



**Magister En Educación Mención
Gestión De Calidad**

Trabajo De Grado II

**Diagnóstico Institucional Y Plan De Mejoramiento Educativo
Escuela Esperanza**

Profesor Guía: Carmen Bastidas
Alumna: Elizabeth Barría Miranda

Santiago – Chile, Noviembre 2019

1. INDICE	2
3.-ABSTRAC	3
4.-INTRODUCCION	4
5.-MARCO TEORICO	5
6.-DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	14
Situación de la comunidad	16
Antecedentes históricos	17
Antecedentes pedagógicos	19
Resultados académicos	21
Dimension organizativa	30
7.-ANALISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL	34
8.-DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES	34
9.-ANALISIS DE LOS RESULTADOS	61
10.-PLAN DE MEJORAMIENTO	66
ANEXO	69
BIBLIOGRAFIA	71

Abstrac

El propósito de este trabajo de tesis se centró en la realización de un diagnóstico que permitió identificar información relevante y significativa de la organización educacional Esperanza, para posteriormente orientar el diseño de un plan de mejora con foco en el alineamiento operacional y la planificación estratégica. Esta investigación permitió conocer con mayor detalle el contexto de la institución en estudio, sobre esa base fue posible determinarlas directrices que debería seguir el liderazgo de esta institución en los próximos años.

El presente informe muestra cómo una institución educativa cambia sin considerar la gestión de procesos y el alineamiento operacional entre sostenedor, directivos y profesores, como ejes articuladores del proceso de cambio. Desde esa perspectiva, este diagnóstico concluye con el diseño de un plan de mejora, que se propone orientar al equipo directivo en una reflexión sobre cómo generar condiciones que reorienten su Proyecto Educativo y los objetivos propuestos.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de magíster presentado consta de cuatro partes, la primera desarrolla el marco teórico de referencia, los principales temas señalados en el diagnóstico, el segundo señala, el contexto organizacional en relación con la infraestructura, el proyecto educativo y los recursos, entre otros aspectos. La tercera parte el diagnóstico y por último el diseño de una propuesta para enfrentar el desalineamiento operacional y generar una estrategia de desarrollo compartida. En atención a lo anterior, el proyecto se propone describir la trayectoria de la institución como factor explicativo del desalineamiento operacional y las diversas consecuencias asociadas, para abordar de ese modo los actuales requerimientos y los desafíos futuros en el desarrollo de la organización educativa. Dicho análisis constituye la fuente para el diseño de condiciones que permitan el alineamiento operacional de la comunidad, asegurando, asimismo, la necesaria congruencia entre la estrategia del sostenedor y los diversos subsistemas.

Este informe pretende hacer evidente un problema que una comunidad escolar determinada no identifica como tal, reflejando los esfuerzos realizados por los distintos actores educativos, quienes carecen de una estrategia clara, compartida y comunicada adecuadamente entre las y los actores involucrados. Así, nos enfrentamos a una institución que evidencia un crecimiento explosivo, acompañado de decisiones, objetivos y metas no compartidas ni comunicadas clara y oportunamente a la comunidad. Esto ha provocado, durante los últimos años, un desalineamiento operacional que trajo como consecuencia la pérdida de identidad y los problemas que de ello se han derivado en el funcionamiento de la institución.

MARCO TEÓRICO

En la siguiente sección se entrega una revisión bibliográfica centrada en los conceptos necesarios para comprender tanto la problemática del Colegio, las reflexiones pedagógicas y los lineamientos de mejora. Considerando estos conceptos, se realiza una profundización respecto de ciclo de mejora y la importancia de un diagnóstico exhaustivo, con información conocida por todas y todos los integrantes de la comunidad. Se considera, además, una conceptualización adecuada de liderazgo educacional, sus tipos y características, con foco en el liderazgo distribuido. Al mismo tiempo se desarrollan los conceptos clave de la gestión del cambio, estableciendo al mismo tiempo cómo es posible aplicar el concepto de adaptabilidad al contexto escolar, como medio para promover y optimizar las prácticas de mejora.

4.1 Ciclos de mejora y la importancia del diagnóstico.

Las instituciones educativas se han visto obligadas a adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos permanentes. Para ello es necesario el desarrollo de procesos de cambio, que deben ser constantemente revisados y adaptados a la realidad actual de un Colegio. De esta forma, los ciclos de mejora constituyen un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a todos los actores educativos, con el propósito de garantizar el mejoramiento permanente de su gestión (Fundación Chile, 2011). De esta forma, es posible desarrollar un diagnóstico y, a partir de sus resultados, diseñar e implementar un plan de mejoramiento orientado a optimizar el nivel de gestión escolar. Es posible evidenciar la importancia de este proceso en la institución analizada, puesto que, en este caso, no registro de alguna evaluación anterior ni de un proceso de diagnóstico institucional que fundamente los cambios o algunas de las decisiones implementadas. En efecto, la ausencia de esta evaluación muestra que la Institución no reconoce esta como una necesidad de la comunidad, sino como una cuestión de responsabilidad y decisión externa. El primer paso para el mejoramiento institucional consiste en levantar y recopilar información relevante para comprender la historia y la situación actual de una escuela (Fundación Chile,

2011). Esto implica la realización de un diagnóstico para reunir y sistematizar la información en relación con diversos aspectos. El diagnóstico es, de hecho, un proceso participativo en el que todos los actores de la comunidad analizan y evalúan el estado de las prácticas institucionales y pedagógicas, vinculándolas con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna. Este paso considera la tendencia y las evidencias existentes, las cuales permiten establecer una línea de base desde donde se deben planificar las diferentes etapas de un proyecto de mejora (Mineduc, 2013). Por otra parte, el diagnóstico institucional busca establecer cómo impactan las prácticas asociadas a las áreas de proceso del modelo de calidad de la gestión escolar, por ejemplo, en los resultados educativos. Una vez que la escuela establece los planes de mejora, se da paso a la institucionalización de políticas y procesos, no operativos sino estratégicos, que apuntan a alcanzar las metas y los objetivos declarados en el PEI

Gestión del cambio Pensar, gestionar, implementar y liderar personas en procesos de cambio se ha transformado en una responsabilidad clave y distintiva del liderazgo actual, por varios motivos. El primero es que la centralidad de los “clientes” obliga a innovar constantemente. Ello implica crear nuevos productos, servicios o experiencias de uso, como adecuar la organización a dichas ofertas. El segundo motivo dice relación con el entorno altamente competitivo y globalizado, que impone un rediseño de la institución para facilitar los procesos de producción que se incorporan para mantener la competitividad. En tercer lugar, las organizaciones tienen como expectativa asumir los cambios y la implementación de nuevos procesos, pero estos son acelerados y muchas veces provocan una baja inicial en la productividad, a causa de la pérdida de familiaridad con las formas de trabajar y relacionarse. Se entiende la gestión del cambio, asociada al liderazgo, como el proceso de liderar y gestionar el cambio organizacional a nivel de personas y de equipos, con el fin de transitar desde una situación actual – caracterizada por un desalineamiento-- a una situación deseada, que implique una mayor efectividad, un buen clima de trabajo y el fortalecimiento de la identidad de la organización. De esta forma, la gestión del cambio permite alinear al conjunto

de las personas con la situación deseada, disminuyendo así la sensación de incertidumbre. La metodología de gestión del cambio es certera al plantear que con el entorno altamente competitivo y globalizado, que impone a las organizaciones compatibilizar un rediseño constante de sus procesos estructuras y formas de trabajar, con la necesidad de optimizar costos y calidad del trabajo; es incluso, con la necesidad de incorporar nuevas tecnologías ,que facilitan los procesos de producción, con el propósito de mantener la competitividad (Sandoval, 2010).Esto se puede observar en la nueva dirección y en la sensación de los profesores en relación a “extrañara la anterior jefatura, puesto que el hecho desconsiderar ,dentro del plan de mejora y del diagnóstico ,el factor del cambio, permite redefinir las estructuras, las formas de trabajo y los roles desempeñados dentro de la institución.

Al mismo tiempo, muchos de los cambios en los que se ve involucrada una organización deben ser asumidos por los líderes de esta, quienes son los responsables de implementar los nuevos procesos, en función de los roles y las metas. Sin embargo, no corresponde a estos líderes el diseño de tales procesos, puesto que el liderazgo tradicional ha evolucionado hacia formas participativas, de tal manera que su rol se orienta ahora a la gestión de lcambio y transformación de personas (Sandoval, 2014). Así ,la nueva dirección debe empoderarse de ese rol y convocar a la comunidad educativa, a quien le corresponde, en efecto, rediseñar el proceso de cambio, así como también hacer visible al sostenedor los problemas que enfrentan durante este período de transformación, de manera de institucionalizar dicho proceso al interior dela institución. La gestión del cambio se hace relevante en este caso ,porque los procesos de implementación se acompañan de grados de incertidumbre y provocan, como ya hemos señalado, una baja inicial en la productividad debido a la pérdida de familiaridad con las formas de trabajo y de relación entre las personas que participan del proceso. En este escenario, se espera que el líder pueda alinear a las personas y acelerarlos procesos de cambio, reduciendo al máximo los costos emocionales y productivos que se ponen en juego (Sandoval, 2010).En definitiva, la gestión del cambio

permite alinear al conjunto de las personas con el propósito y la situación deseada ;identificar qué palancas o variables es necesario intervenir para lograr que el cambio buscado se realice en forma efectiva y sustentable ;anticipar mecanismos de información y comunicación que orienten a la acción y disminuyan la sensación de incertidumbre(Sandoval, 2014).También permite crear planes de acción específicos para personas o grupos clave de las empresas, de los cuales se requiere un alto nivel de compromiso para garantizar el éxito del proceso. Es así como el plan de mejora propuesto en este proyecto estará enmarcado en el modelo de Greiner, publicado en la Harvard Business Review, en 1972, bajo el título “ Evolución y revolución conforme las empresas crecen “. Este modelo tiene en cuenta cinco factores: (1) edad de la empresa; (2) tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas);(3) fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas);(4) fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales sí ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales);y (5) tasa de crecimiento de la organización (en general, el contexto competitivo en el cual se involucra).Una vez definidas las palancas de acción necesarias para el desarrollo de un proceso efectivo (Sandoval, 2014), debemos considerar la variable fundamental para que el liderazgo resulte eficaz: junto con el nuevo estilo directivo, se requiere la adhesión de las y los seguidores ,determinada por la “madurez”. Se define esta como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En la madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza) para llevar a cabo la actividad. En función de la combinación de esas dos variables, los autores del modelo establecen el “estilo” del director. Según Murillo (2013):•Si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad, el directivo debe, en efecto, “dirigir”, establecer los objetivos, dar las instrucciones, etc. El director es, por lo tanto, quien proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo. Si el grupo no tiene capacidad, pero sí voluntad, el directivo ha de

persuadir, explicar sus objetivos e intentar convencer a las personas involucradas para que los acepten y se impliquen en la tarea. Él es quien proporciona dirección y guía. Si el grupo tiene competencia, pero no voluntad, el directivo fomenta la participación. De este modo, traslada la responsabilidad a la comunidad, los alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso.

- Por último, si el grupo tiene capacidad y voluntad, el directivo debe delegar. Los integrantes del grupo serán quienes tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas.

Alineamiento operacional Si no existiera un problema, la adaptación no sería necesaria. Las personas y las organizaciones progresan cuando enfrentan los problemas de manera exitosa. Y cuando los evaden, pueden llegar a no sobrevivir (Eichholz, 2015). Si desean ser capaces de mantenerse en el tiempo, las organizaciones deben formular estrategias acertadas que les aseguren su viabilidad y proyección de futuro. Una vez realizado esto, puede revisar el alineamiento, la coherencia y la correspondencia de los objetivos específicos de cada unidad interna, con los objetivos globales de la organización. El alineamiento operacional se logra cuando los objetivos locales de cada una de sus unidades internas son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización; es decir, cuando las personas comprenden, adhieren y ejecutan acciones para el logro de los objetivos de la estrategia planeada (Volante, 2005). Este proceso consta de cuatro etapas: Planificación Estratégica, Estructuración de la Organización, Control del Desempeño y Gestión del Mejoramiento. Esta última supone una retroalimentación constante entre cada etapa. En términos específicos, las diferentes etapas se refieren a lo siguiente:

- La Planificación Estratégica consiste en el estudio de la empresa y de su entorno actual y previsión futura, con el propósito de definir los objetivos prioritarios para la organización.

