



Magíster En Educación Mención

Gestión De Calidad

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

Y

Plan De Mejoramiento Educativo Escuela Flora Normilla

Profesor guía:

Carmen Elena Bastidas Briceño

Alumno (s):

Miguel Salamanca Manríquez

Copiapó - Chile, noviembre de 2019

INDICE

Abstract.....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico.....	5-15
Dimensionamiento del Establecimiento.....	16-29
Datos generales.....	18
Hechos históricos.....	19
Planta funcionarios.....	19
Infraestructura.....	20
Dimensión Administrativa Financiera.....	21
Síntesis componentes del proyecto educativo institucional (PEI).....	21-22
Objetivos Educativos Permanentes del Establecimiento.....	23
Objetivos estratégicos a corto y mediano plazo.....	23-24
Resultados institucionales: Datos internos y externos.....	25-29
Análisis del Diagnóstico Situacional (Áreas y Dimensiones)	30-33
Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y niveles)	34-40
Análisis de los resultados.....	41-59
Plan de Mejoramiento.....	60-94
Planificación estratégica.....	60-63
Bibliografías.....	95-97
Anexos.....	97-113

ABSTRACT

El presente trabajo presenta una propuesta de un Plan de Mejoramiento Educativo anual, en el Colegio Flora Normilla, ubicado en la comuna de Copiapó, perteneciente a la Región de Atacama. En la primera parte de este trabajo, se entregará un Marco Teórico donde se abordarán los fundamentos y definición de una serie de conceptos involucrados en la presentación. Luego describiremos el dimensionamiento del establecimiento, para situarnos en el contexto social, de su historia y funcionamiento; conocer sus resultados académicos y formativos, a través de sus puntajes SIMCE, estándares de aprendizajes, indicadores de desarrollo personal y social; presentaremos el análisis de sus procesos y resultados identificando fortalezas y nudos críticos, que servirán de base en la definición de las estrategias anuales en cada una de las subdimensiones focalizadas en las distintas áreas de gestión, finalizando con una propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo, con acciones que se espera contribuya al progreso del quehacer institucional y pedagógico del colegio, que impacten explícitamente en la construcción de las trayectorias educativas de los estudiantes, elevando los resultados académicos y estandarizados del colegio, instalando además una cultura de análisis de pertinencia, viabilidad e impacto de las acciones desarrolladas vinculadas a su Proyecto Educativo Institucional.



INTRODUCCIÓN

En el contexto del Programa Magíster en Educación, mención en Gestión de Calidad impartido por la Universidad Miguel de Cervantes en su IV Semestre, se solicita como trabajo final a estudiantes de post grado, la elaboración de un “Plan de mejoramiento educativo, sustentado en un Diagnóstico institucional”, representando este un estudio descriptivo del diseño de un Plan de Mejoramiento Educativo para el año 2 del ciclo de mejora a 4 años del Colegio Particular Subvencionado “Flora Normilla” de la ciudad de Copiapó; Un establecimiento que por tercer año consecutivo se encuentra clasificado como “insuficiente” por la agencia de calidad.

Utilizando la metodología de planificación estratégica, se realizó un diagnóstico institucional con participación de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa, a través de jornadas de análisis de datos, focus group y entrevistas, cuyos insumos permitieron realizar un estudio descriptivo. Se indago sobre las fortalezas y nudos críticos en cada una de las áreas/dimensiones del Plan de Mejoramiento Educativo, permitiendo su vinculación con el Proyecto Educativo Institucional, definir las estrategias anuales y focalizar las subdimensiones a ser abordadas en el diseño de acciones que permitirían mejoras de resultados académicos y formativas en los estudiantes, así como en la gestión institucional.

Se espera que con la implementación de cada una de las acciones contempladas en el Plan de Mejoramiento 2019, sustentada en su fase estratégica, permitan fomentar las bases de una buena convivencia, clima laboral, visión estratégica compartida, participación, cultura de altas expectativas y trabajo colaborativo, todo ello en lograr mejores aprendizajes y oportunidades de todos y todas los/as estudiantes desde prekínder a octavo básico.

MARCO TEORICO

Para contextualizar el proceso bajo el que se implementa la ley SEP¹ y con ella, los PME en los distintos Establecimientos Educacionales que impetran subvención del estado de Chile, es importante empezar con una perspectiva histórica que describa estas iniciativas.

Los programas de mejoramiento educativo desarrollados por los Establecimientos Educacionales hasta el 2006, no demostraban un impacto en la mejora de sus resultados, además, eran llevados a cabo de una manera vertical sin centrar, necesariamente, su prioridad en los aprendizajes de los y las estudiantes, entre otros factores² (Contreras y Corbalán, 2010). Sumado al sistema neoliberal heredado de la dictadura, se acrecentaron las diferencias en los resultados educativos por clase social, sumado a la proliferación de establecimientos educacionales particulares subvencionados por el estado.

Debido a esos antecedentes es que, la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) nace como un intento de corregir la problemática educativa, sobre las diferencias en las condiciones escolares reconocidas en los Gobiernos anteriores del 2008; donde los sectores más pobres de estudiantes recibían una enseñanza más precarizada. La ley SEP plantea inyectar más recursos destinados a los alumnos más pobres, instalando una cultura de evaluación permanente y de “mejoramiento” continuo. Buscando solucionar las problemáticas sobre la calidad, siendo su prioridad mejorar los resultados SIMCE, a través de la inyección de recursos al EE, bajo el esquema de la subvención por alumno prioritario³.

En el Marco de la Ley N° 20.248 de Subvención Escolar Preferencial, promulgada en febrero del año 2008, el Estado entrega recursos adicionales a los Establecimientos Educacionales clasificados como emergentes que impetran

¹ Ley de Subvención Escolar Preferencial N°20.248

² Contreras y Corbalán, 2010.

³ Carnoy, 2005

subvención del Estado y atienden a la población estudiantil más vulnerable (alumnos prioritarios) del país.

En este contexto la Ley SEP, se planteaba desde el MINEDUC como un “mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, con aportes económicos adicionales por los alumnos prioritarios asistentes a clases”, siendo sus principales consignas: el mejoramiento de la calidad y la equidad en la educación escolar nacional (MINEDUC, 2008), donde los alumnos prioritarios son determinados por el MINEDUC, contemplando para ello, la Caracterización Socioeconómica (CASEN), que consideran: datos de ingresos y de nivel educativo de los padres.

La manera para que un EE pueda adquirir los recursos SEP, es que el sostenedor de un colegio/escuela/liceo firma un “convenio de igualdad de oportunidades y excelencia académica”, que le permitirá acceder a la subvención por cada alumno en vulnerabilidad⁴. El convenio dura 4 años y se puede renovar por otro periodo llamado “Ciclo de mejora”. Las obligaciones y compromisos se pueden resumir en:

- 1) No exigir ningún tipo de pago a los alumnos vulnerables.
- 2) Aceptar a todos los alumnos que postulen al establecimiento.
- 3) Informar a las familias del proyecto educativo del establecimiento.
- 4) Retener a los alumnos vulnerables dando asistencia técnica pedagógica necesaria.
- 5) Cumplir con las metas de rendimiento académico según lo acordado con MINEDUC y resultados en la prueba SIMCE.

Al inicio de este proceso se generó un sistema de clasificación de las escuelas, su categoría dependía de los resultados obtenidos en las pruebas y mediciones estandarizadas, pudiendo identificar tres tipos de EE: Autónomo, en calidad de Emergente o en Recuperación.

⁴ Ley, 20.248, 2008

Se puede resumir la explicación de cada categoría mediante la Tabla 1

Tabla 1⁵: Categorización de escuelas según Ley SEP

	Autónomos	Emergentes	En Recuperación
Requisitos			
Promedio Puntaje SIMCE	Mayor a la media del grupo similar	Menor a la media del Grupo similar y mayor a 220 pts.	Inferior a 220 pts.
% de alumnos sobre 250 pts.	Mayor al % del grupo similar	Menor al % del grupo similar y mayor al 20%	Inferior al 20%
Condiciones			
	Plan de Mejora general	Plan de Mejora específico	Reestructuración
	100% de recursos entregados a las escuelas	Coordinarse con redes de servicios sociales. Realizar actividades para mejorar el rendimiento de alumnos prioritarios. Entrega de recursos parcialmente sujeta a control ministerial	Reestructuración. Posibilidad de pérdida de reconocimiento oficial. Entrega de recursos totalmente sujeta a control ministerial.
		Generar diagnóstico	Informe de Evaluación de la calidad educativa elaborado por una ATE

⁵ Contreras, 2012.

El MINEDUC desde el 2008 contempla que los planes de mejoramiento educativo deben considerar dos planos: Uno en el corto plazo y anual, y el segundo a un plazo de cuatro años (ciclo de mejora); además El MINEDUC cada año publica “las Orientaciones para elaborar un Plan de Mejoramiento”.

La fiscalización que mandata el MINEDUC a los EE adscritos a la ley SEP, considera que, de no cumplir los sostenedores, las mejoras asumidas en el convenio firmado involucran una serie de sanciones “desde multas hasta inhabilitación perpetua para ejercer administración de escuelas”⁶.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC)⁷, establece el diseño de una nueva institucionalidad en educación en nuestro país, compuesta por: el Ministerio de Educación, la Agencia de la Calidad, la Superintendencia de Educación Escolar y el Consejo Nacional de Educación, cada una de ellas con funciones y responsabilidades propias.

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, representa la base de desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad de la gestión a nivel institucional, en que se promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, mediante un circuito de mejoramiento continuo que considera: un **Diagnóstico Institucional** en base al Modelo de Calidad, la **Planificación** y Ejecución de mejoras en los ámbitos relevantes evidenciados en el diagnóstico y la **Cuenta Pública** de avances y desafíos pendientes relacionados con el mejoramiento educativo del establecimiento educacional.

El Modelo de Gestión escolar se organiza sobre la base de cuatro Dimensiones: **Gestión Pedagógica, Convivencia, Liderazgo y Gestión de recursos**; y un Área de Resultados que permite analizar y abordar logros de carácter cuantitativo y cualitativo y, el impacto de todas las acciones implementadas en el PME.

⁶ Treviño, Órdenes y Treviño, 2009.

⁷ Ley N.º 20529 del 2011

A partir del año 2014, desde el MINEDUC, se orienta a los EE a realizar una articulación entre el Modelo de Gestión SAC y Estándares de Desempeño Indicativo⁸, vinculando las prácticas del Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), prácticas del modelo de calidad (SAC) y Estándares de Desempeño Indicativos. Esto es debido a que la Ley General de Educación⁹ y Ley SAC se fueron implementado de manera paulatina en el tiempo.

“El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, es un instrumento de la política pública en educación, que incorpora a los establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo, lo que permitirá desarrollar capacidades de gestión institucional, a través de la implementación de una cultura evaluativa orientada a la obtención de resultados a nivel institucional”. (SACGE). El modelo se estructura en Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es el instrumento que materializa el modelo anterior. Considerando como base el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como instrumento de macro planificación que orienta y da sentido de pertinencia a todas las acciones que se implementan para la mejorara continua de cada Establecimiento Educativo.

El PME parte con un Proceso de Autoevaluación Institucional el primer año del ciclo de mejora continua, el que tiene como propósito, determinar el nivel de calidad de las prácticas de gestión que el establecimiento educacional realiza cotidianamente. Además, de identificar ámbitos que pueden ser priorizados como oportunidades para el mejoramiento de su gestión. Actualmente, el PME debe ir vinculado al Proyecto Educativo Institucional (PEI), definiendo primeramente la fase estratégica a 4 años, y las áreas fueron reemplazadas por “Dimensiones”: Liderazgo; gestión pedagógica; Gestión Formación y Convivencia; gestión de recursos, donde cada una de ellas constan de subdimensiones con prácticas asociadas.

⁸ Decreto Supremo de Educación N°73/2014.

⁹ Ley 20.370 del 2009

Conceptos Fundamentales

Ciclo de mejoramiento continuo: proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos. Planifica y proyecta objetivos y metas estratégicas a 4 años e implementa objetivos y acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus prácticas y procesos institucionales y pedagógicos, con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Modelo de Calidad de la Gestión Escolar: es una estructura cuyo objetivo es promover la mejora continua en cualquier establecimiento educacional, por medio de la definición de procesos que debieran desarrollarse de manera sistemática. El modelo identifica los ámbitos en los cuales cualquier institución escolar, que busque obtener resultados de calidad y profesionalizar su gestión, debiera generar sistemas que pueden ser monitoreados, evaluados y mejorados continuamente hasta alcanzar los niveles deseados, definidos en la fase estratégica como objetivos y metas estratégicas a 4 años.

Práctica

Se entiende como la forma de trabajo que usualmente ocurre en el establecimiento educacional y da cuenta de un aspecto de la gestión escolar; se expresa en mecanismos, metodologías, estrategias y/o procedimientos.

Evidencia o Medio de Verificación:

La evidencia es una descripción escrita y explícita de la práctica del establecimiento educacional que responde a la interrogante planteada por el elemento de gestión. Una evidencia, o medio de verificación de calidad, debiera tener el fundamento que justifique el diseño de una acción de mejora, una sistematización de la evaluación del proceso y el impacto en los resultados esperados.

Dimensión

Corresponde a ámbitos temáticos clave de la gestión institucional y pedagógica, que aseguran las condiciones necesarias para producir el proceso de enseñanza aprendizaje de calidad. Las dimensiones son: **Liderazgo, Gestión Pedagógica Convivencia Escolar, y Gestión de los Recursos**. Los procesos de estas dimensiones se vinculan en función de impactar positivamente en el área de resultados (la cual cuenta con tres componentes).

Dimensión Liderazgo¹⁰:

La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento.

las subdimensiones son: Liderazgo del sostenedor; Liderazgo del director y Planificación y gestión de resultados.

Gestión Pedagógica¹¹:

La dimensión Gestión Pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades.

La gestión pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento, ya que este tiene por objetivo central lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes.

Las subdimensiones son: Gestión curricular; Enseñanza y aprendizaje en el aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

¹⁰ Fuente: http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

¹¹ Fuente: http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

Gestión Convivencia Escolar¹²:

La dimensión Convivencia Escolar comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo con el Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas.

Las subdimensiones son: Formación; Convivencia y Participación y vida democrática.

Gestión Recursos¹³:

La dimensión Gestión de Recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

Las subdimensiones son: Gestión de personal; Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos.

Área de resultados¹⁴: Implica analizar y abordar resultados de carácter cuantitativo y cualitativo de aquellos elementos y procesos que sustentan la tarea técnico-pedagógica. Este análisis se relaciona con el observar los logros de aprendizaje de los estudiantes en su trayectoria escolar y asignaturas del currículum nacional. A su vez, esta área considera los logros alcanzados por los establecimientos educacionales en las mediciones estandarizadas nacionales, y el los Otros Indicadores de calidad Educativa.

¹² Fuente: http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

¹³ Fuente: http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

¹⁴ Fuente: http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

Subdimensión: Alude a un proceso general y contenidos relevantes de la gestión institucional y pedagógica. Cada dimensión está compuesta por una serie de prácticas que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica.

Proyecto Educativo Institucional (PEI): instrumento que orienta la gestión institucional y pedagógica de un establecimiento educacional pues contiene, en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. Expresa el horizonte educativo y formativo de una organización escolar, es decir, su propuesta orientadora en los ámbitos cognitivos, sociales, emocionales, culturales y valóricos. Corresponde al “lugar final que se quiere alcanzar o llegar” como comunidad educativa.

