reflexión y análisis técnico que deben ser lideradas por el director y conducidas por el equipo de gestión y técnico, quienes definirán las acciones, los tiempos, productos y estrategias más adecuadas que aseguren la óptima participación de los diferentes actores de la comunidad escolar para garantizar la calidad del proceso.

La realización del diagnóstico, constituye un aprendizaje para el conjunto de los actores de la comunidad educativa, puesto que contribuye al análisis crítico de sus procesos y cómo estos inciden directamente, en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

El diagnóstico institucional tiene el propósito de caracterizar la realidad educativa y establecer la línea de base en que se encuentra el establecimiento educacional, mediante el análisis de los resultados institucionales y el análisis de las prácticas institucionales y pedagógicas.

La planificación es el proceso estratégico de diseño y ordenamiento de las diferentes iniciativas de mejoramiento continuo, que el establecimiento educacional ha decidido implementar. Esta etapa se inicia con la vinculación entre las prácticas y los resultados institucionales, que permite priorizar las dimensiones

y definir la o las fases de desarrollo que serán desarrolladas en cada una de ellas. Un segundo paso, es determinar las metas que se quieren alcanzar respecto de los resultados institucionales (educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna). El tercer paso de este proceso es diseñar la programación anual, la cual se orienta a abordar las fases de desarrollo definidas, y se estructura en torno a objetivos, indicadores de seguimiento y acciones.

En este contexto, la vinculación permite establecer una relación de causalidad entre la dimensión que representa el quehacer institucional y la tendencia de los resultados institucionales exhibidos.

A partir del paso anterior y los niveles de calidad que se muestran en la síntesis diagnóstica, es necesario priorizar qué dimensiones serán abordadas en la programación anual para mejorar la gestión institucional e impactar en los resultados institucionales que reflejen el aprendizaje de todos los estudiantes.

Junto con priorizar las dimensiones, se requiere definir qué fase(s) de mejoramiento se abordarán y precisar qué prácticas se quieren impactar para transitar de un nivel de calidad a otro.

La etapa de implementación corresponde al período en el que se desarrolla la programación anual diseñada en el Plan de Mejoramiento Educativo, para lograr los objetivos asociados a las diferentes fases de desarrollo priorizadas y alcanzar las metas comprometidas.

Para esta etapa se ha definido que junto con ejecutar las acciones, es necesario realizar un proceso de monitoreo de las acciones y un seguimiento a los objetivos y metas para estimar el progreso alcanzado.

La evaluación implica la realización de un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos al término del ciclo anual de mejoramiento continuo, cuyo propósito es obtener información relevante y objetiva en relación al logro de las metas y objetivos de la fase de desarrollo establecida.

Este proceso de evaluación que tendrá que desarrollar el establecimiento educacional, debe ser riguroso, de modo que permita apreciar los cambios que se

logran en la calidad de las prácticas de gestión institucional y pedagógica, y las metas que se alcanzan, como consecuencia de la implementación del PME.

Esta evaluación debe facilitar el análisis crítico de los efectos e impactos del PME en los resultados de aprendizajes de todos los estudiantes. Para ello, se debe determinar la pertinencia y coherencia de los componentes centrales de la programación anual, la utilidad de los procedimientos de monitoreo y seguimiento, así como la oportunidad en la gestión de los recursos, el nivel de participación y responsabilización de la comunidad educativa.

En este sentido, la información y conclusiones que surgen del proceso anual de evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo, posibilitará la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias al Plan de Mejoramiento Educativo del año siguiente. También, se constituyen como insumo básico para la elaboración del diagnóstico institucional del siguiente ciclo de mejoramiento continuo.

A continuación, se describen las fases que componen este proceso de cierre del ciclo anual de mejoramiento continuo.

En la elaboración del diagnóstico del Plan de Mejoramiento Educativo, se realizó un análisis de los resultados institucionales, cuyo propósito fue establecer una línea base en torno al nivel inicial en que se encontraban los resultados institucionales y en función de ello, comprometer metas educativas, de aprendizaje, y de eficiencia interna.

En la etapa de evaluación del PME se deberá comparar el resultado final obtenido en cada una de los aspectos abordados con su respectiva meta, para establecer la brecha existente y lo que representa desde el punto de vista de la movilidad de los aprendizajes. Además se requiere visualizarlas de manera integrada, lo que permitirá establecer las relaciones existentes entre ellas. Por ejemplo, ¿cómo la

meta en torno a una habilidad, eje de aprendizaje o competencia básica transversal impacta en la aprobación por asignatura?, o ¿cómo los resultados de repitencia y aprobación por asignatura son predictores del retiro y deserción escolar?

Este análisis permitirá al establecimiento educacional valorar si la fase de desarrollo abordada aportó al aprendizaje de todos los estudiantes, así como establecer cuáles son las causas de estos resultados. Todo esto con la finalidad de orientar los procesos que deben ser asumidos en el siguiente ciclo de mejoramiento continuo.

Para desarrollar el proceso de evaluación del PME, el establecimiento educacional requiere contar con información que permita realizar estos análisis. Para ello, la plataforma contiene matrices en las que se consignarán, estos resultados, para visualizarlos de manera integrada. Esto permitirá comparar los resultados obtenidos al finalizar el proceso con las metas definidas en la etapa de planificación.

La reflexión en torno al progreso y logro de las metas institucionales implica necesariamente: un proceso analítico, que tiene un carácter cuantitativo (examina la tendencia y la progresión de los datos), y una mirada cualitativa que aprecia los factores de gestión institucional y pedagógica, que podrían ser explicativos de dichos resultados.

2.- DIAGNÓSTICO. (Dimensionamiento del Establecimiento)

2.1 Información General del Establecimiento

Información General

Nombre: Escuela Palestina

RBD: 2736

Fono: 75-2 310877

Email: escuelapalestinadaemcco.cl

Ubicación

Dirección: Manuel Rodríguez 482

Región: Del Maule

Provincia: Curicó

Comuna: Curicó

Características

Clasificación SEP: Autónomo

Dependencia: municipal - DAEM

2.2 Historia del Establecimiento

La Escuela Palestina es una escuela municipal que pretende que todos los estudiantes aprendan, una escuela que brinde igualdad de oportunidades, una escuela donde el trabajo docente sea de calidad, una escuela donde todos sus miembros participan y se comprometen activamente en el aprendizaje de los estudiantes, una escuela con diversidad de talleres, con profesionales idóneos (apoyo multidisciplinario), una escuela que brinde una sana convivencia, con una infraestructura apropiada, una escuela que apoye el proceso del estudiante con el recurso necesario para el desarrollo de las clases, una escuela donde los estudiantes adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para su desarrollo integral.

La Escuela Palestina fue fundada el 24 de agosto de 1884, teniendo diferentes locales de funcionamiento. El Establecimiento educacional consta de dependencias distribuidas de la siguiente manera:

3 Salas para nivel de educación parvularia.	1 Sala Laboratorio de Ciencias y Tecnología	1 Sala de recursos para los Asistentes de la Educación.
13 Salas para nivel básico 1° a 8° básico.	1 Sala para Programa de Integración	1 Comedor 1 Salón de Actos
3 Salas para Red	7 Oficinas: Dirección,	1 Multicancha

Enlaces, Biblioteca y Sala de Profesores.	Inspectoría General, UTP, Secretaría, Primeros Auxilios, Recepción, Coordinación SEP.	1 Patio Techado 1 Plaza de Juegos de Educación Parvularia.
---	---	---

Los cursos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- 2 cursos NT1
- 4 cursos NT2
- 11 Cursos de 1º a 4º Básico: 3 primeros, 3 segundos, 2 terceros, 2 cuartos.
- 10 Cursos de 5º a 8º Básico: 2 quintos, 2 sextos, 3 séptimos, 3 octavos

El Establecimiento cuenta con un Director, un Inspector General, una UTP, 60 docentes, 16 asistentes de sala, dos fonoaudiólogos, un kinesiólogo, dos psicólogas, una asistente social, tres paradocentes, dos recepcionistas, una secretaria, cuatro auxiliares de servicios menores y cuatro manipuladoras.

Todos los Docentes de la Escuela obtuvieron su Título Profesional en Escuelas Normales y Universidades. Permanentemente demuestran interés por mejorar e innovar sus prácticas pedagógicas a través de un continuo perfeccionamiento, es así como se cuenta con:

Un Equipo de Gestión, cuyo principal objetivo es asesorar a los docentes en el área técnico pedagógico, desarrollo de proyectos, planificación de Perfeccionamientos; además cuenta con un coordinador de Proyecto Enlaces, coordinador CRA, y encargado de Convivencia Escolar.

Desde el año 2008, el Establecimiento comenzó a desarrollar un Plan de Mejoramiento Educativo, basándose en acciones que permitan elevar la calidad de la Educación, favoreciendo especialmente a aquellos estudiantes más vulnerables y/o prioritarios.

De la misma forma se optimizan recursos apoyando el idioma Inglés y el Deporte para potenciar a los estudiantes en diferentes áreas y lograr las metas propuestas para ellos.

Conscientes de velar por la seguridad de los integrantes de la comunidad educativa, la Escuela pone en práctica el Plan Integral de Seguridad Escolar. Además, en el Establecimiento se encuentra constituido el comité Paritario de acuerdo a la legislación vigente, con el asesoramiento del funcionario encargado para estos efectos por la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) Curicó.

A contar del año 2005, se constituyó, de acuerdo a normativa vigente, el Consejo Escolar cuya finalidad es centrar el trabajo de los distintos estamentos de la Escuela en una mayor participación, compromiso y responsabilidad para mejorar la calidad en educación.

Con el objeto de mejorar la Convivencia Escolar dentro del Establecimiento, la Escuela en conjunto con padres, y estudiantes, elaboró el “Reglamento Interno de Convivencia”, el cual permitirá asegurar relaciones respetuosas entre los miembros de la comunidad educativa y superar prácticas discriminatorias. El Reglamento Interno de Convivencia, nos permite ordenar y definir las relaciones entre sus miembros.

La Escuela cuenta con su Reglamento de Evaluación, que se sustenta en el decreto 511 de 08/08/1997 con un régimen semestral.