La Estructuración de la Organización considera el diseño de la red de compromisos internos que permiten conseguir esos objetivos estratégicos. El Control del Desempeño tiene por finalidad detectar las instancias en donde se está perdiendo el alineamiento deseado. La Gestión del Mejoramiento se concentra en

establecer mecanismos para superar los problemas o desalineamientos detectados.

Orígenes del desalineamiento Uno de los principales inconvenientes de la estructura funcional tradicional es que cada unidad optimiza su operación según ciertas variables de control que pueden no ser las más adecuadas o relevantes desde su punto de vista. Si bien estas actitudes pueden parecer razonables desde el punto de vista de la función propia de cada una de las unidades, algunas de ellas conspiran contra la efectividad de las unidades relacionadas. (Modelo McKinsey./S)

El desalineamiento operacional en educación puede presentarse cuando los docentes, coordinadores y directivos pierden de vista los objetivos globales de la institución, optimizando solo las variables de su propio estamento, sin colaborar con el resto de la institución. Así, en la imagen anterior es posible observar que los distintos estamentos pueden dejar de compartir valores, estilos, recursos, y por ende, la estrategia no logra imponerse como propósito común y sistemático, puesto que las capacidades individuales y grupales no logran alinearse.

La estrategia tiene la finalidad de otorgar claridad y definiciones duraderas. No obstante, tratándose en este caso de una nueva dirección, al mismo tiempo debe ser capaz de lidiar con sucesos desconocidos y redistribuir recursos a medida que surgen nuevas necesidades y oportunidades. Así también, debe abrir espacios para la iniciativa de las y los docentes, de manera que estos adopten y realicen las innovaciones. Para diseñar una estrategia se debe considerar, según Eichholz (2015), cinco variables clave: la conciencia, la reflexión, el involucramiento, la experimentación y la simplicidad. Estas se deben medir y considerar para alcanzar una mayor capacidad adaptativa: •La conciencia del entorno, cuyas circunstancias cambiantes pueden afectar a la organización, como por ejemplo, la reforma que busca la gratuidad en Educación, la cual ha experimentado diversas modificaciones, provocando en la comunidad un estado de incertidumbre, por el hecho de no saber cómo y bajo qué condiciones seguirá funcionando el colegio.

La reflexión acerca de dicho entorno y de las opciones de respuestas disponibles. Frente al contexto y los nuevos cargos en la institución, se deben programar espacios de reflexión que permitan definir el pensamiento estratégico para escoger entre eventuales opciones de mayor complejidad. El involucramiento de un amplio grupo de personas en el desarrollo y el ensayo de ideas para la implementación de la estrategia. La experimentación continua de nuevas orientaciones estratégicas. Esto no implica cambios drásticos “entre cuatro paredes”, sino relacionados con el involucramiento y la reflexión constante de las personas involucradas en el proceso. Esto ayudará a incrementar la capacidad adaptativa de la organización y al fortalecimiento de un ambiente contenedor. La simplicidad, que hace que la estrategia sea fácil de comunicar, entender y seguir. Esto tiene como propósito que las personas sean capaces de relacionar lo que hacen, con un contexto más amplio, sintiéndose parte significativa de la comunidad (Eichholz, 2015). (Hax y Majluf, 2013)

Como se observa en el esquema anterior, Según Hax y Majluf, el desempeño organizacional mejora si el clima de trabajo se encuentra alineado tras una visión compartida entre los procesos y la cultura organizacional. Lo anterior apunta a la gestión estratégica que debe buscar un desarrollo permanente de los equipos, lo que implica un aprendizaje organizacional, capacitación y desarrollo para los miembros de la organización. Esta última debe ser capaz de integrar a todos sus miembros e impartirles una visión estratégica compartida, basada en valores consensuados. Así, por ejemplo, (Hax, Majluf, 2013) plantea que las estructuras que envejecen pueden carecer de la suficiente flexibilidad para responder adecuadamente a nuevas demandas y a los objetivos estratégicos, tal como ha ocurrido con los cambios experimentados por el colegio Esperanza.

La planificación estratégica consiste en el estudio de la empresa y de su entorno, con el objeto de determinar sus principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y los desafíos que de ellas se desprenden. Se dice que una organización está operacionalmente alineada cuando cada una de sus partes está efectivamente sintonizada respecto de los objetivos estratégicos verticales y

horizontales. Según Flores (1994), la estructuración de la organización se basa en los compromisos que se establecen entre sus miembros. Estos compromisos son formalizados a través instrumentos tales como contratos o convenios, los que pueden eventualmente ligarse a incentivos, premios y penalizaciones. De esta manera, la organización no solo cuenta con una herramienta para el control, sino, además, con un instrumento para la orientación del comportamiento y la motivación del personal. En la organización basada en procesos, como señala Michael Hammer (1996), no solo cambia el énfasis de las perspectivas (de centralizada a clientes), sino también los roles. Así, algunos gerentes se transforman en dueños de procesos, con responsabilidad sobre el trabajo; y otros, en entrenadores, con responsabilidad sobre la excelencia del personal y otros recursos que permiten realizar dichos procesos. De esta forma, el organigrama tradicional desaparece y da paso a un conjunto de procesos y “centros de excelencia” interrelacionados

La gestión del mejoramiento, en el enfoque del presente artículo, tiene por objeto corregir los desalineamientos detectados en la etapa de control del desempeño. En términos muy simplificados, las técnicas de corrección del desalineamiento vertical actúan desplegando la autoridad y generando capacidades para realizar mejoras en los niveles inferiores del organigrama de la empresa, o incentivándolos directamente para que logren los objetivos deseados. Las técnicas de corrección del desalineamiento horizontal, por su parte, modifican la organización o la forma de realizar el trabajo, para ajustarse mejor a los requerimientos de los clientes o a las intenciones del dueño. Una de las principales fuentes de desalineamiento vertical es el distanciamiento o descoordinación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa, particularmente en términos del ejercicio de la autoridad y de la forma en que se asumen las responsabilidades. El Mejoramiento Continuo plantea que es necesario crear una “cultura de la calidad y la productividad” en la organización, para lograr mejorarla, considerando para ello, en forma destacada, la participación de los niveles operativos de la misma (ver, por ejemplo: Crosby (1979); Deming

(1982); Juran (1989); Harrington (1995)). Su principal objeto es generar habilidades de mejoramiento en los operarios, incrementando sus niveles de autoridad y su capacidad para tomar decisiones. Se busca descentralizar la organización en términos no estructurales, involucrando a los trabajadores en la tarea de alineamiento respecto de los objetivos estratégicos previstos. Se postula que los expertos son los que hacen las cosas; ellos son los que tienen el conocimiento detallado sobre cómo realizar y cómo mejorar los procedimientos productivos. Así, en mayo del año 2010, el panel de expertos para una Educación de Calidad indicó que los directivos cumplen un rol clave en los procesos educativos, principalmente teniendo claridad en cuanto a los propósitos y las metas, para lograr un alineamiento de los recursos con los propósitos educativos. Para ejercer el liderazgo y ser efectivo en la gestión se pueden considerar modelos que simplifican y optimizan la complejidad organizacional. Un modelo básico de gestión contempla lo siguiente: --la estrategia, que refiere a misión, visión, objetivos y metas de la organización y de sus miembros; responde a qué es lo que se quiere lograr. --La organización, que guarda relación con las estructuras y las personas que asumen las responsabilidades sobre los desafíos planteados por las estrategias, entendiéndose que las escuelas efectivas disponen de una estructura que asume responsabilidades y compromisos por los aspectos claves de la gestión y la enseñanza.--Los sistemas de apoyo, que consideran que cada colegio o escuela, fuera de tener sistemas básicos que funcionan (asistencia, remuneraciones, etc.), disponen de un conjunto alineado de sistemas de soporte a la gestión (por ejemplo: control de gestión, evaluaciones de desempeño). Y el mejoramiento, que remite a cómo optimizar el trabajo realizado, y muy especialmente al mejoramiento focalizado, es decir, a cómo avanzar en lo que se espera de las y los docentes

DIMENSIONES DEL ESTABLECIMIENTO

IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

ESTABLECIMIENTO	COLEGIO ESPERANZA
UBICACIÓN	CAMINO MAULE KM 3
TIPO DE ENSEÑANZA	BÁSICA
DEPENDENCIA	MUNICIPAL
TELEFONO	(71) 292955
MAIL	COLEGIOESPERANZA GMAIL.COM

En la difícil misión de educar, nuestro proyecto educativo “Colegio Esperanza”, propende a una educación integral. Con la vocación de que cada estudiante tiene el derecho a que se le brinde la oportunidad de desarrollarse en todos los aspectos de su persona (social, físico, intelectual, espiritual, cultural y afectivo). También debemos considerar que nuestro país se transforma a un ritmo acelerado producto del desarrollo científico y tecnológico, la apertura económica, la globalización de los mercados y la asociación con otros estados. Lo que nos exige y motiva a un desarrollo integral de los jóvenes con un marcado énfasis en valores

conductuales éticos, desarrollados a través de actividades recreativas, culturales, deportivas y curriculares tendientes a crear, entregar y promover entre nuestros alumnos los espacios de tolerancia, comprensión, solidaridad, justicia y paz.

Según lo enunciado y coherente con las políticas educacionales del estado, nuestro presente proyecto educativo está dirigido a los alumnos y alumnas desde Primer nivel de transición a 8º básico.

Nuestro proyecto refleja la decisión y compromiso de docentes, alumnos, auxiliares, padres y apoderados para ir en la búsqueda de la identidad de nuestra unidad educativa, lo que lleva consigo un gran desafío y responsabilidad, para ir asumiendo cambios trascendentes con énfasis en lo pedagógico la buena convivencia escolar.

VISIÓN

Nuestra escuela concibe la educación como un proceso permanente que abarca a la persona en su totalidad, que tiene como propósito promover su formación intelectual, personal mediante experiencias significativas que potencien el desarrollo de capacidades y valores.

MISIÓN

Entregar a los niños y niñas educación de calidad, desarrollando al máximo sus potencialidades valóricas, cognitivas y sociales, en un ambiente afectivo que involucra a la familia como actores participantes de la formación de los estudiantes, alcanzando un perfil de alumno que cuente con las competencias necesarias para integrarse a la sociedad actual.

SITUACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

Nuestra comunidad escolar proviene de un nivel socioeconómico medio bajo, cuyas familias, por lo general, presentan diferentes grados de disgregación, en donde normalmente su constitución es monoparental. El grado de compromiso de los padres y apoderados es satisfactorio, reflejado en la participación de las diferentes actividades planificadas en el año escolar.

Basados en esta realidad, nuestra escuela procura el ingreso de familias y alumnos que cumplan con el perfil de compromiso, sobretodo, en la aceptación y respeto de nuestro Manual de Convivencia Escolar , el cual fue consensuado y elaborado con todos los miembros de la comunidad educativa. Esto ha motivado que en la actualidad nuestros alumnos demuestren un notable mejoramiento conductual, practicando valores como el respeto, la afectividad, la responsabilidad y la identidad con nuestra escuela.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de nuestro PEI, está ligado directamente con nuestra misión la cual es Entregar a los alumnos una educación de calidad, desarrollando al máximo sus potencialidades valóricas, cognitivas y sociales, en un ambiente afectivo que involucra a la familia como actores participantes de la formación de los estudiantes, alcanzando un perfil de alumno que cuente con las competencias necesarias para integrarse a la sociedad actual.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para de este objetivo se desarrollaran objetivos por área objetivos por áreas.

1. Área Liderazgo: Fortalecer un trabajo en equipo del cuerpo técnico y directivo que permita a los docentes lograr un desempeño basado en altas expectativas sobre los estudiantes , en un ambiente afable, donde niños y niñas logren el desarrollo de competencias necesarias para integrarse a la sociedad.

