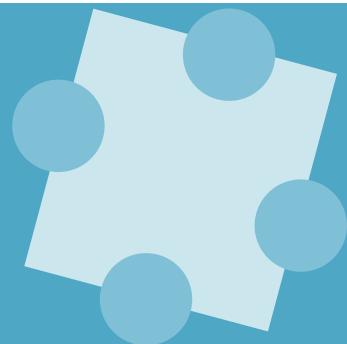


Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo

“Una contribución a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes”



**Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del
Plan de Mejoramiento Educativo
Etapa Diagnóstico**

Material elaborado por profesionales
División de Educación General
Ministerio de Educación
República de Chile

Av. Bernardo O'Higgins N° 1371
Santiago de Chile

Coordinación Editorial:
Equipo técnico pedagógico
División de Educación General
Coordinación Nacional de Asesoría Técnico Pedagógico

Diseño: Verónica Santana

Impresión:

Registro de Propiedad Intelectual N°

ÍNDICE

Contexto	4
1. Mejoramiento continuo	7
2. Diagnóstico de aprendizajes y Diagnóstico institucional	13
2.1. Orientaciones generales	13
2.2. Organización para el diagnóstico institucional	14
2.3. Elaboración del diagnóstico	14
2.4. Análisis de la gestión institucional	18
2.4.1 Análisis de las áreas de proceso	21
2.4.2. Análisis de resultados	25
2.4.2.1. Análisis de los resultados educativos	25
2.4.2.1.1. Sistema de Medición de la Calidad (SIMCE)	25
2.4.2.1.2. Prueba de Selección Universitaria (PSU)	27
2.4.2.1.3. Titulación técnico - profesional	28
2.4.2.2. Análisis de los resultados de aprendizaje	29
2.4.2.3. Análisis de los resultados de eficiencia interna	29
2.4.2.3.1. Retiro	31
2.4.2.3.2. Repitencia	31
2.4.2.3.3. Aprobación	32

CONTEXTO

El rol del Ministerio de Educación es proponer y evaluar las políticas y diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico-pedagógico para docentes, equipos directivos, asistentes de la educación, sostenedores y establecimientos educacionales con el fin de fomentar el mejoramiento del desempeño de cada uno de esos actores educativos y el desarrollo de capacidades técnicas y educativas de las instituciones escolares y sus sostenedores.

En este contexto es que el Mineduc promueve la instalación de procesos de Mejoramiento continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura en las escuelas y liceos para mejorar sus prácticas institucionales, pedagógicas y resultados educativos. Dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, vale decir, un diagnóstico que permita a los establecimientos recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus acciones y a los resultados de sus procesos de gestión: institucionales, curriculares y pedagógicos, permitiendo realizar un balance de las fortalezas y oportunidades de progreso, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, de modo que contribuyan a la implementación efectiva del currículum en las trayectorias educativas de los estudiantes.

En este marco la ley de Subvención Escolar Preferencial y la ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) indican que todos los establecimientos contarán con un Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, explicitando que este plan estratégico con que contará cada establecimiento será el mismo al que se hace referencia en ambas leyes. Este proceso de elaboración e implementación del PME, será acompañado de procesos de autoevaluación, evaluación externa, inspección, pruebas externas de carácter censal, entre otros.

Sin lugar a dudas, la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo contribuirá a apoyar explícitamente la construcción de **trayectorias educativas de todos los estudiantes**, lo cual implica especial atención a la diversidad

de formas que tienen de ingresar, vincularse y proyectarse hacia el futuro desde el establecimiento educacional, de tal manera que puedan concluir su escolaridad en forma completa y tener la oportunidad de continuar estudios en la educación terciaria.

Por otra parte, y de acuerdo a lo indicado por la ley SEP, el propósito establecido para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr en cuatro años, la generación de sistemas de trabajo que permitan la articulación de las áreas de gestión de los establecimientos. Para lograr este propósito es necesario establecer metas, objetivos esperados, indicadores de seguimiento y acciones que le permitan al establecimiento avanzar en el aprendizaje de todos sus estudiantes.

A partir del presente año, se promueve que cada establecimiento educacional tenga en consideración que el diseño e implementación del PME debe responder a su realidad completa, abordando como un todo los niveles que imparte. Esta característica hace que al trabajar el diagnóstico y/o del diseño del PME, se encontrará con prácticas específicas referidas a algunos de los niveles, modalidades o programas de enseñanza, ante las cuales se debe abordar aquellos antecedentes que le son propios.

Todos los establecimientos que postulan a la Subvención Escolar Preferencial en adelante SEP, deberán presentar su PME y, en especial, los establecimientos clasificados como emergentes, tendrán que asumir los compromisos adicionales que se establecen en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. Entre ellos, se menciona que el Plan de Mejoramiento debe incluir un diagnóstico de la situación inicial del establecimiento, comprendiendo una evaluación respecto de los recursos humanos, técnicos y materiales con que se cuenta. También le corresponderá proponer un conjunto de metas de resultados educativos a ser logrados en el transcurso de la ejecución del plan.

Por otra parte, los establecimientos que estén adscritos al Programa de Integración Educativa también deben elaborar un plan en que establezcan qué acciones realizarán para poder mejorar el aprendizaje de todos sus estudiantes.

Es en este contexto que el Ministerio sugiere a los establecimientos estructurar la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo a partir del análisis de las áreas de Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia y Gestión de Recursos, que se enmarcan en el Modelo de la Calidad de Gestión

Escolar (SACGE), asumido por el Ministerio de Educación como guía para abordar los distintos componentes que apuntan al mejoramiento dentro de un establecimiento. Estas áreas son las señaladas en la ley de Subvención Escolar Preferencial.

