



**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**

Profesor guía: **Paola Andrea Flores Ramos**

Alumno (s): **Marisol
Roxana Basso González**

Santiago - Chile, 22 abril de 2015

ÍNDICE

• Introducción.....	3
• Marco teórico.....	5
• A) Dimensionamiento del Establecimiento	7
• Resultados académicos	8
• Pauta para determinar el nivel de instalación de los resultados curriculares, financieros, comunitarios, infraestructura, recursos humanos.....	19
• Resultados curriculares	21
• Resultados financieros	26
• Resultados comunitarios.....	29
• Infraestructura.....	32
• Recursos humanos.....	33
• Vida Democrática.....	39
• Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	41
• B) Análisis del Diagnóstico Situacional	46
• Dimensión Liderazgo (Pauta pág. 19).....	46
• Dimensión Gestión Curricular (Pauta pág. 19).....	50
• Dimensión Convivencia Escolar (Pauta pág. 19).....	54
• Dimensión Recursos Humanos (Pauta pág. 19)	58
• Análisis de los Resultados de Diagnóstico.....	62
• C) Elaboración Plan Estratégico, para el Colegio	75
• Bibliografía.....	101

INTRODUCCIÓN

La Reforma Educacional chilena, se fundamenta en el derecho de todos los niños, niñas y jóvenes, a desarrollarse y aprender con igualdad de oportunidades.

En la actualidad, según cifras del MINEDUC, se estima que son alrededor de 11.000 los alumnos que participan en Proyectos de Integración Escolar. Esta situación ha traído como consecuencia la necesidad de reorientar el rol y las modalidades tradicionales de funcionamiento de los servicios vinculados a la educación especial, de modo que éstos amplíen su campo de acción hacia la educación regular, ejerciendo funciones de apoyo y asesoramiento a las escuelas que progresivamente han asumido el desafío de integrar en sus aulas alumnos con NEE.

El objetivo es avanzar hacia una educación inclusiva, reestructurando el colegio para dar respuesta a las necesidades educativas de todos los alumnos.

Para progresar hacia la consecución de este objetivo, es necesaria una transformación del sistema educativo en su conjunto, que permita atender la diversidad de necesidades educativas de los alumnos, para asegurar la igualdad de oportunidades, la participación e integración en el colegio, consiguiendo la posibilidad de ofrecer una respuesta educativa comprensiva, proporcionando una estructura curricular común a todos los alumnos.

El presente trabajo, denominado **“Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento educativo”**, consta de **102** páginas. Posee un carácter informativo – investigativo, a través del Marco regulatorio del Programa

Magíster de la Universidad Miguel de Cervantes, mediante la elaboración y aplicación en terreno “teórico –práctico” , en el “ **Colegio Particular Pagado Irarrázaval** ” con carácter de inclusividad escolar , perteneciente a la comuna de Ñuñoa , en Santiago de Chile.

Se detalla en este trabajo ,un sistema de diagnóstico que enfrentará el Colegio Irarrázaval en el periodo escolar 2015 , la estructura del análisis de los resultados y finalmente la elaboración de un Plan Estratégico , denominado **Plan de Mejoramiento Educativo** .La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.

Tiene como principio orientador, el mejoramiento continuo, considerando en su **Plan**, las necesidades educativas especiales de los alumnos, promoviendo la idea sistemática de incrementar la calidad educativa en las siguientes prácticas de gestión:



MARCO TEÓRICO

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

Este ciclo 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.



El ciclo descrito ,se expresa en el Plan de Mejoramiento Educativo, que es una propuesta estratégica que incorpora e integra las acciones diseñadas por el Colegio Irarrázaval y aquellas que forman parte de los distintos programas y estrategias de apoyo ministerial o externas para mejorar el aprendizaje de todos los alumnos.

La elaboración y ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo, contribuirá al progreso del quehacer institucional y pedagógico lo que impactará 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 el establecimiento educacional.

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.

Deberán complementarse distintas responsabilidades, tanto, los estudiantes, apoderados, asistentes de la educación, educadoras de párvulos, docentes, técnicos, directivos y sostenedores, entre otros.

El Ministerio de Educación entrega orientaciones e instrumentos de apoyo para que los actores de la comunidad educativa desarrollen el Plan de Mejoramiento Educativo, a saber: el Modelo de Gestión de Calidad, los estándares indicativos de desempeño y de aprendizaje, el Marco para la Buena Dirección, el Marco para la Buena Enseñanza y los sistemas de evaluación e incentivo docente. Todas estas herramientas constituyen el marco de referencia del Plan de Mejoramiento Educativo.

A) DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

Historia

El colegio Irarrázaval (Escuela básica n° 1355 Irarrázaval) nace el año 1988, como una institución Educativa deseosa de participar en el desarrollo social de nuestra comuna, a través, de la entrega de una excelencia académica, basada en una educación actualizada y desarrollando los más profundos valores tradicionales de nuestra cultura, con un clima en que cada alumno se pueda expresar y desarrollar todo su potencial, con una ayuda afectiva y social de acuerdo a su edad.

La institución, es un colegio familiar, de enseñanza tradicional, preocupados por la diversidad de los niños y niñas, lo que nos permite atender en forma coordinada con la familia las necesidades educacionales de nuestros alumnos. Los planes y programas aplicados, corresponden a los señalados en la Reformas Curricular del Ministerio de Educación vigentes. Cada curso está conformado por 10 a 15 alumnos, lo cual, posibilita una atención con rasgos personalizados.

La enseñanza de religión, está enfocada, en un pluralismo valórico y es de carácter optativa respetando las decisiones de las familias.

El "Colegio Irarrázaval" se define como un colegio humanista de carácter inclusivo, sin proyecto de integración y que metodológicamente desde una mirada sistémica, trabaja conforme a las necesidades biopsicosociales (enfoque participativo) en conjunto con las familias, y con los especialistas externos de los estudiantes.

RESULTADOS ACADÉMICOS

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EDUCATIVOS

(PERIODO 2015)

En las siguientes tablas deben registrarse los resultados de las últimas mediciones y , a partir de éstas realizar el análisis correspondiente para establecer las proyecciones. Luego se propone preguntas que orientan la

lectura de los datos y permiten relacionar las variables Institucionales y pedagógicas con dichos resultados educativos para tomar decisiones de mejoramiento.

TABLA N°1 RESULTADOS SIMCE 2° BÁSICO

Puntaje promedio	Resultados 2015		Niveles de logro			Resultados 2016		Niveles de logro		
	N° de estudiantes	Puntaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado	N° de estudiantes	Puntaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado
Lenguaje y Comunicación										
Educación Matemática										
C. Sociales										
C. Naturales										

NOTA: EL MINEDUC EXIME ESTE EXAMEN PARA 2015

TABLA N°2 RESULTADOS SIMCE 4° BÁSICO

Lenguaje y Comunicación										
Educación Matemática										
C. Sociales										
C. Naturales										

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

¿Los resultados obtenidos en los diferentes niveles educativos, muestran una tendencia al alza, a la baja, fluctuantes o se mantienen respecto de las últimas tres mediciones?	
¿Los resultados obtenidos en términos globales son más altos, similares o más bajos respecto de los establecimientos con similar grupo socioeconómico?	
¿En qué asignaturas y niveles los resultados obtenidos en el SIMCE cumplen con las metas institucionales?	

¿En qué asignaturas y niveles los resultados están especialmente bajos?, o ¿en qué asignaturas y niveles se concentra el mayor porcentaje de estudiantes en el nivel de logro inicial?	
Conclusiones:	
¿Qué nivel(es) educativo(s) deben ser priorizados en el presente Plan de Mejoramiento Educativo? ¿Por qué?	

TABLA N°4 EDUCACIÓN PARVULARIA

Ámbito	Núcleo	Eje de Aprendizaje	Curso	Evaluación Diagnóstica		Nivel de logro del Grupo	Nivel con el que se Planificará
				Cantidad de niños y niñas por nivel de aprendizaje			
				NT1	NT2		
Formación Personal y Social	Autonomía	Motricidad	NT1				
			NT2				
		Cuidado de si mismo	NT1				
			NT2				
		Independencia	NT1				

			NT2				
	Motricidad	Reconocimiento y aprecio de si mismo	NT1				
			NT2				
		Reconocimiento y expresión de sentimientos	NT1				
			NT2				
	Convivencia	Interacción social	NT1				
			NT2				
		Formación valórica	NT1				
			NT2				

Ámbito	Núcleo	Eje de Aprendizaje	Curso	Evaluación Diagnóstica		Nivel de logro del Grupo	Nivel con el que se Planificará
				Cantidad de niños y niñas por nivel de aprendizaje			
				NT 1	NT 2		
Comunicación	Lenguaje Verbal	Motricidad	NT1				
			NT2				
		Cuidado de si mismo	NT1				
			NT2				
	Lenguaje Artístico	Expresión creativa	NT1				
			NT2				
		Expresión	NT1				

		estética	NT2				
Relación con el medio natural y cultural	Seres vivos y su entorno	Descubrimiento del mundo natural	NT1				
			NT2				
	Grupos humanos, sus formas de vida y acontecimientos relevantes	Conocimiento del entorno social	NT1				
			NT2				
	Relación Lógica-Matemática y cuantificación	Razonamiento lógico matemático	NT1				
			NT2				
		Cuantificación	NT1				
			NT2				