El Reglamento Interno del Establecimiento, fue reestructurado en marzo del año 2014 con la finalidad de fortalecerlo, para que las sanciones tengan un carácter más formativo que punitivo.

Como mérito a la constancia, al buen desempeño y superación permanente de los resultados obtenidos por los estudiantes, el Establecimiento ha sido reconocido con el Premio a la EXCELENCIA ACADÉMICA, período 2010 – 2011 y recientemente 2012-2013.

La escuela cuenta con un Centro General de Padres y Apoderados, con personalidad jurídica, cuya finalidad es apoyar la labor de la Dirección, profesores y estudiantes.

Además, desde el 2008 posee un Club Deportivo y Centro Cultural Banda Escuela Palestina, ambos con personalidad Jurídica.

La asistencia de Padres y/o apoderados a reuniones de Sub- Centros, citados mensualmente por los profesores jefes de curso, se puede calificar de excelente.

Los estudiantes del Establecimiento provienen de distintos sectores poblacionales, esto hace que la actividad laboral de sus padres sea muy heterogénea.

El nivel educacional de los padres es:

	Padre	Madre
% Ágrafos	0,1	0,2
% Básica incompleta	11,3	7,6
% Básica completa	13,5	15,0
% Media incompleta	19,5	16,1
% Media completa	38,6	46,5
% Estudios superiores incompletos	5,4	5,1
% Estudios superiores completos	9,6	9,4

El núcleo familiar presenta las siguientes variables:

52,6% Casados legalmente

14,9% Padres separados

15,8% Convivientes

15,8% Madre soltera

0,9% Madre o padre viudo

Es importante destacar que la gran mayoría de las madres trabajan fuera del hogar, lo que incide en la desatención de sus hijas e hijos ya que éstos, en jornada alterna a la clase, permanecen solos en sus hogares, influyendo enormemente en el quehacer educativo de los estudiantes.

Según los parámetros de la JUNAEB, la escuela tiene un índice de Vulnerabilidad Social de un 60,5% aportando al establecimiento, a través de la empresa

concesionaria DELIBEST, las raciones se distribuyen para estudiantes de educación parvularia y educación básica siendo 453 desayunos y 403 almuerzos. La preparación de la alimentación está a cargo de 4 manipuladoras de alimentos.

Los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) del primer ciclo básico, son atendidos por un equipo multidisciplinario. Todos los estudiantes son atendidos en el aula, en clases normales.

Además se cuenta con un Programa de Integración, atendido por educadoras diferencial, psicopedagogas, fonoaudióloga, psicóloga y kinesiólogo.

En la escuela laboran cuatro auxiliares de Servicios Menores, quienes realizan su rol sobre la base de indicaciones entregadas por un Inspector General, quien coordina este quehacer.

El establecimiento impartirá:

- Una educación integradora, basada en principios humanistas cristianos.
- Facilitadora para que los estudiantes sean protagonistas de sus propios aprendizajes.
- Una educación centrada en aprendizajes significativos, orientados al desarrollo de habilidades, destrezas, competencias y actitudes.
- Una educación donde todos los estudiantes aprendan, y lo que aprendan sea útil en sus vidas.
- Una educación que respete el ritmo de aprendizaje individual.
- Una educación encauzada hacia la formación valórica y adquisición de saberes.
- Una educación con un proceso de características cualitativas y cuantitativas.
- Una educación que favorezca el desarrollo de competencias significativas en el alumnado en las diferentes áreas del currículo escolar.

- Una educación motivadora, dinámica, participativa, que despierte en los niños y niñas el interés por aprender.
- Una educación pragmática, que les permita resolver situaciones de la vida real.
- Una educación basada en los principios de los Planes y Programas del MINEDUC y del proceso evaluativo de acuerdo a la normativa vigente.
- Una educación basada en Objetivos de Aprendizajes.
- Aplicación Plan de Mejoramiento Ley SEP.

a) Currículo Escolar.

La escuela ofrece un currículo:

- Basado en las normativas vigentes emanadas del MINEDUC.
- Flexible, graduado, pertinente, con visión de futuro.

b) Perfil del estudiante.

La escuela formará estudiantes con las siguientes características:

Capaz de discernir, tomar conciencia de sus habilidades, competencias, internalizándolas y aplicándolas responsablemente en la construcción de su proyecto de vida.

Capaz de actuar en forma auténtica, original, creativa y participativa en el quehacer diario.

Capaz de desarrollar y poner en práctica principios y valores universales.

Capaz de enfrentar los distintos desafíos escolares con responsabilidad y criterio, según su nivel de madurez.

Un estudiante capaz de conocer, comprender y amar a su Patria, su historia y sus tradiciones.

Consciente de sus deberes y derechos.

Capaz de estructurar sus ideas, de comunicarse oralmente en forma fluida, expresiva, usando un buen vocabulario frente a sus interlocutores.

Capaz de leer con agrado, comprensivamente y escribir, aplicando una buena ortografía, utilizando diversas técnicas de redacción, según mensajes que desea expresar.

Capaz de adquirir un compromiso vital con su medio natural, social, cultural, protegiendo, promoviendo mejores condiciones de vida para sí y su descendencia.

Aplicar y dominar los principios elementales de la matemática.

Capaz de desarrollar la sensibilidad a través de las diversas manifestaciones del arte.

Capaz de participar activa y creativamente en las actividades físico – recreativas que le brinda el establecimiento para obtener un desarrollo armónico y equilibrado de su persona.

c) Perfil del Docente:

Responsable

Empático.

Facilitador de Aprendizajes

Afectivo

Creativo

Dinámico

Dispuesto a los cambios

Tolerante

Esforzado y con espíritu de entrega

Innovador de métodos didácticos, tecnológicos y procesos evaluativos

Solidario

Leal y positivo

d) Perfil de Padres y Apoderados:

Responsables y respetuosos.

Colaboradores en el proceso de formación de sus hijas e hijos.

Activos y participativos en las actividades del establecimiento.

Interesados en conocer los logros en el proceso educativo de sus hijas e hijos.

Identificados con el establecimiento.

Solidarios y tolerantes.

Desde 1962, la escuela Palestina se encuentra ubicada en calle Manuel Rodríguez N° 482, en pleno Sector céntrico de Curicó, a dos cuadras de la Plaza de Armas de la ciudad, cercana a Centros Comerciales, Bancos, Servicios Públicos, Medios de Comunicación, Biblioteca Municipal, Empresas, Universidades, Colegios Particulares, Liceos Municipalizados, diversidad de Centros Religiosos, Carabineros, Bomberos, Centros Deportivos, Residenciales, Hoteles, Centros de Salud.

La población que rodea la Escuela está conformada por personas, en su gran mayoría, de la tercera edad y que viven por muchos años en el sector. Debido a esta característica, la Escuela cuenta con un mínimo de estudiantes provenientes de estos hogares.

Su infraestructura es de material sólido y se encuentra en buenas condiciones. Los servicios higiénicos para niños y niñas del Primer y Segundo Nivel de Transición y Educación Básica están en buen estado, ya que fueron reconstruidos en 2015.

2.3 Resultados Institucionales

2.3.1 Resultados Educativos: De acuerdo a los resultados obtenidos en los últimos años en la Prueba de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), la Escuela obtuvo:

SIMCE 4° Básico							
Año 2014				Año 2015			
Asignatura	Tendencia	N° Estudiantes	Puntaje promedio	Asignatura	Tendencia	N° Estudiantes	Puntaje promedio
Lenguaje	Fluctuante	62	260	Lenguaje	Fluctuante	76	251
Matemática	Fluctuante	62	252	Matemática	Fluctuante	76	264
Historia	Baja	62	250	Historia	*	*	*
Ciencias	Constante	*	*	Ciencias	*	*	*

SIMCE 8° Básico							
Año 2014				Año 2015			
Asignatura	Tendencia	N° Estudiantes	Puntaje promedio	Asignatura	Tendencia	N° Estudiantes	Puntaje promedio
Lenguaje	Baja	99	251	Lenguaje	Baja	111	248
Matemática	Constante	99	253	Matemática	Baja	111	244
Historia	Fluctuante	99	262	Historia	*	*	*
Ciencias	Alza	*	*	Ciencias	Fluctuante	111	255

2.3.2 Resultados Eficiencia Interna

Retiro			
Curso	Tendencia	Año 2014	Meta 2016
NT1	Baja	*	0.9%
NT2	Alza	*	1.0%
1° Básico	Alza	0.95 %	0%
2° Básico	Baja	1.32%	0%
3° Básico	Baja	0%	0%
4° Básico	Baja	0%	0%
5° Básico	Baja	0%	0%
6° Básico	Fluctuante	0%	0.2
7° Básico	Baja	0%	0.2
8° Básico	Baja	0.93%	0%

Repitencia			
Curso	Tendencia	Año 2014	Meta 2016
1° Básico	Baja	0.95%	0%
2° Básico	Baja	1.32%	0.5%
3° Básico	Fluctuante	0%	0%
4° Básico	Fluctuante	1.39%	0.5%
5° Básico	Baja	0%	1%
6° Básico	Fluctuante	0.91%	0%
7° Básico	Fluctuante	2.59%	0%
8° Básico	Baja	0%	0%

Aprobación / Lenguaje y Comunicación

Curso	Tendencia	Año 2014	Meta 2016
1° Básico	Fluctuante	98	100
2° Básico	Fluctuante	96	98
3° Básico	Alza	100	99
4° Básico	Fluctuante	97	99
5° Básico	Baja	98	99

6° Básico	Fluctuante	98	100
7° Básico	Fluctuante	96	100
8° Básico	Fluctuante	100	100

Aprobación / Matemática

Curso	Tendencia	Año 2014	Meta 2016
1° Básico	Fluctuante	99	99
2° Básico	Constante	97	100
3° Básico	Fluctuante	98	95
4° Básico	Fluctuante	100	100
5° Básico	Fluctuante	91	95
6° Básico	Alza	100	95
7° Básico	Fluctuante	92	100
8° Básico	Fluctuante	81	100

Aprobación / Historia

Curso	Tendencia	Año 2014	Meta 2016
1° Básico	Fluctuante	99	100
2° Básico	Fluctuante	97	100
3° Básico	Fluctuante	100	100
4° Básico	Fluctuante	98	100
5° Básico	Constante	100	100
6° Básico	Baja	98	100
7° Básico	Alza	96	100
8° Básico	Alza	99	100