Como parte del proceso de elaboración del PME se recomienda que los establecimientos realicen un diagnóstico de su situación en el que se reconocen la instalación o no de prácticas efectivas y se propicia el mejoramiento de aquellas que fueron evaluadas como deficitarias y, desde el punto de vista de los aprendizajes, concentra a los establecimientos en el mejoramiento de todas las asignaturas de aprendizaje y/o competencias. En esta perspectiva, un foco importante está puesto en reconocer y mejorar aquellas prácticas institucionales¹ y pedagógicas que inciden en los resultados educativos.

El Ministerio contribuirá con la entrega de orientaciones para la elaboración e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo y una *Guía para el Diagnóstico Institucional* con el objeto de facilitar a los establecimientos la evaluación de su situación inicial o de base, lo que permitirá que cada uno establezca las metas de aprendizaje del plan y las acciones pertinentes a realizar para lograrlas.

1. Entenderemos por prácticas aquellas acciones con propósitos explícitos y claros, articuladas secuencialmente, sistemáticas, orientadas a resultados, evaluadas y perfeccionadas, que se originan a partir del análisis del Diagnóstico institucional y de aprendizajes que puedan realizar las escuelas y liceos al inicio de cada periodo escolar.

Mejoramiento Continuo



El Plan de Mejoramiento Educativo se centra en la consolidación de sistemas de trabajo a partir de la instalación de procesos de Mejoramiento continuo, representado a través del siguiente esquema:



Etapas del proceso de elaboración e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo:

Primera etapa: Diagnóstico

Se construye a partir del análisis de los resultados educativos² (SIMCE, PSU, en el caso de la Educación Media y porcentaje de titulación de la formación técnico-profesional), de los resultados de aprendizaje (evaluaciones asociadas a diversas asignaturas y/o competencias de aprendizajes) y de los resultados de eficiencia interna (retiro, repitencia y aprobación). Una vez hecho este análisis, identificando las problemáticas que obstaculizan el progreso de los resultados, se inicia la etapa de las **prácticas institucionales y pedagógicas**, proceso que forma parte sustancial de la autoevaluación que hace cada establecimiento educacional.

Para el término de este proceso de autoevaluación el Ministerio de Educación dispone para todos los establecimientos educacionales un instrumento de Diagnóstico institucional que les permitirá registrar los niveles de calidad en que se encuentran sus prácticas institucionales y pedagógicas (ver anexo).

Segunda etapa: Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo

Se definen metas de resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna:

- Metas de resultados educativos: SIMCE³ (definidas a cuatro años), PSU y titulación técnico-profesional (definidas a un año).

2. En el caso de las Escuelas Rurales Multigrado que no rinden SIMCE, se consideran los resultados de aprendizaje. Las Escuelas de Párvulo consideran los resultados de los núcleos de aprendizaje.

3. En el caso de las Escuelas Rurales Multigrado que no rinden SIMCE, las metas a cuatro años se definirán a partir de los resultados de aprendizaje de los estudiantes reflejados en las calificaciones otorgadas por los profesores al término del semestre inmediatamente anterior a la formulación de PME, en los sectores de Lenguaje y Comunicación, Matemática, Historia, Geografía y Ciencias Sociales y Ciencias Naturales. Para las Escuelas de Párvulo, considera metas de resultados asociados a los núcleos de aprendizaje Lenguaje verbal, Relaciones lógico-matemáticas y Cuantificaciones.

- Metas de resultados de aprendizaje: evaluaciones asociadas a las diversas asignaturas, competencias o núcleos de aprendizajes (definidas a un año).
- Metas de resultados de eficiencia interna: retiro, repitencia y aprobación (definidas a un año).

Se definen objetivos:

Objetivos generales y específicos:

Se formulan para la instalación y/o consolidación de las prácticas institucionales y pedagógicas y el logro de las metas, en las áreas de Gestión del currículum, Liderazgo escolar, Convivencia y recursos.

Los objetivos generales se plantean a partir de las dimensiones de cada área, están definidos para la articulación de las prácticas que los componen.

Los objetivos específicos son una guía para la propuesta de acciones, posibles de modificar, pero sin perder el sentido de la instalación de la práctica. Estos objetivos deben invitar al establecimiento a planificar acciones efectivas para su logro.

Indicadores de seguimiento:

Se elaboran indicadores de seguimiento para monitorear los avances en el logro de los objetivos planteados y de las metas definidas.

Acciones:

Se formulan acciones concretas, para dar cuenta del tránsito hacia el logro de los objetivos esperados formulados.

Tercera etapa: Implementación, Monitoreo y Seguimiento

Esta etapa contempla dos procesos paralelos, por una parte, la implementación de las acciones y, por otra, el monitoreo y seguimiento de estas.

Implementación:

Es la ejecución de la planificación de las acciones propuestas para el mejoramiento de las prácticas y metas establecidas en el Plan de Mejoramiento Educativo.

Monitoreo y Seguimiento:

Es la supervisión sistemática, en momentos distintos, de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo, posibilitando modificaciones y ajustes oportunos y pertinentes en sus acciones planificadas.

En esta etapa el establecimiento podrá realizar el monitoreo de sus acciones y registrar en qué nivel de ejecución se encuentra cada una de estas.

Durante este periodo es posible:

- Agregar una acción nueva si es pertinente.
- Indicar que una acción ya planificada no se hará, a través de una justificación que explique el porqué de esta decisión.

Cuarta etapa: Evaluación

Evaluación:

Es el proceso que permite valorar cada una de las etapas antes señaladas y los resultados cuantitativos y cualitativos del Plan de Mejoramiento Educativo desarrollados en un ciclo de Mejoramiento Continuo (un año escolar), lo que posibilitará iniciar un nuevo ciclo, considerando que la planificación es perfectible.