Sello educativo: Elemento identitario que refleja la propuesta formativa y educativa que una comunidad educativa quiere desarrollar. Componentes con atributos y cualidades significativos para la comunidad y que están presentes en el PEI.

Autoevaluación Institucional: Proceso mediante el cual los distintos integrantes de la comunidad educativa reflexionan y evalúan colectivamente el estado en que se encuentran los procesos institucionales y pedagógicos, analizados integralmente. Como para parte de esta tarea, los actores escolares identifican aquellos elementos que se deben potenciar y aquellos que se deben mejorar impactar en el aprendizaje de sus estudiantes.

Fase Estratégica: proceso de levantamiento y análisis de información sobre el horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional y su situación institucional actual para la elaboración de una planificación a mediano plazo que se compone de: objetivos, metas y estrategias. Con esta fase se inicia el ciclo de mejoramiento continuo, conformada por dos etapas: la primera corresponde al análisis estratégico-autoevaluación institucional y la segunda por la elaboración de la planificación estratégica.

Fase Anual del ciclo de mejoramiento continuo: corresponde a períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e

implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME. Se compone de 3 etapas: planificación anual; implementación, seguimiento y monitoreo, y la etapa de evaluación.

Plan de Mejoramiento Educativo (PME): Instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorece que las comunidades educativas vayan tomando decisiones en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes.

Hoy en día la fiscalización de la ley SEP a los EE, se realiza a través de la Superintendencia de Educación (SIE), la Agencia de calidad (ACE), representantes del Departamento de Administración Educacional Municipal (DAEM) y supervisores/as de los Departamentos provinciales de educación (DEPROVED). La Agencia de Calidad realiza evaluaciones e informes sobre los Planes de Mejoramiento Educativo que implica tres días de levantamiento de datos donde incorporan cuestionarios y entrevistas a la comunidad educativa para luego sintetizar los resultados en un informe que es entregado al Establecimiento Educacional; la SIE fiscaliza los gastos realizados en las acciones del PME, determinando si el gasto se corresponde a normativa y, si se cumple el porcentaje de ejecución presupuestaria, que se encuentra definida en el convenio firmado. Si el sostenedor no ejecuta como mínimo el 60% del total de recursos disponibles en el año, más el arrastre de años anteriores, se suspende el convenio. En la práctica, los sostenedores que se han visto en la situación han apelado al MINEDUC no caducando este el convenio, pero sí los ha castigado otorgándoles en los siguientes años que dura su ciclo de mejora continua, sólo el aporte monetario correspondiente porcentaje ejecutado al momento de la sanción por sobre el valor total que les hubiere correspondido. Los representantes de los DAEM asesoran en la elaboración de las acciones del PME de los EE bajo su administración, asegurando la incorporación de acciones de carácter comunal en cada uno de ellos. Los supervisores de los DEPROVED asesoran en el análisis de los equipos de gestión

de sus PME en la vinculación, pertinencia y factibilidad de las acciones, estrategia anual, sellos educativos y meta estratégica de cada una de las acciones en las distintas dimensiones.

Actualmente existe una recategorización de escuelas en: insuficiente, medio baja, media, alta; considerando otros indicadores de calidad, como: los estándares indicativos de desempeño, los estándares de aprendizajes de calidad y los indicadores de desarrollo personal y social de los estudiantes; estos últimos recabados a través de encuestas aplicadas a ellos, a sus apoderados y profesores en los días en que se lleva a cabo la medición del SIMCE.

Por último, hay que señalar que, el enfoque del PME busca que un establecimiento educacional defina su trayectoria de mejoramiento de manera autónoma, basado en su autodiagnóstico y en sus anhelos de escuela o liceo que quieren, plasmado en su PEI. En ese sentido, un plan de mejoramiento educativo no solo se focaliza en mejorar los aprendizajes y habilidades de los alumnos, sino también pone énfasis en el desarrollo de los profesores y de la escuela. Para garantizar un resultado de impacto positivo en las mejoras de procesos y resultados, debe existir un **proceso de permanente evaluación**, que proviene desde dentro de la institución educativa.

DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

El Colegio Particular Flora Normilla, es un establecimiento Particular Subvencionado, ubicado en Calle Infante 1160, Comuna de Copiapó, Región de Atacama. Obtiene el reconocimiento oficial, a través del RBD 13138-5, el 22 de febrero de 1995, llamándose originalmente Escuela Miguel Zambrano Rodríguez.

Este establecimiento, surge como continuidad de la Ex Escuela Miguel Zambrano Rodríguez, creada en el año 1995. Producto de una serie de irregularidades de la entidad sostenedora “Sociedad Educacional Miguel Zambrano Rodríguez Limitada”. En el año 2017, la Superintendencia de Educación de la Región de Atacama designa como Administrador provisional del Establecimiento Educacional a Don Fernando Figueroa Muñoz, hasta el 31 de diciembre de 2017, quedando dicha sostenedora inhabilitada para percibir y administrar los recursos de que trata el Decreto con Fuerza de Ley N° 2, de 1998, del Ministerio de Educación, de la Ley N° 20.248 y los demás aportes regulares que entregue el Estado.

El 29 de diciembre del 2017, mediante la figura de la “Transferencia” de la calidad de un sostenedor a otro se crea la Corporación Educacional sin fines de lucro denominada “Corporación Educacional Desierto de Atacama” que asume la calidad de sostenedora a partir del 1 de enero del 2018. Se inicia adicionalmente el cambio de nombre del establecimiento, pasando a denominarse “Colegio Particular Flora Normilla” en honor a la pastora y madre de Juan Godoy, quien, siendo conocedora del territorio, la imaginación e ideario popular, nos dice que sería ella quien indico a su Hijo, sobre el rico yacimiento argentífero de Chañarcillo.

El colegio atiende un curso por nivel, desde Prekínder a Octavo Año Básico, sin JEC; cuenta con cinco salas de clases que son compartidas para el primer y segundo ciclo en doble jornada, primer Ciclo Básico y de kínder asisten en la mañana, mientras que los de Segundo Ciclo y prekínder lo hacen en la tarde, con una matrícula total de 397 alumnos.

la institución se encuentra suscrita al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, lo que le permite recibir recursos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Además, el colegio se encuentra adscrito a la Evaluación Progresiva, impulsada por la Agencia de Calidad de la Educación.

Finalmente, la planta funcionaria está encabezada por el director, quien asume en 2012; el jefe de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP), quien es representante de la entidad sostenedora; y un docente de apoyo a UTP, quien además cumple la función de coordinador SEP. Junto a ellos, se desempeñan quince docentes y catorce asistentes de la educación.

Datos Generales del Establecimiento

Datos Generales del Establecimiento	
Nombre del director	Sr. Guillermo Patricio Ávalos Tapia
Dependencia	Particular Subvencionado
Niveles que atiende	Prekínder a octavo básico
Tipo de jornada	Doble jornada
Cursos por nivel	1
GSE	Medio
IVE 2018	80,28%
Matrícula 2019	397
Estudiantes prioritarios	216
Estudiantes preferentes SEP	102
Recursos SEP 2019	\$58.550.000
Clasificación ACE:	
2016	Insuficiente
2017	Insuficiente
2018	Insuficiente

Hechos Históricos

Años	Hechos Relevantes
1995	Resolución Exenta N° 83. Autoriza Reconocimiento Oficial al Establecimiento Educacional.
2008	El establecimiento firma convenio de igualdad de oportunidades Ley SEP.
2010	Inauguración de laboratorio de Enlaces.
2011	Escuela beneficiada con el Proyecto Centro de Recursos Aprendizajes. Biblioteca CRA.
2012	Asume como director del Establecimiento el Sr. Guillermo Patricio Ávalos Tapia
2017	Asume como Administrador Provisional Don Fernando Figueroa Muñoz
2017	Asume como jefe de la Unidad Técnica Don Carlos Correa Henríquez
2018	La Corporación Educacional Desierto de Atacama, asume como sostenedora.
2018	Se cambia de nombre al de “Colegio Particular Flora Normilla”

Planta funcionarios:

Personal	Categoría	Cantidad 2019
	Docentes Directivos + Técnicos	3
	Docentes Aula	15
	Asistentes de la Educación Profesionales	14
	Asistentes de la Educación no profesionales	10
	TOTAL PERSONAL	42

Infraestructura

Espacios Físicos	Cantidad	Estado (Observaciones)
Oficina de Dirección.	1	Regulares condiciones
Oficina de Jefe Unidad Técnico Pedagógico.	1	Regulares condiciones
Oficina de Inspectoría.	1	Regulares condiciones
Oficina de secretaria.	1	Regulares condiciones
Baños para docentes (damas y varones)	2	Buenas condiciones
Sala de recepción.	1	Buenas condiciones
Baño para auxiliar	1	Regulares condiciones
Laboratorio de computación con 24 computadores.	1	Buenas condiciones
Sala de Profesores.	1	Regulares condiciones
Minibiblioteca CRA, inserta en sala de computación.	1	Buenas condiciones
Módulos de trabajo (Psicólogo, Psicopedagoga, Trabajadora Social).	3	Buenas condiciones
Baños para Educación Básica (niños y niñas)	2	Buenas condiciones
Baños para Educación Parvularia (niños y niñas)	2	Buenas condiciones
Además, el establecimiento cuenta con patio recreativo, iluminado para Educación Básica y Educación Parvularia.	1	Regulares condiciones

Dimensión Administrativa Financiera

El presupuesto anual del Colegio Flora Normilla se encuentra definido por el MINEDUC, mediante la subvención tradicional, Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) y Pro-retención; no existe copago por parte de los apoderados, al adscribirse a gratuidad.

Las prioridades de inversión, acordes a las necesidades para alcanzar las metas declaradas en el Proyecto Educativo Institucional, intencionadas a través de las acciones de los Planes de Mejoramiento Educativo anuales, son enviadas por la dirección al sostenedor para su gestión financiera y administrativa.

El colegio cuenta con aportes en insumos por parte del Centro General de Padres y Apoderados, organización que cuenta con personalidad jurídica lo que les permite postular a proyectos de inversión, en apoyo a las metas institucionales.

En la cuenta pública que entrega la dirección anualmente a la comunidad educativa, se informa el estado financiero de la escuela, especificando ingresos y egresos efectuados en el periodo.

Síntesis de los componentes del PEI

Visión	Ser la primera elección de las familias, que garantice su formación académica y valórica.
Misión	Asumimos la responsabilidad de entregar a nuestros estudiantes una formación que promueva la flexibilidad, el desarrollo de sus habilidades y competencias, en las distintas etapas de su vida, la convivencia en una sociedad diversa, ética, cultural y social; que cree en el trabajo en equipo, en la resolución pacífica de conflictos y en la democracia para la toma de decisiones, siendo la familia un soporte

	fundamental para apoyar la labor de nuestra institución.
Sello 1	<p>inclusivo: Desarrollar fortalezas y dones individuales, con expectativas altas y apropiadas para cada niño o niña.</p> <p>Brinda oportunidades para aprender y aceptar las diferencias individuales, disminuyendo la ocurrencia de la intimidación escolar (bullying).</p> <p>Desarrollar amistades con una amplia variedad de niños, cada uno con sus propias necesidades y habilidades.</p>
Sello 2	<p>inteligente: Una escuela inteligente es aquella capaz de aprender y de mejorar constantemente, de adaptarse a las transformaciones de la sociedad y los factores vinculados a ella, y en un sentido ideal, por qué no, incluso adelantarse al cambio</p>
Sello 3	<p>Escuela formadora: La socialización del ser humano siempre ha estado en la familia y en segundo lugar en la escuela, sin embargo, en estos últimos tiempos la escuela se ha encontrado progresivamente con alumnos que carecen de la socialización primaria.</p>
Valores y Competencias	Cultura del equipo de trabajo Comunicación de manera efectiva.

Objetivos Educativos Permanentes del Establecimiento

1. Instalar procesos de desarrollo de habilidades en comprensión lectora, producción de textos, expresión oral y desarrollo del pensamiento lógico matemático y científico.
2. Articular efectivamente el proceso de enseñanza aprendizaje y la cobertura curricular, con lineamientos institucionales.
3. Reforzar valores, favoreciendo la Inclusión, la participación y la democracia como sello permanente de la escuela, a través de un trabajo mensual en el sector de Orientación.
4. Utilizar las Tics como una herramienta efectiva en el logro de aprendizajes.
5. Realizar perfeccionamientos y/o capacitaciones, de acuerdo con necesidades de la escuela, dirigido a Profesores, Educadoras y Asistentes de la Educación.
6. Propiciar el acercamiento y colaboración de padres y apoderados a través de las reuniones de Subcentro, Talleres y actividades que organice la escuela.
7. Mejorar asistencia a clases de los estudiantes a través de incentivos motivacionales, evaluando semestralmente su efectividad.
8. Comprometer a toda la comunidad educativa en pro de la Buena Convivencia Escolar, a través de campañas lideradas por el Comité de Sana Convivencia Escolar.

Objetivos estratégicos a corto y mediano plazo:

1. Comprometer a los docentes a aumentar sus resultados de rendimiento, en comparación al año 2018, utilizando diversas metodologías, actividades y recursos didácticos, de acuerdo con la asignatura que imparte.
2. Desarrollar en los párvulos de Nivel Transición las habilidades cognitivas necesarias (conciencia fonológica, aprendizajes claves y lógico matemática) para un mejor desempeño en el Primer Año Básico, teniendo como referente las Bases Curriculares.

3. Implementar articulación del nivel parvulario y primero básico, en forma semestral, con el propósito de afianzar las metodologías y potenciar las habilidades de los estudiantes.
4. Otorgar condiciones favorables para la organización del trabajo por nivel Educativo (Parvulario-Primer Ciclo-Segundo Ciclo) para el mejoramiento de sus prácticas pedagógicas.
5. Diseñar programa con enfoque valórico para aplicar en clases de Orientación a nivel de escuela, evaluando semestralmente su aplicación.
6. Utilizar efectivamente las Tics, en todas las asignaturas, encauzadas al mejoramiento del aprendizaje de todos los estudiantes y en el trabajo de gestión administrativa.
7. Gestionar perfeccionamiento y/o capacitaciones de acuerdo con las necesidades e intereses de los docentes, educadoras y asistentes de la educación, en pro del mejoramiento de sus prácticas pedagógicas y el mejor funcionamiento de la escuela, con recursos SEP.
8. Favorecer la participación de padres y apoderados en reuniones de subcentro, en talleres y actividades que organice la escuela.
9. Aplicar estrategias que permitan mejorar asistencia a clases de los estudiantes.
10. Fortalecer el trabajo del Comité de Sana Convivencia Escolar con roles y funciones establecidas en el Reglamento de Convivencia Escolar, para que colabore en el mejoramiento de la convivencia a nivel institucional.