2. Área Curricular: Consolidar el trabajo entre el cuerpo directivo, docentes y todos los miembros que participan en la labor de enseñanza aprendizaje, en un proceso permanente que permita un sistema de monitoreo de los avances del aprendizaje de los alumnos y alumnas, de los diseños de aula, de las prácticas docentes, y reforzamientos pedagógicos.
3. Área Recursos: Fortalecer la política de utilizaciones de todos los recursos (humanos y materiales), de acuerdo a las necesidades e intereses contempladas en los diseños de planificación al aula.
4. Área Convivencia: Favorecer el conocimiento e implementación del manual de convivencia dentro de la unidad educativa, propiciando la participación de las familias como un agente activo en el proceso escolar de los niños y niñas.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El Colegio Esperanza, abre sus puertas a la comunidad escolar el año 2019. Nace de las inquietudes y preocupación de dos profesoras, por el bienestar de los alumnos más vulnerables de nuestro sistema escolar. Atenderá una población escolar aproximada de 270 alumnos /as en la modalidad mixta, con un curso por nivel, desde NT1 a 8º año básico, con JEC de 3º a 8º Básico. nuestra escuela cuenta con docentes especialistas en : Ingles ,Educ. Física , Artes musicales , educadoras diferenciales para primer y segundo ciclo y talleres extraprogramáticos.

El próximo la escuela se integra al Proyecto Comunal de Integración Escolar atendiendo a los alumnos con Necesidades Educativas Especiales.

ANTECEDENTES DEL ENTORNO

Nuestro colegio cuenta con una amplia infraestructura, sin embargo la ubicación es de difícil acceso por situarse en la periferia de la ciudad. Otros de los

aspectos a considerar son las características de las familias de nuestros alumnos las cuales son disfuncionales y el 80 % vulnerables.

En cuanto a las amenazas podemos dar a conocer que:

- Colegios particulares cercanos que ofrecen desde pre-básica a la educación media.
- Alto porcentaje de delincuencia juvenil en los alrededores.
- Crecimiento e incremento acelerado de venta y consumo de drogas y alcohol en sectores aledaños.
- Inseguridad en el trayecto y acceso al establecimiento.
- Existencia de un porcentaje menor de apoderados agresivos e irrespetuosos en la convivencia cotidiana con la comunidad educativa.
- sector eriazó aledaño al establecimiento (Centro de delincuencia, drogadicción y violencia).

Para trabajar en este contexto es necesario contar con:

- Docentes titulados
- Docentes con ampliación de 2 horas destinadas a preparación de la enseñanza.
- Docentes evaluados con niveles de logro competentes y destacados.
- Profesionales de apoyo S.E.P, docentes y no docentes: con especialista en Problemas de Aprendizaje para la atención de estudiantes de segundo ciclo con NEE, profesor de inglés, profesor de artes musicales, profesora de motricidad y expresión corporal, y un profesional encargado de la atención permanente de la sala de informática y mantención de recursos TIC y pizarra interactiva.
- Perfeccionamiento constante.
- Reflexión pedagógica semanal.
- Proyecto de integración.
- Sala de estimulación temprana.
- Trabajo de equipo entre directivos, docentes y asistentes de la educación.

- Programa de alimentación (Junaeb).
- Trabajo con Centro de Padres.
- Consejo escolar
- Sala exclusiva para cada curso.
- Profesores especialistas de asignaturas.
- Aulas Tic 1ª a 8º año.
- Sala de informática.

- Sala pizarra interactiva.
- Sala de atención de apoderados.
- Biblioteca.
- Sala de Artes.
- Multicancha techada.
- Material deportivo.
- Talleres Extraprogramáticos deportivos, artísticos y curriculares.
- Programas internos “La Aventura de Leer y Escribir” “ mi mundo y los números “
- Alumnos en práctica.

ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS

Definir el currículo de una escuela, es preguntarse qué es lo que queremos formar, qué es lo que vamos a enseñar en el proceso educativo y coordinar con una respuesta de un proyecto de ser humano, considerando las circunstancias

psicológicas y culturales que trae cada niño como formación básica de la familia y su entorno social, y respetando credos religiosos, étnicos, ideales políticos y de nacionalidad de las familias e integrantes de la unidad educativa.

La formación de un currículo nos permite transformar ciertos lineamientos que van construyendo metas realizables y que nacen de las necesidades detectadas tras evaluaciones internas y externas. Dicho proyecto debe introducir cambios reales, que atiendan aspectos relevantes de la comunidad educativa, teniendo como foco principal el aprendizaje progresivo de niños y niñas en todas las áreas. Nuestras herramientas serán la utilización de todos los recursos existentes humanos y materiales con los que cuenta la escuela.

Como escuela debemos destacarnos por nuestros niveles de logros, manteniendo la excelencia académica, mejorando gradualmente los puntajes del SIMCE, generando siempre un ambiente de sana convivencia escolar

Los principios y orientaciones generales son derivadas de la propuesta ministerial la cual actúa como un conjunto de decisiones que responden a los requerimientos de la educación desde una perspectiva de desarrollo global del país.

Nuestra escuela propiciará actividades curriculares y extracurriculares que contemplan objetivos relacionados con las cuatro dimensiones establecidas en los Objetivos Fundamentales Transversales: Formación ética, Crecimiento y autoafirmación personal, Persona y su entorno y Desarrollo del pensamiento.

Las actividades desarrolladas en la escuela motivan a los alumnos a participar activamente en experiencias deportivas y culturales que contribuyen a su formación personal y fortalecen la integración y participación activa de los padres y apoderados en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños y niñas.

La unidad educativa se ha plantea desafíos permanentes, donde nuestra tarea implica asumir una práctica directiva comunicativa con principios democráticos y estimuladores al trabajo en equipo. En relación a la práctica docente consideramos como fundamento principal potenciar la cultura de altas expectativas con respecto a los logros de aprendizaje de los estudiantes, implementando estrategias innovadoras, con apoyo de todos los recursos

existentes, estimulando el potencial de niños y niñas con niveles iniciales, intermedios y avanzados logrando aumentos graduales en evaluaciones internas y externas.

En relación al rendimiento escolar, la escuela espera contar con programas de atención a las Necesidades Educativas Especiales asociadas a una discapacidad permanente o transitoria (Programa de Integración y Grupo Diferencial).

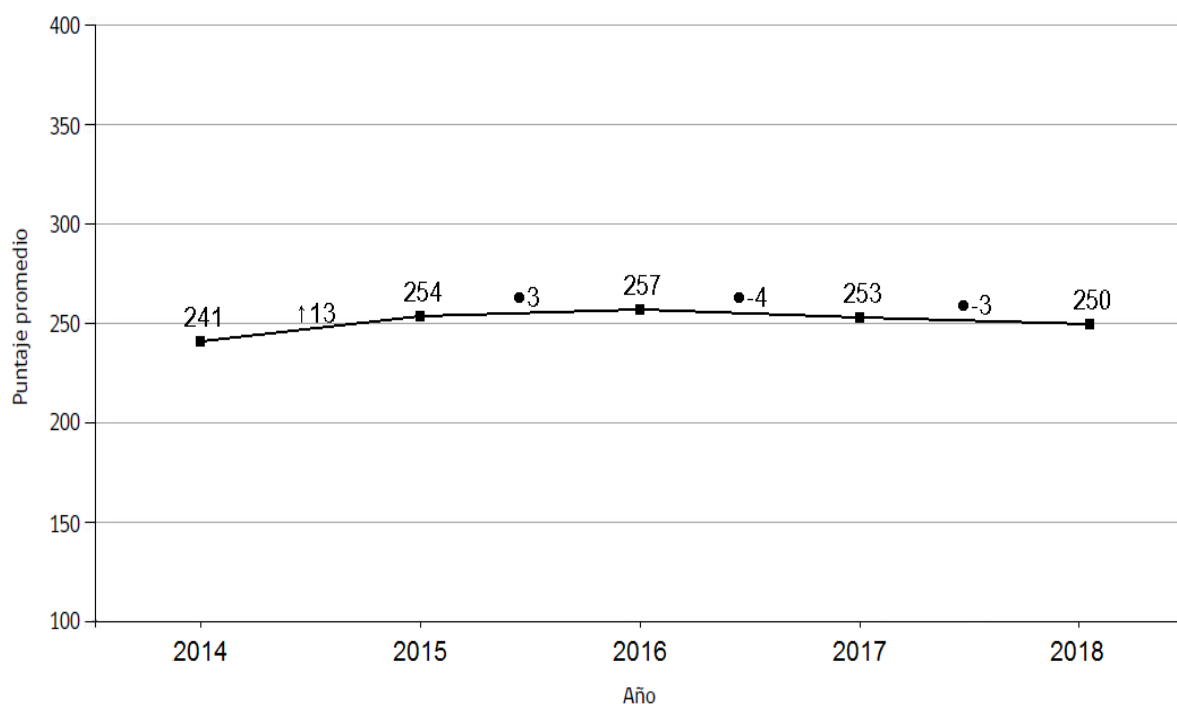
Resultados académicos:

Puntajes promedio

Estos resultados permiten observar la trayectoria de los puntajes en las últimas evaluaciones para determinar si hay una tendencia al alza, a la baja o se mantienen los resultados de aprendizaje Simce.

PROMEDIOS	
El promedio 2018 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es	250 Similar (-3 puntos)
El promedio del establecimiento comparado con el promedio nacional de establecimientos de similar grupo socioeconómico es	250 Más bajo (-9 puntos)

Puntaje promedio Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2014-2018



Notas:

(1) El símbolo (+) indica que la diferencia a favor es estadísticamente significativa.

(2) El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje promedio respecto de la evaluación anterior es:

●: similar.

↑: significativamente más alto.

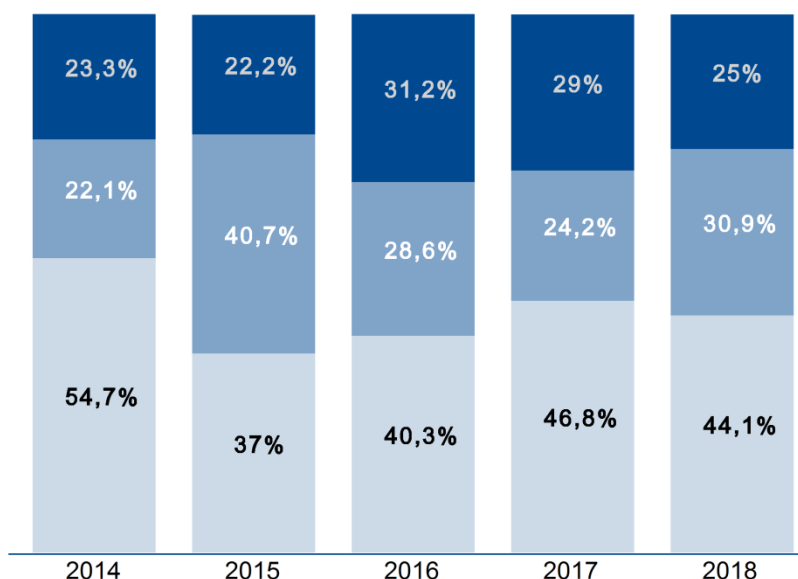
↓: significativamente más bajo.