Junto con el proceso interno de autoevaluación por el que transita el establecimiento, este deberá volver a evaluar el nivel de avance o no en la instalación de sus prácticas.

El Plan de Mejoramiento Educativo implica para el establecimiento educacional:

- Disponer de diagnósticos y evaluaciones de las prácticas institucionales y pedagógicas y de los aprendizajes, que den cuenta del estado inicial y el nivel de logro de los aprendizajes asociados.
- Comprometer objetivos esperados para el logro de las metas posibles de alcanzar en un corto o mediano plazo.
- Planificar acciones para fortalecer prácticas institucionales y pedagógicas.
- Priorizar las prácticas institucionales y pedagógicas, que apunten directamente a mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes.
- Establecer monitoreo y seguimiento, permitiendo definir los aprendizajes logrados y los ajustes necesarios.

En este contexto, es fundamental generar compromisos compartidos de los diversos actores del establecimiento educacional, en torno a los propósitos de mejoramiento; acordar una planificación referida a metas y productos asociados a aprendizajes e identificar necesidades y demandas de apoyo externo, que pueden ser cubiertas, a través de la asesoría técnica ministerial, de los equipos técnicos del sostenedor y/o asistencia técnica educativa externa.

En esta tarea, todos los actores del establecimiento educacional (estudiantes, docentes, técnicos, asistentes de la educación, administrativos, personal de servicio, apoderados, directivos y sostenedor) y el Ministerio de Educación tienen una responsabilidad social, técnica y un rol relevante que cumplir.

Por otra parte, el sistema escolar cuenta con un conjunto de herramientas asociadas a estándares de calidad de las prácticas educativas, que deben apoyar la elaboración e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo, entre otras: el Marco para la Buena Enseñanza, el Marco para la Buena Dirección, el Modelo de Mejoramiento Continuo, el Modelo de Escuela Efectiva y los Sistemas de Evaluación e Incentivo Docente.

Considerando las herramientas de apoyo mencionadas, es fundamental que los establecimientos tengan como referente esencial los estándares indicativos de desempeño, junto con los estándares de aprendizaje, por los cuales serán evaluados por la Agencia de Calidad de la Educación.

A continuación se entregan los lineamientos técnicos para el desarrollo del Plan de Mejoramiento Educativo, indicando los pasos por los cuales el establecimiento transita dentro de cada una de las etapas del ciclo de Mejoramiento continuo:

- **Diagnóstico:** Diagnóstico de aprendizajes y Diagnóstico institucional
- **Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo:** Definición de metas e identificación de objetivos para la planificación de acciones.
- **Implementación, Monitoreo y Seguimiento:** Ejecución de las acciones planificadas, determinación de niveles de ejecución de las acciones planificadas y ajuste de planificación.
- **Evaluación:** Autoevaluación de: nivel de ejecución de acciones y su contribución para el logro de los objetivos planteados en la planificación. Aplicar nuevamente el instrumento de diagnóstico para estimar el nivel de progreso en la instalación de las prácticas. Análisis de evaluaciones de aprendizajes finales, contrastadas con las evaluaciones diagnósticas.

Diagnóstico de aprendizajes y Diagnóstico institucional



2.1. Orientaciones Generales

El proceso de diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas que se vinculan con el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el compromiso de todos los actores en el logro de las metas propuestas.

La preparación del diagnóstico es la primera etapa del ciclo de Mejoramiento continuo y resulta fundamental, ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de metas y acciones.

El proceso de diagnóstico involucra una revisión de las prácticas institucionales y pedagógicas contenidas en las áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y una evaluación de los resultados institucionales. Su realización es un proceso de aprendizaje para el conjunto de los actores, es decir, contribuye a la comprensión de la importancia que tiene para el establecimiento educacional evaluar y analizar críticamente sus propias prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

2.2. Organización para el Diagnóstico institucional

La conducción del proceso de diagnóstico debe constituirse por un equipo liderado por el director, al cual le corresponde definir las estrategias más adecuadas para asegurar que los diferentes actores de la comunidad escolar participen en el proceso.

Es responsabilidad de este equipo:

- Proponer estrategias para generar instancias de diálogo entre el director y sostenedor, asegurando su participación, apoyo y compromiso, dada su responsabilidad en el logro de la mejora continua de los aprendizajes de todos los estudiantes.
- Convocar a los diversos actores de la comunidad escolar (sostenedor o quien lo represente, miembro(s) del equipo directivo, docentes, asistentes de la educación, padres, apoderados y estudiantes) a una participación activa y democrática, en reuniones de trabajo, según el foco del área a evaluar.

2.3. Elaboración del Diagnóstico

El Diagnóstico institucional permite identificar aquellas prácticas que afectan positiva o negativamente en el logro de determinados aprendizajes. Estas prácticas se enmarcan dentro de cuatro áreas que se desprenden del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Dichas áreas son: Gestión del currículum, Liderazgo escolar, Convivencia escolar y Gestión de recursos.

Para dar inicio al proceso de autoevaluación, los establecimientos contarán, en una plataforma web del Ministerio de Educación, con la siguiente información:

- Módulo con cada una de las etapas del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).
- Módulo de Resultados educativos (SIMCE, PSU, titulación TP).
- Módulo de Resultados de eficiencia interna (retiro, repitencia, aprobación).
- Módulo de Mediciones para registrar sus evaluaciones internas (diagnóstico de aprendizajes por asignatura y/o competencias o núcleos de aprendizaje).
- Pauta para el Diagnóstico Institucional, que le permitirá registrar los niveles de calidad que le asignan a cada una de las prácticas.