Diagnóstico

Resultados institucionales: Datos internos y externos

CLASIFICACIÓN AGENCIA DE LA CALIDAD		
2016 (Básica)	2017 (Básica)	2018 (Básica)
Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente

Nivel socioeconómico – Índice de Vulnerabilidad Social

Año	Grupo Socio Económico	IVE%
2016	Medio Bajo	68,5
2017	Medio Bajo	68,3
2018	Medio Bajo	80,28
2019		90,0

Datos eficiencia interna:

Matricula E.E. 2014-2017

2014		2015		2016		2017	
322		342		345		367	
Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
186	136	206	136	209	136	215	152

Retiro 2014-2017 (nº de estudiantes y %)

2014				2015				2016				2017			
total:		%:		total:		%:		total:		%:		Total:		%	
20		6,2		42		12,3		64		10,7		84		22,9	
Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
10	10	3,1	3,1	26	16	7,6	4,7	40	24	11,6	7	44	40	11,9	11

Dimensión Curricular

Repitencia 2014-2017 (n° de estudiantes y %)

curso	2014		2015		2016		2017	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
	TOTAL:12 3,7%		TOTAL:8 2,3%		TOTAL:4 1,16%		TOTAL: 5 1,4%	
1º	1	0	2	0	1	0	2	2
2º	3	0	0	0	0	0	0	0
3º	1	1	2	0	0	0	0	0
4º	1	0	1	0	1	1	0	0
5º	0	0	0	0	0	0	1	0
6º	1	1	0	1	0	0	0	0
7º	2	1	1	1	0	1	0	0
8º	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	9	3	6	2	2	2	3	2

Aprobación 2014-2017 (n° de estudiantes y %)

	2014		2015				2016				2017					
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres		
	TOTAL: 246		TOTAL: 245				TOTAL: 215				TOTAL:213					
	%:90,1		%: 85,4				%: 77,9				%: 73,9					
1º	20	10	95,3%	100%	16	19	88,9%	100%	14	15	93,3%	100%	19	9	90,5%	81,8%
2º	18	12	85,7%	100%	24	9	100%	100%	17	14	100%	100%	16	13	100%	100%
3º	19	10	95%	90,1%	18	13	90%	100%	23	7	100%	100%	18	11	100%	100%
4º	21	12	95,5%	100%	22	12	95,7%	100%	19	10	95%	90,1%	16	10	100%	100%
5º	22	15	100%	100%	18	14	100%	100%	16	9	100%	90%	21	8	95,5%	100%
6º	20	13	95,2%	92,9%	23	12	100%	92,3%	14	12	100%	100%	16	9	100%	100%
7º	13	12	86,7%	92,3%	16	7	94,1%	87,5%	13	12	100%	92,3%	14	12	100%	100%
8º	19	10	100%	100%	11	11	100%	100%	14	6	100%	100%	16	5	100%	100%

Puntajes SIMCE y porcentaje de logros en estándares de aprendizajes 4° básico

4° Año Básico								
Año	Puntaje Asignaturas		% Niveles de logro Lenguaje			% Niveles de logro Matemática		
	Leng.	Mat.	Adec.	Elem.	Insuf.	Adec.	Elem.	Insuf.
2014	269	242	27,3%	45,5%	27,3%	6,1%	39,4%	54,5%
2015	244	208	15,6%	34,4%	50%	3,1%	9,4%	87,5%
2016	231	209	13,3%	36,7%	50%	0%	9,7%	90,3%
2017	237	206	22,2%	18,5%	59,3%	0%	14,8%	85,2%
2018	267	242	35,3%	34,4%	32,4%	8,8%	47,1%	44,1%

Puntajes SIMCE y porcentaje de logros en estándares de aprendizajes 6° básico

6° Año Básico								
Año	Puntaje Asignaturas		% Niveles de logro Lenguaje			% Niveles de logro Matemática		
	Leng.	Mat.	Adec.	Elem.	Insuf.	Adec.	Elem.	Insuf.
2014	215	227	17,2%	13,8%	69%	10,3%	31%	58,6%
2015	230	220	12,9%	32,3%	54,8%	6,5%	41,9%	51,6%
2016	232	207	15,6%	34,4%	50%	0%	28,1%	71,9%
2018	222	212	9,1%	21,2%	69,7%	2,9%	32,4%	64,7%

Asistencia Escolar 4° Básico:

Resultados en este indicador 4° año básico			
Resultado	2015	2016	2017
Asistencia destacada	6%	15%	16%
Asistencia normal	50%	30%	42%
Inasistencia reiterada	17%	55%	13%
Inasistencia grave	28%	0%	29%

Asistencia Escolar 6° Básico:

Resultados en este indicador 6° año básico			
Resultado	2014	2015	2016
Asistencia destacada	55%	31%	8%
Asistencia normal	13%	28%	50%
Inasistencia reiterada	23%	28%	27%
Inasistencia grave	10%	13%	15%

Indicadores de Desarrollo Personal y Social SIMCE

Autoestima Académica y Motivación Escolar

4° Básico	Autopercepción y autovaloración académica	Motivación escolar	Autoestima Académica y Motivación Escolar
2016	73	74	74
2017	67	75	71
2018	66	75	71
6° Básico			
2015	70	63	67
2016	68	71	70
2018	71	75	73

Clima de Convivencia Escolar

4° Básico	Ambiente de respeto	Ambiente organizado	Ambiente seguro	Clima de Convivencia Escolar
2016	71	82	73	75
2017	64	79	74	72

2018	68	80	72	73
6° Básico				
2015	62	76	71	70
2016	71	80	77	76
2018	65	82	71	73

Participación y Formación Ciudadana

4° Básico	Sentido de pertenencia	Participación	Vida democrática	Participación y Formación Ciudadana
2016	79	75	82	80
2017	76	71	75	74
2018	83	77	77	79
6° Básico				
2015	68	66	51	62
2016	73	76	81	77
2018	75	77	69	74

Hábitos de Vida Saludable

4° Básico	Hábitos de autocuidado	Hábitos alimenticios	Hábitos de vida activa	Hábitos de Vida Saludable
2016	73	71	60	68
2017	76	78	48	67
2018	80	73	65	73
6° Básico				
2015	54	71	38	54
2016	72	70	55	66
2018	82	69	53	68

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (ÁREAS Y DIMENSIONES)

El diagnóstico institucional se desarrolló en los meses de abril y mayo, con representantes de los distintos estamentos del Colegio, a través de focus group, entrevistas y encuestas, en las que participaron:

Instrumento/ Técnica	Estamento		Detalles/Observaciones/Comentarios
Entrevistas	Sostenedor	✓	
	Director	✓	
	Docentes	✓	3 participantes
	Apoderados	✓	6 participantes
	Asistentes de la educación	✓	6 participantes
	Alumnos	✓	4 participantes
Encuestas y Focus Group	Alumnos	✓	50
	Docentes	✓	13
	Apoderados	✓	92
	Asistentes de la educación	✓	13

La comunidad educativa, a través de técnicas aplicadas en el proceso de autoevaluación, identifica los siguientes hallazgos en cada una de las dimensiones:

Dimensión Liderazgo:

La comunidad educativa, concuerda en que:

- la intervención del administrador provisional y de la nueva entidad sostenedora, ha favorecido la viabilidad del establecimiento y el inicio de un proceso de reorganización y ordenamiento de la gestión escolar, lo cual ha

facilitado el compromiso y confianza de los distintos actores educativos en el proyecto institucional.

- El equipo directivo ha intencionado que el PEI se encuentre articulado con el PME, lo que facilita que este último documento se focalice en la mejora de los aprendizajes de los(as) estudiantes.
- El equipo directivo ha propiciado la construcción participativa de los instrumentos de gestión, facilitando un mayor compromiso y corresponsabilidad con los objetivos, lineamientos y estrategias institucionales.
- El equipo directivo ha generado instancias de trabajo colaborativo, que ha permitido contar con una organización comprometida con las metas propuestas, siendo el Clima Organizacional una gran base para el trabajo.
- Se propicia por parte de la Dirección un liderazgo en la responsabilidad en el cual la orientación hacia la tarea resulta fundamental, además, se observa un ambiente colaborativo y de respeto.
- El equipo directivo ha gestionado establecer redes de apoyo entre el colegio e instituciones, como CESFAM Santa Elvira, SENDA Previene, INACAP.
- El director estimula la revisión constante de las tareas y promueve la aplicación de encuestas de satisfacción a los alumnos y apoderados.
- Director y equipo técnico presentes en el 100% de las actividades institucionales.
- Sostenedor con flexibilidad para el cambio en torno a la modificación de políticas educacionales.
- Existe disposición por parte del equipo de gestión a escuchar las necesidades de asistentes y docentes y procurar dar respuesta a ellas.

Gestión Pedagógica.

La comunidad educativa, concuerda en que:

- El cuerpo docente tiene alto grado de experiencia lo que facilita las acciones pedagógicas, además, se cuenta con sistema de seguimiento de alumnos que permite detectar a tiempo estudiantes con dificultades.
- Se cuenta con sistema de planificación que integra las habilidades, valores en concordancia con el P.E.I.
- El cuerpo docente tiene un fuerte compromiso por “sacar adelante a la escuela”, demostrando tener altas expectativas en los estudiantes y en el proyecto educativo del establecimiento.
- Existen lineamientos curriculares comunes en materias de evaluación y de asegurar cobertura curricular.
- Se dispone de equipo psicosocial que trabaja para orientar a los estudiantes en el buen uso de la tecnología y acceso a redes sociales.

Gestión Formación y Convivencia:

La comunidad educativa, concuerda en que:

- Existe un porcentaje no menor de apoderados comprometidos con el aprendizaje de sus hijos.
- Existe predisposición positiva de la comunidad educativa a instancias extraprogramáticas o talleres que propician la participación de estudiantes que contribuyen a su formación integral.
- La apropiación de las normas de convivencia es adecuada por parte de los diversos estamentos del colegio.
- El tiempo del que disponen los actores educativos, para interactuar en horas de reflexión y actividades del Colegio, es adecuado.
- Existe una intención manifiesta de apoyo de mejora en los indicadores de desarrollo personal y social de los estudiantes, con énfasis en ley de Inclusión.

- El colegio cuenta con Manual de Convivencia escolar el cual se socializa con toda la comunidad escolar todos los años.
- El Colegio cuenta con un plan de formación para el logro de objetivos de desarrollo personal y social.
- Se cuenta con procedimientos para apoyar alumnos con posible deserción a través de apoyo psicológico, dentro del horario el Colegio cuenta con 1 hora de orientación; en dichas horas se trabajan los Planes del establecimiento, particularmente el Plan de Sexualidad, Afectividad y Género, así como el de Formación Ciudadana.
- Se promueve la construcción de identidad y capital simbólico mediante diversas actividades planificadas.
- Se promueve la participación de los distintos estamentos a través de una serie de instancias, entre las que destaca el Consejo Escolar, el cual funciona de manera efectiva y permite canalizar las ideas e inquietudes de la comunidad educativa.
- Potencialización de un equipo de Convivencia integrado por un psicólogo, quien asume el rol de coordinador, una asistente social y una psicopedagoga, los que colaboran en resolución de conflictos y mediación.

Gestión de recursos

La comunidad educativa, concuerda en que:

- La gestión de recursos económicos posibilita el funcionamiento adecuado del establecimiento, expresado en adquisición y actualización de equipos, Optimización de los recursos y disposición de recursos didácticos de acuerdo con las necesidades de cada nivel y asignatura.
- Se cuenta con un presupuesto anual y programación de los gastos acordados y conocidos por la comunidad.
- Se cuenta con recursos audiovisuales para el desarrollo de clases.

DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES (EVIDENCIAS Y NIVELES)

Análisis de la gestión institucional: Prácticas institucionales y pedagógicas

El análisis participativo, representado por cada estamento de la unidad educativa, estuvo orientado a evaluar y establecer la calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas que conforman los diferentes subdimensiones de cada dimensión.

Las prácticas evaluadas con su respectiva valoración, de acuerdo con nivel de calidad y evidencias identificadas, son las que la comunidad educativa determinó que debían abordarse, dado que se relacionan con la estrategia anual diseñadas declarada en la fase estratégica.

Escala evaluativa para el análisis de procesos:

Valor	Nivel de Calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores de la comunidad educativa cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores de la comunidad educativa, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos y con una orientación a la mejora de los resultados asociados. Estas características implican que una tarea del establecimiento educacional ya puede ser definida como práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y perfeccionamiento permanente.
NA	Refieren a aquellas prácticas que no son aplicables a la realidad del establecimiento educacional y que no refieren a procesos institucionales y pedagógicos relevantes para el logro del objetivo y meta estratégica.

La etapa de diagnóstico concluye con una síntesis que permite a la comunidad educativa, visualizar de forma integrada los resultados obtenidos respecto de cada dimensión diagnosticada. En esta síntesis, fue fundamental la vinculación entre los resultados y la gestión institucional, con la finalidad de priorizar aquellas prácticas que requieren ser fortalecidas.

Las Dimensiones que sustentan el modelo de mejoramiento continuo son:

Dimensión	Subdimensiones	Cantidad de Prácticas
Gestión Pedagógica	Gestión curricular	7 prácticas
	Enseñanza y Aprendizaje en el aula	6 prácticas
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	7 prácticas
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	6 prácticas
	Liderazgo del director	7 prácticas
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	6 prácticas
Convivencia escolar	Formación	7 prácticas
	Convivencia escolar	7 prácticas
	Participación y vida democrática	6 prácticas
Gestión de recursos	Gestión del personal	9 prácticas
	Gestión de los resultados financieros	6 prácticas
	Gestión de los recursos educativos	5 prácticas

La matriz que se muestra es un ejemplo de lo que se trabajó al utilizar la herramienta de autodiagnóstico.

Dimensión Gestión Pedagógica

1. Subdimensión gestión del currículum

Proceso general que evaluar: Describe las políticas, procedimientos y práctica que llevan a cabo el director y equipo técnico pedagógico y los docentes del

establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. Las prácticas descritas tienen por objetivo asegurar la cobertura y aumentar la efectividad de la labor educativa.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	NA
1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio.					
2. El director y el equipo-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.					
3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.					
4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.					
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.					
6. El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.					
7. El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje					

colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.					
---	--	--	--	--	--

Para establecer las prioridades o focos requeridos en la mejora continua del colegio Flora Normilla, el equipo de gestión sistematiza los nudos críticos identificados por la comunidad educativa, asociados por dimensión y subdimensiones, a fin de explicar causas y factores que los originan y de identificar brechas sobre las cuales trabajar y planificar el mejoramiento escolar, utilizando el análisis de datos y evidencias.

Análisis Cualitativo:

La relación entre las fortalezas y nudos críticos se encuentran asociados a los distintos niveles de desarrollo de prácticas o indicadores de desempeño descritas en cada una de las áreas de la gestión escolar. A continuación, se detallan las conclusiones del trabajo con la comunidad educativa:

Dimensión: Liderazgo.

Sub-dimensión: Liderazgo del sostenedor.

Nudo crítico: Debilidad en la entrega de recursos para la implementación de procesos pedagógicos y formativos, imposibilitando el cumplimiento de acciones asociadas a mejoras en los logros de aprendizajes y los indicadores de desarrollo personal y social de los estudiantes.

Práctica asociada: El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.

Nivel de calidad de la práctica: 1

Capacidades MBDLE y Funcionales asociadas: Visión estratégica compartida, Trabajo colaborativo, Enseñanza basada en datos

Sub-dimensión: Liderazgo del director.

Nudo crítico: Debilidad en el monitoreo de cumplimiento de lineamientos institucionales, reflejado en docentes y asistentes de la educación poco comprometidos con las orientaciones y metas educativas del colegio.

Práctica asociada: El Director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.

Nivel de calidad de la práctica: 2

Capacidades MBDLE y Funcionales asociadas: Visión estratégica compartida, Cultura del equipo de trabajo, Visión estratégica compartida.

Dimensión: Gestión Pedagógica

Sub-dimensión: Gestión Curricular.

Nudo crítico: Debilidades respecto a lineamientos pedagógicos que favorezca el desarrollo de estrategias innovadoras y atención a la diversidad (sello inclusivo).

Práctica asociada: El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del curriculum (desarrollo incipiente)

Nivel de calidad de la práctica: 1

Capacidades MBDLE y Funcionales asociadas: Trabajo colaborativo; Aprendizaje permanente; Generar instrumentos de evaluación y seguimiento de acciones; Observación y retroalimentación sistemática al docente.