**TABLA N°5 EDUCACIÓN BÁSICA:
LENGUAJE Y COMUNICACIÓN - 1° BÁSICO**

HABILIDADES	CURSO	TOTAL ESTUDIANTES	NIVELES DE DESEMPEÑO			
			Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto
			N° estudiantes	N° estudiantes	N° estudiantes	N° estudiantes
Destreza de lectura	1°					

Inicial						
Conciencia Fonológica	1°					
Reflexión sobre el texto	1°					
Extracción de Información Explícita	1°					
Extracción de Información Implícita	1°					

TABLA N °6 LENGUAJE Y COMUNICACIÓN
2° a 4° Básico

HABILIDADES	CURSO	TOTAL ESTUDIANTES	NIVELES DE DESEMPEÑO			
			Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto
			N° estudiantes	N° estudiantes	N° estudiantes	N° estudiantes
Reflexión sobre el texto	2°					
	3°					
	4°					

Extracción de Información Explícita	2°					
	3°					
	4°					
Extracción de información implícita	2°					
	3°					
	4°					

**TABLA N°7 ASIGNATURA: MATEMÁTICA
1° a 4° BÁSICO**

HABILIDADES	CURSO	TOTAL ESTUDIANTES	NIVELES DE DESEMPEÑO			
			Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto
			N° estudiantes	N° estudiantes	N° estudiantes	N° estudiantes
Número y Operaciones	1°					
	2°					
	3°					
	4°					
Patrones y	1°					

Álgebra	2°					
	3°					
	4°					
Geometría	1°					
	2°					
	3°					
	4°					
Medición	1°					
	2°					
	3°					
	4°					
Datos y Probabilidad	1°					
	2°					
	3°					
	4°					

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

¿En qué asignaturas y niveles educativo los resultados obtenidos en las evaluaciones internas cumplen con las metas institucionales?	
¿En qué asignaturas y niveles los resultados de las evaluaciones internas están especialmente bajos?	
¿Qué habilidad, aprendizaje o competencia básica transversal deben ser abordados?	

¿Qué nivel educativo, asignatura y/o núcleo de aprendizaje requiere mayor atención?	
¿Es posible incorporar a otras asignaturas al trabajo priorizado?, ¿de qué forma es posible?	
CONCLUSIONES	

**PAUTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE INSTALACIÓN
DE LOS RESULTADOS CURRICULARES, FINANCIEROS,
COMUNITARIOS, INFRAESTRUCTURA, RECURSOS
HUMANOS...**

Valor	Nivel	Descriptorios de las dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no

		está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorarlos resultados
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y

		su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.
--	--	--

RESULTADOS CURRICULARES

<u>Desarrollo</u>	<u>Descriptor</u>					
	0	1	2	3	4	5
El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución.					√	
El director y el equipo técnico-pedagógico resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y al aprendizaje					√	

de los estudiantes. Por ejemplo, calendarizan las actividades anuales en función de su relevancia educativa, cuentan con procedimientos para evitar la interrupción suspensión de clases, evitan reuniones innecesarias, entre otros.					
El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con las docentes políticas comunes que deben ser implementadas en más de una asignatura o nivel de enseñanza para desarrollar hábitos y habilidades en los estudiantes. Por ejemplo, políticas de tareas, de asignación de lecturas en las asignaturas, de uso de la biblioteca, de inclusión de preguntas de desarrollo en las pruebas, entre otras.				✓	
El director y el equipo técnico-pedagógico, en coordinación con los docentes, seleccionan y gestionan la adquisición de recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas del establecimiento.	✓				
Los profesores conocen las Bases Curriculares y los programas de estudio, lo que permite que las planificaciones abarquen la totalidad del currículum y estén ajustadas al nivel de profundidad estipulado.				✓	
Los profesores elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso, en las que se calendarizan los objetivos de aprendizaje que se cubrirán durante el año, considerando los días hábiles disponibles.				✓	

Los profesores elaboran planificaciones por tema o unidad para cada asignatura que imparten, en las que se especifican los objetivos de aprendizaje, las actividades de enseñanza y aprendizaje, y los medios de evaluación.				√	
El director y el equipo técnico-pedagógico analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones elaboradas, con el fin de mejorar su contenido. En este intercambio se busca material complementario, se corrigen errores, se mejoran las actividades, entre otros.				√	
El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases regularmente (al menos una vez al semestre a cada profesor o una observación semanal por directivo), con el fin de reflexionar con los docentes sobre la manera de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	√				
El director y el equipo técnico-pedagógico analizan constantemente con los docentes el trabajo de los estudiantes. (cuadernos, pruebas, trabajos de investigación, entre otros)		√			
El director o miembros del equipo técnico pedagógico se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, al menos una vez al mes, para reflexionar sobre las clases observadas, los trabajos revisados y los desafíos pedagógicos enfrentados, y según	√				

esto elaboran estrategias que permitan superar los problemas encontrados.						
El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, estipulan la política de evaluaciones en el Reglamento de Evaluación y calendarizan las evaluaciones más importantes, de modo que queden homogéneamente distribuidas en el año.		√				
El director y el equipo técnico-pedagógico revisan con los docentes las principales evaluaciones para asegurar su calidad: se cercioran de que estén centradas en los objetivos relevantes, que tengan un nivel de exigencia adecuado, que no contengan errores de contenido y de construcción, y que contemplen distintas formas de evaluar (pruebas de desarrollo, pruebas de desempeño, evaluación de portafolios, trabajos grupales, entre otras).			√			
El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes consideran las evaluaciones cómo parte del aprendizaje, por lo tanto, fijan y cumplen plazos para corregirlas y para retroalimentar a los estudiantes sobre su desempeño, ya sea con observaciones escritas o mediante la revisión grupal de las evaluaciones.			√			
El director y el equipo técnico-pedagógico hacen un seguimiento de la implementación curricular por curso y asignatura para						

<p>asegurar su cobertura: llevan el detalle de los objetivos cubiertos según el reporte de los profesores, la revisión de cuadernos y pruebas, y las observaciones de clases.</p>	√					
<p>El director y el equipo técnico-pedagógico organizan sistemáticamente con los profesores instancias de análisis de los resultados de las evaluaciones, con el fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. • Revisar el nivel de exigencia de las evaluaciones. • Identificar a los cursos y asignaturas que presentan rendimiento bajo lo esperado. • Identificar a tiempo a los estudiantes que necesitan reforzamiento y a aquellos en riesgo de repetir. • Identificar las metodologías y prácticas que son inefectivas y deben mejorarse. 	√					
<p>El director y el equipo técnico-pedagógico definen e implementan con los docentes estrategias remediales a partir del análisis de resultados efectuado. Por ejemplo, re calendarizan las planificaciones cuando se detectan desfases o vacíos, ajustan metodologías y prácticas, implementan medidas de apoyo para los estudiantes que lo requieren, entre otros.</p>		√				

El director y el equipo técnico-pedagógico logran que las reuniones de profesores sean instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares, en las cuales la mayoría de los docentes comparten los desafíos pedagógicos que enfrentan, sus experiencias, conocimientos y prácticas.		√			
El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes comparten lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que presentan e investigan para resolver sus dudas profesionales y ampliar sus conocimientos.		√			
El director y el equipo técnico-pedagógico gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos desarrollados por los docentes, tales como guías, presentaciones audiovisuales, pruebas, entre otros.		√			

RESULTADOS FINANCIEROS

	Descriptore
--	--------------------

DESARROLLO	S					
	0	1	2	3	4	5
El establecimiento implementa medidas sistémicas para mantener la matrícula y completar las vacantes, para lo cual mantiene un registro actualizado de la matrícula y un listado de las vacantes por nivel, y analiza las causas de la falta de postulantes y la pérdida de matrícula (por ejemplo, bajo prestigio del establecimiento, demanda escasa o alta competencia en el sector, baja capacidad financiera de los apoderados respecto de los cobros del establecimiento, insatisfacción de los apoderados, entre otras).		√				
El establecimiento promueve la asistencia de los estudiantes de manera sistemática mediante diversas estrategias efectivas, como comunicar la importancia de asistir a clases regularmente, exigir justificativos, contactar a los apoderados de los estudiantes ausentes, premiar a los cursos o estudiantes con mejor asistencia, entre otros.				√		
El establecimiento cuenta con un presupuesto anual mensualizado, en el cual se detallan las diferentes partidas de ingresos y gastos.		√				
Los encargados de elaborar el presupuesto recogen formalmente los requerimientos y prioridades de los distintos estamentos de la comunidad educativa, y establecen un canal para recibir las necesidades imprevistas que surgen durante el año.		√				
El establecimiento planifica sus gastos según el presupuesto, controla mes a mes su cumplimiento y						

lo ajusta en caso de existir necesidades emergentes o diferencias con lo planificado.	√					
El equipo administrativo lleva un libro diario en el que registra los ingresos y gastos de forma ordenada.	√					
El equipo administrativo elabora un estado de resultados anual u otro documento que consolide los ingresos y gastos del año, y se preocupa de mantener un saldo final positivo, y, en caso de ocurrir lo contrario, implementa medidas efectivas para revertirla situación.	√					
El establecimiento se mantiene informado y actualizado sobre los programas de financiamiento, entrega de recursos, apoyo pedagógico y asistencia técnica que se ofrecen.	√					
El establecimiento analiza la oferta de programas disponibles tomando en cuenta su alineación con el Proyecto Educativo Institucional, las necesidades diagnosticadas en el proceso de autoevaluación y el análisis de los beneficios y costos (costos implícitos, uso alternativo del tiempo de los alumnos y del personal, riesgos de pérdida de foco, entre otros.	√					
El establecimiento gestiona de manera efectiva la adjudicación y la ejecución de los programas: postula a tiempo, verifica el cumplimiento de las exigencias, coordina la recepción de los beneficios, monitorea la implementación del programa y rinde cuentas.	√					
El establecimiento evalúa la calidad de los programas de apoyo y asistencia técnica implementados, mediante mecanismos de consulta	√					

a los encargados de implementar el programa o a los beneficiarios.						
<p>El establecimiento conoce las diferentes redes disponibles para lograr las metas institucionales y las utiliza cuando es necesario; por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organismos de la comunidad local: juntas de vecinos, consultorios, bibliotecas comunales, gimnasios municipales, entre otros. • Instituciones privadas: fundaciones, institutos culturales, organizaciones de beneficencia, proyectos de responsabilidad social, entre otros. 			√			