Resultados según Estándares de Aprendizaje

Estos resultados permiten visualizar el porcentaje de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje, lo que posibilita a los docentes y directivos dimensionar la cantidad de estudiantes que logra satisfactoriamente los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículo vigente (nivel Adecuado), la que lo logra parcialmente (nivel Elemental) y la que no logra demostrar consistentemente que

han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales (nivel Insuficiente) para el periodo evaluado

Distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje en Simce



■ Nivel de Aprendizaje Adecuado ■ Nivel de Aprendizaje Elemental ■ Nivel de Aprendizaje Insuficiente

Resultados Matemática

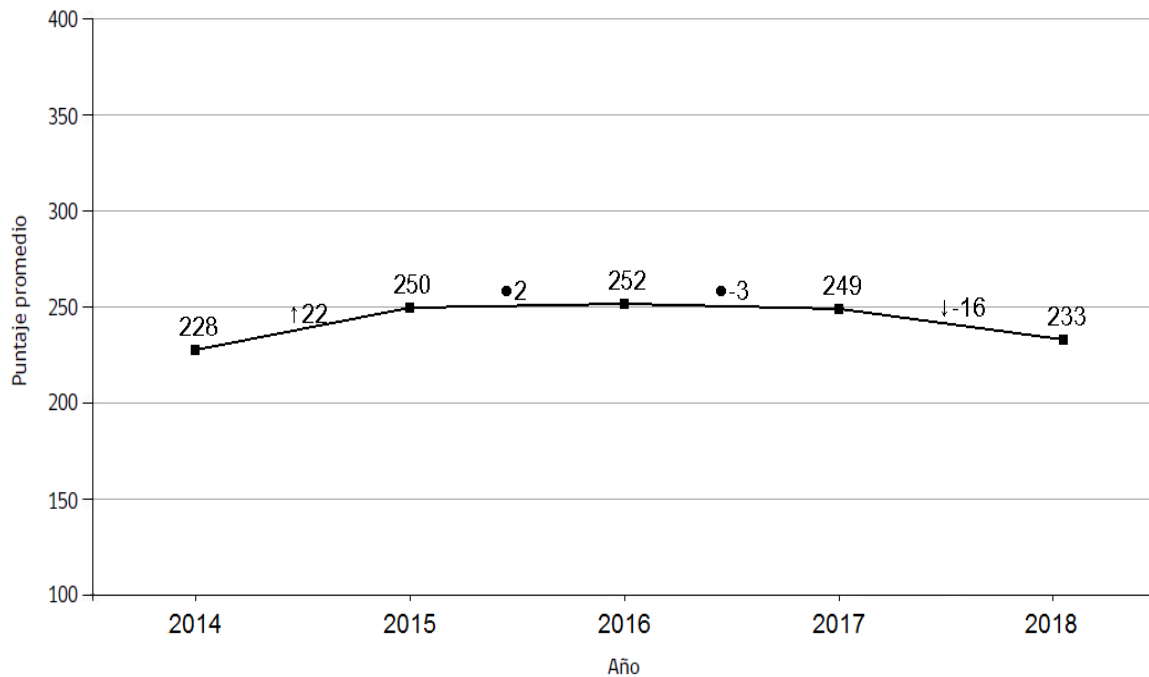
Puntajes promedio

Estos resultados permiten observar la trayectoria de los puntajes en las últimas evaluaciones para determinar si hay una tendencia al alza, a la baja o se mantienen los resultados de aprendizaje Simce.

Puntaje promedio	Matemática
------------------	------------

El promedio 2018 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es	233 Más bajo (-16 puntos)
El promedio del establecimiento comparado con el promedio nacional de establecimientos de similar grupo socioeconómico es	233 Más bajo (-15 puntos)

Punajes promedio en Simce Matemática 4° básico 2014-2018



Notas:

- (1) El símbolo (+) indica que la diferencia a favor es estadísticamente significativa.
- (2) El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje promedio respecto de la evaluación anterior es:

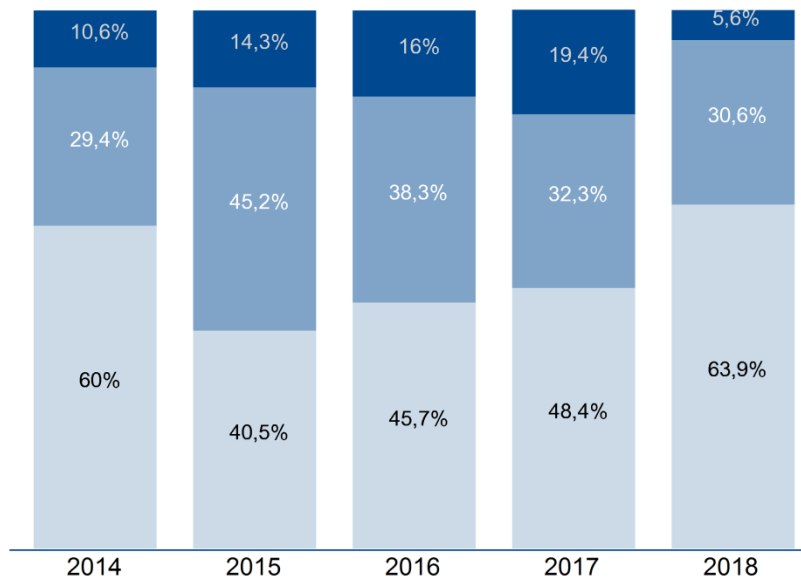
●: similar.
↑: significativamente más alto.
↓: significativamente más bajo.

(3) Si los resultados presentan marcas o símbolos adicionales: Ver Simbología aquí.

Resultados según Estándares de Aprendizaje

Estos resultados permiten visualizar el porcentaje de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje, lo que posibilita dimensionar la cantidad de estudiantes que logra satisfactoriamente los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículo vigente (nivel Adecuado), la que lo logra parcialmente (nivel Elemental) y la que no logra demostrar consistentemente que han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales (nivel Insuficiente) para el periodo evaluado.

Distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje en Simce



Nivel de Aprendizaje Adecuado
 Nivel de Aprendizaje Elemental
 Nivel de Aprendizaje Insuficiente

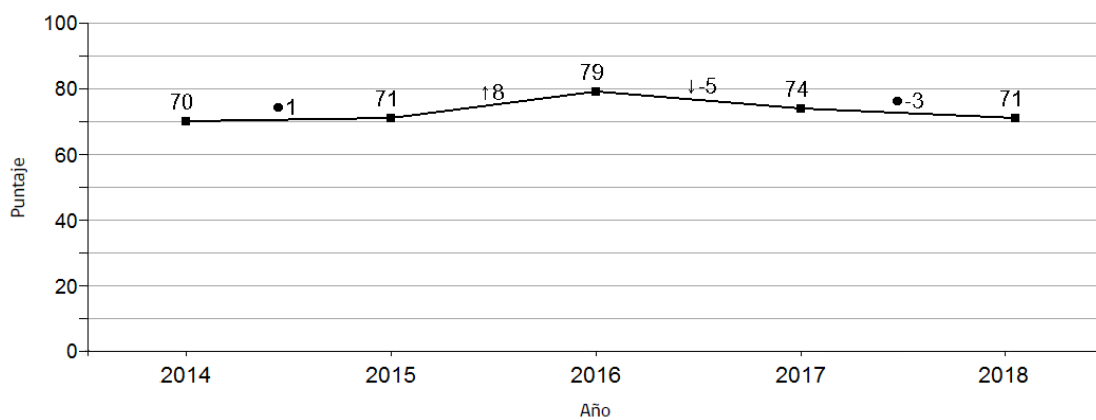
Es importante también considerar un conjunto de índices que entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los y las estudiantes, de manera complementaria a los resultados en la Prueba Simce y al logro de los estándares de aprendizaje. En lo que dice relación con estos índices, que se evalúan por medio de encuestas a diferentes actores de la comunidad, en el marco del proceso de Simce, es posible observar que, a medida que se avanza en los cursos, la percepción del Colegio se vuelve negativa. Así, por ejemplo, es necesario desarrollar un trabajo específico en Formación Ciudadana y Convivencia Escolar, ámbitos que no son mencionados en el Proyecto Educativo

Resultados de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social

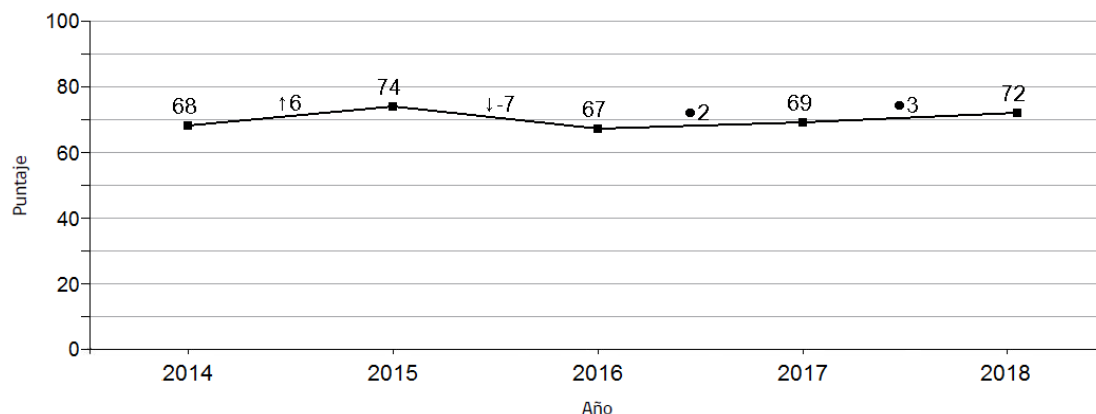
Estos indicadores entregan información sobre el desarrollo integral de los estudiantes del establecimiento de 4º año básico en el área personal y social en el año 2018

Indicador	Puntaje	Variación respecto de la evaluación anterior	Variación respecto de establecimientos del mismo grupo socioeconómico
Autoestima académica y motivación escolar	71	Similar (-3 puntos)	Similar (-3 puntos)
Clima de convivencia escolar	72	Similar (3 puntos)	Similar (-2 puntos)
Participación y formación ciudadana	78	Similar (-2 puntos)	Similar (0 puntos)
Hábitos de vida saludable	67	Similar (-3 puntos)	Similar (-2 puntos)

Puntajes en el indicador y sus dimensiones de Autoestima académica y motivación escolar 4º básico 2014-2018 y variación entre años



Puntajes en el indicador y sus dimensiones de Clima de convivencia escolar 4º básico 2014-2018 y variaciones entre años

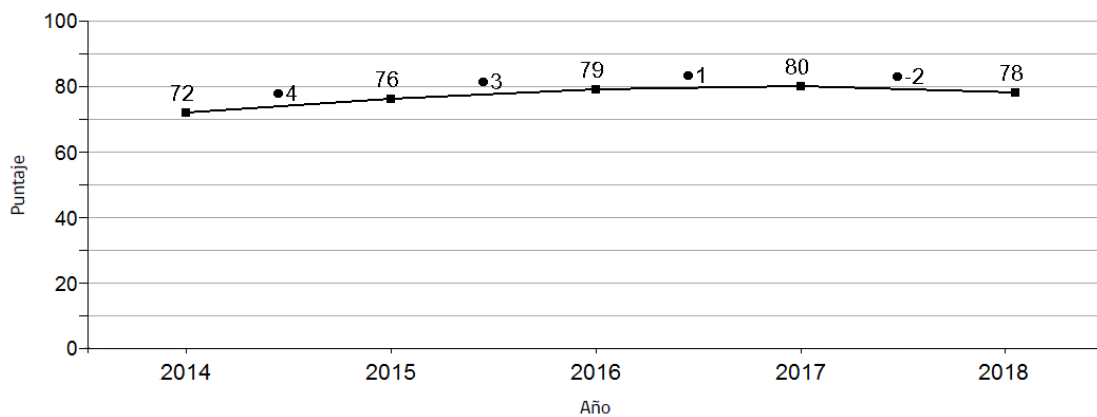


Ejemplo de algunas respuestas de nuestros alumnos:

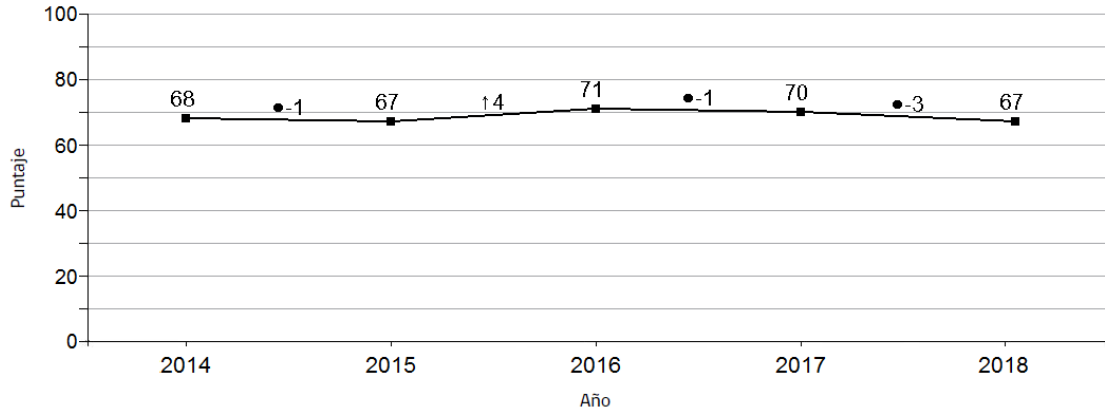
<p>Ambiente de respeto</p>	<p>40% de los estudiantes de 4º básico del establecimiento señala que los estudiantes del curso se respetan entre ellos. A nivel nacional, el porcentaje que declara esto es 61 %. 66% de los apoderados señala que los estudiantes se tratan con respeto. A nivel nacional, el porcentaje que declara esto es 70,6 %</p>
<p>Ambiente organizado</p>	<p>85% de los estudiantes de 4º básico del establecimiento señala que las normas de convivencia son conocidas por todos sus pares. A nivel nacional, el porcentaje que declara esto es 84,9 %.</p> <p>75% de los apoderados señala que las normas de convivencia se aplican de</p>

	manera justa. A nivel nacional, el porcentaje que declara esto es 60,3 %
Ambiente seguro	<p>82% de los estudiantes de 4° básico del establecimiento señala que le parece bastante grave o muy grave dañar cosas del establecimiento. A nivel nacional, el porcentaje que declara esto es 89,8 %.</p> <p>83% de los apoderados señala que su hijo(a) se siente seguro cuando está con sus compañeros. A nivel nacional, el porcentaje que declara esto es 79,4 %.</p>

Puntajes en el indicador y sus dimensiones de Participación y formación ciudadana 4º básico 2014-2018 y variación entre años



Puntajes en el indicador y sus dimensiones de Hábitos de vida saludable 4º básico 2014-2018 y variación entre años



DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERATIVA

La forma en que se organizará nuestra institución es la siguiente:



Las competencias que deberían tener los funcionarios de nuestra institución son las siguientes:

I.- COMPETENCIAS DEL DIRECTOR

1. El Director es el responsable total del funcionamiento de la Unidad Educativa. Deberá tener condiciones de liderazgo democrático, facilitador e innovador en el campo educacional.
2. Deberá coordinar los procesos de gestión del Proyecto Curricular, específicamente la coordinación pedagógica desde nivel NT1 a octavo básico.
3. Deberá informar oportunamente a todo el personal, mediante los cauces estructurados de información, respecto a normas legales y reglamentarias externas e internas.
4. Incentivará que en las reuniones Técnico Pedagógicas semanales, además de las informaciones generales, se de espacio a la participación y perfeccionamiento docente en torno al PEI institucional, ponencias de estudios y/o perfeccionamientos externos realizados, teorías educativas, intercambio de experiencias pedagógicas, creación de materiales de apoyo, elaboración y análisis de estrategias de aprendizaje, simulación de clases, etc.
5. Generar procesos de supervisión y observación de la acción docente, registrando dichas observaciones en la hoja de vida del personal.
6. Resolver situaciones relativas a permisos, ausencias y atrasos del personal.
7. Asesorar al Centro General de Padres y Apoderados, participando en las reuniones y asambleas que este organismo convoque.
8. Integrar y asesorar el Consejo escolar

II.- COMPETENCIAS DEL INSPECTOR GENERAL

1. Organizar, supervisar e informar a instancias superiores respecto a los horarios de todo el personal llevando los registros pertinentes e informando a las unidades que lo soliciten.
2. Dirigir, organizar, supervisar y evaluar el trabajo del personal auxiliar asignando las funciones específicas para unos y otros al inicio de cada periodo escolar.

3. Supervisar y elaborar los boletines mensuales de asistencia.
4. Organizar y proceder al envío a las instancias que corresponda, de toda la documentación de término de año escolar (certificados, actas, informes u otros).
5. Organizar y supervisar un plan de Seguridad Escolar de acuerdo a los lineamientos de los organismos pertinentes.
6. Atender a las necesidades disciplinarias en apoyo a la labor docente y la convivencia escolar.
7. Seguimiento de la hoja de vida de los niños y niñas, en apoyo a la gestión docente en el aula.
8. Mantener y actualizar el inventario de todos bienes materiales que posee la escuela.
9. Atender todos los requerimientos que favorezcan el desarrollo de las actividades de la Unidad Educativa (horarios ,turnos ,asistencia del personal , ,puntualidad ,aseo y manutención del establecimiento etc..)

III.- COMPETENCIAS DE LA UNIDAD TÉCNICO PEDAGÓGICA

1. Asesorar, planificar, supervisar y evaluar la implementación del proyecto curricular que implementa la unidad educativa.
2. Instruir y asesorar en los procesos de planificación anual y de unidades de aprendizaje.
3. Supervisar el trabajo docente, a través de la revisión de las planificaciones anuales y de unidades de aprendizaje y a través de la observación de clases.
4. Elaborar procedimientos de evaluación institucional respecto al grado de desarrollo de las destrezas de las diversas disciplinas, y a su vez crear un banco de datos de la Unidad Educativa.
5. Recepcionar todo procedimiento evaluativo, revisarlo y autorizar su impresión siempre que cumpla las instrucciones señaladas en el reglamento de evaluación institucional.
6. Promover Jornadas de Reflexión Pedagógica y de crecimiento personal, sobre la base de perfeccionamientos externos e internos de los propios profesores.

7. Organizar un trabajo docente, de elaboración de material didáctico y de estrategias de aprendizaje innovadoras y motivadoras para los alumnos y los docentes.

IV.- COMPETENCIAS DEL PROFESOR.

1. Planificar, organizar, desarrollar y evaluar el proceso curricular tendiente al desarrollo de las capacidades y valores institucionales.

2. Diseñar estrategias que posibiliten el aprendizaje significativo de sus alumnos.

3. Elaborar, las planificaciones anuales y unidades de aprendizaje de su disciplina, material didáctico y estrategias de aprendizaje pertinentes y variadas.

4. Aplicar procedimientos de evaluación formativos y sumativos que le permiten detectar el grado de avance de sus alumnos en las destrezas y actitudes desarrolladas.

5. Orientar el desempeño de sus estudiantes de acuerdo a las normas establecidas en los reglamentos institucionales, registrando en forma oportuna e informada las situaciones observadas.

6. Desarrollar un trabajo administrativo eficiente en lo relativo a control de asistencias, registros formativos de evaluación de capacidades y valores, registros de materias, traspaso de notas, informe de notas a los alumnos y todo trabajo administrativo que estipulen las reglas de un Colegio de Subvención estatal y las propias normas institucionales.

7. Mantener una comunicación constante con la familia, con el fin de abordar diversas situaciones en relación a los alumnos.

PERFIL DEL ALUMNO

Nuestros alumnos y alumnas deben ser respetuosos, disciplinados, integrados, participativos y comprometidos con el proceso educativo de la escuela. Personas afectivas que contribuyan a mejorar el medio que los rodea con actitudes positivas, alumnos y alumnas que amen a su escuela, que valoren y se sientan orgullosos de pertenecer a esta unidad educativa, y con su esfuerzo la engrandezcan para hacer de ella la mejor.

APODERADOS

Nuestra unidad educativa para el mejor cumplimiento de su labor, necesita padres y apoderados comprometidos con su proyecto educativo, que tomen conciencia de su rol formador en el desarrollo personal de sus hijos. Personas respetuosas de las disposiciones reglamentarias internas.

Padres y apoderados que participen activamente en reuniones de apoderados y actividades programadas por la escuela. Fortalecer en sus hijos(as) los hábitos de higiene, presentación personal, estudio, responsabilidad y puntualidad.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

AREA: 1. LIDERAZGO

DIMENSIÓN: Visión Estratégica y Planificación.

Elementos de Gestión.

Existen prácticas de Planificación del Establecimiento. (3)

Evidencia:

El Equipo de Gestión anualmente genera al interior del Colegio un espacio de discusión y trabajo colaborativo entre los diversos estamentos, con el fin de profundizar sobre la planificación de la enseñanza y la organización del trabajo escolar, en el contexto de las orientaciones respecto al PEI , al mejoramiento continuo de la institución, las trayectorias educativas de las alumnas, la distribución del tiempo escolar, la articulación de los niveles de enseñanza (niveles, formación general y formación diferenciada), los compromisos institucionales y la planificación de la enseñanza.

Se planifican las actividades, considerando también las necesidades educativas, formativas y valóricas de las alumnas en concordancia con el PEI. Diseñando, al interior de la Unidad Educativa un proceso de planificación con los docentes, que permita el logro de metas y aprendizajes que se deben desarrollar durante el presente año lectivo. Para ello, se revisan las evidencias y metas logradas y los aprendizajes de las alumnas del año anterior. Al observar los Objetivos Fundamentales y Aprendizajes esperados (de los Programas de Estudio) que obtuvieron mejores y peores logros en los diferentes niveles, sectores y subsectores, definimos de mejor manera con cuáles se debiese partir el lectivo en curso. Es decir, al evidenciar lo que se logró y lo que no, se pueden tomar mejores decisiones respecto a qué aprendizajes es necesario reforzar para continuar avanzando.

Medios de Verificación:

PEI – Actas del Equipo de Gestión – Plan Anual – Resultados del rendimiento escolar – Planes y Programas de Estudios

Elementos de Gestión

Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.(3)

Evidencia: Fase de acción, seguimiento y Evaluación.

En consejos de profesores de trabajo trimestral del Grupo de Gestión del Colegio, se evalúa el PEI y constata el cumplimiento de las actividades y compromisos propuestos, analizando los resultados.

Al finalizar el año escolar, los diversos estamentos del Colegio, en sesiones de trabajo evalúan el PEI, proponiendo mejoras, en especial lo referido al aprendizaje de las alumnas, sus dificultades y logros de las competencias necesarias para insertarse en el mundo laboral.

Medios de Verificación:

PEI – Reuniones de trabajo – Evaluación del PEI - % de inserción laboral.

Elementos de Gestión: Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.

Evidencia:

Es importante señalar que cada acción a realizar debe ser consultada y aceptada por la jefatura de Santiago que es quien permite estos cambios.

Al finalizar el período lectivo, son analizados por los docentes, por Departamentos de Subsectores, los resultados obtenidos por el establecimiento, en función del PEI. Sus objetivos y metas, sus planificaciones y el rendimiento logrado por las alumnas: promoción, repitencia y deserción. Evacuando un informe que incluye el estado actual, debilidades y proyecciones. El presidente (a) del Subsector informa al plenario las conclusiones de su Subsector. Como producto de estas reuniones, y a partir de la visión global de la marcha del Establecimiento, se priorizan las acciones que se deberán realizar en el año, en función de objetivos y de metas institucionales de corto y mediano plazo, asignándose en cada caso grupos de trabajo y encargados de coordinar acciones con una entrega trimestral al Equipo de Gestión del estado de situación, a fin de asegurar el desarrollo de lo programado. Con estas prácticas se espera mantener un registro de datos que permita precisar los avances y retrocesos que anualmente se producen respecto de lo planificado. Que el 100% de los docentes utilice el diseño de planificación a fin de autoevaluar permanente su gestión en el, proceso de aprendizaje. Efectuar dos reuniones anuales con participación de todos los involucrados en el cumplimiento de objetivos institucionales y realizar, al menos una reunión trimestral por comités o grupos de trabajo.

Medios de Verificación:

Actas de reuniones de los Subsectores y Especialidades – Estadísticas de Resultados – PEI – Planificaciones – Informe de Conclusiones –Cronograma de trabajo.

DIMENSIÓN: Conducción y Guía.

Elementos de Gestión.

Práctica del Director (a) y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.(2)

Evidencia:

El Equipo de Gestión en su organización interna manifiesta un alto grado de cohesión entre sus miembros, claridad en sus objetivos y prioridades, las que son socializadas y consensuadas con el resto de los profesores.

Sus reuniones las realiza semanalmente (2 horas semanales) contando con una pauta de trabajo y a ellas asisten regularmente todos los integrantes del Equipo de Gestión.

El Equipo de Gestión estimula la participación de las jóvenes en los procesos de gestión, invitándolas, en especial al Centro de Alumnas a las reuniones del Consejo Escolar para dialogar sobre temas relevantes para la vida del Colegio; reglamento Interno, de disciplina, elaboración del PEI, elaboración de PME, otros. El Equipo de Gestión estimula que las jóvenes participen activamente en la definición de las actividades que les compete como: ACLE, Centros de Alumnas, Talleres, etc.