Dimensión: Convivencia

Sub-dimensión: Convivencia.

Nudo crítico: La normativa interna de convivencia no es acatada y promovida por igual en todos los profesionales del Colegio.

Práctica asociada: El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Nivel de calidad de la práctica: 2

Capacidades MBDLE y Funcionales asociadas: Aprendizaje permanente; Cultura de los estudiantes; Desarrollo profesional; Registrar y sistematizar Información

Dimensión: Recursos

Sub-dimensión: Gestión de recursos educativos.

Nudo crítico: La implementación del CRA y la Sala de Enlaces es lento y entorpece las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes. De la misma forma, la ausencia de recursos para trabajar con TICS supone un problema para implementar nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje.

Práctica asociada: El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.

Nivel de calidad de la práctica: 1

Capacidades MBDLE y Funcionales asociadas: Sentido de auto-eficacia; flexibilidad.

Vinculación de los sellos institucionales declarados en el PEI con el análisis de nudos críticos identificados en el reporte de verificación PME 2018:

Sellos	Nudos Críticos
inclusivo	Se recibe a la diversidad, sin embargo, se debe analizar las variables intervinientes en el proceso pedagógico para establecer lineamientos claros y compartidos de atención a la diversidad.
Inteligente	Como escuela que se esmera en adaptarse a los nuevos escenarios, debiera mejorar el proceso de análisis de datos que permita evaluar progresos y planificar mejoras de mayor impacto.
Escuela Formadora	Bajo nivel de desarrollo en los estudiantes, debilidad en actuación de parte de los docentes y asistentes de la educación en procedimientos declarados, pero no monitoreados.

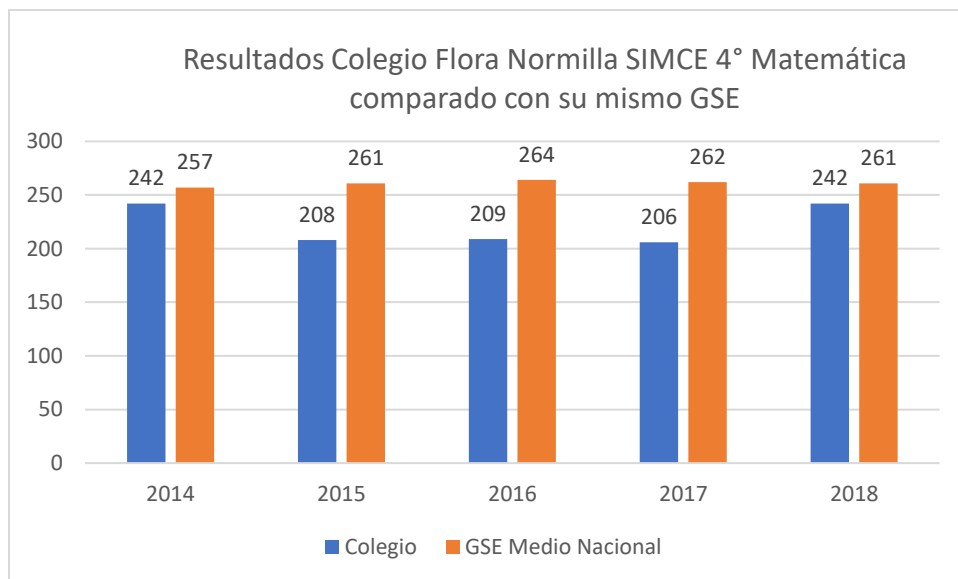
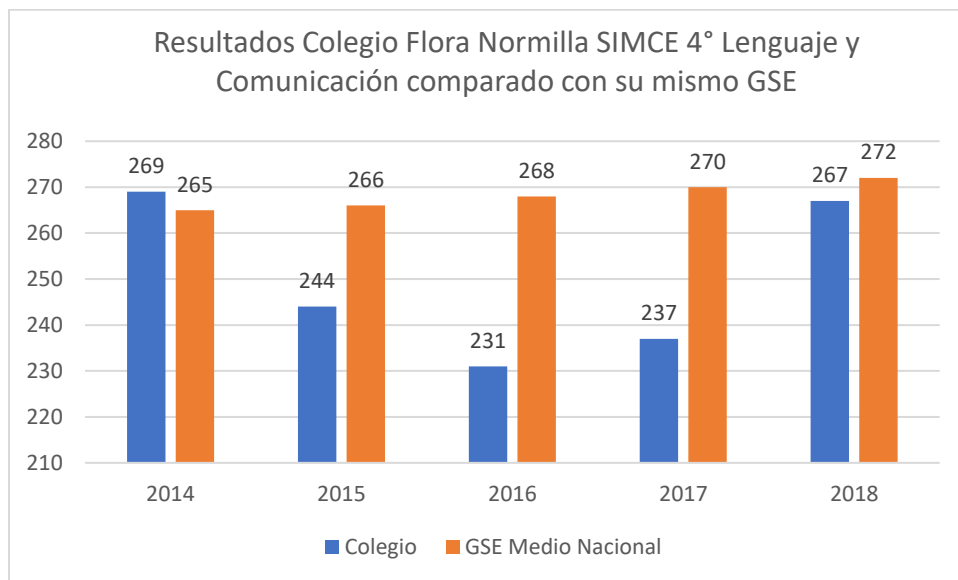
De las inferencias obtenidas a partir del análisis se establece que, la toma de decisiones en colegio Flora Normilla requiere de una participación más amplia en su construcción, asegurando que estén representados todos los estamentos, lo cual facilitará una mayor calidad y apropiación de la planeación. Existe, además baja coherencia entre el PME y el PEI. A la planificación no se le da la relevancia en la mejora de los resultados, pues las mejoras se van haciendo acorde surgen necesidades, lo que repercute en una medición de implementación de acciones de baja sistematicidad.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Análisis académico basado en puntaje Simce

Gráfico Puntajes SIMCE 4° básico según Grupo Socioeconómico

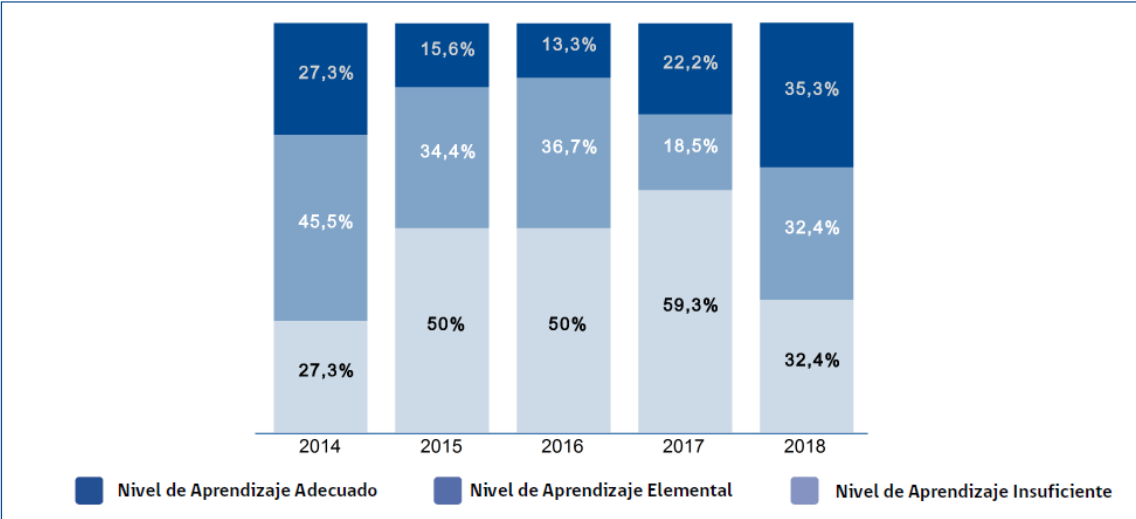
Lenguaje



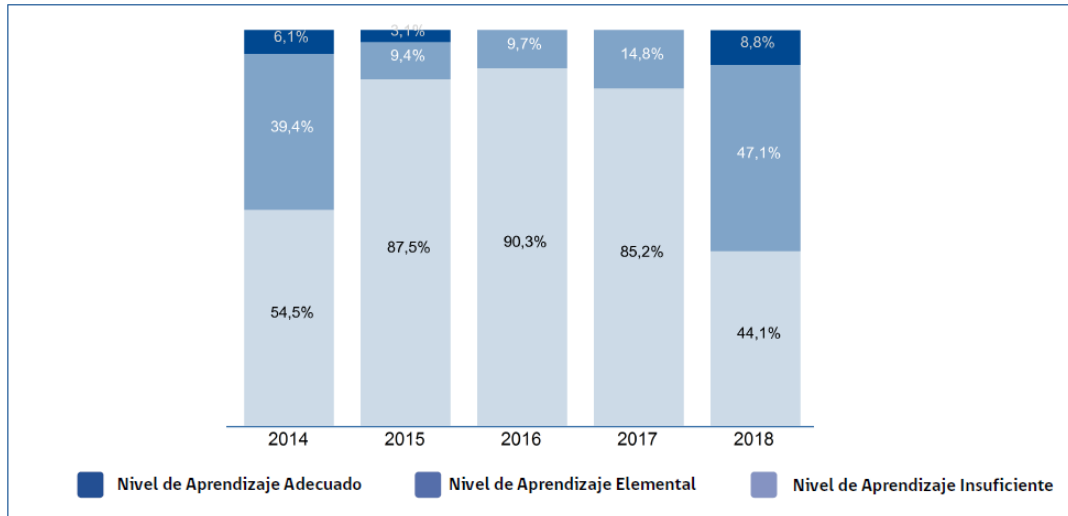
Los resultados de la medición SIMCE de 4° básico del colegio Flora Normilla, tanto en Lenguaje y comunicación como en matemática, muestran una tendencia a la baja entre los años 2014 y 2016, periodo coincidente con la mala administración del sostenedor anterior, cuyo foco era lo económico, careciendo de recursos didácticos por un lado y ausencia de lineamientos y acompañamiento de procesos pedagógicos a los docentes. En el año 2017, ante la intervención del administrador provisional y al asumir el nuevo sostenedor el 2018, se aprecia una tendencia positiva, aunque aún los resultados se encuentran por debajo del promedio nacional al compararse con EE del mismo GSE, se vislumbra un salto significativo en los resultados de las dos últimas mediciones (+ 30 puntos en Lenguaje y + 36 en matemática), producto de la estabilidad, la mejor distribución de los recursos y el consenso entre docentes de lineamientos pedagógicos.

Porcentaje de niveles de logro de aprendizajes de estudiantes de 4° Básico

Gráfico niveles de logro de aprendizaje 4° básico SIMCE Lenguaje



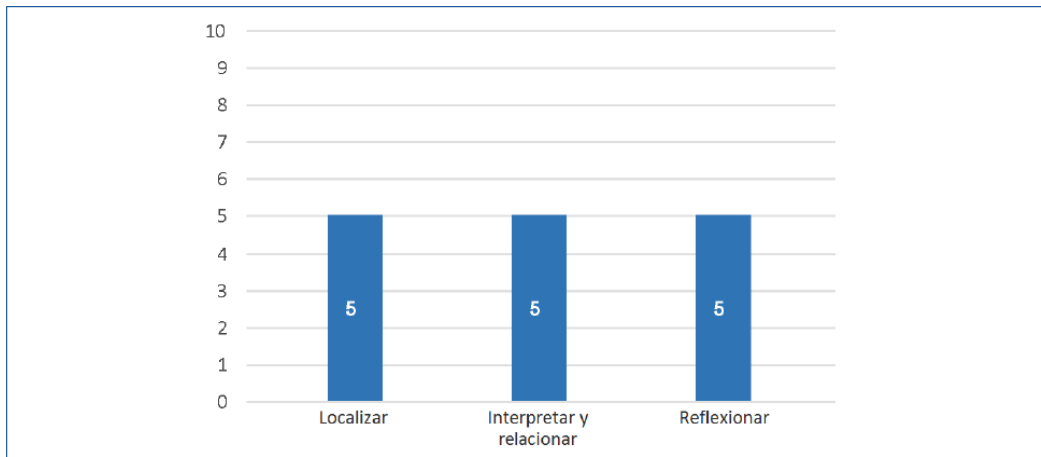
Distribución de estudiantes en cada Nivel de los Estándares de Aprendizaje en SIMCE Matemática 4º básico 2014-2018 en el Establecimiento.



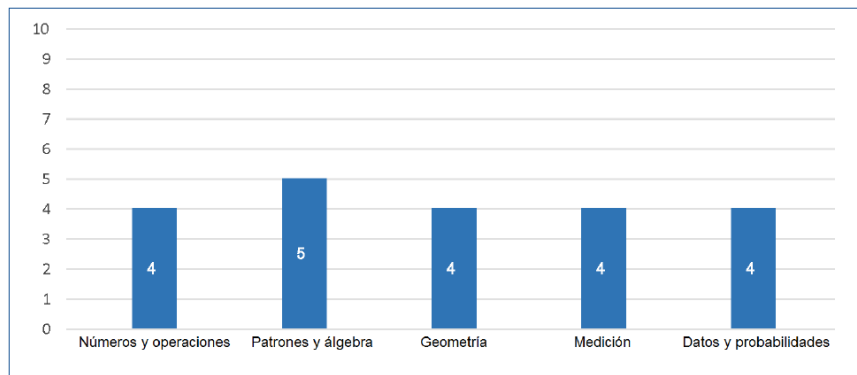
Análisis académico basado en Niveles de Logro de Aprendizaje SIMCE

Del año 2014 al 2016, se evidencia una tendencia en la disminución de los estándares de aprendizajes de los estudiantes de 4º básico, tanto en Lenguaje y Comunicación como en Matemática, concentrándose el mayor porcentaje de estudiantes en los niveles de aprendizajes insuficientes y muy pocos en los niveles adecuados. A partir del año 2017 se ha logrado mejoras significativas en los niveles de aprendizajes de los estudiantes, concentrándose en la última medición casi el 68% en los niveles elementales y adecuados.

Puntaje promedio en cada eje de habilidad en SIMCE Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2018.



Puntaje Promedio en cada eje temático en SIMCE Matemática 4° básico 2018

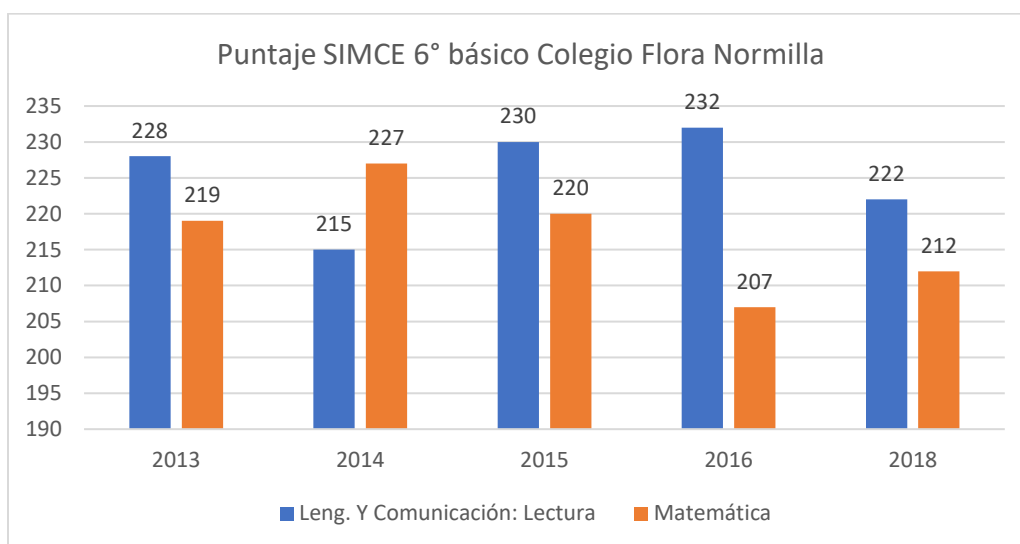


Análisis

Al analizar los puntajes promedios de desarrollo de habilidades, alcanzados por los estudiantes de cuarto básico en la medición SIMCE 2018, en los ejes de Lenguaje y Comunicación: Lectura, se observa que de los tres ejes se ha alcanzado un nivel de desarrollo 5 en cada uno de ellos, de un nivel máximo 10; en tanto en Matemática, se observa que de los 5 ejes, en cuatro de ellos se ha logrado un nivel 4 de un máximo de 10, siendo el eje “patrones y álgebra” el que presenta un nivel discreto de mayor desarrollo con un nivel 5. Siendo de todas maneras el desarrollo

de las habilidades en cada uno de los ejes en las dos áreas medidas, alejadas de los niveles óptimo.