RESULTADOS COMUNITARIOS

DESARROLLO	Descriptor					
	0	1	2	3	4	5
<p>El establecimiento construye una identidad positiva de la institución y promueve sistemáticamente un sentido de pertenencia hacia ésta, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La identificación de aspectos distintivos del Proyecto Educativo Institucional que logren movilizar a la comunidad. Por ejemplo, definirse como un establecimiento que educa a hombres y a mujeres 						

<p>que aportan a la sociedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La transmisión de entusiasmo por el Proyecto Educativo Institucional por parte del equipo directivo y docente. • La implementación de lemas, símbolos, himnos, ritos, celebraciones de fechas importantes y premiaciones que promueven los principios y valores de la institución. • La articulación y difusión de la historia del establecimiento, con acento en el esfuerzo invertido en su desarrollo y en las personas que contribuyeron a este, los desafíos superados, los logros alcanzados, las contribuciones de los ex alumnos a la sociedad, entre otros. • Una actitud que incentiva a los estudiantes a representar bien el nombre de la institución (hablar bien del establecimiento, jugar limpio, saber ganar y perder en las competencias, entre otros). • La organización y participación en actividades que fomentan el encuentro entre los miembros de la comunidad educativa, tales como convivencias, campeonatos o ferias. 	√					
<p>El equipo directivo y los docentes reflexionan a menudo con los estudiantes sobre la importancia de ser responsables con el entorno y la sociedad, y les transmiten que su aporte es valioso y necesario, y que cada persona puede hacer una diferencia real en la sociedad.</p>						√
<p>El establecimiento promueve que los estudiantes organicen o participen activamente en iniciativas constructivas, tanto internas como externas, tales</p>						

como el cuidado y ornato del establecimiento, campañas solidarias, trabajos de invierno, semanas culturales, campañas municipales de reciclaje, entre otros.				√	
Los miembros del personal son un modelo de responsabilidad con el entorno y la sociedad, por ejemplo, participan en campañas solidarias, botan los papeles al basurero, apagan las luces que no se están usando, entre otros.				√	
El establecimiento cuenta con un Consejo Escolar activo (que sesiona mínimo cuatro veces al año), compuesto al menos por un representante de cada estamento de la comunidad educativa, y que es debidamente informado, escuchado y consultado sobre las materias relevantes, según lo estipulado por la normativa vigente.	√				
El establecimiento cuenta con un Centro de Padres y Apoderados constituido al inicio de cada año escolar mediante un procedimiento democrático y ajustado a la normativa educacional vigente (votación universal, secreta e informada), que representa las necesidades de los apoderados ante la dirección, y que apoya a la institución.	√				
El establecimiento cuenta con canales y procedimientos efectivos para facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias de parte de los apoderados. Por ejemplo, se establece la libreta de comunicaciones como el medio principal de relación entre los apoderados y el establecimiento, se					

estipulan horarios de atención de apoderados, se establecen encargados de atención según la materia a tratar, entre otros						√
---	--	--	--	--	--	---

INFRAESTRUCTURA

DESARROLLO	Descriptor es					
	0	1	2	3	4	5
El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa vigente, y estos se encuentran en buen estado y aptos para su uso.			√			
El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para mantener el aseo, lo que se refleja en que las salas de clases, patios, comedores y demás recintos se encuentran limpios y abastecidos de los elementos básicos de higiene (basureros, jabón, papel higiénico, desinfectante, entre otros).			√			
El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para mantener el orden y el ornato del establecimiento, lo que se refleja, por ejemplo, en						

que los estudiantes y profesores guardan sus pertenencias en lugares definidos para ello, los objetos se guardan en lugares conocidos y con una clasificación lógica, el acceso al establecimiento está limpio y bien presentado, los diarios murales están actualizados, los carteles de las salas de clases están en buen estado, entre otros.			√			
El equipo directivo y docente involucra a los estudiantes y al personal en la mantención de la limpieza, orden y ornato del establecimiento, lo que se traduce en que la mayoría de ellos coopera con el cuidado de su entorno.			√			

RECURSOS HUMANOS

DESARROLLO	Descriptor					
	0	1	2	3	4	5
El establecimiento logra garantizar la cobertura de clases en todo momento: cuenta con mecanismos efectivos para gestionar los reemplazos de los docentes con licencia o permisos, así como también las ausencias temporales.			√			
El establecimiento cuenta con mecanismos efectivos para promover una cultura de responsabilidad en el personal, que incluyen un control sistemático de asistencia y cumplimiento de horarios.						√

El establecimiento paga los sueldos, asignaciones, y cotizaciones previsionales a tiempo	√				
El establecimiento ofrece condiciones laborales atractivas para atraer y retener al personal competente, como sueldos competitivos, prestigio u otras retribuciones, buen clima laboral, desafíos profesionales, oportunidades de ascender, entre otros.	√				
El establecimiento describe en forma explícita el perfil del cargo a cubrir al iniciar el proceso de contratación, y la descripción está alineada al Proyecto Educativo Institucional.	√				
El establecimiento utiliza diferentes estrategias para atraer postulantes que sea justen al perfil requerido, tales como la publicación de ofertas laborales en diarios o sitios web de amplia difusión, contactos con universidades y redes de colegios, entre otras.	√				
El equipo directivo participa activamente en los procesos de selección y estos incluyen procesos básicos: revisión del currículum vítaey de certificado de estudios y de antecedentes, y la realización de entrevistas por dos o más personas a más de un candidato.	√				
El establecimiento conoce los índices de rotación del personal, analiza las causas de su retiro e implementa medidas para retener al personal competente.	√				
El equipo directivo evalúa al personal, al menos una vez al año, considerando el ámbito pedagógico, administrativo y de relaciones interpersonales.	√				
La evaluación se efectúa de acuerdo con una pauta basada en criterios explícitos previamente acordados y difundidos	√				
El equipo directivo entrega al personal los resultados de la					

evaluación y genera instancias de retroalimentación oportuna, detallada y formativa para promover un mejor desempeño.	√					
En los establecimientos no municipalizados, entre el 70 y el 89% de los profesores obtiene calificaciones aceptables en sus propias evaluaciones docentes, o solo entre el 60% y el 69% se encuentra calificado en los niveles aceptables, pero el establecimiento cuenta con un plan intensivo de perfeccionamiento para superar dichos resultados.	√					
El establecimiento cuenta e implementa de manera sistemática procedimientos básicos de inducción del personal, tales como: explicación de la orientación y los procedimientos generales del establecimiento; reuniones semanales de coordinación durante los primeros meses; y entrega del Proyecto Educativo Institucional, reglamentos internos, planes y programas de estudio, y calendarizaciones de años anteriores.		√				
El establecimiento define y prioriza las necesidades de perfeccionamiento del personal considerando la opinión de los Directivos y profesores, los resultados en las evaluaciones de aprendizaje, la observación de clases y la evaluación docente.	√					
El establecimiento selecciona cursos, programas y asesorías de acuerdo con las prioridades y necesidades definidas, y evalúa su calidad una vez realizados, mediante una encuesta u otro mecanismo de consulta a	√					

los participantes.						
El establecimiento gestiona, financia y logra que el 50% o más de los docentes participen cursos de perfeccionamiento en las áreas priorizadas, al menos una vez al año.	√					
El establecimiento se preocupa constantemente del bienestar del personal. Por ejemplo, cuenta con sala de profesores cómoda, facilidades para almorzar, salas de clases aseadas, entre otros.		√				
El establecimiento reconoce constantemente el desempeño del personal mediante oportunidades de desarrollo profesional asociadas al buen desempeño, como la asignación de nuevas responsabilidades debidamente recompensadas, la asistencia seminarios, la compra de materiales didácticos, entre otras.			√			
El establecimiento cuenta con causales y procedimientos claros y conocidos de desvinculación y de ajustes de planta acordes a la normativa vigente y explicitados en el reglamento interno o en los contratos de trabajo del personal del establecimiento	√					
El establecimiento cuenta con instancias formales de amonestación previas a los procesos de desvinculación.	√					
El establecimiento inicia oportunamente el proceso de desvinculación de aquellos miembros del personal que han incurrido en las causales descritas en el reglamento interno o en los contratos de trabajo, respetando los procedimientos establecidos.			√			
El establecimiento, cuando constata causales de despido de carácter grave, que implican riesgo para la seguridad de los estudiantes, interrumpe de inmediato el contacto			√			