El Equipo de Gestión valora, estimula y promueve el trabajo que realiza el Centro de Padres en el Colegio.

Medios de Verificación:

Actas de reuniones – Pauta de trabajo – Actas del Consejo Escolar – Reglamento Interno – PEI – PME – Nóminas de Talleres ACLE – Actas del Centro de Alumnos.

Elementos de Gestión: Existen prácticas para asegurar que el Director (a) y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.

Evidencia:

A través de Encuestas y de Entrevistas, se asegura la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar la labor desempeñada por el Equipo de Gestión, como asimismo se provee de información sistemática sobre el clima interno del Colegio y las relaciones con los actores relevantes del entorno. Se utiliza la información disponible para monitorear

Reglamento de Convivencia del Colegio, el cual es conocido y consensuado por todos los estamentos.

Medios de Verificación:

PEI – Reglamento de Convivencia Escolar – Actas del Equipo de Gestión –

Planes y Programas de Estudios.

Elementos de Gestión

Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del Establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.

Evidencia:

Al finalizar el período escolar, se efectúa un Consejo General de Profesores, Asistentes de la Educación y Personal de Servicios, en el cual se dan a conocer los resultados de la gestión escolar, desde el punto de vista académico: Índices de Promoción, Repitencia, Retiros y Deserción, posteriormente se dan a conocer los informes de cada Subsector y Especialidades, indicando sus logros, sus dificultades, su grado de avance curricular y sus perspectivas para el próximo año. También evacuan sus informes: Inspectoría General, la Psicóloga, Asistente Social, Departamento de Orientación. Además los Informes emitidos por el ACLE, CRA y la Sección de Finanzas. Todos estos Informes sirven de base para la elaboración de la Cuenta Pública. Dicha cuenta, elaborada por el Equipo de Gestión, se da a conocer evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de las alumnas y otros resultados del Establecimiento, como ser promoeduc, SIMCE. los que sirven también para evaluar la gestión de la Directora y de su equipo. En su rol de conductor educacional la Dirección y su equipo directivo conocen el Marco Curricular Nacional, el Marco para la Buena Enseñanza y el Marco para la

Buena Dirección de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los desempeños del Equipo.

Medios de Verificación

Encuestas – Pauta de Entrevistas – Actas del Equipo de Gestión – Reglamentos – Resultados: P R O M O E D U C , SIMCE. – Marco Curricular Nacional – Marco para la Buena Enseñanza – Marco para la Buena Dirección.

Dimensión: Información y Análisis.

Elementos de Gestión

La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y las alumnas.

Evidencia:

El Equipo de Gestión en su organización interna manifiesta un alto grado de cohesión entre sus miembros, claridad en sus objetivos y prioridades, las que son socializadas y consensuadas con el resto de los estamentos. El clima de trabajo en el Colegio promueve el debate crítico abierto, el respeto por las diferencias y el desarrollo creciente de niveles de confianza. El Equipo de Gestión demuestra flexibilidad y estilo colaborativo en la resolución de problemas y conflictos.

A fin de alcanzar tanto los logros de aprendizaje de las alumnas como los logros institucionales, la Directora y su Equipo deben tomar decisiones pertinentes y resolver los problemas que se presenten. Para ello cuenta con el evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de las alumnas y otros resultados del Establecimiento, como ser PROMOEDUC, SIMCE, .los que sirven también para evaluar la gestión de la Directora y de su equipo. En su rol de conductor educacional la Dirección y su equipo directivo conocen el Marco

Curricular Nacional, el Marco para la Buena Enseñanza y el Marco para la Buena Dirección de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los desempeños del Equipo.

Medios de Verificación:

Encuestas – Pauta de Entrevistas – Actas del Equipo de Gestión – Reglamentos – Resultados:, SIMCE, . – Marco Curricular Nacional – Marco para la Buena Enseñanza – Marco para la Buena Dirección.

Dimensión: 1.3 Información y Análisis.

Elementos de Gestión

(3)

La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y las alumnas.

Evidencia:

El Equipo de Gestión en su organización interna manifiesta un alto grado de cohesión entre sus miembros, claridad en sus objetivos y prioridades, las que son socializadas y consensuadas con el resto de los estamentos. El clima de trabajo en el Colegio promueve el debate crítico abierto, el respeto por las diferencias y el desarrollo creciente de niveles de confianza. El Equipo de Gestión demuestra flexibilidad y estilo colaborativo en la resolución de problemas y conflictos.

A fin de alcanzar tanto los logros de aprendizaje de las alumnas como los logros institucionales, la Directora y su Equipo deben tomar decisiones pertinentes y resolver los problemas que se presenten. Para ello cuenta con el en las primeras reuniones del año venidero, a los profesores, Asistentes de la Educación, Padres y Apoderados, Centro de Alumnas, Consejo Escolar, etc.

Medios de Verificación:

Actas de Consejos – Nómina del Personal – Estadísticas – Informes de Subsectores y de Especialidades – Informe de Inspectoría General – Informes de Psicóloga y de la Asistente Social – Cuenta Pública.

AREA: 2. GESTIÓN CURRICULAR

DIMENSIÓN: Organización Curricular

Elementos de Gestión:

Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudios, Plan Anual, PEI y Calendarización.

Evidencia:

Los Planes y Programas implementados por el Establecimiento, en todos los niveles que atiende, son los proporcionados por el MINEDUC y están articulados con el Proyecto Educativo Institucional del Colegio. En el período de planificación, son analizados por los docentes los resultados obtenidos por el Colegio, en función del PEI, Plan Anual de trabajo, Marco Curricular, Planes y Programas de Estudio. Para estos efectos cada encargado de las áreas de trabajo establecidas en el plan anual, de acuerdo a la programación elaborada en conjunto con la UTP, revisa con todo el personal directamente involucrado en los objetivos institucionales el logro alcanzado en cada uno de ellos, identificando el estado actual, debilidades y proyecciones. En esta revisión se considera el 100% de los objetivos y metas programadas. Como producto de estas

reuniones, y a partir de la visión global de la marcha del Colegio, se priorizan las acciones que se deberán realizar en el año en función de los objetivos y de las metas institucionales de corto y mediano plazo a cumplir, calendarizando las metas y acciones.

Medios de Verificación:

PEI – Planes y Programas de Estudio – Estadísticas – Programación de la UTP

–

Estándares de calidad –Objetivos Estratégicos

Elementos de Gestión

(3)

b) Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los

OFCMO. Evidencia:

Se realiza al comienzo del año una Evaluación Diagnóstica para verificar las conductas de entrada en todos los niveles del Colegio. Los resultados son tabulados y en Trabajo de Taller de profesores son presentados, tomándose en conjunto medidas remediales, como ser Reforzamientos y Nivelación, en especial de las alumnas del Primer ciclo, pues provienen de diferentes Escuelas, incluso Unidocentes. Al finalizar cada Trimestre se realiza un Consejo de Evaluación, en que se da cuenta en cada nivel de sus avances y sus problemáticas, revisando el grado de avance curricular respecto a los OFCMO y tomándose las medidas remediales correspondientes.

Los resultados de cada Trimestre, al igual que las notas Parciales son dados a conocer mensualmente a los Padres y/o Apoderados.

Medios de Verificación:

Pruebas de Evaluación Diagnóstica – Tabulación de Resultados – Actas – Nóminas de Asistencia – Programa de Reforzamiento – Nóminas de alumnas deficitarias – Informes de avance Curricular – Informes para los Padres y/o Apoderados.

Preparación de la Enseñanza

Elementos de Gestión

Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.

Evidencia:

El Jefe Técnico, analizó con los docentes ,en diferentes jornadas de trabajo, diversos aspectos didácticos relacionados con la Planificación Curricular, para ello se consensuó un modelo de planificación uniforme para todos los docentes, pues cada cual tenía su propio modelo. Se analizaron los Programas de Estudio, de los diferentes Subsectores y los Módulos correspondientes a la modalidad Técnico-Profesional, haciendo las Acondicionamiento físico y de Recreación y Técnicas de Protocolo. El subsector de Educación Tecnológica, a través de sus proyectos tecnológicos considera para su realización las necesidades e intereses de sus alumnas, en especial los temas a investigar que son propuestos por ellas. El subsector de Lenguaje y Comunicación ha tomado en cuenta las necesidades e intereses de sus alumnos, especialmente en las disertaciones, en que ellas sugieren los temas y en los debates, en que eligen temas de interés personal. Los Planes y Programas del

Establecimiento también consideran las necesidades de las alumnas al poner al servicio de ellas el CRA, salas de Informática, Enlace, centro de multicopiado, implementación deportiva, juegos de recreación y las posibilidades de participar en las Academias de la Educación Extraescolar.

Medios de Verificación:

Planes y Programas – – Ajustes curriculares – Proyectos Tecnológicos – Planificación de Educación Tecnológica – Planificación de Lenguaje y C. – Horario del CRA – Listado de Academias.

Elementos de Gestión: (3)

Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.

Evidencia:

Se aplican reglamentos de Evaluación consensuados por los docentes, tomando como base los Reglamentos emanados del Ministerio de Educación para el primer ciclo HC, los que son evaluados anualmente. Se aplican en las evaluaciones mensuales, trimestrales y anuales. Las alumnas de los Primeros Años Medios son evaluadas anualmente por una entidad externa, los Hermanos Maristas, a través de instrumentos de Evaluación en Lenguaje, Matemática, Inglés, Historia y Ciencias, la llamada PROMOEDUC, Prueba de adecuaciones, en cuanto a la terminología, en relación a la HC. Se realizaron talleres relacionados con las Competencias profesionales que deben desarrollar y alcanzar las alumnas, revisando los perfiles profesionales de egreso de las alumnas, de acuerdo a sus Especialidades. Trabajaron en sesiones por Departamentos de Subsectores, sus respectivas Planificaciones, tomando en cuenta el PEI del Colegio y su orientación religiosa, por ser

un Colegio católico. Se consideró también las sugerencias aportadas por las propias alumnas, a través de su Centro de Alumnas y de las sugerencias dadas en los Consejos de Curso. Finalmente los docentes trabajaron sus diseños de aula, creándose un modelo para ello. A partir del año 2001 estamos trabajando con los Planes y Programas de Estudio del Ministerio de Educación, actualmente estamos aplicando los Ajustes Curriculares correspondientes en todos los niveles.

Medios de Verificación:

Actas de Consejos – Asistencia de Profesores – Planes y Programas de Estudio – Módulos Técnico-Profesional – Programación de Talleres – Reuniones de Subsectores – Planificaciones – Perfiles Profesionales – Actas del Centro de Alumnas – Diseños de aula.

Elementos de Gestión: (2)

d) Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de las alumnas.

Evidencia:

Los Planes y Programas del Colegio consideran los intereses y necesidades de las alumnas, en especial en las horas de Libre Disposición, aprovechando las oportunidades que brinda la JEC al ampliar los Programas de Estudios. Por lo que creamos de acuerdo a las sugerencias dadas por las alumnas los Programas de: Computación, mundo joven, Taller de Hábitos de Estudio, Taller de Calidad de los Aprendizajes. Entidad que entrega los resultados y Módulos de Reforzamiento, para que los docentes del Colegio trabajen las áreas deficitarias. Al finalizar los Trimestres se procede conjuntamente con los

docentes a reforzar los contenidos deficitarios que arrojaron las evaluaciones de las alumnas, asignándose horas extraordinarias y agrupándose a las alumnas por subsectores deficitarios, en el caso de los docentes que no dispongan de tiempo, se contratan entidades o profesores externos al Colegio.

Medios de Verificación:

Reglamento de Evaluación – Estadísticas de Rendimiento – Pruebas promoeduc –

Listado de alumnas – Módulos de reforzamiento – Listado de Profesores.

Acción docente en el aula

Elementos de Gestión:

Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.