Este proceso concluye en la plataforma de PME, con una síntesis diagnóstica que mostrará de forma panorámica las prácticas con bajos y altos niveles de calidad, señalados por el establecimiento. De este modo, se constituye en una herramienta que orientará al establecimiento a vincular directamente el diagnóstico de prácticas deficientes con la determinación de objetivos y metas, que perseguirán la instalación y/o consolidación de las prácticas institucionales y pedagógicas, a través de acciones concretas que impacten en el proceso de mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Condiciones básicas para la elaboración del Diagnóstico institucional

Se sugiere al establecimiento educacional que:

- Intencione procesos y procedimientos individuales y colectivos para identificar las prácticas institucionales y pedagógicas del establecimiento educacional.
- Identifique articulada e intencionadamente las prácticas del establecimiento educacional, que inciden en el aprendizaje de todos los estudiantes.
- Analice todos sus resultados educativos y a partir de este proceso y la respuesta a ciertas preguntas concernientes a sus resultados, planteadas por el Ministerio y por el mismo establecimiento, la comunidad educativa reflexione acerca de cuáles son las prácticas pedagógicas e institucionales que inciden directamente en los resultados analizados y qué hay que instalar y/o consolidar. De esta forma podrá identificar el nivel en que se encuentra la práctica, pensando siempre en la influencia que tiene esta en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Es recomendable realizar un análisis comparativo entre los aprendizajes logrados y los objetivos de aprendizajes terminales en cada curso o nivel por eje temático, en las distintas asignaturas. La información obtenida permitirá identificar las distancias existentes entre los aprendizajes señalados en las bases curriculares y cuáles de estos saben los estudiantes, así al mismo tiempo determinar cuáles son los aprendizajes que se deberán desarrollar.

El análisis de los resultados educativos, incluye la revisión de los siguientes resultados:

	DATOS	DETALLES DE RESULTADOS EDUCATIVOS	PREGUNTAS
Resultados educativos	<ul style="list-style-type: none"> Resultados educativos⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> SIMCE. Prueba de Selección Universitaria (PSU). Incrementar titulación Técnico-Profesional. 	<ol style="list-style-type: none"> ¿La tendencia general en los resultados del establecimiento (aumento o disminución), es significativa?, ¿por qué? (tres razones). ¿En qué sector de aprendizaje y nivel educativo, se concentra el mayor porcentaje de estudiantes en el nivel de logro inicial? De acuerdo a los resultados de su establecimiento, ¿con qué dimensiones de la gestión curricular, podemos vincular los bajos resultados? (Organización curricular, planificación de la enseñanza, Acción docente en el aula y/o Evaluación de la implementación curricular). De acuerdo a los resultados de su establecimiento, ¿en qué prácticas pedagógicas se deberían priorizar acciones?
	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> Logro de los aprendizajes en las asignaturas y/o competencias transversales o en los núcleos de aprendizaje. 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la tendencia de sus resultados? ¿Por qué? ¿La asignatura de aprendizaje que concentra la tendencia a los bajos resultados PSU, coincide con la asignaturas de aprendizajes que concentra la tendencia a los bajos resultados SIMCE (8° Ed. Básica y 2° Ed. Media)? De acuerdo a los resultados PSU, ¿cuáles serían las acciones prioritarias a implementar dentro la gestión institucional, en las áreas de: Liderazgo, Convivencia y/o Gestión de recursos? De acuerdo a los resultados PSU, ¿cuáles son las dimensiones y/o prácticas de la gestión curricular, en las que es necesario priorizar acciones?
	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia interna 	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir retiro. Disminuir repitencia. Incrementar aprobación. 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Qué indicador de eficiencia interna, mantiene una tendencia negativa (repitencia retención, aprobación)? ¿A qué factores de la gestión institucional y/o pedagógica, se puede atribuir la mantención de esta tendencia? Con el objetivo de mejorar los resultados en la tasa de retención, ¿cuáles serían las acciones prioritarias a implementar dentro la gestión institucional, en las áreas de: Liderazgo, Convivencia y/o Gestión de recursos? Los resultados en las tasas de repitencia, ¿coinciden con la asignatura de aprendizaje, en el que la tendencia ha sido de bajos resultados?, ¿qué acciones es necesario implementar para mejorar esta tendencia?

4. Referido a establecimientos educacionales que cuentan con resultados SIMCE y aquellos que imparten Educación Media.

En el análisis de resultados educativos es relevante que el establecimiento vincule estos datos con las prácticas institucionales y pedagógicas, especialmente aquellas que están vinculadas con las diversas dimensiones de la gestión del currículum, para diseñar y priorizar acciones que permitan generar prácticas sistemáticas y de calidad, para mejorar los resultados educativos.

2.4 Análisis de la Gestión institucional

El Diagnóstico institucional tiene el propósito de facilitar la evaluación de las prácticas institucionales y pedagógicas que requieren ser fortalecidas para mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes, permitiendo definir metas, objetivos, indicadores de seguimiento, medios de verificación, acciones, responsables y tiempos del Plan de Mejoramiento Educativo. Se organiza en **cuatro áreas de proceso**⁵: Gestión del currículum, Liderazgo escolar, Convivencia escolar y Gestión de recursos.

