



CONTENIDO

Presentación	4
INTRODUCCIÓN	5
I Ciclo de mejoramiento continuo del establecimiento educacional	6
II Ciclo de mejoramiento continuo para 4 años	7
III Etapas del ciclo	8
IV Orientaciones para la construcción de su plan	9
1 FASE ESTRATÉGICA	10
1.1 Análisis del PEI	11
1.2 Autoevaluación Institucional	18
1.3 Planificación estratégica	21
2 FASE ANUAL	23
2.1 Planificación anual	24
2.2 Implementación, Monitoreo y Seguimiento	26
2.3 Etapa de evaluación	28



PRESENTACIÓN

Desde el año 2014, el Ministerio de Educación ha venido desarrollando una propuesta para los establecimientos educacionales, que consiste en un enfoque de trabajo basado en el Modelo de Gestión Escolar, que se relaciona de manera directa y tributa a su proceso de mejoramiento continuo. Sabemos que la trayectoria de mejoramiento escolar de cada escuela y liceo es resultado de su capacidad para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, como para manejar el cambio y enfrentar los desafíos. Para que ello sea posible, durante los últimos años el Ministerio de Educación ha promovido la utilización de dos instrumentos de gestión muy valorados por los establecimientos educacionales: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Debemos seguir trabajando para que los PEI se conviertan en una herramienta que exprese a cabalidad el proyecto educacional compartido por la comunidad escolar. Al mismo tiempo, los PME deben contribuir a la mejora de los aprendizajes incorporando una visión más comprensiva y de mediano plazo del mejoramiento educativo. La propuesta ministerial se centra en dar continuidad al proceso, mejorando el seguimiento y acompañamiento en el diseño, implementación y evaluación del Plan de Mejoramiento Escolar.

Esta propuesta releva el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional y la autoevaluación institucional que realizan los actores escolares como puntos de partida para el diseño del Plan de Mejoramiento, que incorpora metas a 4 años. Estas metas deben materializarse mediante una programación e implementación de planes anuales. Definir objetivos y metas, por una parte, permitirá a las escuelas establecer prioridades y, por otra, contar con indicadores de su desempeño que le permitan retroalimentar el proceso.

La invitación a todas las comunidades educativas es a mantener la reflexión colectiva sobre sus procesos de autoevaluación, las capacidades institucionales que requieren desarrollar, y la ruta para el mejoramiento que han implementado para alcanzar los objetivos propuestos. Resultará clave identificar las prácticas directivas y pedagógicas que hacen de la mejora escolar un proceso sostenible.

Se requiere comunidades educativas que progresen desde sus realidades colaborativamente y que sean protagonistas del proceso de mejora de la calidad de la educación que ofrecen, considerando no solo la mejora de los resultados sino también otros aspectos críticos de la vida escolar como la inclusión, la colaboración y la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar.

Ministerio de Educación



INTRODUCCIÓN

El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que las escuelas y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes.

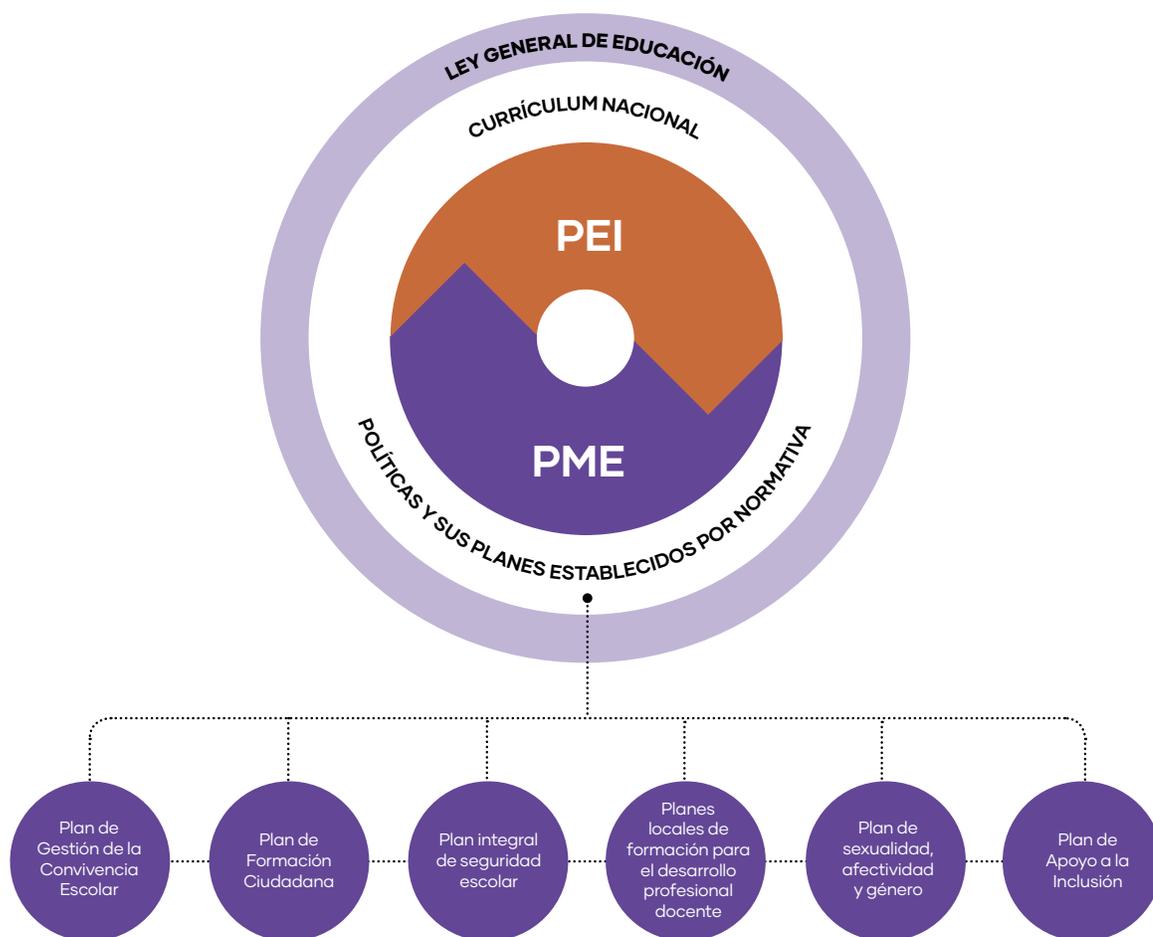
Dentro de este marco general, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional es el instrumento central que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que desarrollan las escuelas y liceos constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.



CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

La gráfica siguiente muestra como la herramienta de gestión, PME, permite a los establecimientos educacionales articular de manera sistémica la normativa, el currículum nacional, el PEI y cada uno de los 6 planes establecidos por normativa con foco en la trayectoria de mejora escolar.



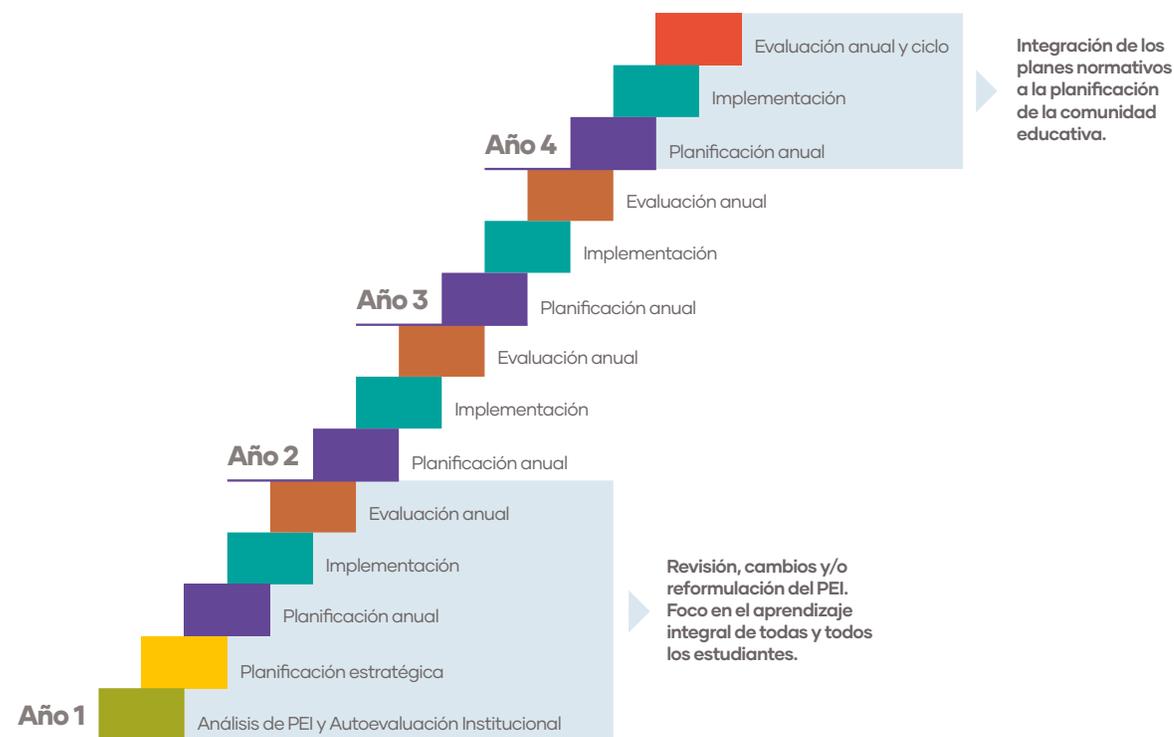
Los 6 planes se han establecido por normativa y cada uno tiene enfoques, sentidos y orientaciones particulares para las escuelas. Sin embargo, todos son coincidentes con el propósito de brindar a los estudiantes experiencias escolares significativas, que potencien su desarrollo personal y social de forma integral.



CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA 4 AÑOS

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento.

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO A 4 AÑOS



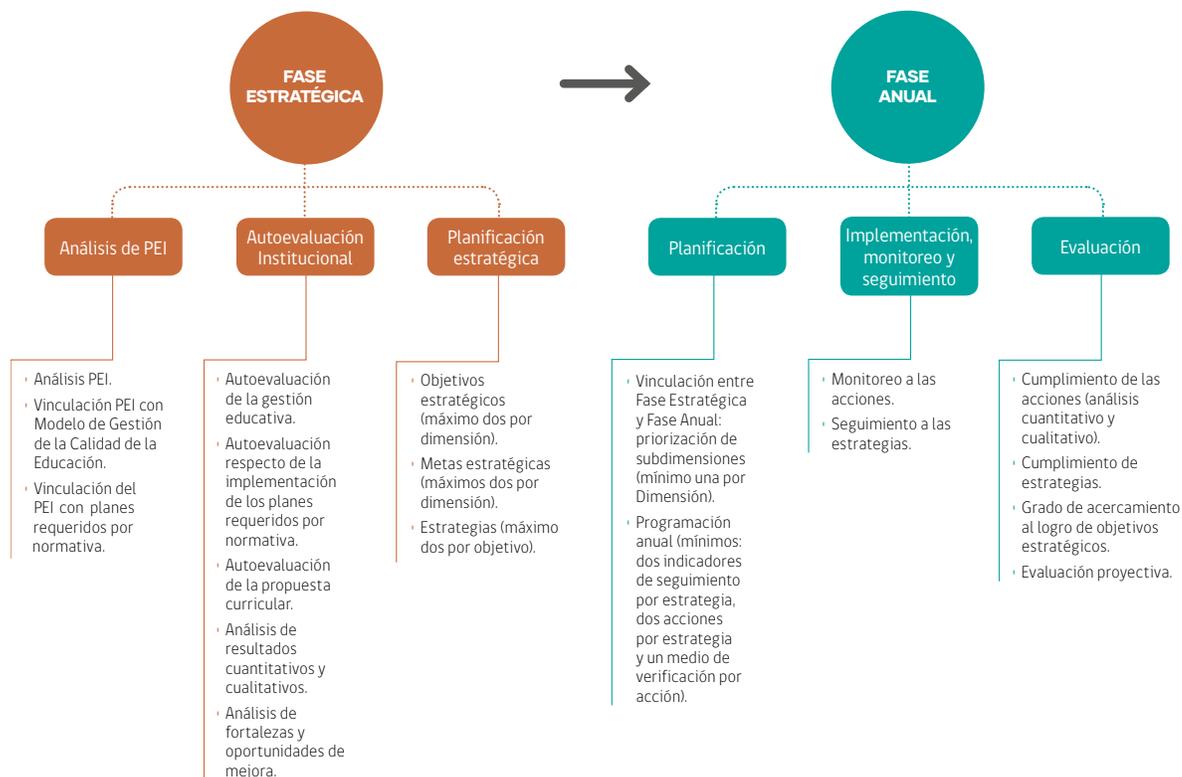
Al crear el PME es relevante considerar los siguientes criterios:

- Relevancia del Proyecto Educativo institucional.
- Construcción de una visión estratégica participativa.
- Análisis sistémico de los procesos y estrategias implementadas a mediano y largo plazo.





ETAPAS DEL CICLO



La Fase Estratégica considera los objetivos que, a mediano plazo, son desafíos que la comunidad educativa ha definido como prioritarios de abordar para lograr el mejoramiento en sus procesos y resultados.

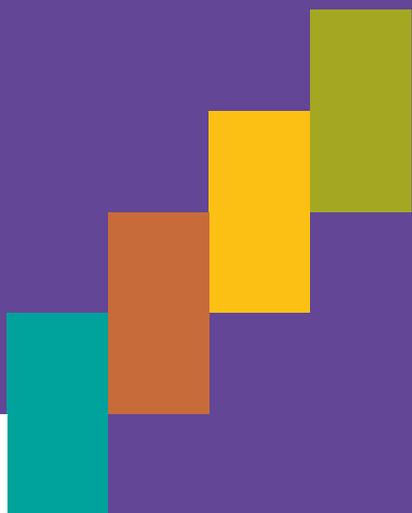
¿Cuánto hemos avanzado en el logro de los objetivos?

¿Cuál es la brecha entre los objetivos estratégicos y los logros alcanzados?

La Planificación Anual, ¿contribuye al logro de los objetivos del ciclo de mejoramiento?

IV

ORIENTACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE SU PLAN



1

FASE ESTRATÉGICA

Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo. Se releva como una instancia participativa en la que los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años).

Las etapas de esta fase son:

- 1.1 Análisis del PEI
- 1.2 Autoevaluación institucional
- 1.3 Planificación estratégica



1.1

Análisis del PEI

En esta etapa, la invitación es a que las comunidades educativas, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre cómo se potencia el logro de los aprendizajes de sus estudiantes a través de este instrumento.

Además, se invita a las comunidades a definir su política de servicio educativo, en el marco del modelo de gestión de calidad y de las distintas herramientas de gestión institucional (planes solicitados por normativa).

Este análisis contempla los siguientes 3 momentos reflexivos y de registro.

1.1.1 Síntesis de los componentes del PEI

Este momento busca que la comunidad educativa rescate y revise la Misión, Visión y Sellos educativos de su Proyecto. Para el caso de los sellos se entenderán los elementos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa y educativa que la comunidad quiere desarrollar. En suma, son los elementos que le otorgan identidad a la escuela/liceo, y que lo hacen singular y diferente de otros proyectos educativos.

Para potenciar la reflexión sobre el PEI y rescate de sellos educativos, revisar las orientaciones para la revisión y actualización del PEI, disponibles en el siguiente [link](#).

Para mayor detalle con respecto a los estándares indicativos de desempeño y el modelo de gestión escolar, encontrará información en el siguiente [link](#).

1.1.2 Vinculación de los sellos del PEI con el modelo de gestión

Con el fin de que la comunidad educativa pueda tener una mirada sistémica en su proceso de planificación, se la invita a pensar de qué manera se verán reflejados sus sellos en cada una de las cuatro dimensiones del modelo de gestión.

La estructura en que se sustenta el modelo de gestión es la misma que está a la base de los estándares indicativos de desempeño y es la siguiente:

Liderazgo	Gestión pedagógica	Formación y convivencia	Gestión de recursos
Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal
Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos

1.1.3 Vinculación de los sellos del PEI con los planes requeridos por normativa

Con el fin de que la comunidad educativa pueda tener una mirada sistémica en su proceso de planificación, se la invita a pensar cómo se verán reflejados sus sellos en uno o más de los seis planes requeridos por normativa.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de ellos que atiende a la política que lo sustenta y el propósito que tiene.

POLÍTICA	PLAN	PROPÓSITOS
<p>Política Nacional de Convivencia Escolar</p>	<p>Gestión de Convivencia Escolar</p>	
<p>La política se constituye en un horizonte ético de la política educativa, ya que invita a las comunidades a pensarse a sí mismas; a reconocer qué tipo de relaciones predominan en su quehacer cotidiano y a trabajar en forma conjunta por transformar esos modos de convivencia, para así alcanzar objetivos compartidos en beneficio de los demás.</p> <p>Funciona como un marco orientador que entrega lineamientos para guiar las acciones, iniciativas y programas que deseen promover las comunidades educativas.</p> <p>Propone cuatro modos de convivir: trato respetuoso, inclusión, participación democrática y colaboración, y resolución pacífica y dialogada de conflictos.</p> <p>Destaca el carácter formativo de la convivencia, pues se enseña y se aprende a vivir con otros a través de la propia experiencia. Además, destaca que la convivencia requiere de la participación y compromiso de toda la comunidad educativa, de acuerdo con los roles, funciones y responsabilidades de cada actor.</p>	<p>Instrumento determinado por el Consejo Escolar o Comité de Buena Convivencia y gestionado por el Encargado de Convivencia Escolar, en el que se define una estrategia integrada para abordar la convivencia escolar.</p> <p>Contiene una calendarización de las acciones a realizar durante el año escolar, señalando el objetivo de cada actividad, lugar, fecha y encargado de realizarla.</p> <p>El plan debe ser coherente y pertinente, pues busca unir las declaraciones conceptuales, el tipo de convivencia que se quiere promover y las características del contexto específico de cada establecimiento y sus actores, con los objetivos y acciones que se diseñen e implementen.</p>	<p>Para establecer las medidas o acciones del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, resulta fundamental que la comunidad educativa elabore un autodiagnóstico que le permita establecer cuáles son las necesidades y prioridades de aprendizaje en materia de convivencia, de qué recursos se dispone (humanos, financieros, de infraestructura, etc.), de modo de orientar una estrategia que resulte útil y pertinente.</p> <p>Cabe señalar que el plan de gestión debe ser difundido a todos los estamentos e integrantes de la comunidad educativa.</p>