Aprobación / Ciencias

Curso	Tendencia	Año 2014	Meta 2016
1° Básico	Constante	100	100
2° Básico	Fluctuante	98	100
3° Básico	Fluctuante	100	100
4° Básico	Fluctuante	98	100
5° Básico	Alza	100	100
6° Básico	Fluctuante	99	100
7° Básico	Constante	100	100
8° Básico	Constante	100	100

2.3.3 Resultados Económicos

Dimensión	Sub-dimensión	Proceso de Mejora	Acciones	Monto total \$
Gestión de Recursos	Gestión del personal	Mejoramiento	1	12000000
		Mejoramiento	2	7000000
		Mejoramiento	3	7000000
	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	Mejoramiento	1	1000000
		Mejoramiento	2	2000000
	Gestión de Recursos Educativos	Mejoramiento	1	40000000
		Mejoramiento	0	0

Dimensión	Sub-dimensión	Proceso de	Acciones	Monto total \$
-----------	---------------	------------	----------	----------------

		mejora		
Convivencia Escolar	Formación	Mejoramiento	1	1500000
		Mejoramiento	2	6000000
		Mejoramiento	3	55000000
		Mejoramiento	4	2000000
	Convivencia Escolar	Mejoramiento	1	15000000
		Mejoramiento	2	8000000
		Mejoramiento	3	5000000
	Participación y vida democrática	Mejoramiento	1	1500000
		Mejoramiento	2	0
Dimensión	Sub-dimensión	Proceso de mejora	Acciones	Monto total \$
Liderazgo Escolar	Liderazgo del Sostenedor	Consolidación	1	0
		Consolidación	2	3000000
		Consolidación	3	10000000
	Liderazgo del directo	Mejoramiento	1	65000000
		Mejoramiento	2	1000000
		Mejoramiento	3	2000000
	Planificación y gestión de resultados	Mejoramiento	1	6000000
		Mejoramiento	2	1000000

Dimensión	Sub-dimensión	Proceso de mejora	Acciones	Monto total \$
Convivencia Escolar	Formación	Mejoramiento	1	1500000
		Mejoramiento	2	6000000
		Mejoramiento	3	55000000
		Mejoramiento	4	2000000
	Convivencia Escolar	Mejoramiento	1	15000000

		Mejoramiento	2	8000000
		Mejoramiento	3	5000000
	Participación y vida democrática	Mejoramiento	1	1500000
		Mejoramiento	2	0

Dimensión	Sub-dimensión	Proceso de mejora	Acciones	Monto total \$	
Gestión Pedagógica	Gestión del Currículum	Mejoramiento	1	500000	
		Mejoramiento	2	55000000	
		Mejoramiento	3	500000	
		Mejoramiento	4	1000000	
		Mejoramiento	5	5000000	
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Mejoramiento	1	0	
		Mejoramiento	2	0	
		Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Mejoramiento	1	5000000
			Mejoramiento	2	5000000
			Mejoramiento	3	53000000
Mejoramiento	4		10000000		

3.- ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (áreas y dimensiones)

Área: Gestión Curricular

Organización Curricular	Preparación de la Enseñanza	Acción Docente en el Aula	Evaluación de la Implementación Curricular
<p>Esta dimensión se encuentra bastante bien trabajada a partir de los lineamientos de la UTP y del equipo de gestión, que articula el quehacer a través de esta y otras instancias como son el equipo de integración escolar y el equipo multidisciplinario de convivencia escolar, para apoyar las necesidades de todos los alumnos, en el plano curricular, afectivo, emocional y social.</p>	<p>Esta dimensión que apunta al corazón del quehacer educativo se articula a través de los lineamientos de la UTP y el trabajo semanal en consejo de profesores, que tienen una orientación técnica fundamentalmente, a través del trabajo coordinado por ciclos y por áreas.</p> <p>Se observó que una debilidad está puesta en el proceso de evaluación de la enseñanza, que carece de una articulación efectiva entre el marco curricular, las estrategias didácticas y la metodología para enseñar y evaluar.</p>	<p>El trabajo docente está siendo permanentemente acompañado por el trabajo de la jefa de UTP, las coordinadoras de ciclo y el director, quienes realizan semanalmente acompañamiento al aula y retroalimentan inmediatamente a los docentes acompañados, dando un énfasis de apoyo y no de evaluación del trabajo docente propiamente tal, lo que es muy bien recibido por los docentes, los que ven con confianza esta iniciativa. El tiempo lectivo está fuertemente protegido a fin de evitar interrupciones que distraigan el quehacer de profesores y alumnos.</p> <p>El trabajo docente se favorece por una buena convivencia de los alumnos y de estos con sus profesoras.</p>	<p>La evaluación de la implementación del curriculum, así como el análisis de los programas de estudio por parte de los docentes es una práctica poco instalada en forma regular, más bien se observa que es una instancia semestral y que se queda en los datos cuantitativos y que son poco utilizados para generar instancias de mejora del proceso.</p>

Área: Liderazgo Escolar

Visión Estratégica y	Conducción y Guía	Información y Análisis
-----------------------------	--------------------------	-------------------------------

Planificación		
<p>Esta dimensión aparece bien definida en el director y equipo de gestión, quienes a través de distintas acciones, a lo largo del año, buscan involucrar a todos los estamentos de la escuela en función de los objetivos estratégicos del PEI.</p> <p>Existe claridad en la visión y la misión de la escuela, como es que los estudiantes alcancen aprendizajes de calidad.</p>	<p>Aquí se aprecia un liderazgo bien equilibrado entre lo instruccional y distributivo. La gran variedad de tareas que están asignadas a distintos responsables, individual o colectivamente permiten observar que el ejercicio de la gestión escolar busca comprometer tanto a los docentes, alumnos y apoderados, quienes a través de distintas responsabilidades colaboran en dar direccionalidad y operatividad al PEI.</p>	<p>Esta dimensión quizás se encuentra un poco débil en relación con la generalidad de la escuela. Se observa que muchas decisiones se toman a partir de la percepción de los distintos actores, más que a través del análisis de información objetiva y estadística, especialmente en lo referido a la implementación de nuevas estrategias de enseñanza.</p>

Área: Convivencia Escolar

Convivencia Escolar en función del PEI	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes
<p>La convivencia escolar está bien aspectada en la escuela, no existiendo conflictos de importancia y las situaciones que ocurren se abordan según lo establecido en el manual de convivencia y los protocolos respectivos. El equipo de coordinación de convivencia de la escuela realiza un buen trabajo de apoyo permanente a los alumnos y las familias a través de una organización sistemática de actividades, como charlas, entrevistas y evaluaciones psicológicas y sociales realizadas por la psicóloga y la asistente social de la escuela.</p>	<p>Esta dimensión está bien trabajada por el conjunto de los docentes, quienes cuentan con el apoyo y guía del equipo de convivencia, de la orientadora, de transversalidad y de integración escolar. Se observa gran variedad de actividades en apoyo al desarrollo afectivo, sexual y vocacional de los alumnos.</p>

Área: Gestión de Recursos

Recursos Humanos	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	Procesos de soporte y servicios

<p>El recurso humano con que cuenta la escuela es el necesario y suficiente para desarrollar y apoyar la labor educativa. Donde se aprecian necesidades es en la presencia de un plan de perfeccionamiento a docentes y asistentes de la educación que este orientado al cumplimiento de las metas establecidas en el PEI. También está ausente una política de transferencia de las capacitaciones de las que participan algunos docentes y que debería beneficiar a todos. No hay una programación anual conocida por todos de los perfeccionamientos y capacitaciones que se entregarán a lo largo del año, más bien esto ocurre de acuerdo a las oportunidades que se dan desde el nivel central y que casi siempre revisten el carácter de obligatorias y poco o nada dicen relación con los objetivos y metas del PEI. En relación a la evaluación del desempeño, en la escuela se realizan en forma semestral, pero no afecta a evidencia, sino que más bien a observaciones de tipo cualitativas y espontaneas, lo que da cuenta que esta instaurada una política de seguimiento, monitoreo y reconocimiento del desempeño</p>	<p>La escuela cuenta con una gran variedad y cantidad de recursos pedagógicos, especialmente aquellos referidos a medios tecnológicos y computacionales. Estos recursos están bien identificados, a través de un acucioso proceso de inventariado. Sin embargo, hay una ausencia absoluta en la existencia de planes de uso pedagógico de estos recursos, los que se utilizan esporádicamente y rara vez. La escuela cuenta con recursos financieros suficientes para desarrollar un plan de adquisición y mantención de los recursos con los que cuenta, los que son utilizados según las necesidades y en forma emergente, sin existir una planificación para la mantención sistemática y regular de los recursos, de manera de hacer más eficiente su uso.</p>	<p>La escuela no cuenta con planes de mantención para el equipamiento de los recursos que posee. Tiene buen acceso a todos los servicios, no observándose falencias en este sentido. Cuenta con equipamiento escolar, pedagógico y tecnológico suficiente.</p>
--	---	--

individual de cada uno de los actores de la escuela, lo que resta validez a las evaluaciones que se realizan y que generalmente no tienen consecuencias para quienes se pueden ver afectados por sus resultados.		
--	--	--

4.- DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES (Evidencias y Niveles)

Gestión Pedagógica (Gestión Curricular)	
DIMENSIONES	EVIDENCIAS
<p><u>Existen prácticas que:</u></p> <p>Coordinan la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio. Acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum. Contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza – aprendizaje. Apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. Un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje. monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje. Promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.</p>	<p>Certificación</p> <p>Planificación</p> <p>Evaluaciones</p> <p>Registro de asistencia</p> <p>Resultados evaluaciones</p> <p>Plan de trabajo UTP</p> <p>Carta gantt</p> <p>Retroalimentación docente</p> <p>Pauta acompañamiento al aula</p> <p>Actas de reuniones</p> <p>Libro de clases</p> <p>Informes de resultados</p>
Gestión Pedagógica (Enseñanza y Aprendizaje en el Aula)	
DIMENSIONES	EVIDENCIAS
<p><u>Existen prácticas que:</u></p> <p>Imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículum vigente. Conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés. Utilizan estrategias efectivas de enseñanza – aprendizaje en el aula. Manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos. Logran que la mayor parte</p>	<p>Actas de reunión</p> <p>Evaluaciones construidas</p> <p>Plan de trabajo UTP</p> <p>Cronograma de trabajo</p> <p>Lista de asistencia</p>

