



**Magister en Educación
Mención Gestión de Calidad**

Trabajo de Grado II

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento
Escuela Básica Batuco**

Profesora: Carmen Bastidas B.

Alumna: Marcela Quezada V.

Santiago- Chile, abril del 2020

Índice

Portada	1
Índice	2
Resumen	4
Introducción	5
Marco Teórico	8
La escuela efectiva como centro del cambio	10
Escuelas efectivas y el contexto	12
Marco Contextual	14
Antecedentes Geográficos	14
Indicadores Socioeconómicos	14
Antecedentes de la Escuela	15
Diagnóstico Institucional	18
FODA Institucional	21
Metodología Aplicada	21
Diagnóstico del Medio Interno	23
1. Dimensión Liderazgo	26
2. Dimensión Gestión Curricular	29
2.1 Subdimensión Trabajo en Aula	30
2.2 Subdimensión Evaluación de los Aprendizajes	32
2.3 Subdimensión Clima de Aula	33
3. Dimensión Convivencia Escolar	35
4. Dimensión gestión de Recursos	38
Análisis Resultados	42
1. Gestión Curricular	42
1.2 Gestión Curricular, evaluación	46
2. Liderazgo	49
3. Convivencia Escolar	50

4. Gestión de Recursos	52
Plan de Mejoramiento	53
1. Dimensión Gestión Pedagógica	55
2. Dimensión Liderazgo	66
3. Dimensión Convivencia Escolar	71
4. Dimensión Gestión de Recursos	81
Bibliografía	86

Resumen

El presente trabajo contiene elementos que permiten desarrollar conocimientos de característica investigativas y formativas, a través de la aplicación de un Diagnóstico Institucional y posterior elaboración de un Plan de Mejoramiento, basado en los resultados obtenidos.

La investigación del Marco Teórico se centró en la literatura de dos enfoques teóricos: Eficacia Escolar y Mejoramiento Escolar. También nos aportó en el abordaje del cambio Educativo, en tanto las prácticas de trabajo como la interacción desarrollada en la escuela y la importancia del liderazgo en los contextos de cambio y mejora.

Al ser los centros educacionales influidos por las situaciones cambiantes del contexto, el Marco Contextual ofrece Antecedente Geográficos e Indicadores socioeconómicos que favorecen la comprensión de la realidad de la escuela.

El Diagnóstico Institucional nos aporta elementos que orientan la labor de la escuela: Misión, Visión y Valores, así como los Objetivos Institucionales.

Para el diagnóstico de resultados, aplicamos una matriz FODA que permitió el análisis de los Estándares Indicativos de Desempeño organizados en las 4 dimensiones de la gestión escolar.

Con los resultados obtenidos se elaboró un Plan Anual Operativo 2020, que contiene metas y objetivos estratégicos para cada dimensión del Modelo de Calidad de la gestión Escolar.

Introducción

Para abordar el trabajo presentado en esta instancia, partimos por reconocer el desafío al que se ve enfrentado nuestro sistema educativo hoy, que dice relación con que las escuelas, colegios y liceos del país tienen la obligación de otorgar a todos los estudiantes una educación de calidad e inclusiva, es decir, esta educación debe promover los aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes que así lo requieran.

Reconocido el desafío, del cual estamos llamados a formar parte como institución educativa, identificamos que el Proyecto Educativo Institucional (PEI), de nuestro colegio, es el instrumento que nos permite como comunidad educativa, establecer una mirada común de lo que se concibe como educación de calidad y establece los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico.

Para esto es necesario entonces contar con un proceso y una herramienta que permita operativizar el PEI. Para lograrlo, desarrollamos una herramienta de planificación y gestión que facilita la concreción de los procesos de mejoramiento institucional y pedagógico, nos referimos al Plan de Mejoramiento Educacional, PME.

El proceso de concreción del Plan de Mejoramiento Educativo, se organiza manera distinta en cada institución de acuerdo con su PEI, con la cultura escolar en la que se inserta, con el contexto sociocultural y territorial, con los roles y funciones de los miembros de la comunidad educativa, con el diagnóstico institucional y su análisis de acuerdo a los énfasis y decisiones de gestión y, principalmente, en los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el Plan de Mejoramiento Educacional.

Como dijimos anteriormente, el mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica, esto supone

la necesidad de abordar de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones del proceso escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta las acciones a nivel de aula, considerando la relevancia de todos los procesos que movilizan a la escuela, y no tan solo sus resultados finales.

En este documento abordaremos la elaboración del Plan Anual Operativo 2020, basado en diagnóstico y análisis del estado de avance de los procesos antes mencionados, desde la gestión institucional hasta los procesos a nivel de aula, del Plan de Mejoramiento Educacional presentado, aprobado y financiado por MINEDUC, con un horizonte de 4 años para su ejecución.

La característica principal de este Plan, es que nace de la aplicación de un Diagnóstico Institucional y el análisis de los resultados del mismo; de los estándares indicativos de desempeño y su organización en las dimensiones de la gestión escolar.

El desarrollo y aplicación de un Plan de Mejoramiento en el horizonte de un año, reviste la importancia de contar con una herramienta concreta y medible, que facilita abordar la gestión del cambio y la mejora en los resultados de los aprendizajes de todos los estudiantes.

En este sentido, una de las estrategias consideradas para elaborar el Plan Anual Operativo presentado en este documento, ha sido revisar la investigación teórica que avala la profunda creencia de nuestro equipo, de que todos los niños y niñas pueden desarrollar aprendizajes de calidad, independientemente de su contexto social o cultural, es decir, se puede lograr calidad en la educación en contextos de pobreza.

Con esto en mente, se desarrolló un Marco Teórico basado en el concepto de escuelas efectivas y mejoramiento escolar. Ambos conceptos permiten abordar las

dimensiones de la gestión escolar en las cuales se basa el modelo de calidad escolar en nuestro país.

Se analizó el Marco Contextual de la comunidad en la cual nos insertamos. Reflexionamos acerca de nuestras creencias y actitudes y enfrentamos la realidad a la luz de los resultados obtenidos a lo largo de los últimos dos años.

Finalmente, tras el Análisis de los resultados del Diagnóstico Institucional, elaboramos el Plan Anual Operativo, donde planificamos abordar sistemáticamente 28 acciones, divididas en 8 estrategias de gestión.

A la luz de la realidad de este año 2020, se deberán efectuar ajustes de expectativas y resultados y mediremos de acuerdo con las nuevas estrategias de aprendizaje que cada docente ha debido desarrollar para avanzar en lo propuesto, tema que no es abordado en este documento.

Marco Teórico

La investigación bibliográfica para la construcción del marco teórico de este trabajo se centró en la literatura sobre dos enfoques teóricos: eficacia escolar o escuelas efectivas y mejoramiento escolar.

El movimiento de la Eficacia Escolar data de los años 70 y se centra en otorgar una explicación en relación con las razones de porque algunas escuelas y sus docentes son más efectivos que otros, sin depender del contexto social en el cuál se desenvuelven.

A la luz de la revisión realizada de diversos estudios en torno a efectividad escolar y escuelas eficaces, Teddlie y Reynolds (2000) identificaron nueve factores globales de efectividad escolar:

- 1) Liderazgo efectivo.
- 2) Foco en el aprendizaje.
- 3) Cultura escolar positiva.
- 4) Altas expectativas de los estudiantes y del staff de la escuela.
- 5) Monitoreo de los progresos a nivel escuela, sala de clases y estudiantes.
- 6) Involucramiento de los padres.
- 7) Prácticas docentes efectivas.
- 8) Desarrollo profesional del staff.
- 9) Involucramiento de los estudiantes en el proceso educativo.

En un primer momento, gran parte de la atención de este movimiento se centró en los factores a nivel escuela, más tarde se abrió la necesidad de integrar en el análisis las dinámicas en las salas de clases.

Aparece entonces el concepto de Mejoramiento Escolar, como una forma abordar la calidad en los procesos de cambio educativo, lo que mejoraría los aprendizajes de los estudiantes.

Hopkins (1998) señala que el mejoramiento escolar alude a dos elementos: los resultados de los estudiantes y a la capacidad de la escuela para gestionar y manejar el cambio.

La mayor crítica a este movimiento es el excesivo foco en la medición del mejoramiento y la efectividad educativa a partir de los resultados académico, sin considerar otras variables que se asocian al desarrollo personal y social de los estudiantes.

Para el desarrollo del proceso de evaluación y plan de mejoramiento educativo propuesto en este texto, se tomó como base los estudios que permiten identificar estas otras variables, es decir los factores que desafían los buenos resultados educativos de las escuelas que se desenvuelven en sectores de pobreza.

El concepto de escuelas efectivas o eficacia escolar se preocupa por *“la capacidad que tienen las escuelas de lograr que sus alumnos alcancen metas educativas de calidad, independientemente de su origen social, lo que parece ser el desafío de las escuelas que atienden a la población más vulnerable en Chile. (Asesorías para el Desarrollo, agosto 2004)*

“Una escuela eficaz toma en cuenta el rendimiento inicial y la situación de entrada de los alumnos y promueve que todos ellos alcancen los más altos logros posibles” (Martinic, 2002).

Murillo aporta al definir una escuela eficaz como aquella unidad educativa “que promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2003, p. 54).

El mismo autor (Murillo2003) define también tres principios claves para una escuela efectiva:

- Equidad: favorecer el desarrollo de todos y cada uno de sus alumnos
- Valor agregado: estudiantes progresan más que lo que es esperable dada las características socioeconómicas y culturales de su familia.
- Desarrollo integral del alumno: se preocupa de su formación en valores, bienestar y satisfacción, desarrolla toda la personalidad de los alumnos (además de lenguaje y matemática, entre otras)

De esta forma, para calificar una escuela de efectiva no basta con que tenga buenos resultados, sino que debe además “agregar valor” a lo que los estudiantes traen desde su familia / hogar y el medio o entorno en que viven.

La escuela efectiva como centro del cambio

La preocupación por el cambio educativo y el análisis de éste, está presente en la literatura desde los años 60. No obstante, como lo señalan diversos autores, lo que impulsó el desarrollo sistemático del área es un hecho negativo: los modestos resultados que han logrado las políticas y programas tendientes a aumentar la calidad de la educación y a acelerar la transformación de escuelas de bajo rendimiento a escuelas de alto rendimiento.

En el área del cambio educativo han tenido gran influencia los planteamientos de Fullan (1982, 1991, 2000). Este autor declara que no basta cambiar las estructuras e insumos del trabajo escolar sino que es necesario alterar las prácticas de trabajo e interacción social que tienen lugar en la escuela; la forma en que estudiantes, profesores, directivos, apoderados entienden, asumen y desempeñan sus funciones

y entienden y significan la mejora. Es en este sentido, como lo han señalado también otros expertos, la “escuela debe ser el centro del cambio”,

Para Fullan (1993), es fundamental para determinar el sentido de una tarea de cambio, contar con un buen diagnóstico institucional, esto garantiza tanto los cambios necesarios para el logro de los objetivos propuestos, así como el compromiso de los actores que deben realizarlos.

Según este autor (Fullan 1993), así es como lo sugieren las investigaciones respecto a las fuerzas que rigen los cambios en educación, donde se destaca el rol que desempeñan las personas implicadas y las instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa.