Evidencia:

Los docentes, a comienzos del período escolar diseñan sus planificaciones trimestrales, considerando el PEI, los Planes y Programas y el grupo Curso, posteriormente una vez aplicado el proceso del Diagnóstico, adecuan sus planificaciones, Una vez terminadas proceden a confeccionar los Diseños de aula o Planificación clase a clase, considerando las particularidades de cada Curso, atendiendo a su cultura; las características de sus alumnas, sus necesidades, contexto, conocimientos y experiencias anteriores. Entregando una copia impresa a la UTP, la cual procede a revisarlas y validarlas, en caso contrario deben efectuar las correcciones pertinentes. La UTP programa visitas al aula que constituyen una instancia más

para verificar la implementación del diseño de aula. Para ello creó una pauta de Evaluación, la que es conocida por todos los docentes. Los libros de clases de los respectivos cursos, los cuadernos de apuntes de las alumnas sirven también para constatar la implementación de lo planificado por el docente.

Medios de Verificación:

PEI – Planes y Programas – Planificaciones – Diseños de aula – Registro de antecedentes pedagógicos de las alumnas – Pauta de supervisión al aula – Libros de clases – Apuntes de los alumnos.

Elementos de Gestión:

Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes...

Evidencia:

Los Consejos Generales de Profesores, los Consejos Trimestrales de Evaluación, los Consejos Finales y de Inicio del Año Escolar, además los GPT y reuniones de Subsectores han permitido verificar las altas expectativas de aprendizaje que ciframos en nuestras alumnas, sin embargo esto no se ve corroborado en el rendimiento escolar, sí en la baja repitencia y en el desempeño en el campo laboral, esto último se ve refrendado en los Informes de práctica profesional, que entregan las empresas y que reflejan las competencias logradas y el tipo de alumna que estamos formando.

Medios de Verificación:

Actas de Consejos – Actas de los GPT – Actas de reuniones de los Subsectores – Estadísticas de Rendimiento escolar – Informes de práctica profesional.

Elementos de Gestión:

Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza. Evidencia:

La organización de los sectores de trabajo, horarios de los profesores y de las alumnas, los recreos, los realiza el equipo de Inspectoría General, con juntamente con la UTP y la Dirección del Colegio, tomando en cuenta las sugerencias de los profesores. En relación a los espacios educativos, el Colegio cuenta con una infraestructura nueva adecuada para el número de estudiantes, con Talleres amplios y equipados para las Especialidades, con dos salas para Informática, con laboratorios para Ciencias y Música, sala de profesores, Biblioteca.

Medios de Verificación:

PEI – Horarios de los docentes – Fotos – Horario de Laboratorios – Registro de

Biblioteca.

DIMENSIÓN: Evaluación de la Implementación Curricular. Elementos de Gestión: Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.

Evidencia:

Un elemento importante es la Calendarización anual, que es un complemento pertinente con la Planificación, y que constituye una ayuda efectiva para potenciar las oportunidades de aprendizaje de las alumnas, ordenar las acciones y /o contenidos, y estar en posesión de una guía permanente para ir constatando los avances, tanto al interior de los Departamentos de Subsectores o de Especialidades como en los registros escolares (libro de clases).

La Calendarización es guiada y autorizada por Santiago donde se encuentra la sede principal, ésta ayuda a visualizar, a lo largo del año, las horas efectivas de trabajo en el aula con las alumnas.; lograr una buena coordinación con la UTP para que las pruebas, guías y apoyos materiales estén preparados a tiempo. Entregar información a la UTP, sobre la acción docente en el aula. Visualizar el tratamiento de los aprendizajes y/o contenidos mínimos obligatorios, de modo de no dejar fuera ninguno y que permita abarcar la totalidad del Programa de Estudio Se entrega por el jefe de UTP, en reunión de profesores ,el calendario mensual.

Medios de Verificación:

Calendarización anual – Planificación – Avance curricular – Actas de reuniones de Subsectores y de Especialidades – Estadística trimestral de rendimiento – Estadística de Resultados – Estudios comparativos.

Elementos de Gestión:

Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o sub ciclos, establecidos en el Marco Curricular.

Evidencia:

Los logros de aprendizaje de los Subsectores de: Lenguaje y Comunicación y de Matemática se verifican a través de la aplicación de las Pruebas de Estado de Avance, que se programan trimestralmente. Además de la aplicación

de pruebas Promoeduc. En general los Subsectores y Módulos evalúan los logros alcanzados, a través de diversos instrumentos de evaluación, como ser: pruebas, interrogaciones, coevaluaciones, etc. Que aplican a sus alumnas periódicamente. Las alumnas de las Especialidades, evalúan sus logros, a través del desarrollo de Competencias, que están de acuerdo al perfil profesional de sus respectivas Especialidades. Además de los Informes de Práctica, que emiten los tutores o maestros guías de las empresas.

Medios de Verificación:

Pruebas del estado de avance curricular – Perfiles profesionales – Informes de prácticas – Resultados PROMOEDUC – Resultados SIMCE

Elementos de Gestión:

Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.

Evidencia:

Existen prácticas para reflexionar y realizar ajustes a la implementación, a través de las reuniones semanales previa autorización de jefatura en Santiago, que efectúa el Equipo de Gestión del Colegio y los Consejos de profesores, al término de cada Trimestre, en los cuales se analizan los resultados académicos de todos los niveles, evaluando el grado de la implementación curricular. Y sus ajustes si fuere necesario. A través de una Pauta de Cotejo. En estas sesiones de Consejos se generan instancias de reflexión y análisis de la relación entre el proyecto curricular, el currículo en uso y los resultados de los aprendizajes. Todo esto proviene de instrucciones desde Santiago que es donde se encuentra la sede principal.

Medios de Verificación:

- Actas de reuniones – Actas de consejos de Profesores – Estadística de resultados
- Avances de la implementación curricular – Pauta de Cotejo – PEI
- Planes y Programas.

AREA: 3. CONVIVENCIA ESCOLAR

DIMENSIÓN: 3.1 Convivencia Escolar en función del PEI. Elementos de Gestión:
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.

Evidencia:

Nuestro establecimiento se rige por un Reglamento de Convivencia Escolar, elaborado por el Consejo de Profesores, Apoderados representativos de cada Curso y las integrantes del Centro de Alumnos, creado por Santiago y aprobado por la sede de Talca. En este Reglamento se establecen los deberes y derechos de cada estamento de la comunidad escolar, no sólo en lo que respecta a espacios comunes y relaciones entre sus integrantes, sino además en relación al tipo de ambiente y relaciones que deben primar entre sus miembros durante el transcurso de las clases regulares, en orden a facilitar y favorecer las mejores condiciones para que los docentes desarrollen su trabajo y las alumnas obtengan el máximo provecho de las clases. Además un extracto del Reglamento es entregado a los apoderados durante el proceso de matrícula. Entregándose un ejemplar bajo firma, por cada apoderado.

Los conflictos entre los distintos actores de la comunidad educativa, se abordan de acuerdo a las políticas establecidas en el PEI y en el Reglamento de Convivencia, con un trato directo de las alumnas con la Dirección, la intervención y mediación de Inspectoría, Profesores Jefes, Orientadora, Psicóloga, Asistente Social, profesoras asesoras del Centro de alumnas, con criterio de apoyo antes que de coerción. Las jornadas anuales de Convivencia Escolar, realizadas en cada curso, por lo menos una vez al año, han contribuido a generar oportunidades de sinceramiento, aclaración y resolución de conflictos latentes.

Medios de Verificación:

Reglamento de la Convivencia escolar – Actas de reuniones – Listado de asistencia – Actas del Consejo escolar – PEI – Nóminas de asistencia a Jornadas.

Elementos de Gestión:

Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijas.

Evidencia:

En reuniones de Sub-Centros de Padres, asesorados por un profesor coordinador, elaboran las metas y tareas de la organización. La definición de metas o compromisos es el resultado de este trabajo colectivo, donde expresan lo que quieren respecto a sus necesidades o intereses familiares para la educación de sus hijas, tomando en cuenta el PEI del Colegio. Esto significa intercambiar opiniones, facilitar la reflexión, promover la colaboración y el compromiso frente a las tareas. Al expresar estas

metas tenemos ante nosotros la tarea del Centro de Padres, su razón de ser y lo que lo distingue de otras organizaciones. Una vez que se dispone de las conclusiones de cada Sub-Centro ya resumida, realizan un ordenamiento de ellas, con el objeto de establecer prioridades por orden de importancia y de frecuencia, las que son informadas al Centro General de Padres y a la Dirección del Colegio.

Medios de Verificación:

Actas de reuniones, firma de asistencia a reunión, conclusiones escritas e información de ellas.

Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.

Elementos de Gestión

Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de las alumnas, considerando sus características y necesidades.

Evidencia:

El Departamento de Orientación, conjuntamente con la Psicóloga, Asistente Social, Equipo de Gestión, Profesores Jefes se preocupan del desarrollo psicosocial de las alumnas, en especial de aquellas alumnas que necesitan ayuda de estos especialistas. Los profesores Jefes en sus horas de Consejo de Curso y en sus horas de atención se preocupan de atender a las alumnas que presenten o necesiten asistencia personal. El Centro de Alumnas lidera dos grandes campañas de recolección de víveres, dichos alimentos se reparten en obras sociales y en apoyo de las alumnas de escasos recursos.

Medios de Verificación:

Reportes de Psicóloga – Reportes de la Asistente Social – Informes de Profesores Jefes – Estadísticas – Boletas.

Elementos de Gestión

Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de las alumnas, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.

Evidencia:

El establecimiento recibe alumnas de sectores rurales y urbanos vulnerables, con una heterogeneidad de conducta de entrada, en su gran mayoría muy bajas, ha sido tradicional y sistematizado en el trabajo de reforzamiento de los alumnos. Actualmente, el apoyo se sigue centrando fundamentalmente en los alumnos de 1º, 5º y 8º Años básicos, cursos en los que se muestran la mayoría del déficit de aprendizaje. Existe una sicopedagoga que acompaña a los alumnos con dificultades de aprendizaje y que en ocasiones los saca de sala para trabajar con ellos en forma individual. Además el Colegio desarrolla diversos Programas de Reforzamiento, contratando inclusive a profesores externos al Colegio.

Medios de Verificación:

Listado de alumnas – Material impreso de Tutorías – Programas de Reforzamiento – Fotos.

Elementos de Gestión:

Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de las estudiantes, según sea el caso.

Evidencia:

El Equipo de Gestión conjuntamente con las docentes supervisoras y coordinadoras de las Especialidades y el Departamento de Orientación orientan a las egresadas en la toma de decisiones referidas a su futuro. Mantienen actualizado el registro de alumnas egresadas, utilizándolo como red de contacto. Retroalimenta su propuesta formativa, a partir de los resultados y de las experiencias provenientes del seguimiento a las egresadas. Se establecen El Jefe Técnico, conjunto con el departamento de orientación orienta a los alumnos para que elijan el colegio donde seguirán cursando su enseñanza media, se explica sus opciones, colegios técnicos profesionales y humanistas.

Medios de Verificación:

Actas del Equipo de Gestión – Registro de alumnas egresadas – Registro de alumnas tituladas – Convenios de práctica – Invitaciones. AREA: 4. Gestión de Recursos. Dimensión:

Recursos Humanos

Elementos de Gestión:

Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.

Evidencia:

los docentes realizan cursos en el ámbito del perfeccionamiento pedagógico, para lo cual el Colegio programa la primera semana de Enero , contratando a personal de apoyo, especialistas en sus saberes. La UTP y entidades externas contratadas dictan charlas y realizan Cursos, con el propósito de mejorar la formación profesional de las Asistentes de la Educación y así contribuir en la formación de las educandas, en especial cuando el personal docente se encuentre con permiso o haciendo uso de licencias médicas. Con estos perfeccionamientos se pretende instalar prácticas de calidad para la gestión escolar, que es uno de los objetivos a alcanzar en el PEI del Colegio. Es así como estamos sistemáticamente revisando las necesidades de competencias del personal docente de nuestro Colegio y programando Jornadas de capacitación, tanto internas como con apoyo del Ministerio de Educación, Universidades y Organismos Técnicos.

Medios de Verificación:

Encuestas – material impreso de los Cursos – Horarios – Licencias médicas –

PEI - Nómina de Asistentes de la Educación. Elementos de Gestión:

Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.