<p>de los alumnos con el funcionario cuestionado, y tramita la desvinculación sin dilación, a pesar de que no haya habido amonestaciones previas.</p> <p>La mayor parte del personal estima que en el establecimiento predomina un clima laboral positivo caracterizado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un ambiente de apoyo, colaboración y respeto entre el personal. • Un ambiente de trabajo desafiante, motivador y con sentido. • Un sentido de equipo y de orgullo de pertenecer al establecimiento. 		√			
<ul style="list-style-type: none"> • Una comunicación abierta y fluida entre todos los miembros del personal. • Un ambiente donde las personas se sienten valoradas y reconocidas. • Un espacio de trabajo cómodo y con las facilidades necesarias para desempeñar la labor educativa. 			√		
<p>El equipo directivo está atento al clima laboral predominante en el establecimiento implementa medidas para solucionar los problemas que surgen y para mantener o mejorar el ambiente de trabajo.</p>					

VIDA DEMOCRÁTICA

DESARROLLO	Descriptor					
	0	1	2	3	4	5
El equipo directivo y los docentes organizan constantemente instancias para promover que los estudiantes expresen sus opiniones, intercambien ideas para formarse una opinión y aprendan a debatir: introducen temas de discusión en clases; organizan debates; dirigen juegos de roles; promueven la participación en boletines informativos, foros y blogs virtuales; entre otros.				√		

<p>El equipo directivo y los docentes promueven que los estudiantes intercambien ideas en un marco de respeto y apertura a la diversidad de opiniones: fomentan las argumentaciones centradas en ideas, la comprensión de distintos puntos de vista, el estar abierto a modificar la opinión ante buenos argumentos, y a defender lo que se piensan.</p>			√			
<p>El establecimiento promueve la constitución del Centro de Alumnos y de las directivas decurso al inicio o fin de cada año escolar y les otorga importancia, ya que considera que son instancias que permiten adquirir habilidades para la vida democrática y desarrollar el pensamiento reflexivo y la voluntad de acción.</p>	√					
<p>El establecimiento promueve que en las elecciones del Centro de Alumnos se presenten al menos dos listas y que se efectúen campañas electorales, y logra que los estudiantes voten de manera secreta e individual y que organicen un recuento público de votos.</p>	√					
<p>El establecimiento da facilidades para que el Centro de Alumnos y las directivas de curso puedan llevar a cabo su labor de manera efectiva, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece tiempos y espacios para que las directivas organicen actividades. • Consulta su opinión y asigna responsabilidades en la organización de actividades escolares. • Ofrece tiempos y espacios para que las directivas puedan recoger inquietudes y dialogar con sus 	√					

representados.						
----------------	--	--	--	--	--	--

APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

DESARROLLO	Descriptor es					
	0	1	2	3	4	5
El equipo técnico-pedagógico y los docentes detectan a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, distinguiendo a aquellos que requieren ser evaluados para descartar un trastorno específico de aprendizaje de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional para superar vacíos (producto de enfermedades,						✓

<p>ausencia de profesores, ritmo lento de aprendizaje, u otros). Para esto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizan periódicamente con el equipo técnico-pedagógico el rendimiento de los estudiantes. • Aplican pruebas diagnósticas. • Analizan, en el Consejo de Profesores, el desempeño integral de los estudiantes con bajo rendimiento. 					
<p>El equipo técnico-pedagógico y los docentes entregan apoyo, apenas se detecta el problema, a los estudiantes que requieren reforzamiento adicional, mediante repasos programados, guías de apoyo, asignación de tutores, horas de estudio en el establecimiento, clases de nivelación, entrevista con los apoderados para que los ayuden, entre otros.</p>				√	
<p>El equipo técnico-pedagógico aborda activa y efectivamente los trastornos específicos de aprendizaje de los estudiantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestiona el diagnóstico y tratamiento de los estudiantes con posibles trastornos específicos del aprendizaje mediante un especialista interno o externo. • Lleva un registro actualizado de los estudiantes que reciben apoyo especializado interno o externo y efectúa el seguimiento de los casos. 			√		
<p>El establecimiento le asigna importancia a todas las asignaturas, de modo que los estudiantes con distintos intereses y habilidades tienen la oportunidad de desarrollarlos de manera efectiva.</p>		√			
<p>El establecimiento potencia a los estudiantes con habilidades destacadas mediante estrategias tales como lecturas adicionales, ejercicios y trabajos complementarios, cursos o talleres electivos (científicos, humanistas, deportivos, artísticos, etc.), creación o participación en</p>	√				

foros o comunidades virtuales, tutorías a compañeros, entre otros.						
El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales, mediante mecanismos como seguimiento de las anotaciones, informes de personalidad o socio gramas de los estudiantes, observaciones de los profesores jefes, evaluaciones del Consejo de Profesores, entre otros.					✓	
El establecimiento cuenta con un orientador, psicólogo o encargado de convivencia que conoce las redes de atención especializada y que es el responsable de derivar a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas o conductuales hacia ayuda competente.	✓					
El equipo directivo y/o los docentes entrevistan y mantienen contacto periódico con los apoderados de los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos conductuales para conversar sobre las dificultades observadas, reunir más información, acordar medidas de apoyo, hacer seguimiento, entre otros.						✓
El establecimiento cuenta con fichas actualizadas de cada estudiante que presenta dificultades, en las cuales se registra en términos generales el motivo de consulta, las derivaciones realizadas, el tipo de intervención recibida y la evolución. Estas fichas son confidenciales y están disponibles sólo para quienes están ayudando directamente al estudiante.		✓				
El equipo directivo y los docentes identifican tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar, tomando en cuenta los siguientes factores de riesgo: <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia menor al 90%. 						✓

<ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento en Matemática y Lenguaje. • Problemas de conducta o comportamiento antisocial. • Repitencia. • Apatía o baja motivación escolar. • Embarazo • Víctima o victimario de acoso escolar bullying. • Transición de enseñanza básica a media. 						
<p>El equipo directivo y los docentes implementan de forma sistemática medidas para apoyar a los estudiantes en alto riesgo de desertar, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear de cerca su asistencia y llamar al apoderado en caso de ausencias. • Contactar a la familia para recabar información y trabajar con ella. • Asignar un tutor para otorgar apoyo personalizado. • Entregar apoyo académico. • Ofrecer apoyo psicosocial al estudiante y su familia. • Orientar a los estudiantes en la transición de enseñanza básica a media. 		√				
<p>El establecimiento cumple con la normativa vigente para el Programa de Integración Escolar: cuenta con los especialistas exigidos asegura que las evaluaciones diagnósticas se lleven a cabo de modo integral y segundo estipulado para cada necesidad educativa especial.</p>	√					
<p>El establecimiento cuenta con los recursos materiales y pedagógicos necesarios para que los estudiantes con necesidades educativas especiales puedan acceder a las experiencias de aprendizaje curriculares.</p>		√				

<p>Los docentes y los especialistas trabajan de manera coordinada para asegurar el aprendizaje y la participación activa de los estudiantes con necesidades educativas especiales en clases: diseñan adecuaciones curriculares cuando corresponde, definen cómo desarrollarán el trabajo conjunto en el aula, acuerdan responsabilidades y se reúnen periódicamente para hacer seguimiento.</p>		✓				
<p>El establecimiento cuenta con un registro completo y actualizado de Planificación y Evaluación de actividades por curso del Programa de Integración Escolar, y este incluye el detalle del plan de apoyo individual para cada estudiante.</p>		✓				

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO
SITUACIONAL
(Áreas y Dimensiones)

DIMENSIÓN LIDERAZGO
DEL SOSTENEDOR

Área	Dimensiones por áreas con sus descriptores	DESCRIPTORES				
		0	1	2	3	4

Liderazgo o	Visión Estratégica y Planificación						
Liderazgo o	<p>Proceso general a evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.</p>						
	<ul style="list-style-type: none"> • El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta. 						
	<ul style="list-style-type: none"> • El sostenedor establece metas claras al director. 						
	<ul style="list-style-type: none"> • El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente. 						
	<ul style="list-style-type: none"> • El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos. 						
	<ul style="list-style-type: none"> • El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados. 						