POLÍTICA	PLAN	PROPÓSITOS
<p>Política de Formación Ciudadana, Ley 20.911</p>	<p>Plan de Formación Ciudadana</p>	
<p>Corresponde a un marco orientador para el fortalecimiento de la Formación Ciudadana en el sistema escolar, promoviendo el desarrollo de procesos formativos que permitan a niños y jóvenes alcanzar un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, fundamentales para la vida en una sociedad democrática, y considerados pilares para la formación de ciudadanos conscientes de sus deberes y derechos, activos, participativos, responsables y comprometidos con el rol que tienen en la sociedad.</p>	<p>Corresponde a un instrumento de planificación que permita a la comunidad educativa hacer visibles acciones relativas al desarrollo de la Formación Ciudadana en niños y jóvenes, producto de un proceso participativo de los diferentes miembros de la comunidad educativa. Los propósitos y acciones del Plan de Formación Ciudadana necesariamente deberán estar en directa relación y articulados con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y con los objetivos específicos propuestos para los establecimientos escolares en la Ley 20.911 de 2016.</p>	<p>El Plan de Formación Ciudadana tiene como propósito educar ciudadanos, asumiendo la formación de personas integrales, capaces de conducir su vida en plenitud, de convivir y participar en forma responsable, respetuosa, solidaria, democrática y activa en la comunidad para contribuir al desarrollo del país y de la sociedad.</p> <p>El Plan de Formación Ciudadana debe contemplar definiciones de acciones con relación a las dimensiones establecidas en el PME (Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos), articulando todas aquellas instancias donde se forman o practican las competencias ciudadanas: el aula, que es el ámbito donde se materializa el currículum y se intenciona el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes ciudadanas; los espacios en que se realizan las actividades extraprogramáticas que contemplan los procesos curriculares; y los lugares en los que se llevan a cabo las acciones que promueven la participación de toda la comunidad educativa. Cabe señalar que el plan de gestión debe ser difundido a todos los estamentos e integrantes de la comunidad educativa.</p>

POLÍTICA	PLAN	PROPÓSITO
<p>Sexualidad, Afectividad y Género</p>	<p>Sexualidad, Afectividad y Género</p>	
<p>En 2010, el Parlamento aprobó la Ley N° 20.418 que fija las Normas de Información, Orientación y Prestaciones en materia de regulación de la fertilidad que, en su Artículo 1°, señala que "Toda persona tiene derecho a recibir educación, información y orientación en materia de regulación de la fertilidad, en forma clara, comprensible, completa y, en su caso, confidencial". Con ella, los establecimientos educacionales tienen la obligación de contar con un Programa de Educación en Sexualidad, Afectividad y Género en la educación media.</p>	<p>La Ley de Salud N° 20.418 fija normas sobre información, orientación y prestaciones en materia de regulación de la fertilidad, y obliga a los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado a implementar un Programa de Educación Sexual en el nivel de enseñanza media, el cual debe verse plasmado en un plan de acción sobre la materia.</p> <p>La implementación de este plan sugiere que la incorporación de la Educación en Sexualidad, Afectividad y Género en el PEI de los establecimientos educacionales no se enmarque solo en una declaración de principios, sino que se traduzca, a través de un programa, en el diseño de una estrategia que permita establecerlo en el tiempo escolar, con etapas, objetivos, metas, metodología y evaluación de resultados esperados.</p>	<p>Este Programa debe educar en sexualidad, afectividad y género como una necesidad urgente y prioritaria desde la dimensión preventiva, lo que implica superar la noción de riesgo. No se limita a informar o prohibir, sino que proyecta la formación a la generación de conductas de valoración, autocuidado, cuidado del otro y responsabilidad con el cuerpo. Lo anterior se expresa en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que permitan formar personas autónomas, capaces de tomar decisiones personales y de anticiparse a situaciones, cautelando en todo momento los procesos de enseñanza y de aprendizaje y las estrategias pedagógicas que entrega cada institución educativa.</p> <p>A través de su implementación, el Programa de Sexualidad, Afectividad y Género permite que niños, niñas, adolescentes y jóvenes cuenten con oportunidades de aprendizaje para reconocer valores y actitudes referidas a las relaciones sociales y sexuales, asumiendo la responsabilidad de su propio comportamiento, junto a respetar sus propios derechos y el de las demás personas; en suma, convivir respetando las diferencias.</p> <p>Considerando lo anterior, la educación sexual es abordada dentro de un contexto integral y sistémico, que considera la etapa evolutiva en que se encuentran los estudiantes y se ajusta a los contenidos mínimos y objetivos de aprendizaje transversal integrados en el currículum educacional chileno.</p> <p>Lo anterior genera factores protectores en los niños, niñas, adolescentes y jóvenes para resguardarse del abuso, acoso o violación, de la explotación y trabajo infantil, del embarazo no planificado, de las infecciones de transmisión sexual, entre otras.</p> <p>El Programa permite pensar y trabajar con la inclusión y respeto a la diversidad sexual, social y cultural, entre otras, en la escuela/liceo y, además, permite a docentes y a estudiantes, la posibilidad de encontrarse con lo singular, con historias y trayectorias distintas a las propias, sumando a la experiencia educativa un aprendizaje diferente en la cotidianeidad.</p>