Modelo de Calidad de la Gestión Escolar: Áreas, Dimensiones y Prácticas Generales

Áreas	Dimensiones	Prácticas generales	
Áreas de proceso	Conocimiento normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del marco normativo. 	
	Organización curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del plan de estudios. • Elaboración de la planificación anual y horario escolar. 	
	Gestión del currículum	Preparación de la enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la planificación de clases. • Elaboración de la planificación de la evaluación.
		Acción docente en el aula	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un ambiente propicio para el aprendizaje. • Diseño de la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes. • Acompañamiento al docente en el aula.
	Evaluación de la implementación curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de resultados y de la cobertura curricular. 	
	Liderazgo escolar	Director/a con visión y foco en lo académico	<ul style="list-style-type: none"> • Director con visión estratégica y foco en lo académico.
		Evaluación institucional para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación institucional para la toma de decisiones.
	Convivencia escolar	Ambiente escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar un ambiente escolar adecuado.
		Relación con padres, apoderados y familia	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y participación de padres, apoderados y familia.
	Gestión de recursos	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos humanos.
		Recursos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> • Buen uso de recursos pedagógicos.
		Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Buen uso de recursos tecnológicos.

5. A estas áreas de proceso hace referencia la ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP).

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar considera en las áreas las siguientes dimensiones:

Área de Gestión del currículum: Dimensiones

- Organización curricular
- Preparación de la enseñanza
- Acción Docente en el aula
- Evaluación de la implementación curricular

Cada una de estas dimensiones contiene las prácticas realizadas en las escuelas y liceos, desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular, hasta la evaluación de la misma, en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Área de Liderazgo escolar: Dimensiones

- Director/a con visión estratégica y foco en lo académico.
- Información y análisis para la evaluación institucional y la toma de decisiones.

Estas dimensiones se constituyen también en prácticas, las que deben ser desarrolladas por el equipo directivo para orientar, planificar, articular, evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de los establecimientos al logro de los objetivos esperados y metas institucionales.

Área de Convivencia escolar: Dimensiones

- Ambiente escolar.
- Relación con apoderados y familia.

Estas dimensiones se constituyen en prácticas implementadas en la escuela, las que se orientan al desarrollo formativo de la convivencia, generando así un ambiente propicio para el aprendizaje, donde se valora la diversidad, el clima institucional, las relaciones pedagógicas adecuadas y la participación de todos los actores de la comunidad escolar (estudiantes, educadoras de

párvulos, asistentes de la educación, docentes, directivos, padres y apoderados, entre otros).

En estas prácticas es también fundamental la inclusión de objetivos centrados en la prevención, los que permitirán a los estudiantes contar con recursos y herramientas adecuadas ante situaciones de riesgo, escenarios de violencia o posible deserción, entre otras.

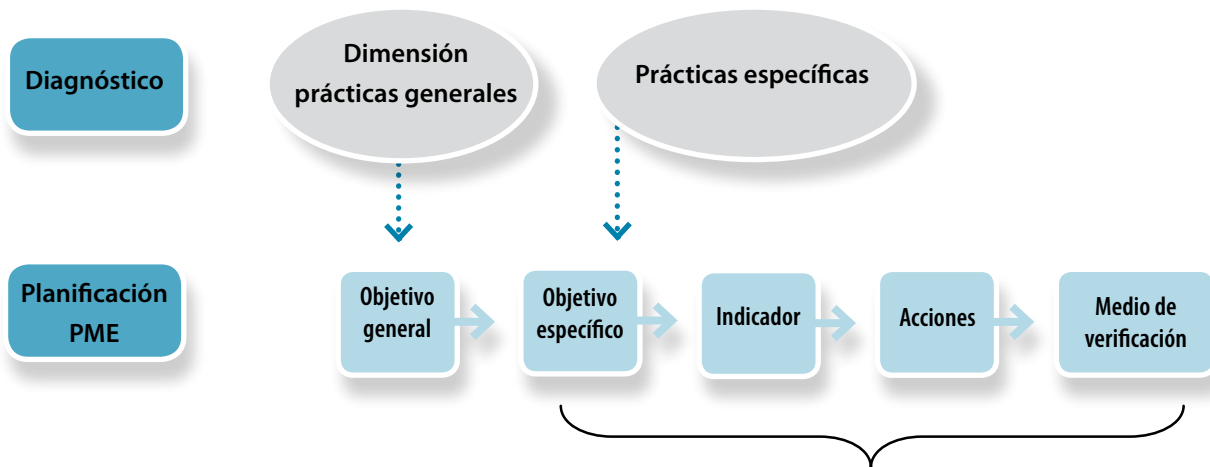
Área de Gestión de recursos: Dimensiones

- Recursos pedagógicos.
- Recursos humanos.

Estas dimensiones se constituyen en prácticas en la escuela, para apoyar el desarrollo profesional, la organización y la optimización del uso de los recursos educativos, en beneficio de los aprendizajes.

2.4.1. Análisis de las Áreas de Proceso

Esquema de la relación existente entre los componentes del Diagnóstico institucional y la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo



Las **Áreas de proceso** contienen dimensiones que identifican prácticas generales para el establecimiento educacional, las que aseguran condiciones de gestión necesarias para producir un mejoramiento progresivo de los aprendizajes.

Las **dimensiones** de cada área se evalúan mediante el análisis de las prácticas generales y sus prácticas específicas. Su valoración se realiza en función de cómo está constituido su nivel de instalación, permitiendo definir qué es necesario mejorar para avanzar en el ciclo de mejora de los aprendizajes.

En este contexto, deben sustentar el diseño, la implementación de una propuesta curricular y la evaluación de la misma, en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Deben ser lideradas por el director y el equipo directivo para orientar, planificar, articular, evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores del establecimiento educacional al logro de los objetivos y metas institucionales. Todo ello permite orientar el desarrollo del aprendizaje en un ambiente escolar adecuado, de participación democrática, de integración de la comunidad educativa y de la relación con

padres, apoderados y familia, en el que se valora la diversidad, las relaciones pedagógicas adecuadas y la participación de los actores, apoyando el desarrollo profesional, la organización y la optimización del uso de los recursos humanos, pedagógicos y tecnológicos, en beneficio de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Las prácticas generales son formas del hacer institucional que tienen propósitos explícitos y claros, articuladas secuencialmente, sistemáticas, orientadas a resultados, evaluadas y perfectibles, las que están constituidas por una serie de prácticas específicas.