En este sentido, la escuela efectiva requiere de un trabajo de iguales características en el aula, pero este no asegura buenos resultados si no hay un liderazgo institucional y pedagógico, un trabajo articulado entre los profesores y una gestión escolar que le entregue “soporte” a lo que ocurre en la sala de clases

El estudio “Factores Que Desafían Los Buenos Resultados Educativos De Escuelas En Sectores De Pobreza” (Chile, agosto 2004) indica que las escuelas en sectores de pobreza sí pueden funcionar de modo efectivo y que las claves de ello no son muy diferentes a lo que indican los estudios sobre escuelas efectivas en otros países. Este estudio declara:

“Lo que estas escuelas tienen es una buena gestión institucional centrada en lo pedagógico, donde el alumno y sus necesidades concretas están en la base del proceso de aprendizaje en el aula, lo que es incentivado y apoyado por la unidad educativa. Los profesores de estas escuelas, realizan cosas extraordinarias en el aula; hacen bien, con responsabilidad y rigor, lo que se espera de ellos; y creen en el potencial de aprendizaje de los niños de hogares en condiciones de pobreza y se responsabilizan por ellos. Están

convencidos que la escuela que es centro del cambio, hace una diferencia.”(pág. 47)

Escuelas efectivas y el contexto

Las escuelas son parte de un contexto local, regional y nacional y se ven influidas constantemente por situaciones cambiantes, positivas y negativas, en esos entornos: desde las oportunidades que ofrece la política educacional y los cambios que se esfuerza por introducir, hasta modificaciones que rodea la escuela (nuevos desarrollos, nuevos habitantes, tendencias demográficas, competencia de otras escuelas, nuevas actividades económicas o estancamiento de las que hay, oportunidades de empleo para las familias, para las mujeres, etc.). Las escuelas inevitablemente deben enfrentar estos cambios que la afectan desde el entorno y que pueden ser tanto fuente de oportunidades como de amenazas para su efectividad. Sin embargo la evidencia no muestra diferencias mayores entre escuelas que atienden a distintos grupos socioeconómicos.

A este respecto, Eyzaguirre (2004) dice que la educación en pobreza no difiere esencialmente de la educación del resto de los niños. El bajo rendimiento de los alumnos provenientes de sectores de pobreza obedece a un retraso pedagógico más que a problemas específicos de aprendizaje de los niños. Según esta autora “las primeras medidas que se deben aplicar para lograr aprendizajes adecuados deben dirigirse a la institución de un sistema de gestión pedagógica típico de cualquier escuela eficiente, independientemente del nivel socioeconómico que atienda” (p.260).

Una escuela efectiva “agrega valor” a los alumnos. Una escuela que cambia y mejora, aumenta su efectividad en el tiempo, en otras palabras, el “valor que agrega a sus alumnos se eleva”.

Con estos elementos y conceptos teóricos, reconoceremos y analizaremos el contexto en el cual se encuentra inserto nuestro establecimiento educativo, con el objetivo de entender la historia, profundizar en su realidad y abordar el desafío de “agregar valor” a través del cambio y la mejora, a los aprendizajes de los niños y niñas con los que trabajamos.

Marco Contextual

En este capítulo revisaremos algunos antecedentes del contexto geográfico, socioeconómico y familiar de la escuela elegida. Esta escuela básica municipal se encuentra ubicada en la localidad de Batuco, comuna de Lampa, en la Región Metropolitana.

Antecedentes Geográficos

Lampa pertenece a la provincia de Chacabuco, dentro de la Región Metropolitana. Se ubica a 37 kilómetros al norponiente de la ciudad de Santiago. Limita con las comunas de Pudahuel, Colina, Til-Til, Curacaví y Quilicura. Posee una superficie total de 452 km². Está compuesta por diversas zonas, las cuales combinan características rurales y urbanas que le entregan el sello característico a la comuna.

La comuna de Lampa, donde se encuentra la localidad de Batuco, depende territorialmente de la Intendencia de la Región Metropolitana y a nivel provincial de la Gobernación de la Provincia de Chacabuco. Batuco cuenta con un poco más de 11.500 habitantes y se caracteriza por ser una “ciudad dormitorio” conformada por trabajadores de las industrias de la zona norte de Santiago.

Indicadores Socioeconómicos

En materia de *pobreza multidimensional* (12 indicadores agrupados en 5 dimensiones, vivienda, servicios básicos, estándar de vida, educación y empleo y protección social) medida por la encuesta CASEN 2017, la comuna de Lampa registra una tasa de 22,8% la cual comparada con la tasa nacional (18,6%) es significativamente mayor desde un punto de vista estadístico. Misma situación se observa al comparar con la tasa de la Región Metropolitana (17,8%).

En relación con la educación municipal, la comuna de Lampa cuenta con 13 establecimientos municipales de educación parvularia, básica y media, distribuidos a lo largo de su territorio.

Según el PADEM Lampa 2019, en el curso de los últimos años, se ha registrado un aumento sostenido en los niveles de matrícula de los establecimientos de la comuna, de 4.537 estudiantes en el año 2014 a 5.274, en el año 2018.

Los estudiantes que asisten a los establecimientos de educación municipal, presentan un alto porcentaje de condiciones de vulnerabilidad social, lo que condiciona significativamente la forma en que se debe abordar el diseño educacional desde el municipio. Casi sin excepción, sobre un 90% de los alumnos se encuentran en esta categoría de alta vulnerabilidad.

Antecedentes de la Escuela

El colegio abordado está catalogado como un establecimiento educacional municipal dependiente de la Corporación Municipal de Lampa, ubicada en la localidad de Batuco, Lampa, Provincia de Chacabuco, en la Región Metropolitana. En esta localidad se encuentra una de las dos lagunas naturales con que cuenta la Región Metropolitana, la laguna de Batuco, humedal considerado como sitio de interés y área de preservación ecológica. Hoy esta laguna se secó, diezmando su rica biodiversidad.

La localidad de batuco nace junto con la instalación de la estación de ferrocarril Santiago- Valparaíso, vía de transporte y comunicación fundamental para el desarrollo del país puesto que por ella circulaban productos de la zona central y además, productos para el comercio internacional. Hoy por estas vías circula solamente el tren que transporta desechos el vertedero de Til Til.

La fundación de esta escuela básica se remota a los albores del siglo XX, período caracterizado por grandes desequilibrios económicos. En 1927 se funda la escuela coeducacional N° 194, situada en los denominados “Polvorines de Batuco” para atender a la población del lugar y los sectores aledaños.

A partir del año 2001 se inicia la JEC o Jornada Escolar Completa y el año 2008 comienza a percibir Subvención Especial Preferencial SEP, basada en las características de alta vulnerabilidad de la población a la cual atiende.

En el año 2019 esta escuela tiene una matrícula de 295 estudiantes, de los cuales un 51,5% son niñas y el 48,5% restante, niños. Del total de estudiantes, 220 niños y niñas pertenecen a la categoría de "prioritarios", con un Índice de Vulnerabilidad escolar total de 92,3%. El establecimiento cuenta con 45 educadores, 23 docentes de aula y 22 asistentes de la educación.

Las familias de los estudiantes habitan mayoritariamente la localidad de Batuco y presentan las siguientes características:

- El nivel de escolaridad promedio de los apoderados es básica incompleta, 34%, seguida de la enseñanza básica completa, 27%. Solo un 17% de los apoderados completó la educación media.
- Las familias tienen ingresos de sueldo mínimo que fluctúan entre \$90.000 hasta \$215.000. Algunos son pensionados.
- Trabajan como operarios, vendedores, obreros agrícolas y de la construcción, jornaleros, trabajadoras de casas particulares, servicios municipales, aseo y ornato, estafetas y jardineros, entre otros.
- Las viviendas son propias en un 37% y arrendadas, un 26%, el 37% restante viven de allegados o en viviendas cedidas.
- Un 78% de las familias declaran pertenecer al nivel socio económico bajo.

La escuela funciona con un equipo de 23 docentes de aula y 22 asistentes de la educación quienes buscan entregar una educación integral a los estudiantes, buscando cumplir con la Misión Institucional. .

Diagnóstico Institucional

Para abordar un Diagnóstico Institucional que nos permita evaluar el nivel de avance en el Plan de Mejoramiento Educativo y el grado de cumplimiento del PEI del establecimiento, comenzaremos por enunciar la Misión, la Visión, Valores Institucionales, las Finalidades Educativas y los Objetivos Institucionales como principios orientadores de todo proceso de cambio para la mejora.

Misión:

Lograr un establecimiento educacional Municipal dedicado a la formación integral de todos los estudiantes, con la finalidad de que se desarrollen adecuadamente en nuestra sociedad.

Visión;

Ser un establecimiento educacional reconocido en la comuna por la formación integral de todos sus estudiantes.

Valores institucionales:

- **Perseverancia:** Valor que poseen algunos seres humanos en su actuar y que implica la constancia, la firmeza y el tesón en la consecución de una meta propuesta.
- **Tolerancia:** Respeto por los pensamientos y las acciones de terceros cuando resultan opuestos o distintos a los propios.
- **Respeto:** Es la consideración de que alguien o algo tiene un valor por sí mismo y se establece como prioridad.

- **Solidaridad:** Sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes, es saber comportarse con la gente. Se refiere además a los lazos sociales que unen a los miembros de una sociedad entre sí.
- **Responsabilidad:** valor que está en la conciencia de una persona y que le permite reflexionar administrar, orientar y evaluar las consecuencias de sus actos.

Finalidades Educativas:

- Educar en un sector de alta vulnerabilidad, en la convicción de que la educación es la fuente principal para elevar el nivel socio cultural de las familias.
- Fomentar el desarrollo integral en nuestros estudiantes y en todos los miembros de la comunidad educativa, fortaleciendo una adecuada y sana participación en nuestra sociedad.
- Desarrollar una educación de calidad y una sólida educación valórica que permitan a nuestros estudiantes enfrentar los requerimientos de nuestra sociedad.
- Entregar a todos y todas los estudiantes conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desarrollarse con autonomía eficaz en el mundo de hoy.
- Inculcar en nuestros estudiantes el respeto a la diversidad, responsabilidad y compromiso con el cuidado del entorno natural, social y cultural en donde se desenvuelven

Objetivos Institucionales:

- Mejorar la calidad de los aprendizajes de nuestros estudiantes, teniendo presente el contexto social, la innovación curricular y la atención a la diversidad.
- Ejercer un liderazgo directivo en el ámbito pedagógico curricular, mediante la búsqueda permanente de logros académicos, maximizando el potencial de todos nuestros estudiantes.

- Estimular permanentemente a los estudiantes para que elaboren su propio proyecto de vida sobre la base del conocimiento de sí mismo y de la realidad. Promover actividades que incentiven a los estudiantes a desarrollar integralmente sus intereses en los planos espiritual, social, cognitivo, artístico, a la diversidad, técnico y físico.
- Crear un ambiente de convivencia cálido e integrador que favorezca el sentido de pertenencia, participación y respeto a la diversidad entre todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Promover hábitos y actitudes y valores en nuestros alumnos a través de diversas instancias de aprendizaje.
- Potenciar el hábito de la lectura para lograr una mejor comprensión por parte de los estudiantes en todas las asignaturas, empleando diferentes recursos didácticos.
- Ofrecer oportunidades de encuentro y reflexión para padres y apoderados, que les permitan participar y comprometerse en la formación integral de los estudiantes.
- Potenciar a la comunidad profesional de aprendizaje para generar las condiciones de perfeccionamiento y crecimiento integral de todos sus miembros.