<p>del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza - aprendizaje. Logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.</p>	
<p>Gestión Pedagógica (Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes)</p>	
<p>DIMENSIONES</p>	<p>EVIDENCIAS</p>
<p><u>Existen prácticas que:</u></p> <p>Identifican a tiempo a los estudiantes que presentan rezago en el aprendizaje y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos. Cuentan con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.</p> <p>Identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.</p> <p>Identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.</p> <p>Apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar. Implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el Currículum nacional.</p>	<p>Libros de clases</p> <p>Resultados de eficiencia interna, de aprobación, indicadores de repitencia</p> <p>Carta gantt</p> <p>Registro PIE</p> <p>Cronograma de trabajo</p> <p>Instrumentos de evaluación</p> <p>Planillas con resultados</p> <p>Contrato de trabajo</p>

Liderazgo Escolar (Liderazgo del Sostenedor)	
DIMENSIONES	EVIDENCIAS
<p><u>Existen prácticas que:</u> Generan canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa. Consolidan canales de comunicación fluidos con el equipo técnico pedagógico del establecimiento.</p>	Plan de trabajo técnico anual Registro de visitas al establecimiento Registro de firmas de reuniones técnicas Licitación Certificado de adjudicación Facturas Contratos de servicios
Liderazgo Escolar (Liderazgo del Director)	
DIMENSIONES	EVIDENCIAS
<p><u>Existen prácticas que:</u> Logran que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento. Instaurar una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa. Instaurar un ambiente cultural y académicamente estimulante.</p>	Lista de asistencia de estudiantes Lista de asistencia apoderados Lista asistencia docentes Registro de actividades Planificación de actividades Informe de eficiencia interna anual Acta constitución Consejo Escolar

	<p>Actas de reuniones</p> <p>Informe de cuenta pública</p> <p>Registro firmado de asistentes</p> <p>Facturas</p>
Liderazgo Escolar (Planificación y Gestión de Resultados)	
DIMENSIONES	EVIDENCIAS
<p><u>Existen prácticas que:</u></p> <p>Recopilan y sistematizan continuamente datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los apoderados del establecimiento.</p>	<p>Encuestas de satisfacción</p> <p>Cronograma de trabajo</p> <p>Actas</p> <p>Entrega de claves a los apoderados</p> <p>Informes de resultados</p> <p>Listas de asistencia</p>

Convivencia Escolar (Formación)	
DIMENSIONES	EVIDENCIAS
<p><u>Existen prácticas que:</u></p> <p>Planifican la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional y el Currículum vigente. Monitorean la implementación del plan de formación y monitorea su impacto. Basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos. Acompañan activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación. Modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos. Promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes. Promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.</p>	<p>Reglamento de convivencia</p> <p>Cronograma de actividades</p> <p>Plan de gestión de convivencia escolar</p> <p>Encuestas de satisfacción</p> <p>Cronograma de actividades</p> <p>Registro de asistencia y actividades</p> <p>Contratos</p> <p>Agendas</p> <p>Facturas</p> <p>Registro de entrega de las agendas</p>
Convivencia Escolar (Convivencia Escolar)	
DIMENSIONES	EVIDENCIAS
<p><u>Existen prácticas que:</u></p> <p>Promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa. Definen rutinas y procedimientos para</p>	<p>Registro de firmas de los estudiantes participantes en viajes educativos</p> <p>Planificación de las</p>

<p>facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.</p>	<p>actividades Instrumentos de evaluación Encuesta de satisfacción Contrato de trabajo Registro de atención y entrevistas Lista de asistencia Certificación</p>
<p align="center">Convivencia Escolar (Participación y Vida Democrática)</p>	
<p>DIMENSIONES</p>	<p>EVIDENCIAS</p>
<p><u>Existen prácticas que:</u> Promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad. Promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados. Promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y las directivas de curso.</p>	<p>Actas de elección Listado de participantes Plan de trabajo Calendario de actividades Registro de invitación Registro de asistencia</p>

Gestión de Recursos (Gestión del Personal)

DIMENSIONES	EVIDENCIAS
<p><u>Existen prácticas que:</u> Gestionan de manera efectiva la administración del personal. Implementan estrategias para atraer, seleccionar y retener personal competente. Implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño. Cuentan con procedimientos justos de desvinculación. Cuentan con un clima laboral positivo.</p>	<p>Plan de gestión de la convivencia escolar Registro de entrevistas Registro de firmas de los asistentes Registro de las actividades Informe de otros indicadores de la calidad educativa Contrato de trabajo Registro de asistencia Contrato de trabajo Plan de trabajo</p>

Gestión de Recursos (Gestión de Recursos Financieros y Administrativos)	
DIMENSIONES	EVIDENCIAS
<p><u>Existen prácticas que:</u></p> <p>Llevan un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos. Velan por el cumplimiento de la normativa educacional vigente. Conocen y utilizan las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>Planes de trabajo</p> <p>Actas de reunión</p> <p>Actas de visitas</p> <p>Facturas</p> <p>Presupuestos</p>
Gestión de Recursos (Gestión de Recursos Educativos)	
DIMENSIONES	EVIDENCIAS
<p><u>Existen prácticas que:</u></p> <p>Cuentan con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y éstos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.</p> <p>Cuentan con los recursos didácticos e insumos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso. Cuentan con una biblioteca CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector. Cuentan con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo. Cuentan con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y</p>	<p>Plan de adquisiciones</p> <p>Facturas</p> <p>Solicitudes de compra</p> <p>Calendarización de la actividad</p> <p>Registro de actividades e instrumentos</p> <p>Registro digital de las prácticas</p>

reposición.	
-------------	--

5.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Primera Fase

Al realizar la etapa diagnóstica en la Escuela Palestina permitió establecer cómo se encuentra la gestión institucional y pedagógica, es una oportunidad de aprendizaje para la comunidad educativa, ya que permite que sea un proceso reflexivo y participativo.

Uno de los propósitos de realizar un diagnóstico es describir la realidad de la Escuela, analizar resultados institucionales en función de los objetivos propuestos, además determinar el nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas.

Dentro de este contexto, el **ciclo de mejoramiento continuo** se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos, planifica y proyecta Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años e implementa objetivos y acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus procesos y prácticas institucionales y pedagógicas, con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En la **primera fase**, que ocurre cada 4 años, se recoge y analiza información sobre el horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional (expresado en el PEI) y sobre su situación institucional actual, para luego definir Objetivos y Metas Estratégicas a alcanzar en función de ellos.

En la **segunda fase**, que se implementa año a año, se plasma la planificación estratégica definida a 4 años a través de una programación que señala objetivos y acciones anuales, las que serán implementadas y evaluadas en función de sí mismas y del logro de los Objetivos y Metas Estratégicas planteadas inicialmente.

En este marco, el nuevo enfoque de mejoramiento continuo se basa en los siguientes elementos:

Análisis Estratégico, que incluye la reflexión del horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional expresado en su PEI.

Autoevaluación Institucional, donde se pretende que cada comunidad educativa, en conjunto con su sostenedor, analice diferentes ámbitos de la gestión institucional y pedagógica que impactan en el aprendizaje de sus estudiantes.

Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años, que debieran plantearse para cada una de las cuatro áreas del proceso (gestión del currículum, liderazgo, convivencia y gestión de recursos) y para el área de resultados (de aprendizaje) del ciclo de mejoramiento en que se basa el PME.

Elaboración de un plan anual (diagnóstico, planificación –o programación– e implementación y evaluación) que se sustenta en objetivos y acciones coherentes con la planificación estratégica realizada anteriormente.

5.1 Análisis Estratégico.

Análisis y reflexión del Proyecto Educativo Institucional: información levantada a partir del proceso de análisis estratégico y autoevaluación institucional.

<p>¿Cómo es el establecimiento educacional que queremos?</p>	<ul style="list-style-type: none">- una escuela donde todos los estudiantes aprendan- una escuela que brinde igualdad de oportunidades- una escuela donde el trabajo docente sea de calidad- una escuela donde todos sus miembros participan y se comprometen activamente en el aprendizaje de los estudiantes- una escuela con diversidad de talleres- una escuela con profesionales idóneos (apoyo multidisciplinario)- una escuela que brinde una sana convivencia- una escuela con una infraestructura apropiada- una escuela que apoye el proceso del estudiante con el recurso necesario para el desarrollo de las clases- una escuela donde los estudiantes adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para su desarrollo integral.
---	---

<p>¿Nuestra comunidad educativa siente como propios los principios y valores expresados en el PEI actual?</p>	<p>Nuestra comunidad educativa no siente del todo como propios los principios y valores expresados en el PEI actual, debido a que no han sido partícipes de su construcción.</p>
<p>¿Logra nuestro PEI dar cuenta de los anhelos y sueños formativos de la comunidad educativa? ¿En qué medida nuestro PEI actual da cuenta de nuestro horizonte formativo y educativo?</p>	<p>Nuestro PEI no logra dar cuenta de los sueños formativos que queremos para nuestros estudiantes. El PEI actual no define los sellos que queremos para nuestra escuela, ya que expresa en forma general un fin educacional universalmente deseado, no dando cuenta de las aspiraciones de los distintos estamentos de la unidad educativa.</p>

<p>¿Cuáles son los sellos educativos (elementos identitarios) que sustentan la visión, misión y perfil de estudiante definidos en el PEI actual?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser una escuela que fomente hábitos y valores que potencien la sana convivencia entre sus integrantes. - Ser una escuela que desarrolle en los estudiantes aprendizajes y habilidades de orden superior optimizando el uso de los recursos que posee. - Ser una escuela que genere espacios de participación y recreación con una variedad de talleres que responda a la diversidad de intereses y habilidades.
<p>¿Cuáles de estos sellos educativos son prioritarios de abordar en el ciclo de mejoramiento continuo que se inicia?</p>	<p>Todos los sellos son prioritarios para lograr una educación integral y de calidad.</p>

5.2 Autoevaluación institucional.

Análisis de resultados institucionales: resultados de aprendizaje, resultados educativos, resultados de eficiencia interna.