Las prácticas específicas son una serie de formas de hacer de los actores en relación a la instalación de las prácticas generales, mediante el desarrollo de al menos una de las características de estas (propósitos explícitos y claros, articuladas secuencialmente, sistemáticas y orientadas a resultados).

El estado de la práctica general se constata mediante una serie de prácticas específicas, las cuales se observan a través de evidencias. Estas se aprecian cuando al evaluar una práctica específica, es posible encontrar evidencias, que permiten constatar su existencia y nivel de desarrollo en los diversos resultados institucionales.

Escala de Evaluación para el Diagnóstico institucional

Describe el estado de calidad de una práctica específica, indicando el nivel de la calidad de la instalación y/o consolidación de esta. Se define en cuatro valores que van entre 1 y 4. El menor valor (1) indica la ausencia de evidencias que sustenten la práctica general, mientras que el mayor valor (4) significa que se encuentra instalada y en proceso de consolidación, lo que implica que está siendo evaluada y perfeccionada.

Este análisis es la base para la definición del estado de instalación de una práctica general determinada, descrita en la escala evaluativa. Es fundamental que el equipo de gestión del establecimiento educacional realice un análisis cualitativo de ellas, para determinar el nivel de calidad de instalación de cada práctica general.

No se trata de “promediar” las valoraciones de los integrantes del equipo, sino de generar un espacio de reflexión y diálogo, para llegar a una evaluación fundada y consensuada.

Escala evaluativa

Valor	Criterios para la evaluación	Orientaciones para analizar las prácticas
1	Ausencia de la práctica Se requiere instalar	No existen evidencias de acciones concretas que se realicen para abordar la práctica o bien, existen acciones aisladas con propósitos difusos y sin registros que las respalden.
2	Práctica asistemática Se requiere consolidar	Se realizan algunas acciones de manera discontinua, pero con propósitos claros y explícitos. Estas no han sido evaluadas. Sin evidencias que las respalden.
3	Práctica sistemática Se requiere evaluar	Se realizan acciones con propósitos claros y ocurren regularmente según lo planificado, pero no han sido evaluadas. Se cuenta con evidencias que las respaldan.
4	Práctica efectiva Se evalúa y perfecciona	Se realizan acciones sistemáticas con propósitos explícitos y claros, orientadas a resultados, evaluadas y perfeccionadas. Se cuenta con evidencias que las respaldan.

Conclusión del Área de proceso

- Considerando que los resultados institucionales responden a una forma de trabajo realizado al interior del establecimiento educacional, se concluye que el conjunto de prácticas generales y prácticas específicas que componen las áreas de Gestión del currículum, Liderazgo escolar, Convivencia escolar y Gestión de recursos son explicativas de dichos resultados. Por ello, se requiere definir qué prácticas generales y qué prácticas específicas son las que inciden en un determinado resultado educativo (SIMCE, PSU y titulación técnico-profesional), en un determinado resultado de aprendizajes (asignaturas y/o competencias transversales o núcleos de aprendizaje) y en un determinado resultado de eficiencia interna (retiro, repitencia y aprobación).
- Se busca explicitar aquellas prácticas específicas que requieren ser mejoradas para lograr la instalación de prácticas generales de calidad a nivel institucional y pedagógico.

Esta especificación de prácticas deficientes obedece a un proceso interno que los establecimientos debiesen realizar para que el proceso de autoevaluación sea más riguroso al momento de determinar autoevaluarse institucionalmente.

A modo de apoyo se propone esta tabla para hacer el análisis de procesos de las áreas asociadas cada uno de los resultados educativos: SIMCE, PSU titulación TP, resultados de aprendizaje, resultados de eficiencia interna.

Síntesis General de las Áreas de Proceso Asociadas a Resultados Educativos

ÁREAS	Prácticas generales evaluadas deficientemente, que inciden en los resultados educativos
Gestión del currículum	
Liderazgo escolar	
Convivencia escolar	
Gestión de recursos	

2.4.2. Análisis de resultados

Área de resultados

Es el conjunto de datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones (cualitativas y cuantitativas), que el establecimiento educacional registra, sistematiza y analiza, para evaluar la calidad de sus logros institucionales.

Una de las consideraciones más importante en el ordenamiento metodológico del diagnóstico del Plan de Mejoramiento Educativo es precisar desde la perspectiva del establecimiento educacional, aquellas prácticas generales evaluadas deficientemente que influyen en la mejora de los resultados institucionales.

2.4.2.1. Análisis de los Resultados Educativos

2.4.2.1.1. Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE): 4º, 8º año de Educación Básica y 2º año de Educación Media

El SIMCE, como instrumento de evaluación estandarizado de la calidad educativa del sistema, es un importante referente para la Educación Básica y Media, ya que entrega una evaluación de los aprendizajes al término de un ciclo educativo, soporte para avanzar en la trayectoria educativa de todos los estudiantes.

El análisis de resultados SIMCE de 4º y 8º año de Educación Básica y 2º año de Educación Media debe realizarse a partir de los datos que entregan al menos las tres últimas mediciones en cada una de las asignaturas de aprendizaje. Estos datos muestran la tendencia del comportamiento de los resultados SIMCE de su establecimiento educacional.