FODA Institucional

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

A Continuación se presenta el resumen del ejercicio de diagnóstico institucional elaborado con los equipos de gestión, docentes de aula y asistentes de la educación.

Para su elaboración, se optó por utilizar como herramienta de estudio de la situación de nuestra institución, la matriz cuadrada denominada FODA para el análisis de las características internas, Fortalezas y Debilidades, y la situación externa a través de las Oportunidades y Amenazas.

El sentido de optar por esta herramienta de diagnóstico tuvo que ver con que es rápido de elaborar, conocido por gran parte de los participantes del diagnóstico, siendo de esta manera inclusivo, y cumple con la finalidad de facilitar la generación de estrategias para el logro de los objetivos contenidos en el Plan de Mejoramiento Escolar.

Metodología Aplicada

Para trabajar con esta matriz, se elaboró un documento que contenía las 4 dimensiones básicas que conforman el PME del establecimiento y sus metas de largo plazo y se utilizó como insumos, los resultados operativos del Plan anual 2019.

Procedimiento:

- ✓ Definición Objetivo
 - Se planteó una perspectiva clara de lo que se desea mejorar para el año 2020, en las cuatro dimensiones del PME.

- ✓ Desarrollo del Análisis FODA

- Se crea una lista de las Fortalezas actuales de cada una de las dimensiones del PAO 2019
 - Así mismo se crea una lista de las Debilidades actuales del PAO 2019
 - Se elabora listado de Oportunidades del contexto actual 2019-2020
 - Se desarrolla listado actualizado con las Amenazas identificadas en el medio externo 2019-2020.
- ✓ Verificación de resultados.
- Se verifican los listados desde la perspectiva de que la información que contienen son los elementos que de consenso están especificados, que la información contenida da cuenta de la realidad y que están desarrollados de manera clara para que sean comprensibles para todos.
- ✓ Análisis de Resultados
- Posterior a esta etapa, la que está contenida en este capítulo, se llevará a cabo el análisis de los resultados.

Diagnóstico del medio interno:

Para iniciar el trabajo de diagnóstico dentro de la comunidad educativa, se realizó un proceso de análisis FODA institucional de lo que fue denominado Medio Interno, el que permitió evidenciar las áreas en las cuales es necesario generar procesos de cambio y mejora.

Fortalezas	Oportunidades
Subvención escolar preferencial Totalidad de docentes titulados. Alimentación JUNAEB I 100% de los estudiantes. JEC de 3° a 8° año básico. Talleres de extensión de jornada para 1° y 2° básico. Educación parvularia con dos niveles. Talleres de extensión horaria para educación parvularia. Plan Ministerial de lectura para primero básico "Leo Primero" Proyecto Tablet para educación parvularia y 1° básico. Movilización gratuita para estudiantes que así lo requieren. Desarrollo de actividades extracurriculares comunales y en el establecimiento. CEPA organizado con personalidad jurídica	Se cuenta con una red de apoyo a nivel comunal: Ilustre Municipalidad de LAMPA Corporación municipal de desarrollo social Lampa Dirección de Educación y Salud Lampa Oficina de Protección de Derechos ODP. Programas locales SENDA/ PREVIENE Fundación de apoyo Misión Batuco. Embajada de Polonia. COSAM y CESFAM Batuco Empresas privadas.

<p>Equipo multidisciplinario integrado por educadoras diferenciales, psicólogo y fonoaudiólogo</p> <p>Certificación en nivel inicial en prevención del consumo de alcohol y drogas.</p> <p>Programa de habilidades para la vida en primer y segundo ciclo básico.</p> <p>Ayudantes de aula de primero a tercero básico.</p> <p>Entrega de notebooks al 100% de los estudiantes de 7° básico por parte de MINEDUC</p> <p>Se cuenta con cancha de pasto sintético y gimnasio techado.</p> <p>Mejoramiento hall de acceso.</p> <p>Aumento de la matrícula en todos los niveles.</p> <p>Reconstrucción sala siniestrada.</p>	
Debilidades	Amenazas
<p>Apoderados con escaso compromiso frente a la formación de sus estudiantes.</p> <p>Alto porcentaje de inasistencia a reuniones de apoderados.</p> <p>Población deficitaria en general, en el ámbito de la comprensión lectora.</p> <p>Bajo nivel socio cultural de las familias repercute en el proceso de aprendizaje de los estudiantes</p>	<p>Aumento de problemas sociales en las familias atendidas.</p> <p>Aumento de la oferta de establecimientos educacionales en el sector.</p> <p>Fuga de matrícula por prolongadas movilizaciones de los funcionarios de la escuela</p>

Docentes con recarga administrativa en desmedro de la función pedagógica y de planificación y preparación de clases.

Disminución de horas no lectivas de los docentes

Irregularidades en procesos de remuneraciones de los docentes y otros funcionarios.

Paros y movilizaciones.

Empalme eléctrico deficiente

Calle de ingreso en malas condiciones en invierno especialmente.

Acceso no apto para personas con movilidad reducida.

Infraestructura no apta para niveles de pre básica.

.

1. Dimensión LIDERAZGO

Fortalezas	Debilidades
<p>El Director, para el buen funcionamiento de la institución escolar, involucra a todo el personal a través de funciones específicas (guardias, asambleas, visitas, puntualidad, calendario escolar, juntas etc.) además semanalmente se controla y se valora la labor docente; y en las reuniones técnicas se indican los aciertos, errores o falta para corregirlos en el transcurso de los días posteriores.</p> <p>Se ha creado una pauta de evaluación del desempeño docente en el aula, con la participación de todos los docentes, lo que ha permitido la buena disposición por parte de ellos en este tipo de supervisión en el aula</p> <p>Dentro de este liderazgo y con el apoyo del equipo directivo, se cuenta con Inspector General, Jefe UTP y Jefe de Producción</p> <p>A los docentes se les apoya en su formación académica y manejo de grupo, para mejorar su desempeño y sean buenos líderes con sus alumnos. Esto representa una continua</p>	<p>El Proyecto Educativo Institucional no ha sido explicitado en todos los ámbitos de la Comunidad Educativa por lo que se desconoce cuál es o cuáles son los objetivos que la institución quiere lograr a corto, mediano o largo plazo, lo que de ninguna manera permite retroalimentar y poder realizar los cambios pertinentes</p> <p>Falta definir el Organigrama, que permitirá estipular claramente las funciones de cada uno de los estamentos.</p> <p>En reiteradas oportunidades los funcionarios se enfrentan a informaciones o instrucciones cruzadas o en contradicción de uno u otro estamento.</p> <p>No se generado una carrera funcionaria interna, a través de la cual el Establecimiento reconozca el aporte personal y grupal de los profesores, y éstos a su vez, dispongan de un incentivo y motivación para ejecutar su</p>

<p>superación de los docentes y su apertura al cambio.</p> <p>El liderazgo compartido es empleado como una característica positiva en el Colegio y los docentes lo asumen con la misma disposición y compromiso que el resto para que no se centralicen tareas entre docentes y directivos.</p> <p>El Director anualmente rinde su cuenta pública en una Asamblea General de Padres y Apoderados en el mes de Abril de cada año, en donde hace un balance de su gestión y entrega la información de cada una de las acciones que se realizaron y se realizarán al interior del Establecimiento</p>	<p>labor en pro de los objetivos del Colegio.</p> <p>Uno de los nudos crítico administrativo curricular, es el no contar con un Orientador en el Colegio, lo que impide desarrollar acciones de apoyo a los docentes, sobre todo que nuestro establecimiento está inserto en un sector de alta vulnerabilidad social.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
	<p>La Comunidad sabe del Colegio, pero no sabe que es el Colegio, vale decir, que no conoce las características, la formación o proyección.</p> <p>El Colegio, si bien cuenta con redes de apoyo, no ha establecido las necesarias, ya sea estatal o particular, que le permitan complementar y mejorar la formación académica y</p>

	valórica de los estudiantes, nuestro colegio posee un alto índice de vulnerabilidad, 92,3%.
--	---

2. Dimensión GESTION CURRICULAR:

Fortalezas	Debilidades
<p>El Equipo Directivo y Docentes tienen pleno dominio de los nuevos Ajustes Curriculares, Planes, Programas y contenidos referidos a su labor.</p> <p>Los Docentes conocedores de sus desempeños, aceptan la crítica, en mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.</p> <p>Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.</p> <p>Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.</p>	<p>Algunos docentes que no planifican sus clases considerando alternativas que tomen en cuenta la diversidad de sus estudiantes.</p> <p>Los docentes cuentan con pocas horas no lectivas que faciliten su trabajo en torno a la planificación y la preparación de clases.</p> <p>Algunos docentes no confían en las capacidades de sus estudiantes.</p>

Oportunidades	Amenazas
Formación en planificación ofrecida por el programa de becas de la Ilustre Municipalidad.	Reducción de los tiempos de trabajo no lectivo por parte del sostenedor.

2.1 Subdimensión Trabajo en Aula

Fortalezas	Debilidades
<p>Se cuenta con el plan y programa de cada grado y avance programático.</p> <p>Implementación de diferentes técnicas para desarrollar, facilitar o consolidar los aprendizajes o bien para favorecer la socialización y el desarrollo de hábitos y valores.</p> <p>Fomento de hábitos, manejo de valores como regla inicial en el aula como en todas las asignaturas.</p> <p>Insistentemente se está promoviendo un cambio de actitud en los docentes como en los alumnos, en las formas de aprender a aprender.</p>	<p>Falta establecer mecanismos mensuales de detección y tratamiento de alumnos que presentan rezago escolar.</p> <p>Los docentes ocasionalmente hacen uso del material y recursos didácticos (CRA, Laboratorio de Ciencias), computación, internet, y otros.</p> <p>Falta seguimiento de los acuerdos de mejoramiento en aula, contraídos en los procesos de observación y retroalimentación.</p> <p>Falta generar un trabajo sistemático con los docentes, de acompañamiento y retroalimentación en aula según calendarización diseñada. .</p>

<p>Se promueve constantemente la implementación de diferentes técnicas para desarrollar, facilitar o consolidar los aprendizajes o bien para favorecer la socialización y el desarrollo de hábitos y valores.</p> <p>Se emplean habitualmente los instrumentos de medición y comparación para verificar que las planificaciones clase a clase o semanales se realicen conforme a la planificación anual</p> <p>Se analizan los resultados (niveles de logros) obtenidos en las pruebas institucionales, para determinar las medidas remediales pertinentes en los alumnos con bajo resultado.</p> <p>Se efectúa observación y retroalimentación de trabajo en aula.</p>	
Oportunidades	Amenazas
<p>Servicio municipal de buses de acercamiento de los estudiantes al establecimiento educacional, que facilita el aumento de la asistencia a clases.</p>	<p>Movilizaciones sociales impiden la asistencia a clases de los estudiantes, lo que obliga a alterar la planificación de las mismas.</p>