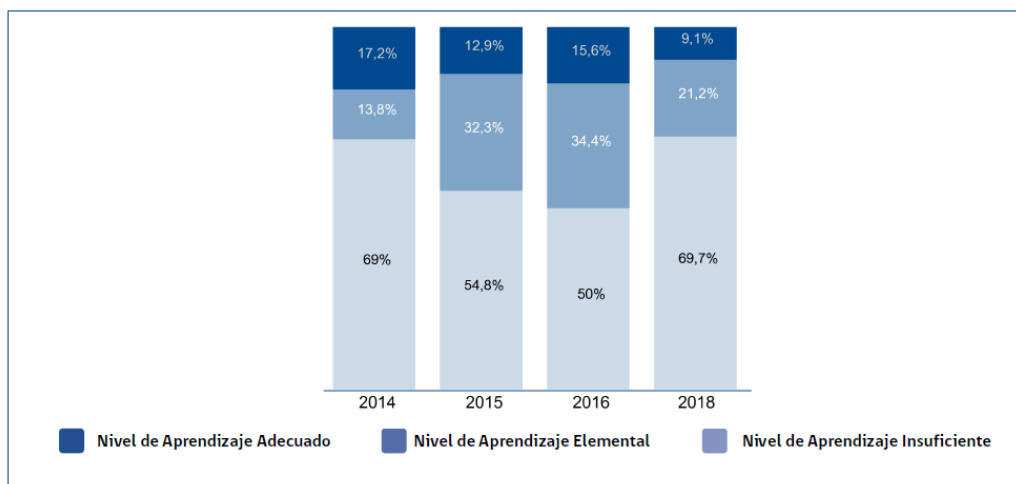
Resultados SIMCE 6° básico en Lenguaje y Comunicación: Lectura y Matemáticas 2013-2018.



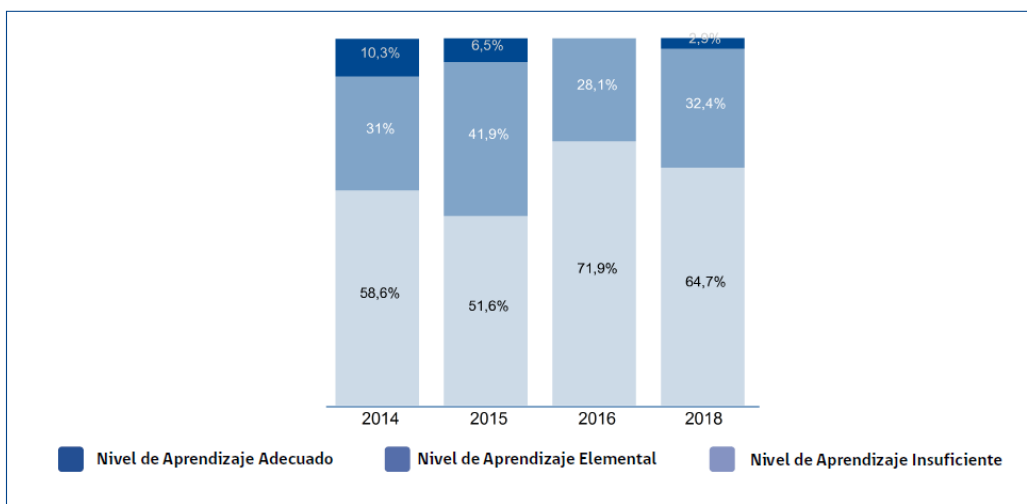
Análisis

Al analizar los resultados de SIMCE de estudiantes de 6° básico, tanto en Lenguaje y Comunicación como en matemáticas, se puede observar que no existe tendencia ni positiva ni negativa. El 2018 se obtuvieron resultados inferiores a lo esperado, posiblemente debido a los rezagos pedagógicos que tren los estudiantes en sus primeros 4 años de EB, producto de la debilidad en lineamientos, monitoreo y retroalimentación a los docentes por parte de director y UTP, debido a que el foco del anterior sostenedor no era lo pedagógico.

Porcentaje de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en Simce Lenguaje y Comunicación 6° básico 2014-2018, en el establecimiento



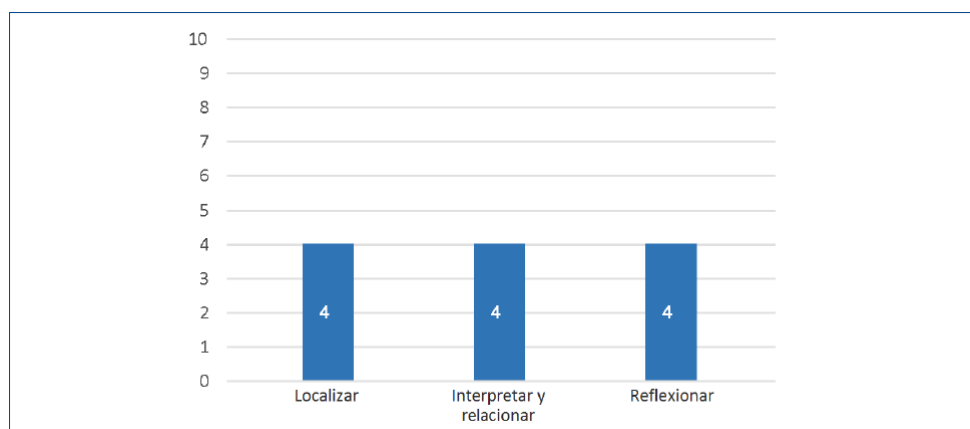
Porcentaje de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en SIMCE Matemática 6° básico 2014 - 2018



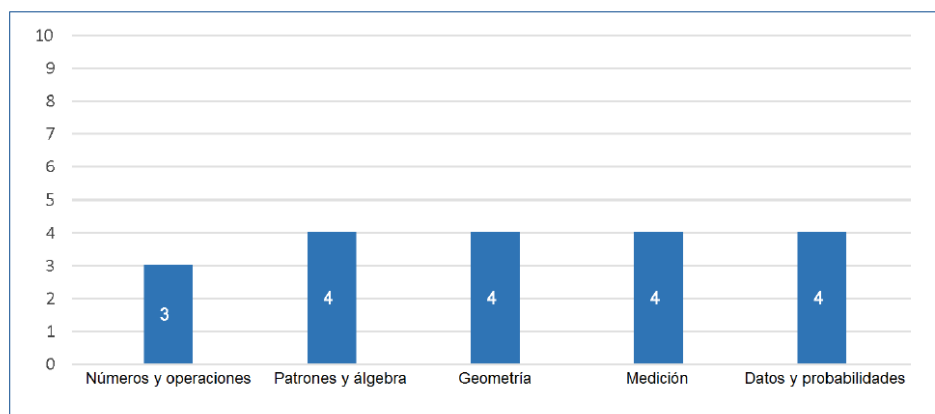
Entre los años 2014 al 2016, en los resultados de niveles de aprendizajes de los estudiantes de 6° básico en Lenguaje y comunicación se observa una tendencia a la disminución de nivel de aprendizajes insuficientes; en condiciones adversas de la administración del EE; curiosamente cuando se mejoran las condiciones, entre el 2017 y 2018, los niveles de aprendizajes adecuados y elementales de los estudiantes disminuyeron. Como se tiene un curso por el nivel, mayoritariamente se

atribuyen dichos resultados a las características profesionales, técnicas y conductuales del docente. En el caso de matemática muy discretamente se ha logrado un avance en el último periodo, aunque no significativo, de los niveles de aprendizajes de los estudiantes. Sin duda no se corresponden a los niveles que el EE esperaba, por lo que se deberá trabajar más intencionadamente con los docentes de los niveles de 5° a 8° para alcanzar aprendizajes significativos y/o profundos de los estudiantes.

Puntaje Promedio en cada eje de habilidad en SIMCE Lenguaje y Comunicación: Lectura 6° básico 2018



Puntaje Promedio en cada eje de habilidad en SIMCE Matemática 6° básico 2018.

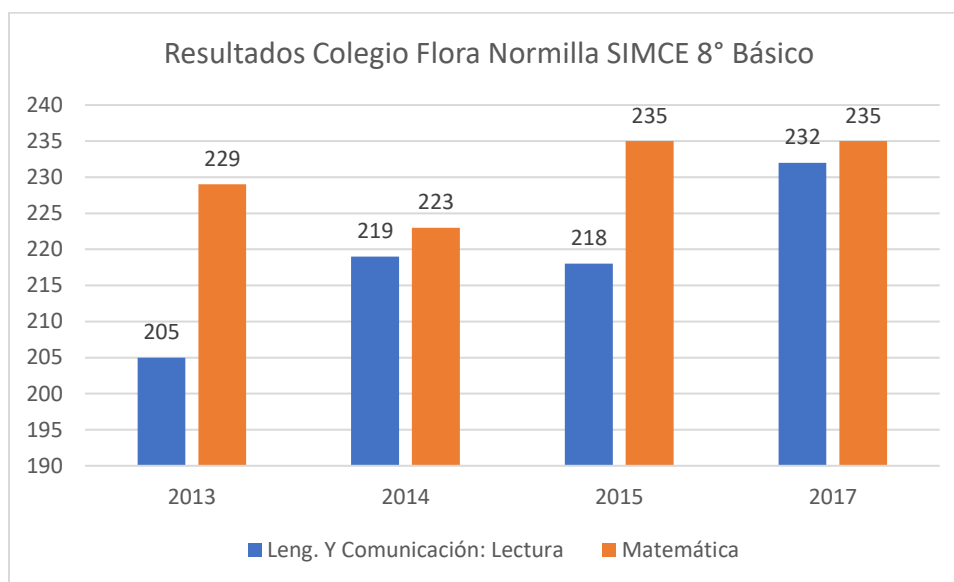


Análisis:

Los niveles de logro de habilidades demostrado por los estudiantes de 6° básico medidos el 2018 en Lenguaje, alcanzan el nivel 4 en los tres ejes, de un óptimo de 10, quedando muy por debajo de lo esperado. En el caso de matemáticas, la situación es similar, de los 5 ejes cuatro de ellos se encuentran en el nivel 4, siendo el eje Números y operaciones el más descendido, con un nivel de desarrollo igual a 3. Todo ello es concordante con los resultados en puntaje y nivel de estándares de aprendizajes alcanzados por los estudiantes en el nivel.

8° Básico

Los niveles de logro de aprendizaje de 8vo básico no existen oficialmente, dado que los estándares de 8vo perdieron vigencia y la ley establece que solo se pueden usar evaluaciones cuyos estándares estén vigentes. De todos modos, los resultados obtenidos en años anteriores por los estudiantes son los siguientes:



Los resultados en 8° básico, tanto el Lenguaje como en matemática no muestran tendencia, son fluctuantes por lo que no obedecerían a procesos institucionales intencionados, monitoreados y retroalimentados. Como es un curso por nivel, los

resultados obedecerían principalmente al trabajo docente, de acuerdo a las habilidades y compromisos individuales.

Análisis de Indicadores de Desarrollo Personal y Social SIMCE

De los Indicadores de Desarrollo Personal y Social el más desarrollado por los estudiantes de 4° y 6° básico, aunque con fluctuaciones, es el de “Participación y Formación Ciudadana”, donde el sub-indicador con mayor puntaje es el de “sentido de pertenencia”, el de “participación” en 4° no ha podido remontar al puntaje histórico más alto (75), mientras que en 6° marca tendencia a la alza en las tres últimas mediciones.

El indicador más descendido en 4° y 6° básico es el de “hábitos de vida saludable”, que no ha superado los 65 puntos en las tres últimas mediciones. En el último año hay un incremento significativo de este sub-indicador en 4° básico (+17), en cambio en 6° desciende 2 puntos en relación a año anterior.

Asistencia Escolar:

Resultados en este indicador 4° año básico			
Resultado	2015	2016	2017
Asistencia destacada	6%	15%	16%
Asistencia normal	50%	30%	42%
Inasistencia reiterada	17%	55%	13%
Inasistencia grave	28%	0%	29%

La asistencia de estudiantes de cuarto año básico muestra una tendencia positiva en la categoría de “asistencia destacada”; sin embargo en las otras categorías es fluctuante, llamando la atención que el año 2017 se incrementa la inasistencia grave, polarizándose los resultados, lo que implica que se obtuvo un mayor logro en las estrategias destinadas a estudiantes con historial de buena asistencia y se

deben analizar y cambiar aquellas estrategias implementadas con los estudiantes con inasistencia grave.

Resultados en este indicador 6° año básico			
Resultado	2014	2015	2016
Asistencia destacada	55%	31%	8%
Asistencia normal	13%	28%	50%
Inasistencia reiterada	23%	28%	27%
Inasistencia grave	10%	13%	15%

La asistencia de estudiantes de sexto básico, muestra una tendencia negativa de asistencia destacada, disminuyendo significativamente. Por otro lado, y concordante con lo anterior, se muestra un incremento sostenido de estudiantes con inasistencia grave, aunque no significativo. Con las estrategias implementadas, solo se evidencia impacto positivo en la asistencia normal de estudiantes, aumentando significativamente de un 13% a un 50% en las tres mediciones.

En el año 2018, el colegio presenta un promedio de ausentismo del 8%. Siendo los cursos con mayor nivel de ausentismo: prekínder con un 14,8% (85,2% de asistencia), 1° básico con un 10,6% (89,4% de asistencia) y 8 básico 12% (88,0% de asistencia).

Las causas determinantes del ausentismo serían:

- Escaso interés y participación de los padres y apoderados en el proceso educativo de los estudiantes, evidenciado en la ausencia de reunión de apoderados y citaciones por los respectivos profesores jefes.
- Debilidad en el compromiso de los padres y apoderados de prekínder al no llevar a los(as) niños(as) a clases, principalmente en época de invierno.

- Debilidad en la Didáctica utilizada por docentes de 8° básico, que no estaría en sintonía con los intereses de los estudiantes.

Análisis de los resultados por dimensiones, según retroalimentación PME 2018.

Dimensión de Liderazgo:

Nudos críticos:

Debilidad en el estilo de liderazgo, donde parte del equipo toma decisiones de forma ambigua y discrecional al momento de entregar instrucciones y atender a los requerimientos de la comunidad. Lo que declara la comunidad escolar, es lo siguiente:

- Escasa claridad en las metas institucionales asociadas a los resultados educativos y uso de recursos.
- Débil Trabajo del director como ente conductor del EGE
- Ausencia de participación de los estamentos del colegio en el diseño de las acciones PME
- Débil uso de estándares indicativos de desempeño como herramienta a utilizar en la toma de decisiones y mejoramiento de las prácticas asociadas a la gestión escolar.
- Ausencia de reflexión por parte del EGE en el análisis de los modelos directivos educativos para poder elaborar estrategias que permitan responder a las características del establecimiento educacional en las áreas de la gestión escolar.