La tendencia en los puntajes SIMCE permite analizar de forma más profunda y certera el comportamiento de la información para establecer cuándo se trata de alzas sostenidas, que pueden ser la manifestación de un proceso de mejoramiento en curso; cuándo se trata de fluctuaciones, en que el establecimiento educacional no logra consolidar su proceso de mejoramiento; y cuándo se trata de retrocesos sostenidos, que implican que el proceso de mejoramiento no se ha iniciado.

Al momento de la reflexión, es fundamental observar los resultados asociados del establecimiento educacional, así como el número de estudiantes que rindieron la prueba y los cuadros comparativos del informe de resultados SIMCE de su establecimiento educacional.

Este proceso requiere:

- Contar con el último informe de resultados SIMCE dirigido a directivos y docentes y considerar como antecedente la reflexión realizada por los actores del establecimiento educacional en la jornada de análisis de este documento.
- Analizar los resultados SIMCE para reorientar los procesos pedagógicos. El informe de resultados SIMCE muestra los resultados del estudio de factores asociados, que son algunas de las variables posibles de modificar por el establecimiento educacional, entre las cuales se destaca fuertemente el liderazgo institucional y los niveles de desempeño obtenidos en la evaluación docente.
- Analizar la evolución de los resultados de al menos las últimas tres mediciones, según la significancia estadística, en función de las siguientes interrogantes: ¿Los puntajes presentan un alza sostenida?, ¿han bajado?, ¿se han mantenido constantes?, o más bien, ¿son fluctuantes?, ¿los resultados obtenidos, comparados con establecimientos del mismo nivel socioeconómico reflejan alguna tendencia?, ¿ha mejorado su posición relativa, respecto a los establecimientos de su mismo Grupo Socioeconómico (GSE)?, ¿se ha mantenido o ha descendido?

El equipo responsable de este proceso debe asociar las prácticas generales y sus prácticas específicas más relevantes con la evolución identificada en los puntajes SIMCE de las tres últimas mediciones, intencionando la reflexión sobre la base de las siguientes preguntas claves:

- ~ ¿El establecimiento educacional dispone de instancias y procedimientos para la atención de aquellos estudiantes que tienen necesidades educativas especiales en lo académico, emocional, vocacional, físico y/o social?
- ~ ¿Los resultados SIMCE pueden explicarse por la mayor o menor cobertura curricular?
- ~ ¿Se asegura el cumplimiento de los programas de estudios o pedagógicos, considerando espacios y tiempos para evaluaciones y revisión de resultados con los estudiantes?

- ~ ¿El director y su equipo técnico establecen anualmente metas institucionales y pedagógicas, las difunden, monitorean su ejecución y evalúan sus resultados no tan solo con los estudiantes de los cursos que rindieron el SIMCE, sino que con los de otros niveles educativos?

2.4.2.1.2. Prueba de Selección Universitaria (PSU)

Los análisis sobre la realidad educativa de los últimos años indican que en Chile un número cada vez mayor de estudiantes tiende a optar por la continuidad de estudios una vez egresados de Educación Media. Esta tendencia es independiente del nivel socioeconómico y/o educativo alcanzado por sus padres o apoderados.

La medición y seguimiento a los resultados de la PSU es un factor muy relevante para fortalecer la propuesta pedagógica e institucional del establecimiento educacional, considerando al menos dos aspectos: la proyección de las trayectorias educativas de sus estudiantes a la Educación Superior y la promoción de una cultura de altas expectativas al interior del establecimiento educacional.

El análisis de los resultados de la PSU debe realizarse, considerando el número de egresados que rinden la prueba, en relación a la matrícula total de 4º año de Educación Media y los puntajes obtenidos en los sectores de aprendizaje, teniendo presente la tendencia de los cuatro últimos años.

Este proceso requiere:

- Revisar para los años considerados el informativo anual elaborado por el departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional (DEMRE) con los resultados de los egresados del establecimiento educacional (ingresar al sitio web: www.demre.cl)⁶.
- Analizar la tendencia que muestran los resultados de la PSU en los últimos años, tanto en términos de porcentaje de egresados que rinde la prueba, como de puntajes obtenidos.

6. En este sitio existe un espacio asociado a estadísticas, en el que se pueden encontrar los resultados promedios de PSU de los últimos años, ordenados por tipo de establecimiento: HC diurno, HC nocturno y TP, como también por comuna y región. Es posible, además, obtener el número de estudiantes que rindió la prueba por establecimiento educacional.

- Reflexionar acerca de las prácticas institucionales y pedagógicas, que implementa el establecimiento educacional a lo largo de la trayectoria educativa de los estudiantes.

El equipo responsable de este proceso debe asociar las prácticas generales y prácticas específicas más relevantes con la evolución de los puntajes PSU de las cuatro últimas mediciones, intencionando la reflexión en base a las siguientes preguntas claves:

- ~ ¿La gestión del director, equipo directivo y técnico definen procedimientos y ejecutan acciones, para asegurar el desarrollo de todas las planificaciones diseñadas, evitando suspensiones y pérdida de clases injustificadas?
- ~ ¿Los docentes conocen y dominan las bases curriculares vigentes, programas de estudio y los mapas de progreso?
- ~ ¿La planificación anual garantiza el cumplimiento de los programas de estudios, resguardando la cobertura curricular, su implementación, cautelando que los tiempos sean los adecuados?

2.4.2.1.3. Titulación Técnico-Profesional⁷

La tasa de titulación de los establecimientos educacionales técnico-profesional es un indicador a considerar, para disminuir el tiempo entre el momento de egreso y la titulación. La experiencia señala, que cuanto mayor sea este desfase, más difícil es su materialización.