2.2 Subdimensión Evaluación de los Aprendizajes

Fortalezas	Debilidades
<p>La información obtenida por medio de los instrumentos de evaluación, se utiliza para planear o diseñar nuevas alternativas o estrategias y así favorecer el aprendizaje.</p> <p>Los instrumentos de evaluación que se aplican en el establecimiento son de carácter institucional, las que se realizan dos o tres veces en el semestre, y las que aplican los docentes durante el trabajo pedagógico que desarrolla en el semestre, y en directa concordancia con los avances que van obteniendo sus alumnos.</p> <p>La mayoría de los docentes buscan nuevas estrategias cuando sus alumnos no logran la adquisición de conocimientos y realizan las adecuaciones pertinentes.</p> <p>.</p>	<p>Falta hacer referencia en la evaluación sugerida en los planes y programas.</p> <p>Se debe evaluar cuantitativa y cualitativamente con los instrumentos adecuados.</p> <p>Falta articulación entre la planificación y la evaluación</p>
Oportunidades	Amenazas

Formación docente en diseño de instrumentos y procesos de evaluación, ofrecido mediante sistema de becas por el municipio.	
--	--

2.3 Subdimensión Clima de Aula

Fortalezas	Debilidades
<p>Se promueve un ambiente propicio y adecuado en el aula, factor importante en la generación de aprendizajes.</p> <p>En el aula se propicia el fomento de las relaciones cordiales respetuosas y de reconocimiento mutuo entre los alumnos y docentes.</p> <p>En general la relación docente - alumnos es buena, lo que es un indicador favorable es el trabajo en equipo y la gran confianza que existe entre ellos.</p> <p>Se desarrolla una cultura de calidad y transparencia en la ejecución de actividades, difundiendo información oportuna de los aspectos más relevantes.</p>	<p>Falta de formación en el desarrollo de habilidades sociales que favorezcan el clima de aula para los estudiantes.</p> <p>Se requieren procesos Innovación metodológica que favorezcan el desarrollo del trabajo colaborativo entre los estudiantes.</p>

Oportunidades	Amenazas
<p>Énfasis en los procesos de aula y oportunidad de becas para la formación docente desde la municipalidad.</p> <p>Formación ofrecida a los docentes en diversas casas de estudio.</p>	<p>Habilidades sociales disminuidas en las familias.</p> <p>Impera una cultura de resolución de conflictos basada en la intolerancia en la comunidad.</p>

3. Dimensión CONVIVENCIA ESCOLAR

Fortalezas	Debilidades
<p>Se trabaja en potenciar estilos democráticos de gestión escolar y el fortalecer la práctica pedagógica de los OFT referidos a la convivencia escolar.</p> <p>Los Padres y Apoderados están organizados en sus respectivos cursos y colaboran regularmente en las tareas educativas con los docentes.</p> <p>Los Padres y Apoderados son informados con regularidad sobre el progreso, ya sea directamente con el profesor a través de informes mensuales de notas, del rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.</p> <p>Adultos responsables y apoderados interesados en mejorar las habilidades sociales y colaborativas de los estudiantes.</p>	<p>No se ha dado a conocer a la Comunidad Educativa El Manual de Convivencia Escolar, el que informa acerca de mecanismos reguladores del comportamiento de los actores educativos y la implantación de procedimientos de manejo de conflictos y su oportuna solución</p> <p>Falta potenciar instancias para mejorar la comunicación y apoyo entre los profesores y las familias de los estudiantes.</p> <p>Es necesario mejorar las relaciones y comunicación entre la Dirección y los alumnos así como, entre los Profesores y profesores y éstos con la Dirección.</p> <p>La comunicación no es fluida entre los distintos actores educativos del colegio.</p> <p>Se debe elaborar, implementar y gestionar un plan específico para mejorar la integración de los padres en la labor educativa del colegio.</p>

	<p>Falta implementar programas extraescolares, deportivos, artísticos y culturales para alumnos, docentes y familias de la comunidad escolar.</p> <p>No existen estrategias institucionales que permitan conocer y comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>Es necesario desarrollar un programa de difusión del Colegio, en la comuna y la localidad, a través de los diversos medios de comunicación, basado en la muestra de sus logros y Proyectos que sobresalgan durante los últimos años.</p> <p>No se promueve ni se incentiva eficazmente la participación de los profesores en la formulación de proyectos específicos.</p> <p>Es necesario fomentar una presencia cercana, amistosa y de convivencia entre educadores, padres de familia, alumnos, trabajadores y ex alumnos.</p> <p>Hay que generar mayores instancias de comunicación con los apoderados.</p>
--	--

	<p>Falta formalizar los mecanismos de control en la asistencia y la puntualidad de algunos alumnos.</p> <p>La flexibilidad ante esta problemática ha resultado contraproducente cuando se interrumpen procesos de aprendizaje contruidos en el grupo.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>El Plan de Convivencia Escolar de cada establecimiento es tratado como prioridad a nivel municipal, agregando recursos al proceso de difusión e implementación.</p>	<p>Falta agilizar los mecanismos contractuales con el propósito de comprometer a los profesores en la implementación de Proyectos de Acción Estratégicos.</p>

4. Dimensión GESTIÓN DE RECURSOS

Fortalezas	Debilidades
<p>La selección del personal se realiza atendiendo a la trayectoria académica y en común acuerdo con el perfil del docente que requiere el Colegio.</p> <p>Durante el año escolar las comisiones de trabajo se asignaran a los docentes según las necesidades, celebraciones y momentos que así lo ameriten.</p> <p>El colegio cuenta con los materiales y recursos para su funcionamiento.</p> <p>Se adquieren algunos recursos didácticos para el uso de los procesos de enseñanza.</p> <p>Se revisa, se evalúa y se les da el mantenimiento, a cada una de las instalaciones del Colegio que lo requiera</p> <p>Los laboratorios están en condiciones para que los alumnos tengan un óptimo desempeño escolar, pero es necesario más implementación.</p>	<p>Falta de recursos en el momento que son requeridos muchas veces retrasan acciones y actividades de aprendizaje de los estudiantes.</p>

Las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores, son buenas: Aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza – aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad y los recursos didácticos.

Acciones de seguridad e higiene se implementan mensualmente en el colegio y que se rigen por los planes de trabajo que la comisión presenta a la Comunidad Educativa.

Para todo el personal educativo representa de manera especial el cuidado y respeto que debemos tener al tiempo destinado para los aprendizajes.

Por medio de horarios se establecen tiempos para las actividades planeadas dentro de los grupos como las clases especiales, se calendariza las ceremonias y actividades a lo largo de todo el año escolar.

Dichas actividades se realizan con el criterio de simplificar y delegar a todo el personal, en estas actividades se

<p>involucra la Comunidad Educativa en su totalidad.</p> <p>Se evalúan las actividades después de realizarse.</p> <p>Se da fiel cumplimiento al Calendario Escolar y si se requiere un cambio se pide autorización a las autoridades correspondientes.</p> <p>Control de acceso a padres de familia que ingresen al plantel a entrevistas con profesores para que estos sean atendidos a las horas de sus citas y en horarios establecidos</p> <p>Al término de cada una de las reuniones con Padres y Apoderados o Consejos Técnicos, se informan las acciones por realizar en cumplimiento a las actividades de carácter sociales, pedagógicas, extraescolares.</p>	
Oportunidades	Amenazas
<p>Colegio que ha progresado en infraestructura y mantenimiento de la misma ante la comunidad, denotando</p>	

preocupación hacia los estudiantes por parte del municipio.	
---	--

Empresas locales interesadas en apoyar el trabajo de la escuela a través del aporte en diversos recursos.	
---	--

Análisis de Resultados

A la luz de los resultados arrojados y consensuados mediante el trabajo de diagnóstico institucional organizado en un FODA, se realiza el análisis de los resultados del mismo por parte de los docentes, a través de equipos de trabajo que abordan cada una de las dimensiones, definen el proceso ideal y generan propuestas con la finalidad de integrarlas al Plan anual de Mejoramiento.

Cada equipo presentó sus resultados del análisis a la totalidad del equipo docente y asistente de la educación y se generaron las propuestas finales que se operativizarán en el plan anual 2020.

1. Gestión Curricular

Como equipo educativo consideramos que la gestión Curricular es fundamental en el proceso de aprendizaje, conjuntamente con los contenidos, objetivos y la evaluación.

La definimos como un conjunto de medios, actividades y técnicas que se planifican de acuerdo con las necesidades de los estudiantes a quienes va dirigido. Son pertinentes, eficaces y eficientes para el proceso de generar aprendizajes de calidad.

Enseñar a aprender o enseñar a pensar, ese es nuestro principal desafío.

Hallazgos:

1. Selección de Unidades de Aprendizaje fundamentadas en principios metodológicos, que faciliten el desarrollo del pensamiento y con ello favorecer el desarrollo de la inteligencia del alumno.

2. Planificación de actividades con la participación de toda la comunidad educativa charlas, exposiciones que permitan vivenciar plenamente los valores promovidos en el Colegio.
3. Programación de Jornadas de Perfeccionamiento e Investigación que permitan una permanente y constante revisión de los cambios curriculares.
4. Selección de experiencias de aprendizaje que permitan a los alumnos enfrentar desafíos, utilizando su capacidad reflexiva, crítica y creativa.
5. Programar con los alumnos, actividades grupales de aprendizaje colaborativo, que promuevan la investigación educativa como fundamento para la formulación de propuestas de acciones concretas en la solución de problemas.
6. Reconocimiento permanente de acciones de los alumnos, que beneficien el clima de agrado y convivencia al interior de la Comunidad Escolar, en los actos de iniciación de la semana de clases, y otras ocasiones sociales, que aseguren una buena difusión de la conducta del alumno o alumna.
7. Organización de actividades tendientes al conocimiento de la Ecología y su importancia para la vida,
 - Adecuación de los planes y programas al alumno, siempre y cuando el apoderado cumpla con los compromisos adquiridos
 - Apoyo psicopedagógico, al alumno en el Colegio, con énfasis en el apoyo a su desempeño académico y al profesor en torno al tratamiento del problema específico del alumno.
 - Apoyo y tratamiento específico de su problema por un especialista, con énfasis en un apoyo que lo ayude a superar su problema específico.
 - Coordinación entre el especialista y el Colegio para el apoyo y trato diferenciado al alumno.
 - Definición de etapas en el proceso de evolución del problema, con el objeto de tener control respecto de los índices de superación que debiera exhibir el alumno después de cumplir con las diversas etapas del tratamiento.
 - Registro histórico para determinar: la calidad de la atención que el alumno ha tenido respecto de su problema, el nivel de avance en el tratamiento de éste

y, fundamentalmente, los resultados registrados a través del tiempo, para la toma de decisiones curriculares.