Análisis de aspectos a mejorar:

Los objetivos estratégicos del cuerpo directivo son cortoplacistas y no proyectan a futuro al establecimiento.

Débil seguimiento de acciones de desarrollo profesional docente, que permita desarrollar visión compartida y prácticas similares que apoyen la trayectoria educativa entre los niveles y asignaturas.

En base al diagnóstico, el equipo de gestión decide focalizar la subdimensión: **“Liderazgo del director”** en las acciones del PME 2019.

Gestión Pedagógica:

De acuerdo con focus group realizado con los docentes, la gestión pedagógica del establecimiento se encuentra a cargo del jefe de UTP, quien a su vez es el representante legal de la entidad sostenedora. Tal situación ha implicado que su foco de trabajo se centre en aspectos administrativos, relegando a un segundo lugar aquellos de carácter técnico-pedagógico. Por esta razón, UTP ha delegado parte de sus funciones a un docente de apoyo, quien cuenta con diez horas de contrato para este fin, en las que debe revisar y corregir planificaciones, evaluaciones y guías de trabajo, además de realizar visitas al aula y trabajar en conjunto con los docentes, entre otras funciones.

En este ámbito, los entrevistados indican que se han realizado algunas modificaciones a los lineamientos pedagógicos, tales como dejar de realizar planificaciones clase a clase para enfocarse en la cobertura curricular, además de la definición de formatos para guías de trabajo y evaluaciones.

Sin embargo, reconocen que desde UTP no se entregan directrices sobre cómo implementar el proceso de enseñanza, lo cual ha derivado en que cada docente lo ejecuta de acuerdo con su criterio.

El EE recientemente ha iniciado un proceso de reestructuración, por lo cual la gestión pedagógica aún no es un área consolidada del todo. Si bien se han trazado algunas metas, estas tienen como objetivo evitar el cierre del EE, sin embargo, no existen metas a largo plazo. De igual modo, el acompañamiento al docente es escaso, sobre todo si consideramos la situación compleja en la que se encuentra el colegio.

“En cuanto a la enseñanza y aprendizaje en el aula, es necesario contar con directrices claras con respecto a nuestra labor, porque si bien nos insta a trabajar con habilidades de orden superior o con TICS, no hay un seguimiento o constatación de que se haga o de que todo el cuerpo docente adopte estas prácticas”.

Producto del diagnóstico, el equipo de gestión decidió abordar la subdimensión: **Enseñanza y aprendizaje en el aula** en las acciones del PME 2018.

Nudos críticos:

- Escaso monitoreo sobre el tiempo que disponen los docentes para llevar a cabo tareas de planificación y entrevistas con distintos agentes educativos.
- El apoderado se manifiesta con poco compromiso lo mismo referido a su alumno en el colegio, la baja escolaridad es un factor que contribuye a que el Padre o Madre no preste la ayuda necesaria.
- Los medios de comunicación social son amenazas permanentes al presentar escenarios poco favorables para el desarrollo valórico.
- El EE recientemente ha iniciado un proceso de reestructuración, por lo cual la gestión pedagógica aún no es un área consolidada del todo. Si bien se han trazado algunas metas, estas tienen como objetivo evitar el cierre del EE, sin embargo, no existen metas a largo plazo. De igual modo, el acompañamiento al docente es escaso.
- En cuanto a la enseñanza y aprendizaje en el aula, es necesario contar con directrices claras, porque si bien se consensuó trabajar con habilidades de orden superior con uso de TICS, no hay un seguimiento o constatación de que se haga o de que todo el cuerpo docente adopte dichas prácticas.
- Debilidad en Planificaciones de los talleres, de acuerdo a las necesidades del establecimiento.
- Débil apoyo a en lenguaje y matemática y desarrollo de aprendizajes profundos de los estudiantes.

- Débil Acompañamiento al aula por parte del equipo técnico directivo, con el objeto de mejorar estructura de la clase e interacciones pedagógicas.
- Resistencia de un pequeño grupo de profesores, que, por motivos personales, no adhieren a las estrategias de trabajo, afectando el ritmo de implementación de estrategias de atención a la diversidad, el desarrollo de aspectos pedagógicos de la convivencia escolar, el sentido de autocrítica, el desarrollo de procesos de evaluación, el desarrollo de habilidades cognitivas superiores en los estudiantes y sobre todo responder a las orientaciones emanadas por la Agencia de Calidad de la educación.
- Ausencia de Reflexión-Acción en la práctica docente.

Convivencia Escolar

De acuerdo con focus group realizado con los docentes, apoderados y estudiantes, ellos declaran visualizar obstáculos técnicos profesionales, que evidencian baja capacidad de trabajo colaborativo entre los encargados de convivencia. Se debiera centrar el trabajo en los componentes de la convivencia escolar y elaborar un plan de trabajo con objetivos claros y no estar respondiendo a aspectos de la contingencia, ya que se pierde el foco de las expectativas.

También concuerdan en la baja participación activa y adecuada de los padres de familia.

Nudos críticos expresados:

- Ausencia de acciones orientadas a mejorar el clima laboral y de implementar procesos orientados a la gestión de personas.
- Débil desarrollo de un ambiente de confianza, motivación, compromiso y apoyo entre los miembros de la comunidad educativa y hacia la institución.
- Debilidad en lineamientos institucionales en el ámbito formativo, por lo que las acciones que se desarrollan en esta área obedecen a criterios discrecionales del docente, o bien, a lo estipulado en las Bases Curriculares para la asignatura de Orientación y que es reforzado en clases de Religión.

- el ámbito formativo se desarrolla de acuerdo a criterios discrecionales, sin un seguimiento ni acompañamiento específico que permita asegurar su implementación, así como obtener información sobre su impacto en la formación integral de los estudiantes.
- Ausencia de una programación para el desarrollo formativo en Sexualidad, prevención del consumo de drogas, el trabajo con valores, el rol de la familia y la prevención de embarazo; sólo se realiza de manera esporádica, emergente o incluso reactiva ante casos particulares que surgen con los alumnos.
- Débil promoción de lo formativo para la incorporación de los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos. Se realiza de manera reactiva, sin obedecer a una planificación que responda a las necesidades detectadas.
- Obstáculos técnicos profesionales que evidencian baja capacidad de trabajo colaborativo entre los encargados de convivencia.
- Debilidad en el trabajo de los componentes de la convivencia escolar y ausencia de un plan de trabajo con objetivos claros.
- Diferencias en el clima de convivencia entre Primer y Segundo Ciclo. Los estudiantes de la jornada de la mañana demuestran un buen trato, durante la tarde se observan juegos bruscos, lenguaje soez y comportamiento disruptivo en el que no se respetan las normas.
- Debilidad en la retención de estudiantes del primer ciclo, al pasar a quinto sus familias buscan otros EE, produciéndose la incorporación de alumnos nuevos en Segundo Ciclo que presentan conductas disruptivas.
- Debilidad en la consolidación de los sellos del establecimiento.
- Ausencia de campañas o lineamientos que apunten a la prevención de casos de acoso escolar o prácticas violentas entre estudiantes, y de haberlos, responden a prácticas aisladas y no a lineamientos institucionales.
- Debilidad en la aplicación de algunas normas por parte de todo el cuerpo docente.

Conclusiones:

Los sellos del establecimiento deben traducirse en prácticas – ojalá – consolidadas, por ejemplo; si la inclusión es uno de ellos, debe ser visible en todos los ámbitos de la comunidad educativa, sin embargo, nuevamente no existen lineamientos claros.

Para los casos de acoso escolar o prácticas violentas entre estudiantes, no existe campañas o lineamientos que apunten a su prevención, y de haberlos, responden a prácticas aisladas y no a lineamientos institucionales, ejemplo de ello, es que no existe comunicación efectiva de las normas de convivencia a los estudiantes.

No existen protocolos claros con respecto a algunas normas entre el cuerpo docente. El reglamento del establecimiento, por ejemplo, estipula que no se deben traer celulares, sin embargo, los estudiantes comentan que algunos profesores otorgan permiso para escuchar música con ellos y nos solicitan lo mismo, por tanto, hay una falta de claridad en las normas que cada docente plantea a sus estudiantes.

En base al diagnóstico, el equipo de gestión ha decidido focalizar la subdimensión de “**Convivencia escolar**” en las acciones del PME 2019.

Gestión de recursos.

A través de las entrevistas a docentes, apoderados y asistentes de la educación, concuerdan en que existe ausencia de información relacionada a recursos disponibles por parte del sostenedor, previo a comenzar el trabajo de planificación anual, situación que restringe la toma de decisiones a tiempo.

Nudos críticos detectados por la comunidad educativa:

- Debilidad en la Mantenición y actualización de equipos tecnológicos.
- Debilidad en tener Accesos expedito para uso de sala de computación.
- Debilidad en consolidar acciones PME para mejorar eficacia del establecimiento.
- ausencia de un programa de mantenimiento y reparaciones estructurales del EE.

- Inexistencia de un espacio adecuado para implementar una biblioteca.
- Debilidad en la aplicación de protocolos para la selección de recursos humanos en el EE: docentes, asistentes de la educación y administrativos.

Conclusiones:

La implementación del CRA y la Sala de Enlaces es lento y entorpece las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes. De la misma forma, la ausencia de recursos para trabajar con TICS supone un problema para implementar nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje.

En base al diagnóstico, el equipo de gestión focalizará la subdimensión: “**Gestión de los recursos educativos**” en las acciones del PME 2019.

Síntesis del diagnóstico:

La relación que existe entre las fortalezas y nudos críticos están relacionados a los distintos niveles de desarrollo de las prácticas o indicadores de desempeño de cada una de las áreas de la gestión escolar, de este modo existe en el recurso humano disposición para acatar lineamientos y se percibe receptivo al desarrollo profesional, sin embargo, en nivel débil se encuentra el poder planificar adecuadamente un plan de desarrollo profesional docente.

En cuanto a convivencia escolar, se identifica una adecuada difusión de reglamento interno, sin embargo, se debe reforzar aspectos comunicacionales entre los distintos estamentos, y forjar la cultura de solución de problemas en base a un conducto regular, actuando todos de acuerdo a los mismos protocolos. Se cuenta con profesionales que apoyan el proceso, por lo cual el desafío es poder delimitar sus funciones para medir el impacto de su participación.

En Gestión de recursos, el sostenedor procura responder ante las necesidades presente de la comunidad educativa que permita mejorar aspectos deficitarios, si bien existen debilidades en infraestructura, CRA, sala de enlace, se buscan medidas

paliativas ante el déficit. Hay que recordar que el sostenedor anterior al 2018 se declara en quiebra, debiendo nuevos sostenedores resolver problemas económicos arrastrados desde ese periodo.

El déficit en lo pedagógico se puede evidenciar en no analizar adecuadamente los datos para planificar estratégicamente y de modo prospectivo a la mejora.

Los integrantes del equipo técnico y directivo, frente a la consulta:

¿De qué manera los profesionales del equipo directivo del EE utilizan los datos para analizar los resultados de los logros de aprendizaje de todos los estudiantes y se focalizan en grupos específicos de alumnos dentro de la escuela?

Dan cuenta de lo siguiente:

Desde UTP, 2018 se evidencia el uso de los datos para poder analizar los resultados finales del proceso, hecho que favoreció el que se pudiese analizar en verificación PME 2018 un monitoreo y evaluación de procesos. Este año considerando la categoría de desempeño y la pronta evaluación SIMCE, el uso de datos 2018 podría haber sido considerado a la hora de planificar los grupos curso que serán evaluados.

Se evidencia débil uso de los datos para planificar y diseñar proceso de enseñanza atinente al contexto por parte de docente, considerado un aspecto a mejorar e internalizar por parte del equipo directivo.

Se debe analizar los datos de la evaluación SIMCE, especialmente los IDPS en la planificación 2019 para el nuevo ciclo de mejoramiento educativo.

De acuerdo con el análisis de los datos, se identifica que las necesidades que se tienen en el Colegio Flora Normilla es la organización interna, la sistematicidad de procesos y la consolidación del equipo directivo.

Se hace necesario:

- Contar con una planeación que contemple lo que institucionalmente se quiere garantizar y que articule el trabajo de los demás departamentos.
- Dar un seguimiento formal a los datos provenientes de evaluaciones y cobertura curricular entregada por docentes que puedan ser contrastado con otra fuente de datos con un instrumento formal.

De acuerdo a todo el análisis realizado, se define la estrategia para cada dimensión y en base a ella, los sellos educativos y las priorizaciones que la comunidad educativa priorizo, es que se definen las acciones del plan de mejoramiento educativo 2019, para el Colegio Flora Normilla de Copiapó.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Planificación Estratégica

Dimensiones	Sub dimensión	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica	Estrategias
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula	consolidar la gestión pedagógica mediante el trabajo colaborativo y coordinado para desarrollar estrategias efectivas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.	el 95% de los equipos de trabajo en forma colaborativa y coordinada para desarrollar estrategias efectivas que permitan el logro de los aprendizajes y desarrollo integral de los estudiantes de acuerdo con sus estadios de desarrollo.	Fortalecimiento de la práctica profesional docente, de acuerdo con debilidades detectadas en los aprendizajes de los/as estudiantes, las que serán supervisadas a través de acompañamiento a aula recibiendo la retroalimentación respectiva.
Liderazgo	Liderazgo del director	afianzar el rol del director y equipo directivo para fortalecer	asegurar en un 90% el cumplimiento de la ejecución	planificar acciones que permita potenciar los roles del equipo

		<p>una cultura de altas expectativas en el área de las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional con énfasis en el desarrollo pedagógico e integral de los estudiantes.</p>	<p>de los diversos procedimientos y funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional con énfasis en el desarrollo pedagógico e integral de los estudiantes mediante el monitoreo y seguimiento del PME por parte del director y su equipo directivo con el fin de evaluar y tomar decisiones para establecer oportunidades de mejora de en la gestión educacional.</p>	<p>directivo, tendiente al desarrollo de prioridades, metas educativas con sentido en la misión de toda la unidad educativa.</p>
Convivencia Escolar	Convivencia	potenciar la implementación	el 95% de los docentes	diseño e implementación

	Escolar	n de acciones formativas transversales y el desarrollo de habilidades sociales interpersonales y resolución de conflictos favoreciendo el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo el bienestar físico, social y psicológico de acuerdo con el PEI	fortalecen sus prácticas pedagógicas referidas a fomentar acciones formativas transversales, como acciones específicas. para desarrollar habilidades sociales, interpersonales y resolución de conflictos, favoreciendo el desarrollo personal y social de los estudiantes.	de planes liderados por el encargado de convivencia escolar, tendientes a mejorar la comunicación y resolución de conflictos siendo los profesionales modelos significativos de buen trato y respeto a los demás.
Gestión Recursos	Gestión de los Recursos educativos.	Consolidar la adquisición de recursos materiales que requieren los profesionales además de recursos	lograr las condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran en un 95%, mediante la adquisición	Control de recursos respecto al análisis de costo-efectividad de acuerdo a las necesidades y

		humanos para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.	de recursos materiales, así como de recurso humano para mejorar los procesos educativos	requerimientos para el proceso educativo de forma efectiva
Área Resultados		Consolidar un alza progresiva en niveles de logro y estándares de aprendizaje alcanzados en las diferentes mediciones estandarizadas y en otros indicadores de calidad educativa.	mejorar los estándares de aprendizaje y otros indicadores de calidad educativa con respecto a las mediciones estandarizadas en nivel elemental y adecuado, específicamente en las asignaturas con menor nivel de logro	institucionalizar lineamientos de trabajo en todas las asignaturas y niveles con planes formativos transversales para el desarrollo de habilidades sociales que favorezcan los resultados de calidad educativa de los estudiantes.