Evidencia:

Los docentes actúan acorde a los lineamientos éticos valóricos propios de su profesión y disciplina, y en especial de acuerdo a la Misión y Visión y fundamentos

religiosos de nuestra comunidad educativa. De acuerdo a nuestro PEI, los docentes desarrollan su labor sin imponer opiniones ni tendencias personales. Desarrollan estrategias que eviten la discriminación y exclusión al interior del aula, talleres y Establecimiento. Definen con precisión los problemas asociados a su gestión pedagógica y proponen alternativas de solución a las problemáticas encontradas en su gestión pedagógica. Realizan actividades innovadoras aprovechando oportunidades para su beneficio personal. Participan activamente en el desarrollo de trabajos en equipo para el logro de los objetivos y metas institucionales, coordinando con otros docentes actividades multidisciplinarias para el logro de metas institucionales.

Medios de Verificación:

PEI – Misión – Visión – Conclusiones de las actividades grupales – actas del trabajo en equipo.

Dimensión: 4.2 Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos. Elementos de Gestión:

Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.

Evidencia: El Colegio cuenta con una excelente infraestructura, talleres y Biblioteca amplia y moderna, Laboratorios de Informática, ciencias, cancha deportiva e implementación suficiente para el desarrollo de proyectos, Programas y Jornadas; además contamos con 24 salas de clases, una para cada Curso

Al comienzo del período escolar, la Dirección del Colegio entrega todas las salas pintadas, al igual que la infraestructura; reparadas las sillas escolares y habilitados los espacios físicos.

Se contrata a personal técnico para que efectúe la mantención de los equipos computacionales y se adquieren las licencias correspondientes para los programas.

Medios de Verificación:

Infraestructura, Contratos, boletas y facturas

Elementos de Gestión:

Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.

Evidencia:

Existe un presupuesto anual o proyecto económico del Colegio que se realiza al inicio de cada año con el objeto de efectuar la mantención de actividades y reposición de artefactos dañados. Además, se utilizan eficientemente los fondos para la mantención del Colegio, proporcionado por el Ministerio de Educación. Durante el año se destinan recursos económicos y materiales para solucionar problemas emergentes de reparación y para la compra de insumos, que requiere la institución para su óptimo funcionamiento. El dinero proporcionado por la subvención escolar es utilizado para cancelar los sueldos del personal, pago de luz, agua, teléfono, Internet, etc. El Colegio proporciona sin costo para los docentes el multicopiado de Pruebas y material pedagógico como guías, textos, etc. Los recursos proporcionados por el Centro de Padres son invertidos en las compras

de implementación deportiva e ir en ayuda de las alumnas que presentan problemas de salud o de vestuario.

Medios de Verificación:

Facturas – Boletas – Presupuesto anual – Registros –Liquidaciones de sueldos.

Procesos de Soporte y Servicios.

Elementos de Gestión:

Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.

Evidencia:

El Colegio no es una organización aislada, dado que se ve afectada por el medio sociocultural en que se encuentra inserta. Es por ello que fortalecemos las relaciones con la comunidad y construimos relaciones de cooperación con instituciones, tanto académicas y profesionales como gubernamentales y empresariales.

El Colegio, perteneciente a una Congregación religiosa, posee vínculos con los demás Colegios de esta índole.

Medios de Verificación: Correspondencia con Instituciones – Actas de la Red – Listado de Asistencia.

Elementos de Gestión:

Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.

Evidencia:

Para las prácticas profesionales existen los registros o listados de Instituciones, los Convenios de práctica con las Instituciones y empresas, los informes de los profesores guías, hojas de asistencia, evaluación de los tutores. Catastro de seguimiento de las alumnas egresadas y de las alumnas tituladas.

Medios de Verificación:

Listado de Instituciones – Convenios – Informes – Evaluaciones – Asistencia – nóminas – Análisis de resultados

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

PAUTA PARA EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

NIVELES DE EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS DE PROCESOS

Los niveles de Evaluación se expresan en una escala que representa niveles específicos de la calidad de la práctica o de la ausencia de una práctica escolar. Se expresa en valores (0 al 5) con sus respectivas descripciones:

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

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

Resumen del Diagnóstico de la situación inicial del Colegio

1. LIDERAZGO	0	1	2	3	4	5
1.1 Visión Estratégica						
a) Existen prácticas de Planificación				X		
b) Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las				X		
c) Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales			x			
1.2 Conducción y Guía						
d) Prácticas del Director (a) y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.			X			
e) Existen prácticas para asegurar que el Director (a) y el Equipo Directivo evalúen su			X			
1.3 Información y Análisis						
f) La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del Establecimiento, los padres y las alumnas.				X		
g) Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del Establecimiento					X	
2. GESTIÓN CURRICULAR						
2.1 Organización Curricular						
a) Existen prácticas que articulan el Marco Curricular,				X		
b) Existe coherencia entre ciclos y niveles en la				X		
2.2 Preparación de la Enseñanza						
c) Prácticas que aseguren la articulación y coherencia						X
d) Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de las alumnas.				x		
e) Existen prácticas que aseguran la				X		

los procedimientos de evaluación de los docentes						
2.3 Acción docente en el aula						
f) Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.					x	
g) Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus				X		
h) Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades				X		
2.4 Evaluación de la Implementación Curricular						
i) Prácticas para evaluar la cobertura curricular						X
j) Existen prácticas para evaluar los logros e aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco				X		
k) Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los				X		
3. CONVIVENCIA ESCOLAR						
3.1 Convivencia Escolar en función del PEI						
a) Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos			X			
b) Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los				X		
3.2 Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.						
c) Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de las alumnas, considerando sus				X		
d) Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de las alumnas, atendiendo a las dificultades y avances en				X		
e) Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de las estudiantes, según sea el				X		
4. GESTION DE RECURSOS						
4.1 Recursos Humanos						

a) Existen prácticas para diagnosticar las necesidades					X	
--	--	--	--	--	---	--

En el ámbito de liderazgo: Según la definición según MBD plantea que el desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. Las competencias involucradas se demuestran principalmente en la capacidad de orientar a los actores escolares al logro de las metas. El liderazgo escolar no es exclusivo del director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea. De acuerdo a lo investigado las problemáticas presentes en la escuela Esperanza radican en roles pocos claros y no definidos para todos los cargos, metas solo basadas en números con relación a las pruebas estandarizadas, falta de espacios para compartir ideas y reflexionar, falta de identidad institucional, falta de compromiso docente, liderazgo deficiente del equipo directivo.

Gestión curricular: Son los criterios que sirven para promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, monitoreo y evaluación de la implementación del currículum. falta de reflexión pedagógica, percepción de los profesores de falta de acompañamiento docente, ausencia de retroalimentación, falta de consejos de reflexión pedagógica.

Gestión de recursos: obtención, distribución y articulación de recursos humanos y financieros necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento. En el colegio Esperanza existe ausencia de articulación interciclos, falta de tiempo para trabajar en conjunto entre los equipos, lo que impide una eficaz distribución de los recursos.

Gestión de clima organizacional y convivencia: Generación de climas adecuados para potenciar el proyecto educativo y logros de aprendizaje. Los criterios considerados son de acción directiva, promoción de la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo. Estructura vertical, frustración de los profesores, falta de confianza de los profesores y el equipo directivo.

PLAN DE MEJORAMIENTO

ÁREA DE LIDERAZGO:

DIMENSIÓN : ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN

ELEMENTOS DE GESTIÓN: Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: -Mejorar Reglamento interno del Colegio y un Manual de Procedimientos para mejorar la convivencia escolar exclusivo para la sede de Talca. Elaborar pauta de supervisión de clases Impulsar actividades de integración de padres y apoderados, como un real compromiso con su Colegio

ÁMBITO A MEJORAR: Convivencia escolar. Supervisión de clases. Integración de apoderados

LÍNEAS DE ACCIÓN: -Consensuar y sistematizar en Consejo de Profesores mecanismos que hagan efectiva la planificación y evaluación del trabajo docente. -Consensuar pauta de supervisión de clases. Colegio abierto; tiempo y espacio disponible

ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR:

DIMENSIÓN: Preparación de la Enseñanza

ELEMENTOS DE GESTIÓN: Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de las alumnas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Lograr que los docentes perfeccionen sus habilidades de planificación, preparación, evaluación y diseño de la enseñanza de acuerdo al Marco curricular y PEI y a las necesidades contextuales de aprendizaje de sus alumnos. Optimizar la calidad de las prácticas docentes, mediciones externas, el Colegio obtenga mejores resultados en los diferentes niveles y subsectores.

ÁMBITO A MEJORAR: - Planificaciones curriculares, Diseños de enseñanza, Prácticas docentes, Mediciones externas: SIMCE, PROMOEDUC

LÍNEAS DE ACCIÓN: Cursos de perfeccionamiento-Compromiso de los docentes. Creación de un fondo de proyectos para innovaciones pedagógicas.-Actualización de los perfiles profesionales.

ÁREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR:

DIMENSIÓN : Convivencia Escolar

ELEMENTOS DE GESTIÓN: Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Fortalecer el trabajo con los padres, apoderados, a través de las actividades de las jefaturas, atención individual, actividades recreativas y sociales, que refuercen las relaciones al interior del hogar, del aula y del Colegio.

-Elaborar, Proyectos que permitan al Centro de Padres obtener recursos para la implementación del Colegio

ÁMBITO A MEJORAR: Involucramiento de los Padres y apoderados, proyectos elaborados por los padres y apoderados.

LÍNEAS DE ACCIÓN: Crear instancias, espacios y tiempos para jornadas de intercambio entre Colegio, familia y comunidad. Socializar el Manual de convivencia escolar con todos los estamentos. Postular Proyectos de implementación para el Colegio

ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS:

DIMENSIÓN : Procesos de Soporte y Servicios

ELEMENTOS DE GESTIÓN: Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Crear instrumentos de evaluación interna, que aseguren la validez de la información entregada. Crear base de datos referida a las alumnas egresadas, para actualizar dicha información y efectuar un seguimiento en su parte laboral.

ÁMBITO A MEJORAR: Información validada. Base de datos actualizada

LÍNEAS DE ACCIÓN: Consensuar y elaborar diversos instrumentos de evaluación.

-Responsabilizar a encargado de las prácticas profesionales para que cree una base de datos y la mantenga actualizada

Bibliografía

- Célis, M. (2011) Gestión de Recursos Humanos en la escuela: Un desafío permanente. En Fundación Chile. Recuperado de www.convivenciaescolar.cl 1---21.
- CEPPE (2009) Centro de Políticas y Prácticas en Educación. Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica Santiago, Chile. REICE:
- CEPPE (2010). ¿Cómo pueden influir los líderes escolares en los resultados de los estudiantes? Notas para la Educación 1, 1---4, Chile. Centro de Políticas y Prácticas en Educación.
- Eichholz, (2014). La capacidad adaptativa. Santiago, Chile. Editorial LID, capítulo 1---7.
- Fullan, M. (2010). Encuesta Directivos. Instrumento de Autoevaluación Directivos. Las fuerzas del cambio. (2002) Santiago. Fundación Chile.
- Fundación Chile. (2011). ¿Qué podemos hacer para mejorar?: Aplicación del Ciclo de Mejoramiento Continuo de Gestión Escolar. Manual para Diagnóstico Institucional y Diseño del plan de Mejoramiento. Santiago. Fundación Chile
- Greiner, Larry (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review.

•Mineduc. (2005). Marco de la Buena Dirección: Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño. Santiago, Chile.

•Mineduc. (2012). Orientaciones técnicas: Equipos directivos. División de Educación General, Gobierno de Chile

•Mineduc. (2013). Orientaciones técnicas para liderar el plan de mejoramiento educativo. Valente Limitada Ed. 1---8. Santiago, Chile.

•Murillo, F., & Krichesky, G. J. (2012). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, REICEANEXOS

ANEXOS.

PAUTAS DE DIAGNÓSTICOS UTILIZADAS .

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El director promueve una ética de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Área gestión de Currículum

8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o Prácticas a mejorar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... junto con el Monitoreo del cumplimiento de las Metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIDERAZGO ESCOLAR

Proceso general a evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El sostenedor establece metas claras al director.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El director promueve una ética de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de Planificación junto con el Monitoreo del cumplimiento de las Metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia-escuela, entre otros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS

Práctica general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Práctica general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Práctica general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