8. Selección de un O.F.T. mensual, difusión del mismo con el protagonismo de toda la comunidad escolar en su difusión y expresión.
9. Reuniones periódicas de los Departamentos de los diferentes Subsectores y Niveles con la Unidad Técnica-Pedagógica, con el fin de evaluar el proceso de Enseñanza y de Aprendizaje.
10. Planificación de actividades que permitan la reafirmación de los valores nacionales, y el arraigo e identificación de los alumnos al Colegio.
11. Actividades de aprendizaje centradas en la internalización del mensaje cognoscitivo y la adquisición de habilidades y destrezas lingüísticas, matemáticas, científicas, artísticas y psicomotoras necesarias para proseguir estudios superiores.
12. Reforzar con propuestas metodológicas en la que consideren en sus contenidos mínimos y desarrollo de habilidades, aspectos específicos relacionados con SIMCE en todos los niveles
13. Diseño de actividades tendientes a desarrollar en los niños sus intereses deportivos, artísticos, intelectuales, culturales, entre otros, tendiendo a una valoración positiva de la vida en toda su integralidad.
14. La articulación del uso y manejo de los diferentes laboratorios en el Proyecto Educativo del Colegio, a través de acciones tales como:
 - El apoyo en el logro de los aprendizajes en las diferentes asignaturas y niveles de aprendizaje.
 - La entrega de elementos necesarios a los alumnos para obtener provecho de los recursos que ofrecen los laboratorios, en la elaboración y entrega de trabajos, investigaciones, etc.
 - Promover entre los estudiantes de todos los niveles, la curiosidad constante, respecto de los recursos de que dispone en los laboratorios, en el marco de una planificación sistemática, que asegure, por una parte, el acceso de los estudiantes de todos los niveles, al uso de ellos de acuerdo a su desarrollo;

de modo que tengan un impacto real en los aprendizajes de los estudiantes, ya sea desde el punto de vista del conocimiento obtenido o del orden y mantención de cada uno de ellos.

- Capacitación completa e integral a los profesores, que contemple: tanto los recursos disponibles para enriquecer y apoyar la labor pedagógica propiamente tal.
- Implementación en el Colegio de un sistema de archivo computacional en el cual existan datos de interés pedagógico, tales como el historial de las características personales del alumno, a través de su paso por el Colegio, y la opinión de los profesores que lo han atendido; su rendimiento académico y sus áreas de interés, la calidad del apoyo familiar en su vida estudiantil, que permita a los profesores disponer de información actualizada y amplia que facilite y oriente la toma de decisiones.
- Mejorar la red computacional en la sala de profesores, con mayor cantidad de computadores posibles y en óptimas condiciones, con el objeto de obtener información expedita, ingresar información; diseñar y elaborar material pedagógico.

15. Articulación en el Proyecto Educativo Institucional de la Sala de Recursos de Aprendizaje, a través de acciones tales como:

- La promoción de actividades destinadas a la búsqueda, procesamiento, manipulación e instrumentalización de la información disponible y de sus fuentes.
- Proporcionar oportunidades a los alumnos para que transfieran sus aprendizajes sin que medie el cumplimiento con alguna tarea escolar.
- Proporcionar oportunidades a los alumnos para que profundicen en temas de su interés, con una mediación y orientación que les muestre un camino personal de desarrollo de su curiosidad y creatividad.

1.2 Gestión Curricular, evaluación

La Evaluación ha pasado de ser un proceso sencillo en sus orígenes, a un poderoso instrumento que vela por la calidad de las acciones educativas por un lado, e influye en la toma de decisiones y acciones de los profesionales de la educación, por otro.

Esto no ha llevado como equipo, a comprender y reflexionar, superando la creencia tradicional de la evaluación como actividad final de cierre de un ciclo.

Reconocemos la evaluación curricular como paradigma conceptual, de enfoque sistémico y como tal, representa un proceso sistemático y planificado de recolección de información, cuyo principal objeto de indagación son los resultados parciales y/o finales; presente y/o pasados, a partir de los cuales se producen los ajustes y se evalúa el impacto de la planificación y ejecución del proceso de enseñanza.

A punta, por tanto, en todo momento, a servir de plataforma para el desarrollo, construyendo, a partir de la información obtenida, los andamiajes necesarios para el logro de los objetivos y constituyendo parte integral de nuestro Plan Operativo Anual.

En ese sentido, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la evaluación es un proceso en el cual participan profesores y alumnos, informándonos los resultados y desafío, los unos a los otros.

Hallazgos:

1. El profesor(a), se informa respecto de si lo que está enseñando y la forma en que lo está haciendo es la más adecuada, en otras palabras, si los estudiantes están aprendiendo, y el alumno obtiene información respecto de su grado de aprendizaje y lo que debe hacer para mejorarlo.

2. La evaluación curricular se realizará durante el proceso.
3. El énfasis estará puesto en los procedimientos, en las estrategias participativas que se ponen en ejercicio para la resolución de problemas, favoreciendo las actitudes de búsqueda de alternativas, indagación, creación y formulación de hipótesis.
4. La evaluación como proceso constante y continuo, permitirá ajustar la intervención pedagógica a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.
5. En ese marco, se hace necesario el constante registro del desempeño de los alumnos, en las diferentes instancias de aprendizaje, lo que permitirá hacer de la evaluación una fuente de información permanente para optimizar el impacto del proceso de enseñanza en el aprendizaje de los alumnos.
6. En consecuencia, los parámetros de evaluación fundamentales serán los siguientes:
 - El cumplimiento de los objetivos de aprendizajes básicos.
 - La integridad de la experiencia de aprendizaje, de acuerdo a la siguiente pauta:
 - Aprendizaje declarativo, o información verbal
 - Habilidades intelectuales
 - Estrategias cognitivas
 - Actitudes, del alumno frente al aprendizaje, como consecuencia del tipo de enseñanza.
 - Desarrollo psicomotriz.
5. Respecto al logro de los objetivos, se propone verificar:

- Si los cambios realizados en el currículo, son suficientes para alcanzar una calidad de la educación acorde con los requerimientos sociales.
 - El avance en el logro de los Objetivos Estratégicos, así como, los indicadores de éxito; principales componentes de la evaluación continua.
 - La evaluación continua será aplicada sistemáticamente a las diferentes instancias, personas, procedimientos y sistemas de trabajo, ejecutantes del proceso de enseñanza, será la fuente de información esencial para la inserción de ajustes, innovaciones o cambios a los resultados arrojados durante el proceso.
6. El Colegio dispone de un Reglamento de Evaluación, el cual es un instrumento de trabajo pedagógico y orientación concreta, respecto de la forma de operacionalizar esta forma de concebir la evaluación, en el marco de la actividad pedagógica.
7. Dicha evaluación deberá hacerse semestral y anualmente, durante el período señalado para su vigencia, y deberán ser anexadas las evaluaciones anuales que de él se hagan.

2. Liderazgo

Para toda nuestra comunidad educativa, existe consenso en que definimos el liderazgo educativo como uno pedagógico, que trasciende a las acciones de mera gestión. Un liderazgo para el aprendizaje, que facilite y articule el liderazgo distribuido a través de los docente y los diversos roles que se debe abordar en la vida profesional y laboral dentro del contexto de la escuela buscando transformarse en una verdadera comunidad de aprendizaje.

Observamos cómo se presentan limitaciones de toda índole en la gestión directiva, para diseñar entornos de mejora en los aprendizajes de los estudiantes y queremos abordar algunas mejoras a este respecto.

Hallazgos:

1. Ausencia de mecanismos que faciliten la toma de decisiones tomando como referencia el Proyecto Educativo Institucional (PEI)
2. Necesidad de incorporar a los procesos de planificación y control, las dimensiones de Plan de Mejoramiento Educativo.
3. Rediseñar y repensar las instancias de planificación y control de la Gestión Pedagógica.
4. Diseñar procesos de trabajo sistemático que faciliten el involucramiento del equipo de trabajo a los procesos derivados de PEI y el PME.
5. Fortalecer la participación de los padres y apoderados en las diversas áreas del PEI.

3. Convivencia Escolar

Concebimos la Convivencia Escolar como una construcción colectiva y dinámica, fruto de la interacción de toda la comunidad educativa, por lo tanto su calidad es responsabilidad de todos y cada uno de quienes estamos implicados en ella.

Somos seres sociales y necesitamos relacionarnos con los demás, a partir de esto es que la Convivencia es el medio natural para adquirir y poner en práctica los valores fundamentales que rigen la vida entre las personas.

Como colegio asumimos la responsabilidad que nos compete en tanto la incidencia y relevancia social de la formación que declaramos y practicamos como institución, hacia nuestros estudiantes, sus familias, la comunidad y nuestra sociedad en general.

Hallazgos:

Para abordar los objetivos de Convivencia Escolar, será necesario:

1. Retomar, enfatizar y fortalecer:

- La configuración de un clima organizacional y laboral capaz de proyectar los valores esenciales a los cuales el Colegio adhiere.
- Las bases de un ambiente pedagógico con fuerte arraigo y presencia en todos los rincones de la Institución, cuyos principios se encuentran en valores humanista, ampliamente descritos en nuestro proyecto educativo PEI.
- Una actitud de consecuencia y consistencia en el comportamiento y relación entre todos los miembros del Colegio y la comunidad toda (especial protagonismo cobra aquí el ambiente familiar).
- Configurar y proveer al alumno de la oportunidad de vivir, en el día a día, con sus familiares, compañeros y amigos, profesores, directivos, auxiliares y paradocentes, un ambiente formador de la persona, tal como la entendemos en este Colegio.

2. Asistir, apoyar y orientar a los padres y apoderados en la labor educativa que les compete, en el marco del Proyecto Educativo Institucional.
3. Motivar constante y continuamente a los alumnos frente a las tareas de aprendizaje, sin perder de vista las metas que se pretende lograr a corto y mediano plazo.
4. Diseñar, desarrollar, implementar y evaluar los planes de acción en el área del desarrollo conductual y orientación vocacional, dirigido a los profesores, a los alumnos y a sus familias, cuyo objetivo debe apuntar a adaptarse al entorno social, académico y familiar.
5. Reconocimiento permanente de acciones de los alumnos, que beneficien el clima de agrado y convivencia al interior de la Comunidad Escolar, en los actos de iniciación de la semana de clases, y otras ocasiones sociales, que aseguren una buena difusión de la conducta del alumno o alumna.
6. Organización de actividades tendientes al conocimiento de la Ecología y su importancia para la vida.

4. Gestión de Recursos

En el sentido de la Gestión de Recursos, que nos permita mejorar la calidad de los resultados de los procesos de aprendizaje, optimizando los recursos disponibles, consideramos que es necesario invertir en algunos temas de mejora para impactar en la calidad de nuestros resultados.

Hallazgos:

1. Es necesario generar procesos de capacitación y perfeccionamiento que no han sido abordados hasta ahora, especialmente los que dicen relación con los principios formativos del PEI.
2. Abordar las necesidades de capacitación como un elemento de formación continua con miras al mejoramiento de la calidad de la educación.
3. Potenciar una visión compartida para la gestión de Recursos Humanos.
4. Incluir en la Gestión del desempeño el incentivo por el cumplimiento de metas.
5. Asociar a la gestión de Desempeño el mejoramiento de los resultados de aprendizaje.
6. Se evidencia la necesidad de fortalecer el clima colaborativo dentro del equipo de trabajo, lo que permitiría generar indicadores relacionados con las buenas prácticas laborales.