POLÍTICA	PLAN	PROPÓSITOS
<p>Sistema de Desarrollo Profesional Docente, Ley N° 20.903</p>	<p>Plan Local de Formación para el Desarrollo Profesional Docente</p>	
<p>La Ley N° 20.903 crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente y establece que todos los establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado deben llevar a cabo un Proceso de Formación Local para el Desarrollo Profesional, que promueva la mejora continua de sus docentes a través del trabajo colaborativo y la retroalimentación de sus prácticas pedagógicas.</p> <p>El proceso de Formación Local se implementa a través de Planes Locales para el Desarrollo Profesional. Para orientar su elaboración, el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) ha generado una serie de documentos y recursos (www.cpeip.cl/formacion-local).</p>	<p>El Plan Local de Formación para el desarrollo profesional es el instrumento por medio del cual un establecimiento educacional organiza y define acciones para el mejoramiento continuo de sus docentes, promoviendo el trabajo colaborativo entre estos y la retroalimentación de sus prácticas pedagógicas.</p> <p>Comprende procesos en los cuales los docentes, en equipo e individualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparan el trabajo en el aula. • Reflexionan sobre sus prácticas de enseñanza y aprendizaje. • Se evalúan y retroalimentan para mejorar sus prácticas. <p>Las acciones consignadas en el Plan Local se despliegan en la escuela, o entre escuelas de un mismo territorio, movilizando recursos de esta, con el fin de fortalecer el desempeño de los docentes y mejorar los aprendizajes de los estudiantes que resulten prioritarios para la comunidad educativa.</p> <p>Corresponde al director del establecimiento, en conjunto con el equipo directivo y con apoyo de las y los docentes, diseñar el Plan Local, el que debe ser aprobado por el sostenedor.</p>	<p>El Plan Local de Formación es una oportunidad para que los establecimientos educacionales promuevan la mejora continua del desempeño de los docentes, en aspectos que son críticos para el aprendizaje de sus estudiantes, teniendo en cuenta los sellos formativos y las necesidades de cada comunidad educativa.</p> <p>Particularmente, el Plan Local busca fortalecer el trabajo colaborativo y la retroalimentación de prácticas pedagógicas al interior de los establecimientos, destacando el rol de los equipos directivos para resguardar tiempos, espacios y proponer acciones de desarrollo profesional, que permitan que los docentes aprendan unos de otros, reflexionen críticamente sobre sus prácticas y tomen decisiones que les permitan mejorar su desempeño y avanzar en la Carrera Docente.</p>

POLÍTICA	PLAN	PROPÓSITOS
<p>Política de Inclusión y Diversidad</p>	<p>Apoyo a la Inclusión</p>	
<p>La Ley de Inclusión N° 20.845 establece la necesidad de que todos los establecimientos elaboren “planes de apoyo a la inclusión” (Art. 2º, numeral 5, letra I).</p>	<p>Lo que la Ley nombra como “Plan de Apoyo a la Inclusión” se expresa en este instrumento de Mejoramiento Escolar, desplegado en sus distintos componentes.</p> <p>De acuerdo con el documento “Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas” (2016), se fijan los principios y ejes estratégicos sobre los cuales deben regirse las acciones inclusivas que se integren en la planificación del PME.</p> <p>Estas acciones (al menos 4) deben asociarse a alguna de las dimensiones del Modelo de Gestión Educativa y deben contemplar el avance gradual de estas acciones a lo largo de los 4 años de implementación del PME, de manera que el carácter inclusivo definitivo vaya lográndose de forma progresiva.</p> <p>Posteriormente, se desarrollan otros dos documentos de orientaciones, que sirven de base para el diseño de acciones inclusivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Orientaciones Técnicas para la Inclusión Educativa de Estudiantes Extranjeros”, 2017. • “Comunidades Educativas Inclusivas: Claves para la Acción”, 2019. 	<p>“La tradición escolar tiende a reproducir prácticas homogeneizadoras que invisibilizan las identidades, culturas, motivaciones, capacidades y habilidades reales y complejas, que constituyen a cada estudiante. Como consecuencia de esto, hay estudiantes y grupos de estudiantes que han sido sistemáticamente invisibilizados, marginados o excluidos durante el proceso educativo, generando brechas que es necesario abordar de manera directa y explícita.</p> <p>De nada sirve ajustar los instrumentos de gestión o profundizar en el conocimiento de estudiantes, si las prácticas educativas siguen siendo homogéneas y diseñadas en función de un estereotipo de estudiante ideal.</p> <p>La diversidad de la que dan cuenta las comunidades educativas nos desafía a ser pedagógica y formativamente cada vez más flexibles y pertinentes, relevando criterios y orientaciones de adecuación curricular que nos permitan lograr aprendizajes significativos para el conjunto del estudiantado, reforzando el valor de la diversidad en su interior”.</p> <p>“En función de esto, la comunidad educativa puede revisar y ajustar sus instrumentos de gestión al menos desde dos perspectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resguardar que se construyan en coherencia con el marco jurídico y normativo nacional en relación con el resguardo del derecho a educación, la no discriminación, la equidad y la inclusión de cada estudiante. • Incorporar en las declaraciones institucionales, por ejemplo, en los sellos institucionales, el propósito formativo, un lenguaje, énfasis, sentidos y acciones concretas que apunten explícitamente a la construcción de una cultura organizacional, políticas y prácticas educativas con perspectiva inclusiva, en coherencia con el enfoque de derecho”².