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

DIMENSIÓN LIDERAZGO

FORMATIVO Y ACADÉMICO DEL DIRECTOR

Liderazgo	<p style="text-align: center;">Conducción y guía</p> <p>Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción</p>							
------------------	---	--	--	--	--	--	--	--

Liderazgo	efectiva.					
	<ul style="list-style-type: none"> • El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos. 					√
	<ul style="list-style-type: none"> • El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional. 		√		√	
	<ul style="list-style-type: none"> • El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes. 			√		
	<ul style="list-style-type: none"> • El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros. 		√			
<ul style="list-style-type: none"> • El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los 						

	<p>docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.</p> <p>Información y Análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> • El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas. • El director promueve una ética de trabajo. 						
--	---	--	--	--	--	--	--

√

√

DIMENSIÓN: GESTIÓN CURRICULAR

Área	Dimensiones por áreas con sus descriptores	DESCRIPTORES					
		0	1	2	3	4	5
Gestión Curricular	<p>Organización Curricular</p> <p>Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de</p>						

Gestión Curricular	enseñanza-aprendizaje.					
	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las Metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes. • El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros). 				✓	✓
	<p>Preparación de la enseñanza</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico-pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran. 			✓		✓

Gestión Curricul	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura. 				✓	
	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular. 				✓	
	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico-pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes. 				✓	
	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes. 				✓	

ar	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido. <p>Acción Docente en el Aula</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades. • El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje. <p>Evaluación de la Implementación Curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico pedagógico organiza 	✓				
				✓		
						✓
						✓

Gestión Curricular	<p>sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o Prácticas a mejorar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada. • El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso 					✓
---------------------------	---	--	--	--	--	---

DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR

Área	Dimensiones por áreas con sus descriptores	DESCRIPTORES					
		0	1	2	3	4	5

Convivencia Escolar	<p>Convivencia Escolar en función del P.E.I.</p> <p>Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos). • El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación. • El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y 				<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	

<p>Convive ncia Escolar</p>	<p>que se hace cumplir de manera efectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas. • El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros). • El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas. • El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas. 				<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus</p>				

Convivencia Escolar	<h2 style="margin: 0;">Aprendizajes</h2>				
	<p>Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.</p>	√			
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros). 	√			
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos. 	√		√	
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos. • El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia 	√			

	<p>con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados. • El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos. 			✓		
--	---	--	--	---	--	--

DIMENSIÓN : RECURSOS HUMANOS

Gestión de recursos	Recursos Humanos	0	1	2	3	4	5
Gestión de recursos	<p>Práctica general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.</p>				✓		
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones. 				✓		
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias. 		✓				
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo. 				✓		
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas. 		✓				

Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores. 				✓	
	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional. 				✓	
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas. 				✓	
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto. 					
	<p>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</p> <p>Práctica general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.</p>	✓			✓	

Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. • El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso. • El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes. • El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa. • El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico. 	✓				
	Procesos de Soporte y servicios				✓	

Gestión de recursos	<p>Práctica general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.</p>				✓	
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases. 	✓			✓	
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos. 	✓			✓	
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la 					

	<p>medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo. 					
--	---	--	--	--	--	--

B) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO

(Agrupados por áreas de Gestión)

RESULTADOS CURRICULARES

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ● Definir planes de estudio. ● Calendarizar planes anuales. ● Establecer políticas educativas. ● Conocer bases Curriculares. ● Definir objetivos de 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar y adquirir recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas. ● Observar regularmente clases. ● Analizar el trabajo de los estudiantes

<p>Aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none">• Reflexionar en relación a las planificaciones.	<p>(Cuadernos, pruebas, trabajos de investigación, entre otros).</p> <ul style="list-style-type: none">• Reflexionar sobre las clases observadas para superar debilidades docentes.• Estipular con claridad políticas de evaluación según reglamento.• Revisar la calidad de las evaluaciones en cuanto a objetivos, construcción y variación de ítems.• Fijar plazos para entregar y corregir evaluaciones para retroalimentar a los estudiantes.• Monitorear la implementación curricular por curso y asignatura en relación a objetivos y trabajos educativos.• Identificar metodologías y prácticas docentes inefectivas.• Ajustar metodologías y planificaciones para los estudiantes que lo requieren.• Compartir prácticas y desafíos pedagógicos en reunión de profesores.• Intercambiar entre profesores recursos educativos, como por ejemplo guías, presentaciones audiovisuales, etc.
---	--

RESULTADOS FINANCIEROS

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Promover la asistencia a clases. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar causas de la falta de postulantes y pérdida de matrícula, por ejemplo prestigio del establecimiento • Establecer presupuesto mensual en relación a ingresos y egresos, considerando necesidades imprevistas. • Conseguir apoyo financiero para la obtención de recursos pedagógicos. • Analizar ofertas de programas educativos disponibles alineados

	<p>con el P.E.I.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer distintas redes para lograr metas institucionales como por ejemplo bibliotecas, gimnasios, organizaciones, fundaciones etc.
--	---

RESULTADOS COMUNITARIOS

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar respecto de ser responsable con la comunidad. • Participar en iniciativas de cuidado y ornato del establecimiento, reciclaje, campañas solidarias, entre otros. • Establecer comunicación directa con los apoderaos a través de la libreta de 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar aspectos distintivos del P.E.I. • Transmitir entusiasmo por el P.E.I. mediante lemas, símbolos, ritos, celebraciones, campeonatos, ferias difusión de la historia del establecimiento, logros alcanzados, etc.... • Contar con un Consejo Escolar activo que sesione mínimo cuatro

comunicaciones.	<p>veces al año que represente a todos los integrantes de la comunidad, para ser informado, escuchado y consultado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constituir al inicio de cada año un Centro De Padres y Apoderados, que represente las necesidades de los apoderados ante la dirección, y que apoya a la, institución.
-----------------	--

INFRAESTRUCTURA

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una infraestructura y equipamiento exigido por la normativa vigente, en buen estado y aptos para su uso. • Mantener un buen aseo que se refleje en todos los lugares de la comunidad escolar. • Guardar las pertenencias en lugares definidos para los estudiantes y

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
	profesores.

RECURSOS HUMANOS

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer causas y procedimientos Claros y conocidos de desvinculación, explicitado en el reglamento interno o contrato de trabajo del personal del Establecimiento. • Favorecer un clima laboral de

	comunicación fluida, cómoda atendiendo posibles problemas.
--	---

VIDA DEMOCRÁTICA

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Promover la opinión, el diálogo, el debate, foro, blogs virtuales, entre otras instancias de expresión. • Intercambiar ideas con respeto y apertura a la diversidad y buenos argumentos, aceptando diferentes puntos de vista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la conformación del Centro de Alumnos para promover la el pensamiento reflexivo y la vida democrática.

APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Detectar dificultades del aprendizaje, diferenciando trastornos de reforzamiento. • Gestionar, previa evaluación , remediales correspondientes: 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar habilidades destacadas, a través de talleres, foros, lecturas, tutorías trabajos complementarios entre otros. • Contar con un psicólogo, orientador

<p>reforzamiento, tutores, repasos, guías de trabajo, diagnósticos y tratamientos, según necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar problemas sociales, afectivos o conductuales de los estudiantes. • Mantener contacto periódico con apoderados de alumnos que presentan problemas, para acordar medidas de apoyo. • Identificar riesgos de deserción ,según indicadores como por ejemplo: repitencia , bajo rendimiento, apatía escolar , entre otros 	<p>o encargado de la convivencia escolar para conducir hacia la búsqueda de ayuda competente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar programa de integración a través de especialistas que realicen diagnósticos pertinentes. • Contar con recursos materiales y pedagógicos para apoyar a los alumnos con NEE. • Diseñar adecuaciones curriculares para apoyar a los alumnos con NEE. • Implementar programa de integración escolar que contemple planificación y evaluación de actividades por curso, con apoyo individual para cada estudiante.
---	--

LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir con claridad los roles y atribuciones del director y el equipo directivo. • Establecer metas claras. • Mantener canales fluidos de

	<p>comunicación con el equipo directivo, para resolver inquietudes, peticiones, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar oportunamente los recursos comprometidos y apoyos acordados.
--	---

LIDERAZGO DEL DIRECTOR

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el logro de altos resultados académicos y formativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometer a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos definidos en el P.E.I. • Promover una cultura de altas

	<p>expectativas en la comunidad escolar, con metas y desafíos enmarcados dentro de la confianza que se alcanzarán, por parte del equipo y de los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer prioridades, ritmos, coordinación, acuerdos, detectando problemas y soluciones.• Liderar conversaciones profesionales, promover desafíos académicos a los docentes, compartir reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimentando oportuna y constructivamente a los docentes.• Gestionar cambios y mejoras en el establecimiento, orientando a su equipo para analizar e identificar las prácticas que requieren modificaciones, por ejemplo, ética de trabajo, con previa evaluación en la implementación de las soluciones.
--	--

GESTIÓN CURRICULAR

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Calendarizar anualmente objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año, según el programa de estudios, conocimiento de los estudiantes y las adecuaciones curriculares correspondientes a las necesidades educativas de los estudiantes. • Asegurar la realización efectiva de las clases calendarizadas implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura. • Reflexionar intercambio de buenas prácticas pedagógicas y diálogo respecto de las dificultades en el ejercicio docente. • Mejorar y adaptar recursos adoptados por los docentes: planificaciones, guías, pruebas, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición, en función de las metas formativas, experticia de los docentes, distribución equilibrada de los tiempos, aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes. • Monitorear regularmente el logro de la cobertura curricular. • Proponer y acordar lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes. • Asegurar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases que incluyen objetivos de aprendizaje, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes. • Revisar y analizar las planificaciones con el profesor para mejorar contenidos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Observar clases, analizando el trabajo de los alumnos y posibles dificultades de prácticas. • Corregir y analizar resultados de evaluaciones a tiempo. • Analizar y reflexionar con los profesores cumplimientos de objetivos y metodologías
--	---

CONVIVENCIA ESCOLAR

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Exigir un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad escolar. • Valorar la diversidad como parte 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un funcionario a cargo de la convivencia escolar que promueva los lineamientos educativos. • Disponer de un programa de

<p>de cualquier grupo humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un manual de convivencia que explicita normas y rutinas de comportamiento. • prevenir conductas antisociales o violentas, de las más leves a las más graves. • Involucrar a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje. 	<p>afectividad y sexualidad conforme al P.E.I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un programa de prevención de conductas de riesgos como consumo de alcohol y drogas.
---	---

GESTIÓN DE RECURSOS

MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la planta docente requerida, para implementar el plan de estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.