Plan de Mejoramiento

El Plan Anual Operativo, PAO, es la concreción, a mediano y largo plazo de nuestro Proyecto de Desarrollo Institucional. Comprenderlo sólo como una calendarización más de actividades sería empobrecerlo o minimizarlo en su accionar o ejecución, más bien debemos darle un profundo sentido educativo y valórico; y estar siempre atentos a su cumplimiento, para poder visualizar oportunamente si se van alcanzando las metas que nos hemos propuesto como Comunidad Educativa.

El Plan Anual Operativo se debe construir participativamente en todas las Instituciones Educativas, ya que se enmarca dentro de un proceso de integración que significa un reto para auto reconocerse y redefinirse de tal modo que se logren los resultados esperados en los estudiantes. El Plan de mejoramiento no es otra cosa que la proposición de operar el Proyecto Educativo Institucional de forma mejorada.

Este Plan Anual Operativo ha sido redactado en base a la experiencia, a los resultados del Diagnóstico Institucional y a los resultados que se ha tenido, y que aún está en proceso de desarrollo en el Establecimiento, a inicio del presente año con la conformación de un equipo de gestión integrado por personas entre docentes, directivos y asistentes de la educación.

En el presente Plan anual se consideró implementar un total de 28 acciones divididas de la siguiente manera:

Dimensión 1: Gestión pedagógica

Objetivo Estratégico 1	2 acciones	Una estrategia
Objetivo Estratégico 2	7 acciones	Una estrategia

Dimensión 2: Liderazgo

Objetivo Estratégico 1	4 acciones	Una estrategia
Objetivo Estratégico 2	2 acciones	Una Estrategia

Dimensión 3: Convivencia Escolar

Objetivo Estratégico 1	3 acciones	Una estrategia
Objetivo Estratégico 2	6 acciones	Una Estrategia

Dimensión 4: Gestión de Recursos

Objetivo Estratégico 1	5 acciones	Dos estrategias
------------------------	------------	-----------------

Plan de Mejora

Plan Anual Operativo Año 2020

1. Dimensión Gestión Pedagógica

Objetivo Estratégico 1
El equipo directivo asegura una metodología que permita el trabajo colaborativo entre docentes, contribuyendo a la preparación de la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.
Meta Estratégica
El equipo directivo logra que el 100% de los docentes implementen metodologías para promover el trabajo colaborativo contribuyendo a la preparación de la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.
Estrategia
Promover en el equipo docente experiencias efectivas de trabajo colaborativo que incidan en el procesos de enseñanza y aprendizaje.
Subdimensión Focalizada
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Curricular • Enseñanza y aprendizaje en el aula
Indicadores
Encuesta de satisfacción
% de prácticas asociadas al trabajo colaborativo evaluadas en la categoría “siempre”
Retroalimentación
Número de docentes que obtienen retroalimentación colectiva de un grupo de compañeros de confianza para contribuir en el aprendizaje.
Trabajo Colaborativo
Número de reuniones organizadas por el equipo directivo que promueva en los docentes experiencias efectivas para el trabajo colaborativo.

Acción 1:			
Intercambio de Metodología y Didácticas			
Fortalecer las reuniones técnicas pedagógicas de articulación, intercambio y colaboración de metodologías y didáctica, entre docentes, permitiendo la reflexión y discusión entre pares a nivel de departamento de asignaturas.			
Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Horas de profesional de apoyo al equipo técnico, horas de docentes coordinadores de departamentos de asignatura, material de oficina, fotocopias, recursos educativos, Formulario de actas de reunión.	Lista de Asistencia Acta de reunión Plan de trabajo anual Informe de evaluación	Jefe Técnico	Fecha de Inicio: 1/03/2020 Fecha de término: 26/12/2020
Acción 2:			
Aprendizaje Colaborativo entre los Docentes			
Potenciar el aprendizaje colaborativo entre los docentes mediante el registro audiovisual de sus clases, para obtener una retroalimentación de sus pares.			
Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas

Capacitaciones a docentes, impresora, papel fotocopias, computador, proyector, pauta de observación, registro de retroalimentación de sus pares, colaciones, reconocimiento.	Registro Audiovisual de clase Plan de acción del Departamento de Informática Registro de entrevista	Director Jefa técnica	Fecha de Inicio: 09/03/2020 Fecha de término: 21/12/2020
--	---	--------------------------	---

Objetivo Estratégico 2
Mejorar significativamente las estrategias de identificación y apoyo oportuno de los estudiantes que presentan intereses diversos, habilidades destacadas y dificultades de aprendizaje.
Meta Estratégica
El 100% de los equipos de apoyo dan respuesta oportuna a la identificación y apoyo a los estudiantes que presentan intereses diversos, habilidades destacadas y dificultades de aprendizajes.
Estrategia
Analizar e implementar cambios sobre las estrategias existentes de identificación por parte de los estamentos: Orientación, PIE, Extraescolar, Monitoreo; para que den respuestas a los intereses y necesidades de los estudiantes.
Subdimensión Focalizada
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Curricular
<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza y aprendizaje en el aula

<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Indicadores
1. Acciones que responden a las necesidades de los estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Número de acciones presentes en los planes de trabajo de Orientación, PIE, Extraescolar y Monitoreo, que responden a las necesidades de los estudiantes en el año 2020, en relación al año anterior.
2. Porcentaje de estudiantes apoyados
<ul style="list-style-type: none"> • % de estudiantes identificados y apoyados según sus necesidades e intereses durante el 2020 en relación al año anterior.
3. Rendimiento escolar
<ul style="list-style-type: none"> • % de estudiantes que presentan un rendimiento escolar igual o superior a 5.0, en el año 2020 en relación al año anterior.

Acción 3:

Refuerzo Escolar

Reforzamiento escolar a estudiantes de enseñanza básica y media, con la finalidad de mejorar los niveles de aprendizaje, asegurando los resultados y continuidad escolar.

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Asignación de horas Asistentes de aula, horas docentes, resmas de papel, fotocopias, recursos de aprendizajes, útiles escolares, colaciones, material	Registro de asistencia a talleres de reforzamiento y Planificación y Registro de las actividades de reforzamientos	Jefa Técnica	Fecha de inicio: 01/03/2020 Fecha de término: 30/11/2020

Didáctico.	Informe de evaluación		
------------	-----------------------	--	--

Acción 4:

Motivación Escolar

Actividades que permitan la vinculación de los estudiantes con el entorno de manera permanente, mediante la participación en investigaciones, exposiciones, ferias y olimpiadas escolares (tanto internas como externas), salidas a terrenos con fin pedagógico, tales como, visitas a museos, reservas o parques nacionales, parques educativos, universidades, cines, entre otros.

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Hora docente laboratorio, material de laboratorio, material didáctico, útiles escolares, transporte, afiches, colaciones, estadía, alojamiento, peajes, pago de entradas a lugares que visitan, afiches de difusión, medallas, galvanos, resmas de papel, premios, cartulinas, fundas para credenciales, papel fotográfico, cinta doble faz,	Registro de salidas a terreno Autorización del apoderado Listas de estudiantes que participan en ferias y olimpiadas escolares Planificación y guía de trabajo	Director Jefe Técnico	Fecha de Inicio: 15/03/2020 Fecha de término: 20/12/2020

resmas de opalina, adornos florales, contratación números artísticos			

Acción 5:

Monitoreo Escolar

Potenciar la identificación, apoyo y seguimiento de los y las estudiantes en riesgo de repitencia y deserción escolar, desde 1° a 8° básico, a través del monitoreo permanente del docente tutor al rendimiento académico, con la finalidad de asegurar la continuidad en el sistema a escolar y mejorar la tasa de promoción.

Subdimensión

- Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Asignación de horas docente tutor, resma de papel, fotocopias, carpetas, base de datos, sala de tutoría, pc.	Registro de entrevistas con estudiantes y apoderados Actas de calificación y promoción Plan de monitoreo escolar	Orientador Jefa Técnica	Fecha de Inicio: 01/03/2020 Fecha Término: 30/12/2020

Acción 6:

Tutoría Escolar

Implementación de un programa de tutores, entre estudiantes mediante un trabajo colaborativo semanal, potenciando las habilidades sociales y cognitivas, con la

finalidad de mejorar los resultados de aprendizajes.

Subdimensión

- Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Materiales didácticos, fotocopias, resmas de papel, colaciones, transporte, horas coordinador, cartulinas, papel kraft.	Facturas de compras Planificación de actividades Informe semestral	Orientador Coordinador de programa de tutorías	Fecha de Inicio: 01/03/2020 Fecha Término: 30/12/2020

Acción 7:

Apoyo a los aprendizajes de estudiantes PIE

Responder a las Necesidades Educativas Especiales de nuestros estudiantes por medio del trabajo colaborativo, entre especialistas, equipo multidisciplinario y docentes, consistente en una adecuación curricular, evaluación diferenciada, estrategias y recursos didácticos con el propósito de lograr mejores aprendizajes.

Subdimensión

- Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Materiales didácticos/escritorio, psicólogo,	Plan de Trabajo Anual PIE	Coordinadora PIE Jefa Técnica	Fecha de Inicio: 01/03/2020

educadoras diferenciales, recursos tecnológicos, Aula de recursos, premios y estímulos.	Nómina de Estudiantes PIE Registro de Planificación y Evaluación Ficha de Evaluación Diferenciada Registro Boletín Informes de Avance semestral		Fecha Término: 24/12/2020
--	---	--	------------------------------

--	--	--	--

Acción 8:

Actividades Extraescolares y Extensión Cultural

Innovar el Área Extraescolar mediante talleres que respondan a los intereses y habilidades de nuestros estudiantes desde enseñanza Parvularia a 8° básico, en los ámbitos científico-tecnológico, deportivo, artístico-musical e Idioma de Ingles. Promover diversas actividades culturales que se realicen tanto dentro como fuera de la institución, favoreciendo la formación de los estudiantes.

Subdimensión

- Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Horas docentes, horas monitores, horas nutricionista, materiales deportivos,	Nómina de estudiantes Plan Anual extraescolar Base de datos Filmaciones	Coordinador área Extraescolar Jefa Técnica	Fecha de Inicio: 01/03/2020 Fecha Término: 24/12/2020

Equipamiento deportivos, vestimenta artística, confección, telas, Data, PC, instrumentos musicales, afiches, amplificación, iluminación, cables de micrófono, micrófonos, pedestales, conectores plus y canon, decoración, resma, fotocopias, impresora, tonner, diplomas, medallas, trofeos, traslados delegaciones, colaciones, juegos infantiles, didácticos, mallas papales, mobiliario.	Planes de acción por taller		

Acción 9:

Plan de Fomento Lector

Implementar acciones que promuevan el interés por la lectura en los estudiantes, desde primero a octavo básico, con el propósito de aumentar el vocabulario, conocer otros aspectos de la vida y desarrollar el pensamiento crítico-reflexivo.