2 Documento: “Comunidades Educativas Inclusivas”. Mineduc 2019. Pág. 17 y 18.

POLÍTICA	PLAN	PROPÓSITOS
<p>Política de Seguridad Escolar y Parvularia</p>	<p>Plan Integral de Seguridad Escolar</p>	
<p>MINEDUC (2019). Política de Seguridad Escolar, 2ª ed.</p> <p>En el marco de la educación para el desarrollo sustentable, la política tiene como objetivo “desarrollar en nuestro país una cultura de autocuidado y prevención de riesgos”.</p> <p>Se desea alcanzar este objetivo desde dos dimensiones: una, a través de la gestión curricular; otra, desde la gestión pedagógica del instrumento Plan Integral de Seguridad Escolar, PISE.</p> <p>El desafío de la Política de Seguridad Escolar y Parvularia es integrar políticas nacionales e internacionales de gestión de riesgo de emergencias y desastres, con el fin de aumentar las capacidades de las comunidades educativas para disminuir sus riesgos y vulnerabilidades. Lo anterior, desde los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de los instrumentos curriculares y la gestión pedagógica del PISE.</p>	<p>R. EXENTA N°2515. MINEDUC (2018). Manual PISE Plan Integral de Seguridad Escolar, 2ª ed.</p> <p>Es un instrumento dirigido a los establecimientos parvularios y escolares, que ofrece metodologías para el diagnóstico y conocimiento de las amenazas, así como para cada una de las etapas de la planificación. Permite a todas las escuelas elaborar su propio plan de seguridad, de acuerdo con las características locales y territoriales.</p> <p>Tiene por objetivo la comprensión del riesgo a través de sus variables, y el desarrollo de metodologías de prevención y de respuesta ante situaciones de emergencia.</p> <p>Contiene ejemplos de acciones que pueden ser abordadas desde las dimensiones del PME.</p> <p>El Plan es flexible de acuerdo a las realidades sociales, culturales y geográficas de las comunidades educativas.</p> <p>Para aquellos establecimientos educacionales que deseen actualizar su Plan, el manual cuenta con un formato para abordar este trabajo.</p>	<p>Gestionar curricular y pedagógicamente la seguridad escolar, desarrollando progresivamente en niños, niñas y adolescentes, actitudes de autocuidado y prevención de riesgos.</p>

1.2

Autoevaluación Institucional

En este paso de la etapa de Análisis del PEI y Autoevaluación Institucional, se orienta que el análisis de resultados contemple de manera permanente el enfoque de género, lo que permitirá acortar la brecha existente entre los logros de aprendizaje obtenidos por hombres y mujeres para garantizar acciones que promuevan la igualdad de oportunidades para todos los niños, niñas, jóvenes y adultos.

La Autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos. Todos estos procesos están directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes; su base se encuentra en el desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento. Los momentos de esta etapa son los siguientes:

1.2.1 Autoevaluación de la gestión educativa

Este momento busca que la comunidad educativa sea capaz de reflexionar sobre los logros y desafíos detectados en los procesos previos a la construcción del actual plan, para lo cual es importante utilizar las siguientes fuentes de información:

- Las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño definidos por el Ministerio de Educación.
- Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado.
- Los resultados institucionales (cuantitativos y cualitativos): resultados evaluativos de estudiantes y docentes; informes que recogen la opinión y visión de estudiantes, docentes y comunidad educativa.
- El informe técnico producto del proceso de verificación de la implementación del PME.
- El Marco para la Buena Enseñanza y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.
- El informe de visita y ordenación entregado por la Agencia de la Calidad de la Educación.

1.2.2 Autoevaluación de la implementación de planes por normativa

Dado que las acciones de integración y trabajo que están detrás de cada uno de los seis planes es algo que el establecimiento debe abordar por normativa, es fundamental revisar el estado de situación de su implementación en esta etapa, con el fin de que puedan integrarlos sistémicamente a su proceso

de mejora, dado que, además, la plataforma PME cuenta con herramientas de apoyo al proceso de integración y declaración. Para esto revisar el cuadro de descripción de planes de este documento, disponible en el título vinculación de sellos con planes.

1.2.3 Autoevaluación de la gestión curricular

Consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en su gestión, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado. Dado que el currículum fija metas de aprendizaje a nivel nacional, la relación que se establezca entre el PEI y lo establecido en el currículum permitirá definir formas de alcanzar dichas metas, considerando los contextos, las necesidades y los intereses de la comunidad educativa.

1.2.4 Análisis de resultados obtenidos (análisis de datos)

Los resultados institucionales corresponden a información y evidencia cuantitativa (metas de eficiencia, resultados, matrícula, etc.) y cualitativa (escalas de percepciones, de valores, de grados de satisfacción) sobre la situación actual del establecimiento educacional, fundamentalmente respecto de los aprendizajes obtenidos por sus estudiantes. Previo al análisis de los resultados, se requiere definir cuáles de ellos son los más apropiados para utilizar en esta etapa y si es necesario relacionarlos con otros para establecer posibles hipótesis explicativas sobre el desarrollo del quehacer educativo de la escuela/liceo.

Dentro de este marco, los resultados institucionales (cuantitativos y/o cualitativos) aportan:

- Evidencia al análisis de la situación actual del establecimiento educacional y, en particular, al desarrollo de las apuestas formativas definidas en su Proyecto Educativo Institucional.

- Información útil para la definición de objetivos y metas estratégicas a cuatro años en distintas dimensiones y subdimensiones del PME.
- Información que permite determinar el impacto de los procesos institucionales y pedagógicos en la mejora escolar y en el aprendizaje de las y los estudiantes.

Algunos ejemplos de resultados institucionales posibles de considerar en esta etapa son:

- Resultados de los estándares de aprendizaje.
- Información complementaria al SIMCE que entregan los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, anteriormente llamados "Otros indicadores de Calidad".
- Otros resultados institucionales que la comunidad educativa estime relevante analizar.
- Percepción de docentes y estudiantes respecto del clima de aula.
- Vinculación de la escuela con su entorno.
- Informes de evaluación entregados por la Agencia de Calidad como producto de la visita evaluativa (en el caso de contar con ellos).
- Informe técnico y de retroalimentación del proceso de verificación PME - Mineduc.
- Porcentaje de variación de la matrícula, retención y deserción por nivel.
- Grado de satisfacción de la familia y de los estudiantes con el establecimiento.
- Equidad en los resultados entre cursos, niveles socioeconómicos y género de los y las estudiantes.
- Valoración de los niveles de seguridad del establecimiento.
- Percepción sobre cómo se manejan los conflictos.
- Niveles de participación de distintos actores en las instancias en las que les corresponde intervenir.

1.2.5 Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento

Una vez recopiladas y analizadas todas estas fuentes de información, los actores de la comunidad educativa contarán con un conjunto de evidencias que permitirá:

- Identificar fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las dimensiones y en el área de resultados y, a partir de ello, en el avance respecto de sus objetivos y metas estratégicas.
- Elaborar hipótesis explicativas sobre el estado de situación del establecimiento en las dimensiones del modelo de gestión educativa.