Planificación Anual

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	consolidar la gestión pedagógica mediante el trabajo colaborativo y coordinado para desarrollar estrategias efectivas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.
Estrategia	Fortalecimiento de la práctica profesional docente, de acuerdo con debilidades detectadas en los aprendizajes de los/as estudiantes, las que serán supervisadas a través de acompañamiento a aula recibiendo la retroalimentación respectiva.
Subdimensiones	Enseñanza y aprendizaje en el aula
Acción	Acompañando al profesor
Descripción	Plan de acompañamiento al aula estructurado en base a diagnóstico de lo que requieren los estudiantes para mejorar sus aprendizajes; equipo técnico y docentes pares aplican pauta consensuada, con retroalimentación oportuna y efectiva elaborando informe de resultados trimestrales para evaluar los impactos.
Fecha Inicio	01/6/2019
Fecha Terminó	20/12/2019
Programa Asociado	SEP

Responsable	Jefe UTP
Recursos Necesarios Ejecución	material de oficina: hojas de oficio carpetas tinta impresora
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de Verificación	-Diagnóstico deficiencias de aprendizajes de los estudiantes que dependen de los docentes. -Plan de acompañamiento docente Cronograma de acompañamiento. - Sistematización de retroalimentación. - Actas de jornadas de evaluación de impacto con acuerdos de mejora.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$100.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$100.000

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	consolidar la gestión pedagógica mediante el trabajo colaborativo y

	coordinado para desarrollar estrategias efectivas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.
Estrategia	Fortalecimiento de la práctica profesional docente, de acuerdo con debilidades detectadas en los aprendizajes de los/as estudiantes, las que serán supervisadas a través de acompañamiento a aula recibiendo la retroalimentación respectiva.
Subdimensiones	Enseñanza y aprendizaje en el aula
Acción	Mejorando la comprensión lectora
Descripción	Se implementa un programa de desarrollo de habilidades de comprensión lectora (Zimax) para estudiantes de 4 ^a , 6 ^a y 8 ^a básico que se desarrollará una vez por semana en la asignatura del lenguaje
Fecha Inicio	01/5/2019
Fecha Termino	20/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefe técnico
Recursos Necesarios Ejecución	Diagnósticos Libros de ZIEMAX, Fotocopias de: textos dañados, hojas de respuesta.
Ate	No
Tic	Sala de clases
Plan(es)	- Plan de Apoyo a la Inclusión.

Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de evaluación diagnostica - Reporte de evaluación de proceso - Reporte evaluación final - Registro de la actividad en el libro de clases - Cronograma de trabajo de las habilidades - resumen ejecutivo de análisis de datos
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$100.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$100.000

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	consolidar la gestión pedagógica mediante el trabajo colaborativo y coordinado para desarrollar estrategias efectivas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.

Estrategia	Fortalecimiento de la práctica profesional docente, de acuerdo con debilidades detectadas en los aprendizajes de los/as estudiantes, las que serán supervisadas a través de acompañamiento a aula recibiendo la retroalimentación respectiva.
Subdimensiones	Enseñanza y aprendizaje en el aula
Acción	aprendiendo habilidades matemáticas
Descripción	Se implementa un programa de desarrollo de habilidades de comprensión en matemática (Zimax) para estudiantes de 4°, 6° y 8° básico que se desarrollará una vez por semana en la asignatura de matemáticas.
Fecha Inicio	15/5/2019
Fecha Termino	20/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefe técnico
Recursos Necesarios Ejecución	Diagnósticos libros de ZIEMAX, Resmas de hojas, cajas plásticas para guardar cuadernillos de cada curso
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Plan de Apoyo a la Inclusión.
Medios de Verificación	- Cronograma de trabajo de las habilidades - Reporte de evaluación diagnostica - Reporte de evaluación de proceso

	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte evaluación final - Registro de la actividad en el libro de clases - análisis de datos
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$1.500.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$1.500.000

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	consolidar la gestión pedagógica mediante el trabajo colaborativo y coordinado para desarrollar estrategias efectivas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.
Estrategia	Fortalecimiento de la práctica profesional docente, de acuerdo con debilidades detectadas en los aprendizajes de los/as estudiantes, las que serán supervisadas a través de

	acompañamiento a aula recibiendo la retroalimentación respectiva.
Subdimensiones	Enseñanza y aprendizaje en el aula
Acción	Desarrollando habilidades de interés en nuestros estudiantes.
Descripción	Implementación de talleres de: patrimonio, Ciencias, música, Spelling y danza, los que serán de libre elección de acuerdo a intereses de los/as, estudiantes.
Fecha Inicio	01/5/2019
Fecha Termino	20/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefe UTP
Recursos Necesarios Ejecución	Horas docentes y/o monitores. Recursos e insumos para el desarrollo de cada uno de los talleres. Movilización para salidas de estudiantes de los talleres en participación y/o muestras a la comunidad.
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Plan de Apoyo a la Inclusión
Medios de Verificación	- Sistematización encuesta de intereses de los/as estudiantes. - Contrato de horas docente y/o monitor - Plan de implementación cada taller (actividades, salidas, muestras,

	<p>productos esperados), asociado a sellos del EE.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de satisfacción de los/as estudiantes participantes en cada taller. - Registro de uso de materiales adquiridos.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$3.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$3.000.000

Dimensión	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	consolidar la gestión pedagógica mediante el trabajo colaborativo y coordinado para desarrollar estrategias efectivas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.
Estrategia	Fortalecimiento de la práctica profesional docente, de acuerdo con debilidades detectadas en los aprendizajes de los/as estudiantes, las

	que serán supervisadas a través de acompañamiento a aula recibiendo la retroalimentación respectiva.
Subdimensiones	Enseñanza y aprendizaje en el aula
Acción	Reforzamiento
Descripción	Se realizan reforzamiento en lenguaje y matemática a los estudiantes de primero, segundo, tercero y cuarto básico que presenten dificultades de aprendizaje. Se realizan reforzamiento en inglés, matemática y lenguaje a alumnos detectados con bajo rendimiento de otros niveles.
Fecha Inicio	28/4/2019
Fecha Termino	20/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefe técnico
Recursos Necesarios Ejecución	Horas docentes par reforzamiento en lenguaje, matemática, Inglés.
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Plan de Apoyo a la Inclusión
Medios de Verificación	- Informe diagnóstico de causas de bajo rendimiento de estudiantes de cada nivel en Lenguaje, matemática e inglés. - Plan de reforzamiento de cada asignatura en cada nivel. - Registro de actividades realizadas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Informes trimestrales de evaluación de estados de avance de cada estudiante beneficiado. - Informe de impacto de cada taller de reforzamiento con notas de ingreso y egreso de cada estudiante.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$5.500.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$5.500.000

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	afianzar el rol del director y equipo directivo para fortalecer una cultura de altas expectativas en el área de las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional con énfasis en el desarrollo pedagógico e integral de los estudiantes
Estrategia	Implementar acciones que permita potenciar los roles y participación del equipo directivo, CEAL, CGPA

	tendiente al desarrollo de metas educativas con sentido en los sellos institucionales.
Subdimensiones	Liderazgo del director
Acción	consejo escolar y EGE apoya la labor educativa
Descripción	Implementar el funcionamiento efectivo del Consejo escolar, con representatividad de todos los estamentos de la comunidad educativa, para la articulación del trabajo, en coherencia con las líneas de acción del PEI. el cual será propositivo y consultivo, al igual que el EGE.
Fecha Inicio	01/3/2019
Fecha Terminó	20/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	sala de reuniones, coofe, material de oficina
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar
Medios de Verificación	- CEAL constituido con reglamento, plan de trabajo anual y docente asesor. - CGPA constituido con reglamento, plan de trabajo anual y docente asesor. - Actas de sesiones Consejo Escolar.

	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización acuerdos Consejo Escolar en relación con trabajo de articulación de líneas del PEI. - Plan de trabajo anual del EGE. - Sistematización de resultados de encuestas de satisfacción de integrantes del consejo escolar y EGE.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$ 100.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$ 100.000

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	afianzar el rol del director y equipo directivo para fortalecer una cultura de altas expectativas en el área de las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional con énfasis en el desarrollo pedagógico e integral de los estudiantes
Estrategia	Planificar acciones que permita potenciar los roles del equipo directivo,

	tendiente al desarrollo de prioridades, metas educativas con sentido en la misión de toda la unidad educativa.
Subdimensiones	Liderazgo del director
Acción	mejorando la asistencia a clases
Descripción	El equipo Directivo gestionará y fomentará la mejora de asistencia a clases mes a mes, a través de la implementación de un plan que contenga acciones de carácter individual y colectivas, con entrega de incentivos (obsequios, diplomas, colaciones y/o salidas pedagógicas) para aquellos cursos que obtengan sobre un 95% de asistencia mensual.
Fecha Inicio	01/3/2019
Fecha Termino	20/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo de gestión
Recursos Necesarios Ejecución	Recursos Materiales: Papel hilado, tinta, computador, impresora
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Apoyo a la Inclusión
Medios de Verificación	- Informe de asistencia de estudiantes y cursos que no cumplen con el estándar.

	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de encuestas de apoderados y estudiantes sobre las causas de la inasistencia a clases. - Plan de mejora de la asistencia escolar, individual y colectivo. - registro de premiación de cursos. - Informe de evaluación de impacto de implementación del plan individual y colectivo.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$ 2.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$ 2.000.000

Dimensión	Liderazgo
Objetivo Estratégico	afianzar el rol del director y equipo directivo para fortalecer una cultura de altas expectativas en el área de las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional

	con énfasis en el desarrollo pedagógico e integral de los estudiantes
Estrategia	Planificar acciones que permita potenciar los roles del equipo directivo, tendiente al desarrollo de prioridades, metas educativas con sentido en la misión de toda la unidad educativa.
Subdimensiones	Liderazgo del director
Acción	Análisis de resultados
Descripción	Monitoreo a los compromisos de cada docente frente a resultados de rendimiento en cada asignatura de todos los niveles, de manera trimestral.
Fecha Inicio	01/5/2019
Fecha Terminó	20/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Fotocopias, resmas de hoja Material fungible. Coofee
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Apoyo a la Inclusión - Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de Verificación	- Informe de análisis de resultados por asignatura y por nivel de cada docente.

	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de propuestas de Remediales de cada docente, por asignatura y nivel. - Sistematización de monitoreo del director a la implementación y cumplimiento de compromisos de los docentes. - Informe de evaluación de impacto de remediales implementadas, por curso y por nivel. - Sistematización de apoyo de director al cumplimiento de los compromisos de cada docente.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$ 100.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$ 100.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Consolidar la adquisición de recursos materiales que requieren los profesionales además de recursos

	humanos para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.
Estrategia	diseño e implementación de planes liderados por el encargado de convivencia escolar, tendientes a mejorar la comunicación y resolución de conflictos siendo los profesionales modelos significativos de buen trato y respeto a los demás.
Subdimensiones	Convivencia escolar
Acción	La cultura llega a la escuela
Descripción	se implementan actividades complementarias en el EE para mejorar aprendizajes académicos y formativos en los estudiantes y comunidad educativa, a través de actividades culturales, que apunten a mejorar la convivencia escolar.
Fecha Inicio	29/4/2019
Fecha Termino	20/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Sostenedor
Recursos Necesarios Ejecución	Compañía teatral u otros, sillas, audio.
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar

Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Informe análisis de indicadores y subindicadores de desarrollo personal y social más descendidos en los estudiantes. - Evaluación de implementación de planificación de actividad vinculadas con datos, sellos y metas institucionales. - Informe de evaluación de impacto. - facturas del trabajo realizado
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$ 3.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$ 3.000.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Consolidar la adquisición de recursos materiales que requieren los profesionales además de recursos

	humanos para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.
Estrategia	diseño e implementación de planes liderados por el encargado de convivencia escolar, tendientes a mejorar la comunicación y resolución de conflictos siendo los profesionales modelos significativos de buen trato y respeto a los demás.
Subdimensiones	Convivencia escolar
Acción	Implementación y evaluación de los planes del Equipo de Convivencia Escolar.
Descripción	se implementarán actividades para la formación integral de los y las estudiantes, tendientes a la prevención de conductas de riesgo, promoción de factores protectores, en las áreas de violencia escolar, seguridad escolar, consumo y tráfico de drogas y sexualidad, afectividad y género e inclusión, las cuales estarán reflejadas en los instrumentos de gestión.
Fecha Inicio	01/3/2019
Fecha Terminó	20/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Encargado de convivencia

Recursos Necesarios Ejecución	Horas asesor de la convivencia escolar, material de oficina.
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Apoyo a la Inclusión - Plan de Sexualidad, Afectividad y Género Plan de Formación Ciudadana * Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa. - Plan Integral de Seguridad Escolar - Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de Diagnóstico de temáticas a abordar en los planes a implementar. - planes anuales con cronograma de actividades. - Registro de actividades realizadas por plan. - informe técnico de cada actividad realizada. - Evaluación de impacto y de implementación de cada plan.
Monto Subvención General	\$0

Monto SEP	\$ 2.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$ 2.000.000

Dimensión	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	Consolidar la adquisición de recursos materiales que requieren los profesionales además de recursos humanos para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.
Estrategia	diseño e implementación de planes liderados por el encargado de convivencia escolar, tendientes a mejorar la comunicación y resolución de conflictos siendo los profesionales modelos significativos de buen trato y respeto a los demás.
Subdimensiones	Convivencia escolar
Acción	motivación escolar

Descripción	Implementación de un plan de actividades de motivación y reconocimiento en diversas áreas, que permitan la participación de estudiantes en el EE, comuna, región y/o país.
Fecha Inicio	01/5/2019
Fecha Termino	20/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Encargado de convivencia
Recursos Necesarios Ejecución	material de oficina, colaciones, entradas a eventos educativos y culturales, pasajes, estadías.
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Apoyo a la Inclusión - Plan de Sexualidad, Afectividad y Género - Plan de Formación Ciudadana * Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa. - Plan Integral de Seguridad Escolar - Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de Verificación	- Implementación y evaluación de Plan de motivación y reconocimiento.