Subdimensión

- Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Ciclo Charlas, Olimpiadas de Actualidad, concurso de micro cuentos, plaza de lectura, separador de ambientes, gigantografía, capacitación a docentes en estrategias de comprensión lectora, amplificación, Data, Pc, Carpetas del plan Fomento Lector, libretas, lápices, marca páginas, trípticos, afiches, paneles modulares zigzag para exposiciones, biombos de madera, teatro para títeres, libros	Plan de fomento lector Encuesta estudiante de fomento lector Nomina estudiantes participantes	Coordinadora departamento de Lenguaje Jefa Técnica	Fecha de Inicio: 01/03/2020 Fecha de Término: 23/12/2020

y cómic, diarios, cuadernos, colación estudiantes, ilustración cuentos, transporte, entradas a museos, impresión cuentos, bolsos de premios estudiantes, galvanos, horas expositores o relatores			
--	--	--	--

2. Dimensión Liderazgo

Objetivo Estratégico 1	
<p>Promover la disponibilidad de un Sistema de Planificación y Control de Gestión que entregue información al equipo de gestión para la toma de decisiones, mediante una metodología de trabajo basada en programas, estrategias e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI y PME en el corto, mediano y largo plazo.</p>	
Meta Estratégica	
<p>Conformar en un 100% el equipo directivo con un proceso sistemático de trabajo mediante indicadores claves de las dimensiones del PME, integradas y monitoreadas por el sistema de planificación y control de gestión.</p>	
Estrategia	
<p>Instalar un Sistema de Planificación y Control de Gestión que entregue al equipo directivo y de gestión las herramientas necesarias para utilizar eficaz y eficientemente los recursos disponibles, utilizando una metodología de trabajo basada en planes, programas, estrategias e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI y PME en el corto, mediano y largo plazo.</p>	
Subdimensión Focalizada	
Liderazgo del Sostenedor	
Liderazgo del Director	
Planificación y gestión de resultados	
Indicadores	
1	Elaboración de planes de acción
	<ul style="list-style-type: none"> Número de planes de acción elaborados por cada uno de los estamentos que forman parte de la gestión del colegio.
2	Número de reportes emitidos en control de gestión
	<ul style="list-style-type: none"> Entrega sistemática de informes de avance en función de los indicadores de seguimiento definidos en el PME.

Acción 10:			
Planificación y Control de la Gestión Institucional y Pedagógica			
Instalar una Metodología de trabajo basada en la aplicación formal de Instrumentos de Planificación y Control de Gestión que permita fortalecer el monitoreo y la toma de decisiones en el equipo directivo			
Subdimensión			
<ul style="list-style-type: none"> Planificación y Gestión de Resultados 			
Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Capacitaciones ejecutadas, Computador, impresora, resma de papel, Proyector.	Plan de capacitación y Cronograma de actividades, Carta Gantt Acta de acuerdos en reuniones Planes de trabajo	Director	Fecha de Inicio: 07/01/2020 Fecha de término: 13/12/2020
Acción 11:			
Indicadores Operacionales para alertar sobre Resultados Pedagógicos e Institucionales			
Fortalecer sistema de Monitoreo y seguimiento de Planes y alertas preventivas respecto a los avances de la Planificación e Indicadores, para favorecer el mejoramiento de los aprendizajes.			
Subdimensión			
<ul style="list-style-type: none"> Planificación y Gestión de Resultados 			
Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Computador, materiales de	Reporte mensual de indicadores	Director	Fecha de Inicio: 07/01/2020

oficina, resma de papel, proyector, horas personal administrativo.	Cronograma de trabajo Actas de acuerdo en reuniones		Fecha de término: 31/12/2020

Acción 12:

Conducción Efectiva del Trabajo del Equipo Directivo y de Gestión

Desarrollo de instancias trimestrales de entrega de avances de las acciones planificadas en el PME, por cada responsable de acuerdo a sus principales indicadores asociados al modelo de gestión del establecimiento..

Subdimensión

- Planificación y Gestión de Resultados

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Computador, proyector, fotocopias, resma de papel, profesionales de apoyo y gestión	Actas de acuerdos reuniones Reportes del PME Boletín electrónico institucional	Director Encargada de PME	Fecha de Inicio: 07/01/2020 Fecha de término: 31/12/2020

Objetivo Estratégico 2

Fortalecer el rol del Director y su equipo directivo en relación a promover el sentido de pertenencia e involucramiento de la comunidad escolar al Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo mediante una efectiva comunicación interna y externa, con el propósito de favorecer la convivencia escolar y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestro colegio.

Meta Estratégica

El 100% del equipo directivo y Director en su gestión, sistematizan sus prácticas institucionales y pedagógicas en el desarrollo de acciones y actitudes permitiendo

el sentido de pertenencia e involucramiento de la comunidad escolar en el PEI y el PME.

Estrategia

Disponer de instrumentos de medición que permitan identificar el nivel de involucramiento y sentido de pertenencia de la comunidad escolar respecto al PEI y PME. Elaborar y mantener una visión compartida sobre la gestión institucional/pedagógica para promover y modelar la formación integral y respetuosa con la comunidad y el entorno, a través de distintos soportes.

Subdimensión Focalizada

Liderazgo del Sostenedor

Liderazgo del Director

Planificación y gestión de resultados

Indicadores

1 Encuesta de satisfacción a padres y apoderados

- % de satisfacción por parte de padres y apoderados con las actividades ofrecidas.

Acción 13:

Fortalecer identidad y pertenencia al establecimiento en la comunidad educativa.

Implementar actividades que fomenten y fortalezcan una cultura organizacional que apoye la identidad y pertenencia institucional.

Subdimensión

- Liderazgo del Director
- Liderazgo del sostenedor

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Computador, Resmas de papel, Proyector, tintas,	Plan de trabajo estratégico.	Director Encargada de PME	Fecha de Inicio: 01/03/2020

trípticos, cuadernos.	Informe de ejecución de acciones Implementadas.		Fecha de término: 24/12/2020

Acción 14:

Difusión del PEI y PME

Asegurar un sistema de comunicación interno que proporcione mecanismos de información y comunicación efectivas, ajustadas a la cultura de la comunidad educativa y a los desafíos y objetivos dispuestos en el PEI y PME del establecimiento.

Subdimensión

- Liderazgo del Director
- Liderazgo del sostenedor

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Computador, Resmas de papel, Proyector, tintas, trípticos, cuadernos.	Documento síntesis PEI Documento Síntesis PME	Director Encargada de PME	Fecha de Inicio: 01/03/2020 Fecha de término: 30/12/2020

3. Dimensión Convivencia Escolar

Objetivo estratégico 1
Promover contextos de convivencia armónica entre los miembros de la comunidad educativa que se enmarquen en un ambiente respetuoso, organizado y seguro al interior del establecimiento.
Meta estratégica
El 100% del Equipo Directivo y Docente es apoyado por el Equipo de Convivencia Escolar para implementar estrategias que promuevan contextos de convivencia armónica entre los miembros de la comunidad educativa.
Estrategia
Implementar un modelo de gestión de la Convivencia Escolar que favorezca contextos de convivencia armónica entre los miembros de la comunidad educativa.
Subdimensión Focalizada
Formación
Convivencia Escolar
Participación y vida democrática
Indicadores
1. Acciones para la prevención y la promoción
<ul style="list-style-type: none">• N° de actividades ejecutadas orientadas a la prevención de factores de riesgos y promoción de factores protectores.
2. Participación en las elecciones del centro de alumnos.
<ul style="list-style-type: none">• N° de estudiantes que participan democráticamente en la elección de sus centro de alumnos
3. Valorando las conductas positivas
<ul style="list-style-type: none">• Número de anotaciones positivas comparadas mes a mes.
Acción 15:

Equipo Docente organizado para la Prevención y Promoción de la Convivencia Escolar

Conformación de un equipo docente destinados trabajar áreas de relevancia asociados al Equipo de Convivencia Escolar. Dichos docentes coordinarán y gestionarán actividades de prevención y promoción universal en las áreas de Cuidado del Medioambiente, Prevención de la Violencia, Prevención del consumo de drogas y alcohol, Seguridad escolar y Sexualidad, Afectividad y Género.

Subdimensión

- Convivencia Escolar
- Participación y vida democrática

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Horas docentes, Material de oficina, Material didáctico, Contratación de Servicios de transporte y Coffee Break. Distintivos para los equipos. Material de difusión. Salidas pedagógicas. Reconocimientos.	Planificación del área Programa de Actividades Listas de asistencias Autorizaciones de salidas.	Encargado Convivencia Escolar Encargados de Áreas	Fecha de Inicio: 01/07/2020 Fecha de término: 31/12/2020

Acción 16:

Actualización y difusión del Manual de Convivencia Escolar

Proceso de actualización del manual de convivencia escolar en base a las nuevas normativas, políticas y exigencias planteadas desde el MINEDUC, para su posterior difusión y entrega en periodo de matrículas a toda la comunidad educativa.

Subdimensión

- Convivencia Escolar
- Participación y vida democrática

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Material de oficina, Material de difusión, Material didáctico, Contratación de Servicios de impresión.	Manual de convivencia escolar actualizado Listado de entrega a apoderados en proceso de matrículas	Encargado Convivencia Escolar	Fecha de Inicio: 01/09/2020 Fecha de término: 31/12/2020

Acción 17:

Fortalecimiento al Centro de Alumnos y Directivas de curso para la participación democrática.

Apoyo en la constitución del Centro de Alumnos y la implementación de su plan de trabajo por medio de la facilitación de tiempos, espacios y organización de actividades escolares que favorezcan el asumir responsabilidades por parte de los y las estudiantes, junto con considerar sus inquietudes para la toma de acuerdos.

Subdimensión

- Convivencia Escolar
- Participación y vida democrática

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Urnas. Material de oficina. Material didáctico. Transporte, colaciones, Coffee Break, reconocimientos para actividades. Servicios de imprenta.	Plan de Trabajo Centro de Alumnos. Programa de actividades Listas de asistencia Cartas de solicitud	Encargado Convivencia Escolar Encargado Centro de Alumnos	Fecha de Inicio: 01/03/2020 Fecha de término: 25/12/2020

Objetivo Estratégico 2
Fortalecer y articular procesos de orientación y acompañamiento individual o grupal para responder oportunamente a las necesidades biopsicosociales de los y las estudiantes.
Meta Estratégica:
El 100% del Equipo de Convivencia Escolar da respuesta oportuna a las necesidades biopsicosociales de los y las estudiantes mediante el fortalecimiento y articulación de procesos de orientación y acompañamiento
Estrategia
Implementar procesos de articulación entre las distintas acciones que se vinculan con la orientación y acompañamiento individual o grupal de los y las estudiantes con necesidades biopsicosociales.
Subdimensión focalizada
Formación
Convivencia Escolar
Participación y vida democrática

Indicadores				
1. Atención de estudiantes				
<ul style="list-style-type: none"> • % de estudiantes atendidos por el equipo de Convivencia Escolar 				
2. Intervención en clima de aula				
<ul style="list-style-type: none"> • Número de intervenciones al grupo curso por parte del equipo de Convivencia Escolar 				
3. Variación en la percepción del clima de aula				
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados comparativos de encuesta inicial y encuesta final. 				
Acción 18:				
Orientación Educacional para el desarrollo integral del estudiantado				
<p>Apoyo a estudiantes, docentes y familia con el propósito de contribuir al proceso de formación integral de los y las estudiantes, promoviendo su desarrollo personal, afectivo y social, considerando el acompañamiento individual, actividades preventivas, orientación vocacional, entre otros.</p>				
Subdimensión				
<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia Escolar 				
<ul style="list-style-type: none"> • Formación 				
Recursos necesarios	Medios de verificación	de	Responsables	Fechas
Material de oficina, Material didáctico, Transporte, Colaciones, Reconocimientos, Estímulos educativos, Contratación de servicios	Plan de Orientación Programa de actividades Registro de intervención y derivación. Registro de seguimiento.	de	Encargado Convivencia Escolar Orientador	Fecha de Inicio: 31/03/2020 Fecha de término: 30/12/2020

capacitación, Stand de difusión. Horas profesionales.	Listas de asistencia.		