Para definir las fortalezas y oportunidades de mejora resulta relevante considerar cómo los elementos analizados se vinculan con otros aspectos importantes de la gestión, tales como las prácticas de planificación de aula, la organización de las horas de libre disposición, las instancias de trabajo colaborativo entre los profesionales del establecimiento, la participación de la comunidad, entre otros.

1.2.6 Conclusiones de la autoevaluación institucional

Debe apuntar a una síntesis y registro de los aspectos relevantes recogidos como producto del desarrollo de la etapa que concluye.

1.3

Planificación estratégica

El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales.

Una planificación diseñada de manera participativa implica una propuesta de mejoramiento que representa y aborda las necesidades de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa. Por eso, es importante trabajar este proceso técnico-pedagógico en las instancias del Consejo de Profesores y el Consejo Escolar.

Para formular la planificación a mediano plazo es necesario abordar los siguientes componentes:

1.3.1 Objetivos estratégicos

Se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Expresan las aspiraciones de la comunidad educativa a cuatro años, en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de sus desafíos institucionales y pedagógicos actuales.
- Se elaboran para las dimensiones del modelo de mejoramiento de la calidad de la gestión escolar.
- Se formulan en términos de procesos institucionales y pedagógicos a trabajar por parte de la comunidad educativa y se expresan cualitativamente.
- Deben considerar los enfoques y sentidos de los planes establecidos por normativa.

Criterios para el diseño de los Objetivos Estratégicos:

- Vinculación con los Sellos Educativos, principios formativos y competencias descritos en el PEI que la comunidad educativa desea potenciar, y con los desafíos identificados en la etapa de Autoevaluación Institucional.
- Relación con las dimensiones y el área de resultados contenida en el PME, en función de las conclusiones que surgieron del análisis de cada una de ellas.
- Capacidad de orientar el sentido del periodo anual.

1.3.2 Metas estratégicas

Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

LAS METAS

- Expresan los resultados que se quieren alcanzar a cuatro años para cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos. Se relacionan con las dimensiones del modelo de gestión escolar.
- Se formulan en términos de logros o resultados a alcanzar y se expresan cuantitativamente.

Crterios para el diseño de los Objetivos Estratégicos:

- Vinculación con cada Objetivo Estratégico en términos de su contenido.
- Potenciar la medición transparente y objetiva del nivel de logro del Objetivo Estratégico al final del ciclo de cuatro años.
- Entregar información cuantitativa, al final del ciclo, respecto del logro de cada Objetivo Estratégico.

1.3.3 Estrategias

Las estrategias se definen como líneas de acción genéricas para un periodo anual, permitiendo acercarse de manera progresiva al logro de los objetivos y metas. Las estrategias dan sentido al periodo anual en la medida que su diseño e implementación mediante las acciones anuales, permitan cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones.

La definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los periodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

Crterios para la formulación de estrategias:

- **Coherencia:** con los elementos del objetivo estratégico y asociación con los planes que están presentes en la gestión técnico-pedagógica.
- **Proporcionalidad:** el desarrollo de las estrategias debe estar distribuido de manera equilibrada en el ciclo de mejora, dado que se espera que se distribuyan temporalmente en todo el ciclo.
- **Factibilidad:** la posibilidad concreta de implementarlas durante el ciclo de cuatro años.

PARA ACTIVAR LA SIGUIENTE ETAPA SE REQUIERE QUE EL SOSTENEDOR APRUEBE EL PLAN GENERADO POR EL ESTABLECIMIENTO, EN SU CONDICIÓN DE RESPONSABLE FINAL DE LAS ACCIONES QUE ESTE DESARROLLA.

2

FASE ANUAL

El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

Las etapas de esta fase son:

- 2.1 Planificación anual
- 2.2 Implementación, monitoreo y seguimiento
- 2.3 Evaluación



2.1

Planificación anual

La planificación anual es la etapa en que se deben establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa, considerando lo analizado con respecto a su PEI y la interpretación de los datos trabajados durante la fase estratégica.

Esta etapa cuenta con dos momentos:

2.1.1 Vinculación

Este momento permite vincular dos elementos relevantes a la hora de planificar: las estrategias y la propuesta anual de mejoramiento. En este sentido, lo que se espera es que se determinen cuáles serán las subdimensiones del modelo de gestión educativa que serán impactadas por las acciones de mejoramiento.

2.1.2 Planificación anual de acciones

Espacio que permite operativizar las acciones de mejora de la comunidad educativa en pos del mejoramiento de los aprendizajes, teniendo en cuenta el PEI, objetivos estratégicos trazados y estrategias anuales definidas en la fase estratégica. Para ello se requiere trabajar dos elementos:

1. Indicadores de seguimiento

Es el elemento cuantificador de las estrategias y permite establecer el nivel de contribución de las acciones para el cumplimiento de la estrategia anual, durante su implementación. Esto permitirá tomar decisiones y ajustar lo que se está implementando para alcanzar lo esperado.

Para la elaboración de indicadores es necesario distinguir indicadores cuantitativos y cualitativos, además de ser cuantificables, relevantes y perdurables.

Cabe recordar que para cada estrategia diseñada se deben elaborar, al menos, dos indicadores de seguimiento.

Es relevante considerar que, si la comunidad educativa diseña más de un indicador para una misma estrategia, se contemple un criterio de complementariedad, es decir, los indicadores deben medir distintos aspectos y su aplicación tendrá que reportar información integrada respecto del avance.