	<ul style="list-style-type: none">• Atraer y retener a los mejores profesores con condiciones atractivas de trabajo• Evaluar y retroalimentar el desempeño docente.• Establecer diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente continuo.
--	--

C) ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO IRARRÁZAVAL

(PARTICULAR PAGADO)

Contexto: Mejoramiento Continuo

El Ministerio de Educación considera que los establecimientos educacionales, por las características de la población estudiantil que atiende, deben adecuarse continuamente a nuevos desafíos y necesidades de su entorno inmediato, a través de procesos de Mejoramiento Continuo que les permita desarrollar una gestión

orientada a mejorar la calidad de los aprendizajes de los/as estudiantes, que se evidencia en los resultados educativos y de aprendizaje.

El Plan de Mejoramiento Educativo es una estrategia articuladora de este proceso, para el mejoramiento de los aprendizajes de los/as estudiantes, el que es definido a partir de un diagnóstico compartido. En este contexto, los Planes de Mejoramiento Educativo se elaboran desde el análisis de las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, asumido por el Ministerio de Educación en el marco de la legislación vigente, a través de un Diagnóstico en que se reconocen:

1. Las Prácticas Institucionales y Pedagógicas y se propicia la instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de aquellas que fueron evaluadas como deficitarias.
2. Los aprendizajes relacionados con las asignaturas o núcleos de aprendizaje y/o competencias transversales establecidos en las Bases Curriculares y en el Marco Curricular vigente en los diferentes niveles y modalidades del sistema escolar, lo que permite analizar el nivel de cumplimiento de la cobertura curricular, como también anticipar el logro de las metas de resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna (las dos últimas de carácter complementaria).
3. Las tasas de eficiencia interna relacionadas con Retiro, Repitencia y Aprobación, que establecen las dificultades que se puedan producir durante la implementación de la propuesta de mejoramiento. En la medida, que el/la Director/a, los Equipos de Gestión y Técnico y Docentes identifiquen tempranamente cuáles son las necesidades de mejoramiento respecto a las evidencias de su Diagnóstico, se podrán generar estrategias de apoyo, para los/las estudiantes, que les permitan acompañarlos/as en el logro de sus Aprendizajes y en el desarrollo de sus Trayectorias Escolares. De este modo, el propósito establecido para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr la generación de **Sistemas de Trabajo**, que permitan la articulación de las Áreas de Gestión y las Dimensiones que las constituyen.

Se propone que el PME se centre en identificar aquellas Prácticas Institucionales y Pedagógicas fundamentales, que requieren ser **Instaladas, Mejoradas, Consolidadas y/o Articuladas** para mejorar los aprendizajes de los/las estudiantes y se constituyan en **Sistemas de Trabajo** asociados al Modelo de Mejoramiento Continuo.

Este proceso se traduce en cuatro fases secuenciadas y desarrolladas en ciclos permanentes, basados en las evidencias de lo logrado en el Momento precedente.

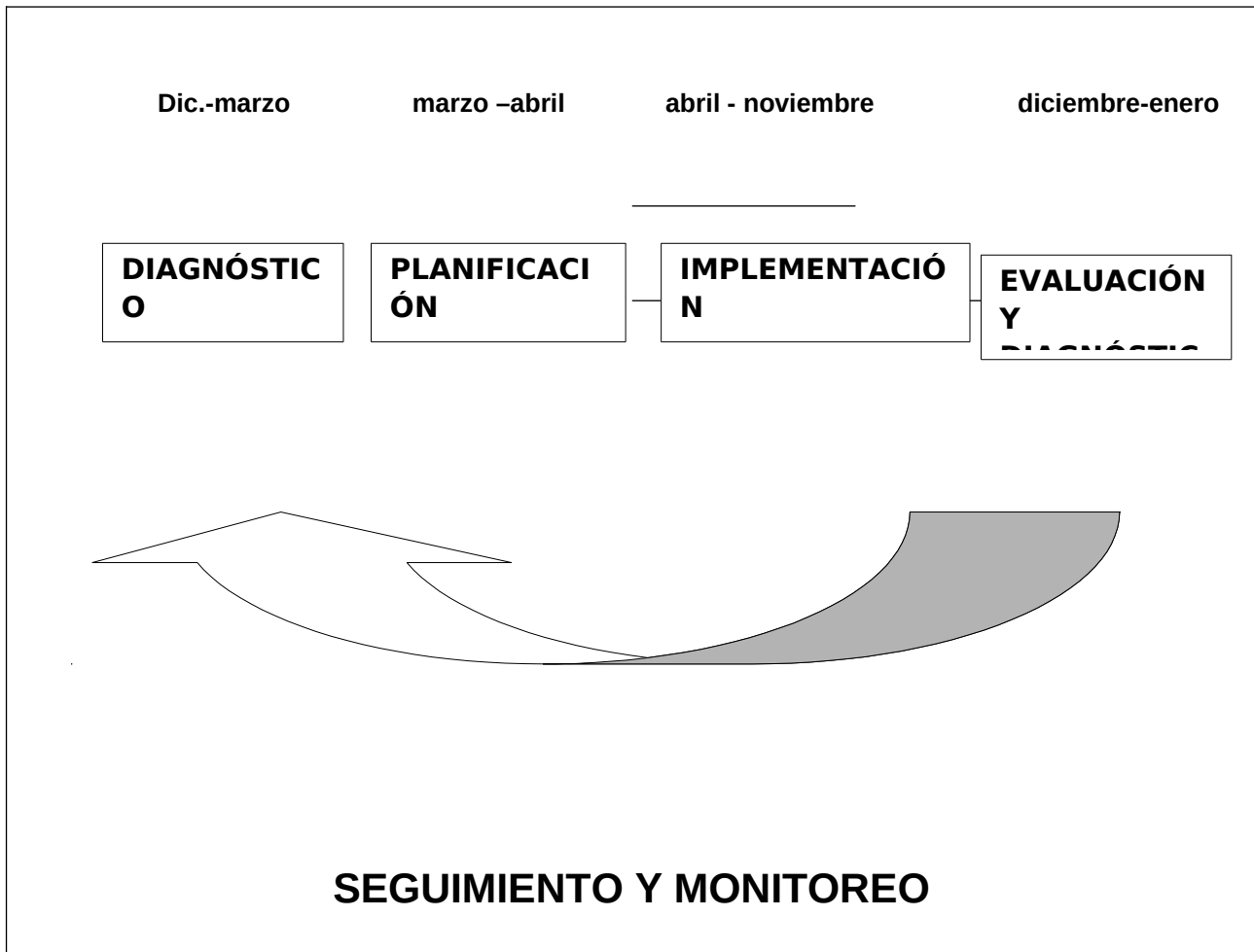
Fase 1: Instalación de las Prácticas institucionales y pedagógicas para iniciar su Institucionalización.

Fase 2: Mejoramiento de las Prácticas institucionales y pedagógicas, para su avance progresivo orientado a resultados.

Fase 3: Consolidación de las Prácticas institucionales y pedagógicas, para su fortalecimiento sustentación.

Fase 4: Articulación de las Prácticas institucionales y pedagógicas, para la configuración de Sistemas de Trabajo asociados a las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

Cada una de estas Fases es parte del proceso de Mejoramiento Continuo que requieren ser abordadas en etapas secuenciadas y desarrolladas en ciclos permanentes, basados en los resultados de las evaluaciones del ciclo previo, para desplegar una gestión orientada a mejorar la calidad de los aprendizajes de todos/as los/as estudiantes. Las etapas visualizadas en el esquema son las siguientes:



PLAN DE MEJORAMIENTO

ÁREA DEL MODELO LIDERAZGO SOSTENEDOR	
Práctica de la Dimensión que será abordada	El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Movilizar e influir en el Equipo de Gestión, para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela, con el propósito de establecer orientaciones y prácticas que han demuestren tener un impacto positivo sobre el aprendizaje escolar.
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> • El sostenedor junto al equipo de gestión se reúnen para tomar conocimiento de la autoridad delegada. • Se deja establecido, de forma escrita, en el Proyecto Educativo: roles , atribuciones y competencias de cada integrante del equipo de gestión. • El Sostenedor sienta una cultura organizacional, a través, de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos, y promocionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo. Una sólida cultura escolar, que agrupa a los miembros en torno a las metas que se ha propuesto la escuela y los valores y las creencias que sustentan esas metas. • El Sostenedor rediseña la estructura organizacional, a través, de cambios en los equipos y en las tareas asignadas, la calendarización y el diseño del tiempo, los procedimientos operativos rutinarios y el uso de tecnologías y otros recursos materiales, elementos todos que pueden dificultar o facilitar el rendimiento personal y el cumplimiento de metas organizacionales. • El Sostenedor brinda al Equipo de Gestión, oportunidades para participar en la toma de decisiones respecto de temas que los afectan y para los cuales su conocimiento es crucial.