	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de entrega de estímulos y premiación, con indicadores considerados en cada uno de ellos. - Registro de entrega de estímulos.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$ 1.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$ 1.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Consolidar la adquisición de recursos materiales que requieren los profesionales además de recursos humanos para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.
Estrategia	Control de recursos respecto al análisis de costo-efectividad de acuerdo con las necesidades y requerimientos para el proceso educativo de forma efectiva.
Subdimensiones	Gestión de los resultados financieros

Acción	apoyo a la labor educativa
Descripción	Afianzar el apoyo a los docentes con un equipo psicosocial, que permita diagnosticar y orientar en estrategias metodológicas, evaluativas y sociales para todos los estudiantes y, en el caso particular de los cursos primero y segundo básico, contar con asistentes de aula para mejorar el proceso de lecto-escritura en los estudiantes.
Fecha Inicio	01/3/2019
Fecha Termino	31/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Sostenedor
Recursos Necesarios Ejecución	Contrato de asistentes de aula con un total de 55 horas semanales. (30= primero básico; 25= segundo básico.) contrato de asistente social y psicopedagogo/a y/o educadora diferencial
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Apoyo a la Inclusión
Medios de Verificación	- Contratos psicopedagoga y/o educ Diferencia, asistente social y asistentes técnicos pedagógicas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Roles y funciones de cada funcionario(a) en apoyo a los docentes y a los estudiantes. - Evaluación de la implementación de funciones de cada funcionario(a). - Informe de Evaluación de impacto en metas institucionales.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$ 14.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$ 14.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Consolidar la adquisición de recursos materiales que requieren los profesionales además de recursos humanos para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.
Estrategia	Control de recursos respecto al análisis de costo-efectividad de acuerdo con las

	necesidades y requerimientos para el proceso educativo de forma efectiva.
Subdimensiones	Gestión de los recursos educativos
Acción	Apoyo al proceso educativo
Descripción	<p>Contar con encargado de enlaces para mantener soporte a los recursos tics utilizados por los estudiantes y apoyo a los docentes.</p> <p>Contar con inspector/a de patio con el fin de potenciar labores de resguardo de la convivencia fuera del aula y de apoyo administrativo institucional.</p>
Fecha Inicio	01/3/2019
Fecha Termino	31/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Sostenedor
Recursos Necesarios Ejecución	Horas encargado de Enlaces, horas inspector/a de patio.
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.
Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato, roles y funciones de encargado de enlaces e inspector/a de patio. - Informe ejecutivo evaluación e impacto de labores realizadas en base a metas institucionales.

	- Encuestas de satisfacción comunidad educativa.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$ 14.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$ 14.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Consolidar la adquisición de recursos materiales que requieren los profesionales además de recursos humanos para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.
Estrategia	Control de recursos respecto al análisis de costo-efectividad de acuerdo a las necesidades y requerimientos para el proceso educativo de forma efectiva.
Subdimensiones	Gestión de los recursos educativos
Acción	Plan de adquisiciones

Descripción	Disponer de insumos pedagógicos, computacionales y servicio de fotocopiado en apoyo a la labor pedagógica para la mejora de los aprendizajes de nuestros/as estudiantes.
Fecha Inicio	01/3/2019
Fecha Termino	31/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Sostenedor
Recursos Necesarios Ejecución	Insumos pedagógicos, computacionales y de fotocopiado.
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Ninguno
Medios de Verificación	- Informe de adquisiciones de acuerdo con diagnóstico de necesidades. - monitoreo de compras - facturas y/o boletas de compras de insumos de acuerdo con necesidad detectada - contratos de fotocopiado cuando sean pertinentes. Evaluación de impacto de la acción.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$ 5.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0

Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$ 5.000.000

Dimensión	Gestión de Recursos
Objetivo Estratégico	Consolidar la adquisición de recursos materiales que requieren los profesionales además de recursos humanos para atender a los estudiantes y contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.
Estrategia	Control de recursos respecto al análisis de costo-efectividad de acuerdo a las necesidades y requerimientos para el proceso educativo de forma efectiva.
Subdimensiones	Gestión de los recursos educativos
Acción	encargado PME
Descripción	Seguimiento de PME, para monitorear la implementación de cada una de las acciones, llevar el proceso en plataforma y recabar medios de verificación, a través de informes de implementación, evaluación de impacto de cada responsable y otros.
Fecha Inicio	01/3/2019

Fecha Termino	31/12/2019
Programa Asociado	SEP
Responsable	Sostenedor
Recursos Necesarios Ejecución	Horas contrato encargado PME
Ate	No
Tic	No
Plan(es)	- Ninguno
Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma PME al día, de acuerdo a plazos e instrucciones ministeriales. - Informe de implementación y de evaluación de impacto de cada una de las acciones. - Sistematización de Informes de monitoreo de las acciones en distintos periodos del año, dando cuenta de su ejecución y nudos críticos.
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$ 6.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto Mantenimiento	\$0
Monto Pro retención	\$0
Monto Internado	\$0
Monto Reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte Municipal	\$0
Monto Total	\$ 6.000.000

BIBLIOGRAFÍA

Apple, M. (1999) El Neo-liberalismo en educación. Entrevista a Michael Apple, Revista Docencia, p. 22-29. Recuperado desde: <http://www.revistadocencia.cl/pdf/9web/EI%20Neo-Liberalismo.pdf>

Assael, J, Cornejo, R., González, J., Redondo, J., Sánchez, R., Sobarzo, M. (2011). La empresa educativa chilena. Educ. Soc., Campinas, vol. 32, n. 115, 305-322

Bellei, C., Muñoz G, Perez, L., Racynsky, D. (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Santiago de Chile: UNICEF

Bellei, C., Valenzuela, J.P, Vanni X, Contreras D. (2014): Lo aprendí en la escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago: LOM Ediciones.

Brunner, J.J. y Elacqua, G. (2004) factores que inciden en una educación efectiva. Evidencia internacional. Santiago, Chile: Universidad Adolfo Ibáñez

Carnoy, M. (2005) La búsqueda de la igualdad a través de las políticas educativas: alcances y límites, en García Huidobro: "Políticas Educativas y Equidad, Reflexiones del Seminario Internacional sobre Políticas Educativas y Equidad, UNESCO-FORD-UNICEF, Santiago

Contreras P. y Corbalán F. (2010) ¿Qué podemos esperar de la Ley de Subvención Escolar Preferencial? Revista Docencia 41(1), 5-16

Cox, C. (2003). Las políticas educacionales de Chile en las últimas dos décadas del siglo XX. En C. Cox (Ed.), Políticas Educativas en el cambio de siglo. La reforma del sistema escolar en Chile. Santiago: Editorial Universitaria.

García-Huidobro, J., Bellei, C. (2006) La subvención escolar preferencial. ¿Un remedio para la inequidad? Revista Mensaje. Recuperado desde: http://www.opech.cl/bibliografico/doc_coloquio/JEDOMensaje1.pdf

Ley N° 20.248 (2008). Ley de Subvención Escolar Preferencial. Santiago, Chile.

Ley N° 20.550 (2010). Modificación ley 20.248, de subvención escolar preferencial. Santiago, Chile.

Ley N° 20.529 del 27-08-2011, “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización”.

Ley N° 20370 “Ley General de la Educación”. Recuperada desde: <http://www.leychile.cl/Navegar/?idNorma=1006043&idVersion=2009-09-12&idParte>

MINEDUC (2017, 2018) Manual del Proceso de Autoevaluación 2017, 2018, Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo División de Educación General.

MINEDUC (2005) Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, Gobierno de Chile.

MINEDUC (2008a) Manual para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Santiago, Chile: División General de Educación, MINEDUC, Santiago de Chile.

MINEDUC (2008b). Las Orientaciones para elaborar un Plan de Mejoramiento. MINEDUC, Santiago de Chile.

MINEDUC (2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019). Orientaciones técnicas para Sostenedores y Directivos escolares. Plan de Mejoramiento Educativo. Nuevo enfoque a 4 años. MINEDUC, Santiago de Chile.

Murillo J (2002). La “Mejora de la Escuela”, concepto y caracterización. La mejora de la escuela: un cambio de mirada. Barcelona: Octaedro.

OCDE (2004): “Revisión de políticas nacionales de educación”. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Santiago, Chile.

OPECH (2006). ¿Ley Subvención escolar preferencial? Documento de Trabajo N°2: Ley de Subvención Escolar Preferencial: notas para la discusión Santiago, Chile. Recuperado desde:

[http://www.facso.uchile.cl/psicologia/epe/documentos/GT_cultura_escolar_politica_educativa/recursos%20bibliograficos/articulos%20sep/opech\(2006\)analisiscritico_sep.pdf](http://www.facso.uchile.cl/psicologia/epe/documentos/GT_cultura_escolar_politica_educativa/recursos%20bibliograficos/articulos%20sep/opech(2006)analisiscritico_sep.pdf)

Rockwell E., y Ezpeleta J. (1983). La escuela: Relato de un Proceso de Construcción

Román, M. (2008). Planes de Mejoramiento, Estrategias e Instrumentos para la Mejora de la Eficacia de la Escuela. Cuadernos de Educación 1(9), p 1-18.

Treviño, E. Órdenes, M., Treviño, K (2009). ¿Cómo los planes de mejoramiento educativo SEP pueden ayudar a mejorar los aprendizajes? Foco Educación. P.2-30.

Valenzuela J., Allende C., (2014). Apuntes sobre Mejoramiento Escolar N°1, enero 2014. Anillo de Ciencias Sociales sobre mejoramiento de la efectividad escolar en Chile. UNICEF.

ANEXO 1

PAUTA DIAGNÓSTICO DE PRÁCTICAS DIRECTIVAS SEGÚN DIMENSIONES DEL MBDLE

Estimados Directivos:

A continuación, se presenta una herramienta cuyo propósito es facilitar la evaluación que puede realizar el equipo directivo respecto del grado de implementación de prácticas directivas en relación a las 5 dimensiones de prácticas que plantea el MBDLE.

Para ello, ante cada una de las prácticas enunciadas, indique el grado de implementación que cree que tienen, marcando con una X en el casillero que corresponda a los siguientes criterios

- 0: esta práctica no ha sido implementada en el establecimiento
- 1: esta práctica está implementándose recientemente o de forma muy incipiente
- 2: esta práctica lleva como máximo un año de implementación y se está evaluando
- 3: esta práctica lleva más de un año de implementación y es evidenciable
- 4: esta práctica está sistematizada, formalizada y consolidada en el establecimiento

IDENTIFICACIÓN	
Nombre establecimiento	
Miembros del equipo directivo	
Fecha	

Además, debe completar el cuadro de síntesis de resultados que se presenta al final en cada sección de la pauta, y el cuadro de síntesis global que se encuentra al final del documento.

A. CONSTRUYENDO E IMPLEMENTANDO UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA

Grado de Implementación	Marque la celda correspondiente al grado de implementación señalado en la primera columna.				
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práctica	Define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento	Traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo,	Difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la	Promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas	Desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos

	de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.	en el marco de procesos de planificación participativos.	comunidad educativa.	sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.	institucionales y de las políticas locales.
--	---	--	----------------------	---	---

Cuadro de síntesis de resultados por dimensión	
¿Qué prácticas tienen un menor grado de implementación?	
¿Qué prácticas tienen un mayor grado de implementación?	
En general, ¿qué nivel de implementación tienen las prácticas en esta dimensión? (Puede sacar un promedio para concluir su respuesta)	

Anote las prácticas que desea desarrollar o fortalecer para contribuir a la mejora escolar en su establecimiento escolar	
--	--

B. DESARROLLANDO LAS CAPACIDADES PROFESIONALES

Grado de Implementación	Marque la celda correspondiente al grado de implementación señalado en la primera columna.					
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práctica	Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de	Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias	Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en	Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar	Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven	Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera

	búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.	de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.	el establecimiento.	de cada una de las personas de la institución.	el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.	sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.
--	--	---	---------------------	--	---	---

Cuadro de síntesis de resultados por dimensión	
¿Qué prácticas tienen un menor grado de implementación?	
¿Qué prácticas tienen un mayor grado de implementación?	
En general, ¿qué nivel de implementación tienen las prácticas en esta dimensión? (Puede sacar un promedio para concluir su respuesta)	

Anote las prácticas que desea desarrollar o fortalecer para contribuir a la mejora escolar en su establecimiento escolar	
--	--

C. LIDERANDO LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Grado de Implementación	Marque la celda correspondiente al grado de implementación señalado en la primera columna.						
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práctica	Aseguran la articulación y coherencia del	Monitorean la implementación integral del	Acompaña, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las	Identifican fortalezas y debilidades de cada docente de manera de	Procuran que los docentes no se distraigan de los	Aseguran la implementación de estrategias para identificar y	Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas

	currículo con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.	currículo y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y gestión pedagógica.	prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.	procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.	apoyar tempranamente a los estudiantes que presentan dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.	prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.
--	---	--	--	--	--	---	---

Cuadro de síntesis de resultados por dimensión

¿Qué prácticas tienen un menor grado de implementación?	
¿Qué prácticas tienen un mayor grado de implementación?	
En general, ¿qué nivel de implementación tienen las prácticas en esta dimensión? (Puede sacar un promedio para concluir su respuesta)	
Anote las prácticas que desea desarrollar o fortalecer para contribuir a la mejora escolar en su establecimiento escolar	

D. GESTIONANDO LA CONVIVENCIA Y LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

Grado de Implementación	Marque la celda correspondiente al grado de implementación señalado en la primera columna.					
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Práctica	Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.	Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la	Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.	Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto	Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.	Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarnos en los procesos formativos de los estudiantes.
----------	--	--	--	---	---	---

		eficacia colectiva y mejora continua.		Educativo Institucional.		
--	--	--	--	-----------------------------	--	--

Cuadro de síntesis de resultados por dimensión	
¿Qué prácticas tienen un menor grado de implementación?	
¿Qué prácticas tienen un mayor grado de implementación?	
En general, ¿qué nivel de implementación tienen las prácticas en esta dimensión? (Puede sacar un promedio para concluir su respuesta)	
Anote las prácticas que desea desarrollar o fortalecer para contribuir a la mejora escolar en su establecimiento escolar	

E. DESARROLLANDO Y GESTIONANDO LA ORGANIZACIÓN

Grado de Implementación	Marque la celda correspondiente al grado de implementación señalado en la primera columna.					
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práctica	Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento o.	Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.	Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.	En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.	Vinculan el establecimiento o con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento o así como del sistema	Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.

					escolar en su conjunto.	
--	--	--	--	--	-------------------------	--

Cuadro de síntesis de resultados por dimensión	
¿Qué prácticas tienen un menor grado de implementación?	
¿Qué prácticas tienen un mayor grado de implementación?	
En general, ¿qué nivel de implementación tienen las prácticas en esta dimensión? (Puede sacar un promedio para concluir su respuesta)	
Anote las prácticas que desea desarrollar o fortalecer para contribuir a la mejora escolar en su establecimiento escolar	

SÍNTESIS GLOBAL

A continuación, realice una síntesis global de los resultados obtenidos, respondiendo a las preguntas que se encuentran en la primera columna.

Cuadro de síntesis global

<p>En general, ¿Cuál es el grado de implementación de prácticas de las 5 dimensiones evaluadas? (Puede establecer un promedio si lo desea)</p>	
<p>¿Cuáles dimensiones son las que tienen un mayor grado de implementación? ¿A qué causas atribuimos esto?</p>	
<p>¿Cuáles dimensiones son las que tienen un menor grado de implementación? ¿A qué atribuimos esto?</p>	
<p>Señale aquí aquellas dimensiones respecto de las cuales el equipo directivo debe mejorar o fortalecer sus prácticas prioritariamente.</p>	

ANEXO 2

Dimensiones de Prácticas del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE)

a) Construyendo E Implementando Una Visión Estratégica Compartida	b) Desarrollando las capacidades profesionales
Las principales prácticas directivas que componen esta dimensión son:	Las principales prácticas directivas que componen esta dimensión son:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo ➤ institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad. ➤ Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos. ➤ Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación. ➤ Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo. ➤ Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento. ➤ Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento. ➤ Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa. ➤ Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.
--	---

c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	d) Gestionando la Convivencia y la Participación de la Comunidad Escolar
Las principales prácticas directivas que componen esta dimensión son:	Las principales prácticas directivas que componen esta dimensión son:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas. ➤ Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar. ➤ Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el

<p>mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. ➤ Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño. ➤ Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento. ➤ Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social. ➤ Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión 	<p>diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo. ➤ Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional. ➤ Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna. ➤ Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los
---	---

pedagógica, tanto internas como externas y que respondan ➤ a las necesidades de sus estudiantes.	procesos formativos de los estudiantes.
---	---