Es la proporción entre estudiantes titulados en un año determinado y **estudiantes egresados en el año inmediatamente anterior**.

$$\text{Tasa de retiro} = \left(\frac{\text{Titulados de la especialidad en el año}}{\text{Egresados de la especialidad en el año}} \right) \times 100$$

El establecimiento educacional debe revisar la situación en cada una de las especialidades impartidas en los últimos cuatro años. Debe contar con información desagregada por especialidad.

7. Solo para establecimientos educacionales que imparten Formación Técnico-Profesional.

2.4.2.2. Análisis de los Resultados de Aprendizajes

El análisis de los resultados de aprendizaje está relacionado con las asignaturas y/ competencias transversales o núcleos de aprendizaje establecidos por las bases curriculares vigentes en los diferentes niveles y modalidades del sistema escolar, lo que permite analizar el nivel de cumplimiento de la cobertura curricular, como también anticipar el logro de las metas de resultados educativos y de eficiencia interna.

Este proceso requiere:

- Contar con los informes de evaluaciones de cada asignatura o competencia transversal o núcleo de aprendizaje de los últimos cuatro años, con el propósito de analizar la tendencia de los aprendizajes logrados por todos los estudiantes, como también de aquellos que no han sido logrado o no desarrollados por los docentes en sus respectivas disciplinas.
- Analizar la tendencia de los resultados de aprendizaje de cada sector o núcleo para reorientar los procesos pedagógicos, estableciendo aquellos que presentan las mayores dificultades, en relación a la cobertura curricular, al logro de los aprendizajes y al desarrollo y cumplimiento de las unidades de aprendizaje de los programas de estudio vigente.
- Analizar la evolución de los resultados de los últimos cuatro años, en función de las siguientes interrogantes: ¿Los resultados presentan un alza sostenida, han bajado, se han mantenido constantes o más bien, son fluctuantes?

2.4.2.3. Análisis de los Resultados de Eficiencia Interna

Una forma de cautelar el éxito del establecimiento educacional para acompañar las trayectorias educativas de sus estudiantes es monitorear y hacer seguimiento y evaluación a los resultados de eficiencia interna: retiro, repitencia y aprobación, estableciendo las dificultades que se puedan producir durante el año.

En la medida que el establecimiento educacional identifique tempranamente cuáles son los nudos respecto a los resultados de estas tasas de eficiencia interna, podrá generar estrategias de apoyo, para los estudiantes, que les permitan acompañarlos en el logro de sus aprendizajes y el desarrollo de sus

trayectorias educativas, como oportunidades reales para la concreción de un proyecto de vida exitoso.

El equipo responsable de este proceso debe asociar las prácticas institucionales y pedagógicas más relevantes con la evolución de los resultados de eficiencia interna en los **cuatro últimos años**.

Análisis para Cada Una de las Tasas de Eficiencia Interna

Primer análisis: Lectura vertical de los datos

Son los resultados **obtenidos en un mismo año** para los diferentes niveles de enseñanza, lo que posibilita analizar el **estado de instalación de las prácticas institucionales y pedagógicas**, al ser contrastadas con la tendencia de los datos.

Segundo análisis: Lectura horizontal de los datos

Son los resultados obtenidos para **un mismo nivel de enseñanza** a través de los años, lo que posibilita analizar el **estado de instalación y/o consolidación de las prácticas institucionales y pedagógicas**, al ser contrastadas con la tendencia de los datos.

Tercer análisis: Lectura diagonal de los datos

Son los resultados obtenidos **para una cohorte determinada**, lo que posibilita analizar el **estado de consolidación de las prácticas institucionales y pedagógicas**, al ser contrastadas con la tendencia de los datos.

Por ejemplo este análisis, en el caso de la Educación Básica, relaciona el resultado obtenido en quinto básico del año uno, con los resultados obtenidos en sexto básico del año dos y séptimo básico del año tres. Con ello se establecerá cuántos estudiantes ingresaron en esa determinada cohorte (año uno) y se podrá estimar cuántos egresarán de octavo básico en el año cuatro.

2.4.2.3.1. Retiro

Es la proporción entre el número total de estudiantes que se retiran durante al año y la matrícula inicial.

$$\text{Tasa de retiro} = \left(\frac{\text{Retirados}}{\text{Matrícula inicial}} \right) \times 100$$

El cálculo se realiza para cada nivel educativo impartido para los últimos cuatro años.

El porcentaje de retiro escolar es un dato relevante para analizar los posibles casos de estudiantes que desertan del sistema y generar estrategias preventivas para su retención.

2.4.2.3.2. Repitencia

Es la proporción entre el número de estudiantes reprobados y la matrícula final.

$$\text{Tasa de repitencia} = \left(\frac{\text{Reprobados}}{\text{Matrícula inicial}} \right) \times 100$$

El cálculo se realiza para cada nivel educativo impartido, para los últimos cuatro años.

El porcentaje de repitencia es un indicador central de eficiencia escolar, para la generación de estrategias oportunas que disminuyan la brecha del rezago educativo.

2.4.2.3.3. Aprobación

Es la proporción entre el número de estudiantes que rinden satisfactoriamente las evaluaciones, de acuerdo a la normativa vigente durante un año lectivo, **para cada sector de aprendizaje y la matrícula final.**

$$\text{Tasa de aprobación} = \left(\frac{\text{Aprobados}}{\text{Matrícula inicial}} \right) \times 100$$

El porcentaje de aprobación es un indicador, que da cuenta de aquellas prácticas pedagógicas asociadas a sectores y/o subsectores de aprendizaje.

A partir del cierre y la difusión del diagnóstico el equipo responsable que ha liderado este proceso, está en condiciones de iniciar la formulación de su Plan de Mejoramiento Educativo.

“Una contribución a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes”



Ministerio de
Educación

Gobierno de Chile