Tipo de resultado	Criterios para analizar	Aspectos a analizar
Aprendizaje	Evaluaciones por asignatura. Tendencia del nivel de logro de los aprendizajes.	Ejes temáticos. Habilidades. Asignaturas.
Educativos	Resultados de SIMCE	Puntaje promedio
Eficiencia Interna	Retiro escolar. Resultados de repitencia. Aprobación por asignatura.	Matrícula. Índice de repitencia. Porcentaje de aprobación.

Con respecto a los resultados de aprendizaje educativos

-Los resultados obtenidos en evaluaciones internas cumplen con las metas institucionales solamente en la asignatura de lenguaje e historia.

-Las asignaturas que arrojan resultados bajos son educación matemática y ciencias naturales.

-En educación matemática los ejes de aprendizaje que deben ser abordados son: geometría, y medición. En ciencias naturales los ejes de aprendizaje que deben ser abordados son: ciencias físicas y químicas y ciencias de la tierra y el universo.

-La asignatura que requiere mayor atención es ciencias naturales. Es posible nivelar los ejes descendidos con una articulación metodológica y didáctica con el eje de geografía.

-Los resultados obtenidos en la asignatura de lenguaje, matemáticas, e historia muestran un progreso en los aprendizajes de los estudiantes, esto válida las

líneas de acción en metodología, didáctica y coherencia entre los objetivos propuestos y lo que se espera que logren nuestros estudiantes.

Con respecto a resultados SIMCE

-Los resultados obtenidos en los diferentes niveles educativos se mantienen fluctuante respecto de las tres últimas mediciones.

-Los resultados con respecto a establecimientos similares en grupo socioeconómico son similares.

-Las asignaturas donde se concentra el mayor porcentaje de estudiantes en el nivel de logro inicial son educación matemática e historia.

-Los niveles que deben ser priorizados en el PME son segundo, tercero, quinto y sexto básico, porque son niveles en lo que se da énfasis en el desarrollo y profundización de habilidades de orden superior.

Con respecto a resultados de eficiencia interna

-Retiro escolar: Los resultados obtenidos se mantienen. Las causas frecuentes son el traslado de domicilio de las familias de los estudiantes. El nivel educativo que presenta una mayor tasa de retiro es 8° año básico.

-Repitencia: Los resultados muestran una tendencia a la baja. Las causas frecuentes son la baja asistencia a clases, apoyo oportuno por parte de la familia en las obligaciones y deberes de los estudiantes. El nivel educativo que presenta una mayor tasa de repitencia es 7° año básico.

- Aprobación por asignatura: Los resultados por asignatura muestran una tendencia al alza. La asignatura de lenguaje presenta una tasa de aprobación acorde a las metas institucionales y una menor tasa de aprobación la asignatura de matemáticas. Los niveles que presentan menor tasa de aprobación es 5° y 7° básico.

-En conclusión existe una relación entre la tasa de aprobación y los resultados obtenidos en las evaluaciones internas y externas.

Resultados cuantitativos analizados:

- Resultados medición SIMCE
- Tasa de aprobación y reprobación.
- Tasa de deserción.
- Tasa de retiro.

Resultados cualitativos analizados:

- Nivel de aceptación de los padres y apoderados con la Escuela.
- Estándares Indicativos de desempeño (nivel de aprendizaje)
- Otros Indicadores de Calidad Educativa
- Nivel de aceptación a los docentes con el trabajo desarrollado en la Escuela.

Conclusiones del análisis de los resultados Cuantitativos y Cualitativos

Al realizar el análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos de la Escuela se puede concluir que:

- Es necesario mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, a través del apoyo permanente del equipo directivo.
- Perfeccionamientos.
- Espacios de infraestructura.
- Fortalecimiento del equipo sicosocial.
- Diversidad de estrategias para prevenir.

5.3 Registro de los procesos institucionales y pedagógicos por área de proceso y de resultados.

Área de proceso de Resultados	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	Aplicación de instrumentos que permiten medir el logro de los aprendizajes. Acompañamiento al aula y reflexión, con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica. Apoyo de la gestión educativa con un coordinación pedagógica. Aplicación de instrumentos a estudiantes con NEE. Incorporación de una profesional (psicóloga) al equipo PIE	Establecer estrategias de orientación vocacional. Restitución de los saberes descendidos en lenguaje y matemática. Implementación de estrategias de resolución de problemas y comprensión lectora.
Liderazgo	Calendarización actividades año escolar Funcionamiento del Consejo Escolar Evaluación del proceso 2014 y planificación año escolar 2015	Implementación de un software como herramienta de gestión institucional Actualización del proyecto educativo institucional Comunicando las metas del PME

<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Fortalecimiento de la formación ética - afectiva</p> <p>Talleres artísticos, deportivos y culturales</p> <p>Agenda Escolar</p> <p>Desarrollo de actividades para la formación valórica a través del cine</p> <p>Sistematizar viajes culturales educativos</p> <p>Contar con una asistente social para la Escuela</p> <p>Fortalecimiento de la pertenencia e identidad (chaquetas institucionales)</p> <p>Participación en diversas actividades deportivas y recreativas</p>	<p>Plan de formación integral que coordine los distintos programas de la Escuela</p> <p>Juegos recreativos para preescolar</p> <p>Elección CGPP</p>
<p>Gestión de Recursos</p>	<p>Coordinador TICs</p> <p>Contratación Psicóloga</p> <p>Gestionar las actividades de apoyo existentes en la Escuela (correo electrónico)</p> <p>Coordinador CRA</p> <p>Plan de gestión de equipamiento de recursos tecnológicos, didácticos e informáticos.</p>	<p>Perfeccionamiento a través de experiencias exitosas (capacitación y formación docente)</p> <p>Programa PAS</p> <p>Habilitación salón de actos</p>
	<p>e mejoran resultados en datos de eficiencia interna tales como:</p>	<p>Se debe mejorar los resultados en las evaluaciones externas para las</p>

Resultados	matrícula, tasa de aprobación, tasa de reprobación, tasa de retiro, y de deserción escolar.	asignaturas evaluadas (SIMCE) Gestionar un plan de análisis, seguimiento y evaluación de los resultados cuantitativos de los distintos procesos, que permita mantener la dirección de las distintas acciones del proceso educativo.
-------------------	---	--

Conclusiones obtenidas por cada área de proceso y resultados.

	Para ser una escuela que genere en sus
--	--

<p style="text-align: center;">Gestión Pedagógica</p>	<p>estudiantes aprendizajes y habilidades de orden superior debemos focalizar el trabajo técnico pedagógico en el quehacer docente generando instancias de capacitación que permitan apropiarse de estrategias de aprendizajes que ayuden al proceso de enseñanza y aprendizaje.</p>
<p style="text-align: center;">Liderazgo</p>	<p>Se debe fortalecer el liderazgo distribuido, de tal forma que se fomente una cultura escolar innovadora, proactiva y de rendición de cuentas, que permita generar una cultura de trabajo responsable del proceso de enseñanza y sus resultados, a través de la revisión permanente del PME y su desarrollo, así como también del PEI.</p>
<p style="text-align: center;">Convivencia escolar</p>	<p>En esta área se hace imperativo que la Escuela cuente con un plan que integre coordinadamente el trabajo que desarrolla por medio de la diversidad de programas que posee, de tal forma que a través de las distintas acciones implementadas, los estudiantes reciban un apoyo integral en su formación educacional.</p>

<p>Gestión de recursos</p>	<p>La Escuela a través del plan de gestión de equipamiento de recursos materiales a favorecido la adquisición de bienes materiales que apoyan la gestión pedagógica y los procesos de enseñanza. El desafío en el mediano plazo debe ser mejorar la gestión del recurso humano, para ello es necesario contar con un plan de capacitación y perfeccionamiento para atender las necesidades de desarrollo profesional de todos los integrantes de la comunidad educativa.</p>
<p>Área de Resultados</p>	<p>En esta área la deficiencia radica en no contar con una planificación, ni instrumentos validados y necesarios para poder realizar una gestión y utilización eficiente de estos, de manera que se transformen en insumos objetivos que permitan monitorear todo el proceso de implementación y ejecución del PME.</p> <p>Es necesario diseñar un plan de gestión y utilización de los resultados como elemento para el diseño, construcción, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones a desarrollar por la escuela y donde el foco esté puesto en mejorar los resultados obtenidos en las evaluaciones nacionales.</p>

5.4 Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas.

DIMENSIONES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATEGICA
Gestión pedagógica	Asegurar la implementación y el desarrollo de la totalidad de los programas de estudio en cada una de las asignaturas del plan de estudio de los distintos cursos, para asegurar las oportunidades de aprendizaje de todos los estudiantes.	El 100% de los docentes en su gestión de aula desarrolla el programa de estudio de su asignatura logrando un 100% de la cobertura curricular, ampliando las oportunidades de aprendizaje a todos sus estudiantes.
Liderazgo	Fomentar el trabajo por departamentos y/o por asignaturas de forma sistemática de manera que se desarrollen estrategias y actividades significativas y pertinentes que den cuenta de la diversidad de estudiantes que tenemos y alcancen los resultados esperados y declarados en el PME.	El equipo directivo formula un plan de trabajo que permita que el 100% de los docentes desarrolle estrategias que permitan a los estudiantes alcanzar una enseñanza integral de acuerdo a sus potencialidades.
Liderazgo	Desarrollar el liderazgo pedagógico de los docentes y las profesionales de apoyo de manera que desarrollen una cultura de altas expectativas con los estudiantes y les permita entregar una educación de calidad.	El 100% de los docentes participan de capacitaciones y perfeccionamientos en gestión y liderazgo

		educativo, comunicación efectiva, arbitraje y resolución de conflicto.
--	--	--

Convivencia escolar	Optimizar la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar en las distintas actividades que desarrolla la escuela de manera de generar mayores grados de adhesión al Proyecto Educativo Institucional	El 100% de los integrantes de la comunidad educativa participa activamente de las distintas actividades que desarrolla la Escuela de acuerdo a lo establecido en el PME.
Gestión de recursos	Garantizar un perfeccionamiento y capacitación permanente a lo largo del año escolar para los docentes, profesionales de apoyo y asistentes de la educación, de manera de asegurar un mejor servicio educacional, caracterizado por una sana convivencia y el desarrollo de habilidades de aprendizaje de orden superior.	El 100% de los profesionales y asistentes de la educación participa activamente en capacitaciones y perfeccionamientos para una mejora continua del quehacer pedagógico asegurando así un servicio de calidad.
Área de Resultados	Mejorar significativa y progresivamente en un período de cuatro años, los resultados obtenidos en las mediciones SIMCE en las asignaturas de Lenguaje, Matemáticas, Ciencias e Historia, de manera de asegurar que los estudiantes logren aprendizajes significativos y de calidad.	El 80% de los estudiantes en un periodo de cuatro años alcanza un nivel de desempeño alto en las asignaturas de lenguaje y comunicación, educación matemática, ciencias naturales e historia.