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad del sostenedor
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar y valorar acciones y decisiones de cada autoridad del Equipo de Gestión
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenedor y Equipo de Gestión

ÁREA DEL MODELO LIDERAZGO SOSTENEDOR	
Práctica de la Dimensión que será abordada	El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer reuniones mensuales con los integrantes del equipo directivo, con el objeto de visualizar diversas situaciones de acuerdo a los diferentes contextos que ocurran en el establecimiento.
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> • El sostenedor lleva a cabo las acciones necesarias para mantener una comunicación fluida con el director: se reúne con él al menos

	<p>una vez al mes, atiende sus llamados, contesta sus correos y lo mantiene informado sobre temas pertinentes cuando corresponde.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sostenedor define, en acuerdo con el director, el plan de comunicación con la comunidad educativa y respeta lo estipulado: ambos establecen qué información comunicará cada uno, quién atenderá a las distintas consultas o estamentos, los protocolos a seguir ante consultas o quejas, entre otros. • El sostenedor está disponible para responder oportunamente ante situaciones de crisis y para atender denuncias en última instancia. • El sostenedor informa y explica a la comunidad educativa los cambios estructurales implementados.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral y escrita y presencial.
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver situaciones conflictivas de orden administrativo , académico, económico o convivencia
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenedor y Director / a.

ÁREA DEL MODELO LIDERAZGO SOSTENEDOR	
Práctica de la Dimensión que será abordada	El sostenedor gestiona eficazmente los recursos comprometidos
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de acción que asegure la gestión oportuna de los recursos comprometidos en el PME del establecimiento educacional.

Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Se instalar un proceso de entregas de recursos ordenados en el marco de claridad de metas a lograr. • Se implementan estrategias y procedimientos para la gestión del gasto y el presupuesto asegurando así una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Sostenedor
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer a tiempo de los recursos necesarios
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenedor

ÁREA DEL MODELO LIDERAZGO DIRECTOR

Práctica de la Dimensión que será abordada	El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Articular y sistematizar, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento de acuerdo a las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos Generales de la Educación, los objetivos de aprendizaje del currículum vigente y el plan de mejoramiento. (M. B .D)
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> • El director gestiona medios y recursos, motiva, comunica, genera convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativo de los alumnos y de resultados institucionales.

	<ul style="list-style-type: none"> • El director logra, a partir de la toma de conocimiento y conciencia del P.E.I que los miembros de la comunidad educativa compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades, objetivos y las metas educativas del establecimiento, y los ayuda a generar una mirada compartida. • El director y el equipo directivo promueven constantemente una cultura de altas expectativas en el establecimiento mediante: un ánimo de optimismo y confianza respecto de las capacidades y posibilidades de logro y superación de los estudiantes, los docentes, las familias y el establecimiento.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • P.E.I ; P.M.E
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometer a toda la comunidad educativa con el proyecto educativo y el proyecto de mejoramiento
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de gestión , comunidad docente y administrativa.

ÁREA DEL MODELO LIDERAZGO DEL DIRECTOR	
Práctica de la Dimensión que será abordada	El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.

Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una gestión escolar basada en el cumplimiento de objetivos institucionales y curriculares en la confianza hacia la labor docente, procurando hacer partícipes a todos los integrantes de la comunidad educativa, modificando y evaluando la implementación de prácticas obsoletas.
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen estrategias de sensibilización y de comunicación del los cambios planificados en las innovaciones planteadas. • El equipo administrativo y directivo se compromete completamente y se dispone a la innovación. • Se aplican fortalezas de cada uno de los miembros y se transfieren a la organización, ejemplo: dominio de programas tecnológicos que puedan ser transparentados, metodologías y estrategias de trabajos con buenos resultados, manejo disciplinario adecuado, etc. • Se toma conciencia que el desarrollo del curriculum e innovaciones funciona mejor cuando, en lugar de ser dirigido por líderes o administración externa, se capacita a los propios profesores para tomar decisiones sobre cómo implementarlo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante del cuerpo docente.
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar y optimizar prácticas pedagógicas
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de gestión y cuerpo docente.

ÁREA DEL MODELO GESTIÓN CURRICULAR	
Práctica de la Dimensión que será abordada	El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar y estimular a los miembros de la comunidad educativa para que compartan y se comprometan con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento con responsabilidad, generando material anticipado concordantes con las unidades en estudio vigentes ,ante una posible ausencia.
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> Se comunica al personal las actitudes, conductas y desempeño que se espera de éste, en el día a día, y se le entrega constantemente retroalimentación constructiva y apoyo. Se instala un ambiente laboral de compromiso y responsabilidad que se refleja en la prevalencia de una ética de trabajo alta: personal dedicado, cumplidor, perseverante, esforzado, con iniciativa, entre otros. Se premia en el cuadro de honor docente, la responsabilidad, el cumplimiento y la ética mensualmente.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Recurso humano y ético.
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> Evitar suspensiones e interrupciones de clases.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> Equipo directivo y cuerpo docente

ÁREA DEL MODELO GESTIÓN CURRICULAR	
Práctica de la	El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de

Dimensión que será abordada	acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Observar y evaluar el desempeño docente que contemple un enfoque de competencias explicitado en el Marco de la Buena Enseñanza, lo que implica generar un clima y ambiente óptimo de aprendizaje, instalando confianza, equidad, aceptación y respeto.
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> • La clase es enlazada con las anteriores para que el alumno recupere el proceso más largo en que está involucrado. • Los objetivos son claramente explicados a fin de que el alumno cuente con las reglas de realización de lo que se espera de él y no se pierda el sentido de las actividades. • Las actividades son anticipadas y los tiempos controlados a fin de que todos trabajen lo más eficientemente posible. • El tiempo se aprovecha intensivamente manteniendo un ritmo fuerte. • El profesor supervisa, controla y retroalimenta permanentemente a los alumnos a fin de orientarles cuando es pertinente, evitando dejar actividades inconexas, sin cierre, evaluación o corrección. • Se sacan conclusiones, se refuerza lo importante, se explicita y comparte lo aprendido, a fin de que sea integrado a los demás aprendizajes.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica docente inserta en el Marco para la Buena Enseñanza.
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar prácticas docentes para el buen desarrollo de las capacidades de los estudiantes.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • U.T.P y Cuerpo Docente.

ÁREA DEL MODELO CONVIVENCIA ESCOLAR	
Práctica de la Dimensión que será abordada	El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer programas y espacios orientados a mejorar la convivencia escolar, favoreciendo la formación valórica, desarrollo personal y participación en actividades de prevención y talleres extra programáticos.
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> Se incentiva un plan de formación valórica y convivencia escolar a en la asignatura de orientación Se implementan acciones en el ámbito de promoción y prevención de abuso sexual, bullying y alcohol y drogas, atención y derivación de casos que requieran apoyo y/o orientación psicológica o social, y acciones en el ámbito de orientación vocacional. Se instala la creación de un clima escolar favorable y respetuoso al interior de la sala de clases. Se estimula en los estudiantes competencias y aprendizajes sociales que se vinculen con valores de convivencia escolar armoniosa y de responsabilidad consigo mismo y los demás. Se gestionan programas e iniciativas anti- bullying en la sala de clases.

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Programa de orientación del Mineduc, charlas, videos, representaciones, entre otros.
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> Promover una cultura enmarcada en el ámbito de la formación valórica.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> U.T.P y profesores de orientación.

ÁREA DEL MODELO CONVIVENCIA ESCOLAR	
Práctica de la Dimensión que será abordada	El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la convivencia escolar a través de la creación de un comité de convivencia escolar, a cargo del departamento de orientación e inspectoría general, integrado por representantes de los distintos estamentos del establecimiento, que oriente permanentemente a toda la comunidad, en el desarrollo afectivo, académico y social del estudiante, para generar una sana y buena convivencia escolar.
Líneas de	<ul style="list-style-type: none"> Se elabora un programa de Convivencia Escolar que promueva el

acción	<p>desarrollo afectivo, académico y social del estudiante, para generar una sana y buena convivencia escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se exhibe en diario mural mensajes y notas relacionadas con la buena convivencia. • El comité de Convivencia escolar crea e implementa actividades de difusión, orientación y apoyo a una sana y buena convivencia escolar.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de convivencia escolar : Orientadora, docentes, Consejo escolar, entre otros.
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir actitudes, valores y principios que propicien una buena y sana convivencia.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de convivencia escolar.

ÁREA DEL MODELO CONVIVENCIA ESCOLAR

Práctica de la Dimensión que será abordada	<p>El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.</p>
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a docentes y asistentes de la educación en aspectos de afectividad y sexualidad según las etapas de desarrollo y realizar talleres para padres y apoderados y a estudiantes en aspectos de afectividad y sexualidad de acuerdo a las diferencias de edades y de desarrollo.

Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes y funcionarios asistentes de la educación se capacitan sobre temas de afectividad y sexualidad en talleres realizados por Psicólogo y Asistente social. • Se organizan charlas formativas para estudiantes en horas de orientación, con redes de apoyo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Psicólogo y orientador
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un aprendizaje afectivo y sexual de acuerdo a las etapas del desarrollo.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Director

ÁREA DEL MODELO GESTIÓN DE RECURSOS	
Práctica de la Dimensión que será abordada	El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, asegurando la provisión, organización y usos de recursos necesarios para apoyar los procesos de gestión y de aprendizajes.
	<ul style="list-style-type: none"> • El Director ofrece estímulo intelectual a los docentes, brindando oportunidades para conversaciones profundas sobre enseñanza y

Líneas de acción	<p>escolarización, proporcionando recursos de información, apoyando programas bien organizados de desarrollo profesional e introduciendo nuevas ideas sobre la escuela para su consideración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Director apoya a sus equipos mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales. • El Director promueve la efectividad influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización. • El Sostenedor mantiene las remuneraciones y cotizaciones al día. • El Sostenedor entrega estímulos, gratificaciones y reconocimiento al buen desempeño de los integrantes de su equipo
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración , respeto y gratificación
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar educación de calidad, a través, de un cuerpo docente idóneo y cualificado.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenedor y Equipo de Gestión

<p>Práctica de la Dimensión que será abordada</p>	<p>El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.</p>
<p>Objetivos / estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor a través de la implementación de un plan de capacitación con enfoque inclusivo, que aporte estrategias diversificadas para responder a las NEE y a la diversidad de estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes, que posibilite evaluar y modificar sus prácticas.
<p>Líneas de acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se elabora un cuestionario de detección de necesidades de perfeccionamiento en referencia al enfoque inclusivo de la educación y respuesta a las NEE de los estudiantes para la planificación de capacitaciones que respondan a los resultados de dicho cuestionario aplicado a los docentes y equipos profesionales asistentes de la educación, se propone un plan de capacitación. • Los docentes y equipos profesionales asistentes de la educación, son capacitados de acuerdo a la planificación teniendo como base el resultado del cuestionario aplicado a los docentes y equipos profesionales en temas relacionados con educación inclusiva y respuesta educativa a la diversidad y a las NEE de los estudiantes. • Se plantean acciones que la escuela puede planificar: • Se asiste a talleres de reflexión monitoreados por profesionales del establecimiento.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se intercambian experiencias entre Equipos de Aula del establecimiento. • Se imparten cursos de Perfeccionamiento con aplicación en aula, ejecutados por organismos externos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Material Educativo de la página web: educacionespecial.mineduc.cl • Material Impreso “Orientaciones Técnicas para PIE (programa de integración escolar) • http://www.educacionespecial.mineduc.cl/
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los profesores para enfrentar desafíos de las necesidades educativas especiales.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Director y Equipo de Gestión

ÁREA DEL MODELO GESTIÓN DE RECURSOS

Práctica de la Dimensión que será abordada	El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.
---	--

Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los recursos didácticos, como normas claras de organización y uso, para favorecer el aprendizaje de todos los estudiantes en su trayectoria escolar.
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de gestión elabora una lista por curso con materiales concretos y didácticos que se utilizarán en las asignaturas de lenguaje, matemáticas, c. naturales, c. sociales, artes visuales, educ. tecnológica y computación, como por ejemplo: computadores, mapas , artículos deportivos, maquinarias y herramientas • El cuerpo docente se capacita para implementar el correcto uso del método Singapur. • El equipo de gestión argumenta al Sostenedor la importancia de adquirir los materiales • Cada profesor debe planificar sus clases, estableciendo forma de uso del material didáctico y su aplicación.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores operativos • Material didáctico (método Singapur)
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr aprendizajes significativos a través del método Singapur
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenedor y Equipo de gestión

ÁREA DEL MODELO GESTIÓN DE RECURSOS

Práctica de la Dimensión que será abordada	El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el uso de la biblioteca CRA como recursos de aprendizajes que fomentan la lectura y el desarrollo escolar.

Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Se reúnen libros y materiales de apoyo para el aprendizaje de los estudiantes, para todos los niveles. • Se nombra un encargado de la biblioteca CRA, que cuente con la formación especializada para administrar la biblioteca, demostrando y promoviendo el hábito y gusto por la lectura. • Se supervisa el uso de los recursos de aprendizajes de la biblioteca CRA en el aula, por parte de la comunidad escolar; así mismo el préstamo de libros a domicilio y de consulta en el aula.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un encargado de biblioteca, el registro y orden de los libros o préstamos.
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar y favorecer calidad de los aprendizajes educativos.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la biblioteca CRA

ÁREA DEL MODELO GESTIÓN DE RECURSOS	
Práctica de la Dimensión que será abordada	El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con suficientes computadores con conexión a internet distribuidos en la sala de profesores para uso docente, en la biblioteca CRA y en la sala de computación.
Líneas de	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cuenta con personal encargado de tecnología que vela por el correcto funcionamiento de los equipos y apoya a los

acción	<p>usuarios en el manejo de programas específicos para educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento utiliza tecnologías avanzadas para la implementación del currículum, tales como tutoriales individuales, simuladores, interfaz biológica, bases de datos, entre otros.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores, conexión a internet.
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer el conocimiento tecnológico
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de las Tics

ÁREA DEL MODELO GESTIÓN DE RECURSOS	
Práctica de la Dimensión que será abordada	<p>El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.</p>
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir el principio de equidad como igualdad de oportunidades para todos los alumnos, identificando e incorporando los recursos humanos, materiales y técnicos que puedan existir en la unidad educativa y su entorno, a través de redes de apoyo que permitan potenciar el proceso de integración. Este gran desafío representa a su vez para los docentes una oportunidad para crecer como personas y fortalecerse como equipo y de generar cambios en el establecimiento que beneficiarán a la comunidad educativa en su conjunto.
Líneas de	<ul style="list-style-type: none"> • Se designan funciones de asesoramiento a los procesos de integración educativa, que corresponde a la selección o

acción	<p>designación de los profesionales que integrarán el equipo de apoyo. Esta decisión es clave para cautelar el éxito de la gestión y el adecuado cumplimiento de los objetivos que se persiguen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se determinan las diferentes disciplinas y competencias técnicas que debiera reunir el equipo de apoyo. Asimismo es necesario considerar las actitudes, experiencia previa y grado de preparación que tengan los posibles candidatos, en lo que se refiere al enfoque de inclusión y atención de las necesidades educativas especiales. • Se considera que los servicios de apoyo a la integración, estén integrados por equipos interdisciplinarios, constituidos por docentes de educación especial como psicólogos, fonoaudiólogos y asistentes sociales, terapeutas ocupacionales y kinesiólogos, entre otros.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo multidisciplinario
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a crear las condiciones que garanticen el acceso, permanencia y continuidad en la enseñanza regular a los alumnos con necesidades especiales, reduciendo las prácticas de discriminación y exclusión.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • El sostenedor

ÁREA DEL MODELO GESTIÓN DE RECURSOS	
Práctica de la Dimensión que será abordada	El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.
Objetivos / estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Generar redes de apoyo, coordinando acciones con otros establecimientos educacionales con el propósito de favorecer relaciones de colaboración e intercambio de experiencias entre ellos, así como con otras instituciones y recursos de apoyo de la comunidad que puedan aportar al desarrollo de los alumnos y la escuela
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Se participa en acciones informativas y formativas de sensibilización a la comunidad, que contribuyan a crear un clima más propicio hacia la inclusión. • Se toma conocimiento y se utilizan otros recursos de la comunidad para apoyar adecuadamente las necesidades de los alumnos. • Se coordina con otras instituciones y profesionales de la comunidad, que atiendan a los alumnos con necesidades educativas especiales
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de Apoyo externos
Fines que se propone el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender de otras experiencias
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Gestión

BIBLIOGRAFÍA

- Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo Ministerio de Educación, Gobierno de Chile. División de Educación General.
- Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Ministerio de Educación, Gobierno de Chile.
- Guía para el Diagnóstico Institucional Ministerio de Educación División de Educación general. Mineduc.
- Diseño de Planes de Mejoramiento Educativo y Rendición de cuentas. Mineduc.
- Orientaciones técnicas para incorporar acciones del programa de integración escolar en el plan de mejoramiento educativo. Mineduc.
- Ley de subvención escolar preferencial (sep.). Mineduc
- Estrategia de apoyo en la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo Orientaciones para la reflexión técnico pedagógica con el equipo de liderazgo educativo. Mineduc.
- Modelo de calidad de la Gestión escolar. Gobierno de Chile.

- La Reforma Educacional chilena. Mineduc.
- Competencias del sostenedor del mejoramiento educativo para una efectiva gestión. Universidad Diego Portales.
- Reporte de Planificación. Mineduc.
- Programa de Apoyo a la Gestión del Clima y la Convivencia Escolar, Herramienta Central. Ministerio de Educación.
- Textos Magíster Educación Mención Gestión Pedagógica Y Curricular para jefes de Unidad Técnico pedagógica (Universidad Miguel De Cervantes)
- P.E.I del colegio Irarrázaval.

PD: Favor leer mail del día miércoles 22 de abril de 2015