Acción 19:

Acompañamiento Psicosocial a Estudiantes

Evaluación, acompañamiento y/o derivación a estudiantes inmersos en contextos con altos factores de riesgos, los cuales inciden en su desarrollo bio-psico-social y su trayectoria escolar, por medio de la detección y colaboración de docentes.

Subdimensión

- Convivencia Escolar
- Formación

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Contratación de profesionales, Material de oficina, Material didáctico, Juegos terapéuticos, Transporte, Contratación de servicios.	Registro de atenciones Registro de visitas domiciliarias Derivaciones de docentes Registro de observación en aula	Encargado Convivencia Escolar Orientador	Fecha de Inicio: 01/03/2020 Fecha de término: 30/12/2020

Acción 20:

Desarrollo de un Clima de Aula Positivo para el Aprendizaje

Diagnóstico, planificación e intervención grupal en cursos focalizados entre los niveles de 5° a 8° básicos, que presenten dificultades académicas y conductuales desde estrategias que faciliten la conformación de vínculos positivos, el trabajo

colaborativo, el empoderamiento y la organización. Se considera la formación a docentes en la gestión de vínculos positivos

Subdimensión

- Convivencia Escolar
- Formación

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Material de oficina, Material didáctico, Recursos Tics, Transporte, Colaciones, Reconocimientos, Material de difusión, Coffee Break, Salidas pedagógicas.	Registro de intervenciones de Nómima de alumnos participantes Autorizaciones de apoderados para salidas a terreno Planificación de actos y efemérides Registro de reunión o entrevista con docentes	Encargado Convivencia Escolar Orientador	Fecha de Inicio: 09/03/2020 Fecha de término: 24/12/2020

Acción 21:

Estrategias de Promoción del Buen Trato y la Resolución de Conflictos

Desarrollo de políticas, prácticas y estrategias que favorezcan el desarrollo socioemocional en estudiantes, apoderados y docentes desde la perspectiva del buen trato y la resolución pacífica de conflictos.

Subdimensión

- Convivencia Escolar

- Formación

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Material de oficina, Material didáctico, Material para talleres, Recursos Tics, Transporte, Colaciones, Reconocimientos, Material de difusión, Coffee Break, Salidas pedagógicas, Obras de teatro, Ludotecas escolares, Intervenciones artísticas y culturales, Capacitación a inspectores.	Programa de talleres Lista de asistencia Informe de evaluación	Encargado Convivencia Escolar Orientador	Fecha de Inicio: 10/06/2020 Fecha de término: 24/12/2020

Acción 22:

Fortalecimiento de una cultura de Seguridad y Autocuidado

Promover el desarrollo de una cultura preventiva y de autocuidado de manera permanente en la unidad educativa, mediante la elaboración, difusión e implementación del Plan Integral de Seguridad Escolar, con la finalidad de salvaguardar la integridad física y psicológica de todos(as) los(as) miembros de la comunidad escolar..

Subdimensión			
<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia Escolar 			
<ul style="list-style-type: none"> • Formación 			
Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Horas prevencionista de riesgo, Horas administrativas, Insumos de enfermería, Material de oficina, Material didáctico, Material de seguridad	Plan Integral de Seguridad Escolar de Bitácora de registro de actividades de Registro de atención de estudiantes.	Encargado Convivencia Escolar Orientador	Fecha de Inicio: 01/03/2020 Fecha de término: 24/12/2020
Acción 23:			
Fortalecimiento de la Retención Escolar			
Fortaleciendo acciones que contribuyan a la garantía del derecho a los 12 años de educación establecido en Chile, por medio del Programa Educacional Pro Retención, desde un enfoque de derechos y de fortalecimiento comunitario.			
Subdimensión			
<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia Escolar 			
<ul style="list-style-type: none"> • Formación 			
Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Contratación de servicio, Herramientas	Registro de entrevista	Encargado Pro retención	Fecha de Inicio: 01/06/2020

Tics, Contratación de tallerista, Materiales de talleres, Colaciones, Material de oficina, Material Didáctico.	Registro de Notas de Estudiantes Lista de Asistencia a talleres Documento de entrega de beneficios. Informe de Evaluación.		Fecha de término: 24/12/2020
--	--	--	---------------------------------

4. Dimensión Gestión de Recursos

Objetivo estratégico 1
Asegurar la implementación del perfeccionamiento/capacitación del personal docente y administrativo basado en un modelo competencias transversales y específicas que componen los principios formativos y educativos de nuestro PEI y que a su vez, detecte las necesidades de mejoramiento continuo.
Meta estratégica
El 100% de los docentes y asistentes de la educación son evaluados y retroalimentados en su desempeño, detectando las necesidades de perfeccionamiento y formación continua
Estrategias:
1. Socializar y programar debidamente la implementación de un Plan de Capacitación -interna y externa- de los funcionarios basado en la evaluación de desempeño y en las necesidades institucionales.
2. Elaborar y mantener una visión compartida de la gestión de Recursos Humanos hacia los docentes, administrativos y directivos de la Unidad Educativa.
Subdimensión Focalizada
Gestión del personal
Gestión de los resultados financieros
Gestión de los recursos educativos
Indicadores/ estrategia 1
1. Evaluación de Desempeño
<ul style="list-style-type: none">• % de personas docentes y administrativos, evaluado de acuerdo con el desempeño específico.
2. % de personas capacitadas
<ul style="list-style-type: none">• % de personal docente y administrativo capacitado/perfeccionado para fortalecer los desempeños evaluados.
Indicadores/ estrategia 2

1. Clima Laboral			
<ul style="list-style-type: none"> • % de mejora en la encuesta de clima laboral en comparación a línea base. 			
2. Niveles de desempeño			
<ul style="list-style-type: none"> • % de mejora en el desempeño laboral en comparación a desempeño anterior. 			
Acción 24/ estrategia 1:			
Perfeccionamiento y capacitación del personal docente y administrativo			
Implementación del plan de trabajo de desarrollo docente y de recursos humanos que permita fortalecer las competencias y el mejoramiento de las trayectorias escolares. Realizar capacitación a docentes de aula, educadoras diferenciales y asistentes de la educación en áreas atinentes a las necesidades de los estudiantes y el establecimiento.			
Subdimensión			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de personas 			
Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
ATE, Asesoría externa, directivos, Docentes, administrativos, horas profesionales, resmas de papel, prestación de servicios: salones, alimentación, traslado, alojamientos.	Lista de asistencia a capacitación contrato empresa externa boleta de honorario	Director Encargada Técnica	Fecha de Inicio: 01/03/2020 Fecha de término: 30/12/2020
Acción 25/ estrategia 1:			

Incentivo al desempeño			
Fortalecer el incentivo del desempeño según el reglamento de incentivo en base al cumplimiento de metas y resultados educativos (eficiencia interna, mediciones, estandarizadas y asistencia) a fin de mejorar los resultados de aprendizaje y enseñanza hacia los alumnos.			
Subdimensión			
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de personas 			
Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Remas de papel, equipo directivo, computadores, profesionales de apoyo, traslado	Informe de resultados de mediciones estandarizadas Informe trimestral de asistencia de los alumnos	Director	Fecha de Inicio: 01/03/2020 Fecha de término: 24/12/2020
Acción 26/ estrategia 1:			
Recursos para la Innovación Pedagógica			
Adquisición de material didáctico y adecuación de espacios para implementar en todos los ámbitos y/o ejes de los distintos niveles educativos, con el fin de mejorar el desarrollo del proceso de aprendizaje.			
Subdimensión			
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de recursos financieros 			
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de recursos educativos 			
Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas

Equipamiento de apoyo pedagógico, materiales y recursos de aprendizaje, implementos de laboratorio, diferentes recursos didácticos en apoyo de las asignaturas.	Factura de compras y Planificación de clases	Jefa Técnica	Fecha de Inicio: 04/03/2020 Fecha de Término: 24/12/2020

Acción 27/ estrategia 2:

Fortalecimiento del clima laboral colaborativo

Generar un sistema de medición de clima laboral, desarrollar un manual de buenas prácticas laborales, difundir el reglamento interno e implementar capacitaciones para el desarrollo del liderazgo de las jefaturas en función de instalar un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal caracterizado por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo ante los desafíos educativos.

Subdimensión

- Gestión de personas

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Asesoría externa, Impresión y difusión de Manual de buenas prácticas laborales, Impresión y difusión de	Contratos de prestación de servicios Encuesta de satisfacción Informe de percepción laboral	Director	Fecha de Inicio: 04/03/2020 Fecha de Término: 24/12/2020

Reglamento Interno, paneles e insumos para trabajo en equipo.	Cronograma de trabajo		

Acción 28/ estrategia 2:

Gestión de Monitoreo al presupuesto PME

Monitoreo y seguimiento a la implementación del marco presupuestario considerando las distintas fuentes de financiamiento, que permitan fortalecer la trayectoria escolar.

Subdimensión

- Gestión de recursos financieros

Recursos necesarios	Medios de verificación	Responsables	Fechas
Equipo de Finanzas, Sostenedor, Director	Informe de seguimiento Registro de Marco Presupuestario	Director Encargada de PME	Fecha de Inicio: 04/03/2020 Fecha de Término: 24/12/2020

Bibliografía

E. Blanco Bosco. *La desigualdad de los resultados educativos: aportes a la teoría desde la investigación sobre eficacia escolar*. En Revista mexicana de investigación educativa 14(43), 1019-1049, 2009.

Ferrer F. (1998) "Educación y Sociedad, una nueva visión para el siglo XXI". En revista Española de Educación Comparada (Madrid), núm. 4, pp11-36.

D Hopkins. (1998) "Hacia una buena escuela. Experiencias y lecciones" (2008) Área de Educación Fundación Chile

· J. Piñeros J. (2004) "Dimensiones del Mejoramiento Escolar: La escuela alza el vuelo" (2004)

· C. A. Romero. "El cambio educativo y la mejora escolar como procesos de democratización". (2013) REICE, Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en educación. <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vollnl/Romero.pdf>

Cristián Bellei, Liliana Morawietz, Juan Pablo Valenzuela y Xavier Vanni. .Reseñas. Bibliográficas (2016). "*Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, 10 años después*" *La difícil sostenibilidad de la mejora escolar. Un estudio en escuelas desaventajadas de Chile*. Número 13, año 4, 2016

Agencia de la Calidad de la Educación (2015) *“Calidad educativa desde la percepción de los actores clave del sistema”*. Diciembre, 2015

Swope, J. (2001). La reforma educacional chilena editado por Juan Eduardo García Huidobro. Revisado el 6 de October 2019, del <http://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/9603>

Beltrán Llavador, José. (2015).” Educación a lo largo de la vida: un horizonte de sentido”. *Sinéctica*, (45), 01-11. Recuperado en 19 de noviembre de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166509X201500020002&lng=es&tlng=es.