Área de Resultados	Mejorar los indicadores de matrícula, aprobación, repitencia, deserción y retiro de la escuela, de manera de ser percibidos por la comunidad como una escuela inclusiva y con una oferta de calidad educativa.	Los indicadores de eficiencia interna se mejoran entre un 94 y 100%, como una estrategia que permita ofrecer una educación de calidad.
---------------------------	--	--

Líneas de Acción

- Asegurar la implementación y el desarrollo de la totalidad del programa de estudio en cada una de las asignaturas del plan de estudio de los distintos cursos, para asegurar las oportunidades de aprendizaje de todos los estudiantes.
- Fomentar el trabajo por departamentos y/o por asignaturas de forma sistemática de manera que se desarrollen estrategias y actividades significativas y pertinentes que den cuenta de la diversidad de estudiantes que tenemos y alcancen los resultados esperados y declarados en el PME.
- Desarrollar el liderazgo pedagógico de los docentes y las profesionales de apoyo de manera que desarrollen una cultura de altas expectativas con los estudiantes y les permita entregar una educación de calidad.
- Optimizar la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar en las distintas actividades que desarrolla la escuela de manera de generar mayores grados de adhesión al Proyecto Educativo Institucional
- Garantizar un perfeccionamiento y capacitación permanente a lo largo del año escolar para los docentes, profesionales de apoyo y asistentes de la educación, de manera de asegurar un mejor servicio educacional, caracterizado por una sana convivencia y el desarrollo de habilidades de aprendizaje de orden superior.
- Mejorar significativa y progresivamente en un período de cuatro años, los resultados obtenidos en las mediciones SIMCE en las asignaturas de Lenguaje, Matemáticas, Ciencias e Historia, de manera de asegurar que los estudiantes logren aprendizajes significativos y de calidad.

6.- PLAN DE MEJORAMIENTO

Segunda Fase

(Períodos anuales en un marco estratégico de mejoramiento continuo)

La elaboración y ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo en la Escuela Palestina, ha contribuido al progreso del quehacer institucional y pedagógico lo que impacta explícitamente en la construcción de las trayectorias educativas de los estudiantes; lo que implica, poner especial atención a la diversidad de formas que tienen de ingresar, vincularse y proyectarse hacia el futuro desde la Escuela.

Para alcanzar las metas y objetivos contemplados en el Plan de Mejoramiento Educativo es fundamental identificar las necesidades de apoyo técnico pedagógico y generar compromisos compartidos entre los diversos actores del establecimiento educacional.

Por lo tanto, la planificación anual permite diseñar para mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes y mejorar la gestión institucional, avanzando progresivamente hacia el logro de objetivos y metas estratégicas.

6.1 Análisis de áreas de proceso

Dimensión: Gestión Pedagógica				
Subdimensión: Gestión del Currículum				
Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1. El director y el equipo técnico – pedagógico coordinan la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio.		X		
2. El director y el equipo – pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.		X		
3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza – aprendizaje.		X		
4. El director y el equipo técnico – pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de m		X		
5. El director y el equipo técnico – pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.		X		
6. El director y el equipo técnico – pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de		X		

aprendizaje.				
--------------	--	--	--	--

7. El director y el equipo técnico – pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.		X		
---	--	---	--	--

Dimensión: Gestión Pedagógica				
Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula				
Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1. Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículum vigente.		X		
2. Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.		X		
3. Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza – aprendizaje en el aula.		X		
4. Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.		X		
5. Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza - aprendizaje.		X		
6. Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.		X		

Dimensión: Gestión Pedagógica				
Subdimensión: Apoyo al Desarrollo de				

los Estudiantes				
Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes que presentan rezago en el aprendizaje y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.		X		
2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.		X		
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.		X		
4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.		X		
5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.		X		
6. Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el Currículo nacional.		X		
7. Los establecimientos adscritos al		X		

Programa de Educación Intercultural Bilingüe, cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar la especificidad cultural y de origen de los estudiantes.				
--	--	--	--	--

Dimensión: Liderazgo Escolar				
Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor				
Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los estándares de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.			X	
2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del Plan de Mejoramiento y del presupuesto anual.			X	
3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento y cumple con sus compromisos.		X		
4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que éste debe cumplir y evalúa su desempeño.			X	
5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.		X		

6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.			X	
---	--	--	---	--

Dimensión: Liderazgo Escolar				
Subdimensión: Liderazgo del director				
Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.		X		
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.		X		
3. El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.		X		
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.		X		
5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.		X		
6. El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.		X		
7. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.				

Dimensión: Liderazgo Escolar				
Subdimensión: Planificación y gestión de resultados				
Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1. El establecimiento cuenta con un		X		

Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.				
2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo.		X		
3. El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento Educativo que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuesto.		X		
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Educativo.		X		
5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los apoderados del establecimiento.		X		
6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.		X		

Dimensión: Convivencia Escolar				
Subdimensión: Formación				
Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el		X		

Proyecto Educativo Institucional y el Currículo vigente.				
2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y monitorea su impacto.		X		
3. El equipo directivo y docente basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.		X		
4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.		X		
5. El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.		X		
6. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.		X		
7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.		X		

Dimensión: Convivencia Escolar				
Subdimensión: Convivencia Escolar				
Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
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.		X		

2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos y previenen cualquier tipo de discriminación.		X		
3. El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.		X		
4. El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.		X		
5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.		X		
6. El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen, formativamente las conductas antisociales e los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.		X		
7. El establecimiento educacional previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.				

Dimensión: Convivencia Escolar				
Subdimensión: Participación y vida democrática				
Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1. El establecimiento construye una		X		

identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.				
2. 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.		X		
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.		X		
4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.		X		
5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y las directivas de curso.		X		
6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.		X		

Dimensión: Gestión de Recursos				
Subdimensión: Gestión del personal				
Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4

1. El establecimiento define los cargos y funciones del personal y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el reconocimiento Oficial.		X		
2. El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.		X		
3. El establecimiento implementa estrategias para atraer, seleccionar y retener personal competente.		X		
4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.		X		
5. El establecimiento cuenta con un personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.		X		
6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.		X		
7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.		X		
8. El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.		X		
9. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.		X		

Dimensión: Gestión de Recursos				
Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administrativos				
Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4

1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.		X		
2. 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.		X		
3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.		X		
4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.		X		
5. El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.		X		
6. El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.		X		

Dimensión: Gestión de Recursos				
Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos				
Práctica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1. El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y éstos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de		X		

los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.				
2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.		X		
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.		X		
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.		X		
5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.		X		

6.2 Vinculación y Priorización de Dimensiones

Área	Dimensión	Inciden principalmente en los resultados de:			Fase de Desarrollo
		Aprendizaje	Educativos	Eficiencia interna	
Gestión Pedagógica	Gestión del Currículum	x	x	x	mejoramiento
	Enseñanza aprendizaje en el aula	x	x	x	mejoramiento
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	x	x	x	mejoramiento
Liderazgo	Del sostenedor	x	x	x	consolidación
	Formativo y académico del director	x	x	x	mejoramiento
	Planificación y gestión de resultados	x	x	x	mejoramiento
Convivencia Escolar	Formación	x	x	x	mejoramiento
	Convivencia	x	x	x	mejoramiento
	Participación	x	x	x	mejoramiento
Gestión de	Del personal	x	x	x	mejoramiento

recursos					
	De recursos administrativos y financieros	x	x	x	mejoramiento
	De recursos educativos	x	x	x	mejoramiento

6.3 Metas Anuales

Organización estratégica

Dimensiones	Instrumentos de gestión que se vinculan con el objetivo estratégico	Objetivo estratégico	Estrategia 1 período anual	Estrategia 2 período anual	Estrategia 3 período anual	Estrategia 4 período anual
Gestión Pedagógica	Plan de Convivencia Escolar Plan de gestión de la Unidad Técnica Pedagógica.	Asegurar la implementación y el desarrollo de la totalidad del programas de estudio en cada una de las asignaturas del plan de estudio de los distintos cursos, para asegurar las oportunidades de	1. Análisis y revisión de la práctica pedagógica a través de la revisión de los programas de estudio. 2. Implementación de estrategias de evaluación y monitoreo del aprendizaje de los estudiantes. 3. Asegurar el acompañamiento al aula para todos los	1. Desarrollo profesional docente en prácticas de planificación que considere la diversidad de estudiantes. 2. Desarrollar una planificación integrada con	1. Monitorear de manera permanente el proceso de planificación , para readecuar sus objetivos.	1. Monitorear de manera permanente el proceso de planificación.

		aprendizaje de todos los estudiantes.	docentes y	el equipo de integración escolar.		
Liderazgo	Plan de gestión de la Unidad Técnica Pedagógica.	Fomentar el trabajo por departamentos y/ o por asignaturas de forma sistemática de manera que se desarrollen estrategias y actividades significativas y pertinentes que den cuenta de la diversidad de estudiantes que tenemos y	1. Asegurar la continuidad del trabajo técnico pedagógico semanal en todos los ciclos. 2. Analizar las prácticas evaluativas de todos los docentes. 3. Mejorar las Practicas pedagógicas de planificación y evaluación del proceso de enseñanza.	1. Elaborar participativamente el plan de gestión técnico pedagógico desarrollado por la UTP. 2.Crear y aplicar Instrumentos evaluativos para mejorar la practica evaluativa. 3.Monitorear las	1. Asegurar la implementación del plan de trabajo de gestión técnico. 2. Monitorear la elaboración y aplicación de Instrumentos evaluativos diversos.	1. Monitorear el trabajo docente y la gestión técnica pedagógica. 2. Monitorear la elaboración y aplicación de Instrumentos evaluativo

		alcancen los resultados esperados y declarados en el PME.		practicass pedagógicas de planificación y evaluación del proceso de enseñanza	3.Seguimientto a las practicas pedagógicas de planificación y evaluación del proceso de enseñanza	s diversos. 3.Evaluación de las practicas pedagógicas de planificación y evaluación del proceso de enseñanza
--	--	---	--	---	---	--

Liderazgo	Proyecto Educativo Institucional.	Desarrollar el liderazgo pedagógico de los docentes y las profesionales de apoyo de manera que desarrollen una cultura de altas expectativas con los estudiantes y les permita entregar una educación de calidad.	1. Discusión y análisis de las prácticas de liderazgo instaladas en la escuela.	1. Desarrollar estrategias de auto-capacitación para fortalecer el liderazgo pedagógico.	1. Asegurar el desarrollo de un estilo de liderazgo característico de nuestra escuela.	1. Monitorear la gestión pedagógica docente en el aula y en todas las actividades de la escuela.
Convivencia Escolar	Plan de Convivencia Escolar	Optimizar la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar en	1. Planificar y organizar un calendario institucional con todas las actividades anuales realizadas por la escuela.	1. Hacer seguimiento al desarrollo y ejecución de las actividades planificadas. 2. Evaluar la	1. Monitorear la ejecución de las actividades planificadas.	1. Evaluar la implementación y el impacto

		las distintas actividades que desarrolla la escuela de manera de generar mayores grados de adhesión al Proyecto Educativo Institucional	2. Organizar, elaborar y ejecutar el plan de trabajo del Gobierno Estudiantil y el Centro de Padres.	Implementación de las actividades planificadas.		de las actividades calendarizadas.
Gestión de Recursos	Plan de Convivencia Escolar Plan de Mejoramiento Educativo	Garantizar un perfeccionamiento y capacitación permanente a lo largo del año escolar para los docentes,	1. Análisis de alternativas de capacitación y perfeccionamiento. 2. Desarrollar un plan anual de capacitación y perfeccionamiento. 3. Ejecutar acciones de capacitación y	1. Calendarización de acciones de capacitación y perfeccionamiento.	1. Implementación y seguimiento de la puesta en práctica de lo aprendido en las	1. Evaluar el impacto pedagógico del perfeccionamiento y

		profesionales de apoyo y asistentes de la educación, de manera de asegurar un mejor servicio educacional, caracterizado por una sana convivencia y el desarrollo de habilidades de aprendizaje de orden superior.	perfeccionamiento.		capacitación y perfeccionamientos.	capacitaciones desarrolladas.
--	--	---	--------------------	--	------------------------------------	-------------------------------

Área	Plan de gestión	Mejorar	1. Aplicar pruebas de	1. Definir	1.	1.
-------------	-----------------	---------	-----------------------	------------	----	----

de Resultados	de la Unidad Técnica Pedagógica.	significativa y progresivamente, en un periodo de cuatro años, los resultados obtenidos en las mediciones SIMCE en las asignaturas de Lenguaje, Matemáticas, Ciencias e Historia, de manera de asegurar que los estudiantes logren aprendizajes significativos y de calidad.	cobertura curricular trimestralmente para ver la evolución y progreso de los aprendizajes de los estudiantes. 2. Analizar los resultados obtenidos en las pruebas de cobertura curricular y analizar sus resultados.	estrategias para mejorar el resultado alcanzado por los estudiantes en las pruebas externas. 2. Monitorear sistemáticamente las estrategias implementadas.	Monitorear la aplicación de pruebas de cobertura curricular. 2. Monitorear sistemáticamente las estrategias implementadas.	Evaluación de las estrategias implementadas.
--------------------------	----------------------------------	--	---	---	---	--

Área de Resultados	Plan de gestión de la Unidad Técnica Pedagógica.	Mejorar los indicadores de matrícula, aprobación, repitencia, deserción y retiro de la escuela, de manera de ser percibidos por la comunidad como una escuela inclusiva y con una oferta de calidad educativa.	1. Análisis general de los resultados de eficiencia interna. 2. Elaborar indicadores de eficiencia interna que permitan evaluar cuantitativa y cualitativamente los resultados, estrategias y actividades desarrolladas por la escuela.	1. Desarrollar estrategias para mejorar los indicadores de eficiencia interna y las estrategias y actividades implementadas.	1. Monitorear Sistemáticamente los indicadores de eficiencia interna y las estrategias y actividades implementadas.	1. Evaluar el impacto de los indicadores de eficiencia interna y las estrategias y actividades implementadas,
---------------------------	--	--	--	--	---	---

6.4 Programación anual (Acciones por Área)

A continuación se presentan algunas de las acciones que han sido planificadas para mejorar las distintas áreas que componen el Plan de Mejoramiento.

Dimensión: Gestión Pedagógica

Acción	Diagnosticando y levantando planes de mejora
Descripción	Aplicar pruebas de cobertura curricular semestralmente en las asignaturas de lenguaje, matemáticas, historia y ciencias naturales, en todos los niveles, con la finalidad de hacer seguimiento a los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes, para ir mejorando el proceso de enseñanza aprendizaje.
Responsable	Director - Jefe Técnico
Medios de verificación	Pruebas informes de resultados Acta de reunión Tasa de aprobación semestral

Acción	Reuniones técnico pedagógicas
---------------	-------------------------------

Descripción	Semanalmente se realizan reuniones técnico pedagógicas con los docentes de educación parvularia y enseñanza básica, con la finalidad de intercambiar experiencias pedagógicas a partir del trabajo colaborativo, esto para mejorar e innovar en las prácticas de enseñanza y la evaluación de los aprendizajes, organizando el trabajo a través de las coordinaciones de ciclo.
Responsable	Director
Medios de verificación	Actas de reuniones Listas de asistencia Plan de trabajo UTP Contrato de trabajo Libro de clases

Acción	Acompañamiento para la enseñanza y el aprendizaje en el aula.
Descripción	El equipo técnico pedagógico realiza acompañamiento al aula en todos los niveles una vez por semestre, con el objetivo de mejorar la práctica docente, fortalecer la reflexión pedagógica y apoyar el desarrollo profesional.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Plan de trabajo UTP Carta Gantt Registros retroalimentación docente Pauta acompañamiento al aula

Acción	Capacitación y actualización docente
Descripción	Actualizar a los docentes en directrices curriculares y didácticas para una enseñanza de la matemática que

	responda a la Escuela y a los estudiantes del siglo XXI.
Responsable	Director
Medios de verificación	Certificación Lista de asistencia Planificación

Acción	Mejorando nuestros procesos evaluativos
Descripción	Los docentes junto al equipo técnico pedagógico, se auto-capacitan y construyen sus instrumentos de evaluación de forma colaborativa, de acuerdo a la carta gantt, los programas de estudio y las orientaciones de la Unidad Técnico Pedagógica.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Actas de reunión Evaluaciones construidas Plan de trabajo UTP

Acción	Actualizando nuestro reglamento de evaluación
Descripción	Una vez durante el segundo semestre los docente se reúnen y analizan revisan y actualizan el reglamento de evaluación a la luz de la experiencia de la práctica pedagógica, los lineamientos de la dirección y la unidad técnica y la normativa vigente.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Cronograma de trabajo Lista de asistencia / Registro de actividades
Acción	Restitución de saberes
Descripción	En las asignaturas de lenguaje, matemáticas, historia y ciencias naturales, se dedica una hora pedagógica a restituir saberes descendidos en los estudiantes.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Libros de clases Resultados de eficiencia interna de aprobación Indicadores de repitencia

	Carta gantt
--	-------------

Acción	Apoyando a nuestros estudiantes de primer ciclo
Descripción	Contratar asistentes de la educación para apoyar a nuestros estudiantes, estableciendo rutinas de trabajo que apoyen el desarrollo de nuestros estudiantes y la labor docente dentro del aula.
Responsable	DAEM - Director - jefe UTP
Medios de verificación	Contrato de trabajo

Dimensión: Liderazgo Escolar

Acción	Fortalecimiento de la Gestión Técnico Pedagógica
Descripción	Realizar reuniones de trabajo con el equipo técnico
Responsable	DAEM - Director - UTP - Docentes
Medios de verificación	Software Computador Internet

Acción	Revisión y seguimiento de resultados educativos
Descripción	Software, computadores, internet, otros.
Responsable	DAEM - Director - jefe UTP
Medios de verificación	Plan de trabajo técnico anual Registro de visitas al establecimiento Registro de firmas de reuniones técnicas

Acción	Fortaleciendo mi formación académica
Descripción	Los estudiantes participan en distintas actividades artísticas, culturales, y recreativas, organizadas por la escuela y a las cuales son invitados por organizaciones externas.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Lista asistencia docentes Registro de actividades

	Planificación de actividades Informe de eficiencia interna anual Lista de asistencia de estudiantes Lista de asistencia apoderados
--	---

Acción	Gestionando el Consejo Escolar
Descripción	Gestionar eficientemente las reuniones del Consejo Escolar para que se transformen en una instancia consultiva y participativa en la toma de decisiones al interior de la escuela, para validar la gestión técnica y pedagógica.
Responsable	Director - Jefe Técnico
Medios de verificación	Acta constitución Consejo Escolar Actas de reuniones Lista de asistencia

Acción	Informando a la comunidad de la gestión educativa
Descripción	Una vez al año el director entrega una cuenta pública a toda la comunidad educativa, donde informa del uso de los recursos económicos invertidos en el año, de las actividades desarrolladas y los resultados de la gestión pedagógica.
Responsable	Director
Medios de verificación	Listado de asistencia Informe de cuenta pública Registro firmado de asistentes Facturas

Acción	Identificando necesidades de los integrantes de la comunidad educativa
Descripción	Aplicar trimestralmente encuestas de satisfacción a los distintos estamentos de la unidad educativa para orientar el trabajo técnico pedagógico y administrativo de la escuela en función de mejorar los resultados académicos y la gestión de

	los recursos.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Encuestas de satisfacción Informes de resultados Listas de asistencia

Dimensión: Convivencia escolar

Acción	Actualizando el reglamento de convivencia escolar
Descripción	La comunidad educativa revisa y actualiza el reglamento de convivencia escolar con la finalidad de mejorar la interacción y el desarrollo integral entre los miembros de la escuela.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Listado de asistencia Reglamento de convivencia

Acción	Fortaleciendo las actividades de sana convivencia
Descripción	El equipo de convivencia escolar organiza y desarrolla actividades de formación, participación y sana convivencia, con el propósito de fortalecer la interacción social entre los miembros de la comunidad educativa.
Responsable	Equipo de convivencia escolar
Medios de verificación	Lista de asistencia Cronograma de actividades Plan de gestión de convivencia escolar Encuestas de satisfacción

Acción	Desarrollando talleres artísticos, deportivos y culturales
Descripción	Un grupo de profesionales imparte talleres a todos los cursos de la escuela para potenciar de manera integral las distintas habilidades de los estudiantes.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Cronograma de actividades Registro de asistencia y actividades

Acción	Adquisición agenda escolar
Descripción	Adquirir agendas escolares para fortalecer la comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa por intermedio de la agenda de los estudiantes, para reforzar los valores establecidos en el proyecto educativo institucional.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Agendas Facturas Registro de entrega de las agendas

Acción	Viajes culturales y educativos
Descripción	Sistematizar actividades cotidianas extracurriculares a través de viajes educativos y culturales que permita a los estudiantes conocer nuevos lugares y vivir nuevas experiencias, aumentando su acervo cultural.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Registro de firmas de los estudiantes participantes Planificación de las actividades Instrumentos de evaluación Encuesta de satisfacción

Acción	Asistente social para la escuela
Descripción	Contar con una asistente social, que sirva de puente entre la familia y la escuela con la finalidad de diagnosticar necesidades y aplicar estrategias para satisfacerlas.
Responsable	Director
Medios de verificación	Contrato de trabajo Planificación de actividades Registro de atención y entrevistas

Acción	Fortaleciendo la Convivencia Escolar
Descripción	Capacitar y entregar herramientas al equipo de docentes y asistentes de la educación para la mejora del clima de la convivencia escolar en la Escuela.
Responsable	Director
Medios de verificación	lista de asistencia certificación planificación del trabajo

Acción	Elección de las directivas de los estudiantes y los apoderados
Descripción	Promover la participación democrática de los estudiantes y apoderados en las distintas actividades de la escuela para apoyar el trabajo desarrollado por equipo docente.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Actas de elección Listado de participantes Plan de trabajo

Dimensión: Gestión de Recursos

Acción	Liderando la gestión de la convivencia escolar
Descripción	Contar con una profesional del área de la psicología que lidere el proyecto de gestión de la convivencia escolar y que desarrolle acciones formativas con los estudiantes, docentes, asistentes de la educación, padres y apoderados.
Responsable	Director
Medios de verificación	Plan de gestión de la convivencia escolar registro de entrevistas registro de firmas de los asistentes Registro de las actividades Informe de otros indicadores de la calidad educativa

Acción	Coordinador CRA
Descripción	Contratar una persona que asuma la labor de coordinar las actividades que se realizan en el CRA, facilitando los recursos para que las docentes y los estudiantes asistan periódicamente a realizar actividades, especialmente aquellas que fomentan el gusto por la lectura.
Responsable	Director
Medios de verificación	Contrato de trabajo Registro de actividades Registro de asistencia

Acción	Encargado de laboratorio de ENLACES
Descripción	Contratar profesional de la informática para que coordine y apoye el trabajo de los estudiantes y los docentes en la sala de ENLACES, fomentando el uso responsable y seguro de

	los medios informáticos.
Responsable	Director
Medios de verificación	Contrato de trabajo Plan de trabajo

Acción	Generando redes de apoyo para potenciar el trabajo institucional
Descripción	Coordinar el trabajo de la escuela con las distintas instituciones y organizaciones con las que se vincula de manera natural, potenciando la gestión pedagógica y formativa de la escuela.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Planes de trabajo Actas de reunión Actas de visitas

Acción	Coordinación SEP
Descripción	Una encargada gestiona el plan de mejoramiento educativo a través de un plan anual para adquirir los recursos necesarios.
Responsable	Director
Medios de verificación	plan de trabajo acta de reunión facturas presupuestos

Acción	Diversificando las estrategias de enseñanza con recursos informáticos y didácticos pertinentes
Descripción	Adquirir material tecnológico, didáctico y pedagógico que permita generar las condiciones necesarias, que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes y el proceso de enseñanza de los docentes.
Responsable	Director - Jefa técnica- Coordinadora de informática
Medios de verificación	Plan de adquisiciones Facturas

	Solicitudes de compra
--	-----------------------

Acción	Crear banco de buenas prácticas pedagógicas
Descripción	Los docentes junto al equipo técnico revisan sus actividades didácticas y las sistematizan en archivos digitales de manera de optimizar el tiempo y los recursos en su práctica pedagógica diaria.
Responsable	Director - UTP - Coordinadoras de ciclo
Medios de verificación	Calendarización de la actividad Registro de actividades e instrumentos Registro digital de las prácticas

Resumen de la programación anual

Dimensión	Sub-dimensión	Fase de desarrollo	Acciones	Costo estimado
Gestión Pedagógica	Gestión del Currículum	Mejoramiento	5	62000000
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Mejoramiento	2	
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Mejoramiento	4	73000000

Liderazgo Escolar	Liderazgo del Sostenedor	Consolidación	3	13000000
	Liderazgo del director	Mejoramiento	3	68000000
	Planificación y gestión de resultados	Mejoramiento	2	7000000
Convivencia Escolar	Formación	Mejoramiento	4	64500000
	Convivencia Escolar	Mejoramiento	3	28000000
	Participación y vida democrática	Mejoramiento	2	1500000
Gestión de Recursos	Gestión del personal	Mejoramiento	3	26000000
	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	Mejoramiento	2	3000000
	Gestión de Recursos Educativos	Mejoramiento	2	40000000
TOTAL			35	386.000.000

6.5 Implementación, Monitoreo y Seguimiento

Dimensión	Sub-dimensión	Fase de desarrollo	Nivel de Ejecución de la Acción
Gestión Pedagógica	Gestión del Currículum	Mejoramiento	25 a 49%
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Mejoramiento	25 a 49%
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Mejoramiento	75 a 99%
Liderazgo Escolar	Liderazgo del Sostenedor	Consolidación	50 a 74%
	Liderazgo del director	Mejoramiento	75 a 99%

	Planificación y gestión de resultados	Mejoramiento	50 a 74%
Convivencia Escolar	Formación	Mejoramiento	100%
	Convivencia Escolar	Mejoramiento	50 a 74%
	Participación y vida democrática	Mejoramiento	25 a 49%
Gestión de Recursos	Gestión del personal	Mejoramiento	100%
	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	Mejoramiento	75 a 99%
	Gestión de Recursos Educativos	Mejoramiento	75 a 99%

6.6 La Evaluación del período anual

La etapa de evaluación permite la reflexión crítica respecto al impacto a la mejora continua de la gestión institucional y pedagógica, con la finalidad de lograr los objetivos y metas estratégicas para cada área de proceso.

Una vez finalizado el año escolar en un trabajo colaborativo por estamento se responden preguntas que permiten evaluar el impacto del Plan de Mejora durante el período.

Algunas de las preguntas de análisis son:

- En la etapa de planificación anual, ¿se abordaron dimensiones que constituían prioridad para la mejora educativa en función de los resultados institucionales?
- ¿Se considera que las dimensiones abordadas avanzaron de acuerdo a lo planificado?
- Las acciones implementadas ¿contribuyeron al logro de los objetivos?

- ¿Qué aspectos de gestión abordados en el objetivo contribuyeron a la mejora de la gestión técnica pedagógica y de los aprendizajes de los estudiantes?
- ¿Cuánto se logró del objetivo anual planteado para la fase de desarrollo y la dimensión abordada?
- ¿Qué incidió para facilitar o dificultar el logro de los objetivos anuales trazados?
- ¿Se logró el cumplimiento de la meta asociada a dicho resultado?
- El cumplimiento de las metas anuales ¿refleja una mejora sustentable en el aprendizaje de los estudiantes?
- La planificación anual ¿está contribuyendo a la concreción del PEI?
- ¿Qué aspectos de la gestión institucional y pedagógica son necesarios considerar en el período anual siguiente para el logro de los objetivos estratégicos?

BIBLIOGRAFÍA

Bolívar, A. (2003). Si quiere mejorar las escuelas, preocúpese por capacitarlas. El papel del rendimiento de cuentas por estándares en la mejora. Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 7 (1-2), pp. 75-89. Disponible en:

<http://www.ugr.es/~recfpro/Rev71ART4.pdf> Consultado el 13/10/2008.

Bolívar, A. (2005). ¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula. Educação e Sociedade, vol. 26, nº 92 (Oct.), pp. 859-888. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a08.pdf> Consultado 14/05/2008

Fullan, M. (1991). The new meaning of educational change, Londres: Cassell

Hopkins, D. (1995). "Towards Effective School Improvement", *School Effectiveness and School Improvement*, 6(3), pp. 265-274.

Ley de Subvención Escolar Preferencial. Disponible en: www.mineduc.cl/usuarios/rech/File/Ley%20SEPfinal.pdf. Consultado el 10-09-2008

MINEDUC (2008). Planes de Mejoramiento Educativo. Disponible en www.planesdemejoramiento.cl/s_plan.asp. Consultado el 13/10/2008

Murillo, F J. y Muñoz-Repiso, M. (coords.) (2002). *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*, Barcelona: Octaedro.

La Planificación Estratégica: una propuesta metodológica Para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. José Pedro Fuster Pérez. Universidad Católica San Antonio de Murcia, España

La Investigación Científica. Prof. Pedro Rosales Villarreal Doctor En Educación

Por Lic. Rosanna Schanzer, recuperado en:

http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/marco_teorico.htm

Carlos Sabino, *El proceso de Investigación*, Caracas, 1992

JW. Best, *Como Investigar en educación*, España.

Webster's International Dictionary

Ander Egg, Cómo elaborar un proyecto. Métodos de Investigación.