2. Elaboración de acciones para la mejora escolar

Las acciones deben incorporar en su formulación los siguientes aspectos:

- **Nombre de la acción:** síntesis que permite identificar la acción durante el proceso de implementación del Plan de Mejoramiento Educativo.
- **Descripción de la acción:** especificación de sus aspectos centrales, detalla en qué consiste, cómo se desarrollará y a quiénes está dirigida (cursos o niveles, asignaturas o núcleos de aprendizaje, algún grupo específico de estudiantes, etc.). Describir una acción implica también especificar qué y cuántas actividades se realizarán para implementar la acción.
- **Fechas:** periodo en que se desarrollará la acción, fecha de inicio y término. En el caso que requiera ser implementada en varias etapas que exceden el año, deberán volver a incorporarse en la programación anual siguiente.
- **Programa asociado:** corresponde al programa y/o estrategia a partir del cual se origina la acción. Se podrán considerar programas, estrategias e iniciativas promovidas por el Mineduc e iniciativas del establecimiento o definidas por el sostenedor(a). En este caso es fundamental que los establecimientos que estén participando de las estrategias que conforman el Plan Nacional de Calidad las incorporen en su Plan de Mejoramiento Educativo.

- **Responsable:** encargado de asegurar que la acción se implemente de acuerdo con lo planificado. Además, deberá estimar y comunicar si dicha acción está aportando a la fase de desarrollo para la cual fue diseñada; en caso contrario, será necesario que el equipo de gestión decida adecuarla para cumplir con el propósito o bien, deshabilitarla.
- **Recursos para la ejecución de la acción:** descripción de los recursos humanos, pedagógicos y técnicos que se necesitan para ejecutar la acción. Por ejemplo: docentes, horas de planificación, data show, fotocopias, material didáctico, entre otros.
- **ATE:** indicar si para la realización de esta actividad necesitará la contratación de una Asistencia Técnica Educativa.
- **TIC:** indicar si la acción a realizar necesitará del uso de TIC (Tecnologías para la Información y Comunicación) y en qué espacio del establecimiento será utilizada o no.
- **Plan asociado:** corresponde a los otros planes que se exigen por normativa: Plan de Sexualidad, Afectividad y Género; Seguridad Escolar; Formación Ciudadana; Convivencia Escolar; Plan de Desarrollo Profesional Docente; Plan de Inclusión; ninguno.
- **Medios de verificación:** fuente de información que permite evidenciar la contribución de la acción al logro del objetivo y el impacto de la acción en la mejora continua.
- **Montos asociados:** consiste en declarar cuál o cuáles de las subvenciones se utilizarán para la implementación de las acciones y los costos aproximados que estas tienen.

Se sugiere que, una vez terminada la planificación, se realice la revisión del total de acciones, recursos y tiempos comprometidos, cautelando la coherencia de la Fase Estratégica con la Planificación Anual y la capacidad de gestión con que se cuenta para su implementación.

Para activar la siguiente etapa se requiere que el sostenedor apruebe el plan generado por el establecimiento, en su condición de responsable final de las acciones que este desarrolla.

2.2

Implementación, monitoreo y seguimiento

Junto con la ejecución de las acciones, la etapa de Implementación contempla procesos de monitoreo y seguimiento que permiten estimar, durante la ejecución del PME, el impacto de las acciones planificadas y realizar ajustes que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento.

La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución según lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para esto se requieren procesos de monitoreo y seguimiento que permitan realizar las adecuaciones necesarias de manera oportuna.

El sistema de monitoreo y seguimiento permitirá:

- Visibilizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución de las acciones.
- Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se está implementando.
- Analizar la coherencia y factibilidad de las acciones para tomar decisiones.
- Analizar el grado de compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento

2.2.1 Monitoreo de las acciones

El Monitoreo es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones, teniendo como referentes los objetivos y las metas estratégicas definidas a mediano plazo.

Esta etapa se realiza a partir de la revisión mensual de componentes como fechas de inicio y término, disposición oportuna de los recursos con y sin financiamiento, y de variables organizativas tales como información, implementos, dependencias, etc. Además de los componentes anteriores, se sugiere observar aquellos aspectos relativos a la gestión de recursos humanos como el rol de los y las responsables de las acciones, el desempeño y el impacto en la mejora de la Asistencia Técnica Externa (si la hubiere) y la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa.

La información que surge de este proceso permite tomar decisiones que implican continuar, modificar o dejar de implementar las acciones planificadas, así como también definir nuevas acciones que permitan complementar la programación anual. En este sentido, la plataforma permitirá deshabilitar o crear nuevas acciones que apunten a los logros de mejora establecido, siempre atendiendo a la regla de que deben existir al menos 2 acciones por estrategia. Al minuto de deshabilitar debe consignar la causa de esa decisión, puesto que es fundamental para los análisis en las etapas de evaluación.

Los establecimientos educacionales dispondrán de dos listas de opciones en la plataforma. Una para establecer el nivel de implementación de las acciones y otra para tipificar las razones u obstáculos que explican su ejecución de acuerdo con lo planificado.

2.2.2 Seguimiento

El Seguimiento es un proceso que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento. Se realiza en momentos definidos por la institución, de acuerdo con el avance en la implementación de las acciones. El proceso de Seguimiento se nutre de la información obtenida en el monitoreo, dado que implica vincular el nivel de implementación de las acciones con el grado de avance de las estrategias. Un adecuado seguimiento requiere de sistematicidad y se realiza en distintos momentos del año, durante la ejecución de las acciones. Se sugiere que un primer momento se desarrolle al término del primer semestre y otro a mediados del segundo semestre, lo que permite realizar las últimas modificaciones antes de la etapa de evaluación anual.

2.2.3 Seguimiento a las estrategias anuales

El seguimiento a la estrategia es el resultado del proceso de Monitoreo, utilizando la información obtenida a partir de la implementación de acciones y de la aplicación del indicador de seguimiento. Esto permite, al final del periodo anual, estimar el grado de cumplimiento de la programación anual, además de identificar qué aspectos del Objetivo Estratégico se están cumpliendo y cuáles se deben reforzar en la propuesta anual siguiente.

Realizar un análisis del cumplimiento de los indicadores durante la implementación de las acciones, entrega información objetiva para que la institución analice el estado de avance y determine los pasos necesarios y factibles de abordar para ajustar y mejorar las acciones que se están implementando.

La información que surge del seguimiento permitirá establecer si mediante la implementación del conjunto de acciones se favorece la incorporación de prácticas educativas y de gestión que apoyan el logro de los aprendizajes. El porcentaje de avance que se declare, producto de la aplicación del indicador de seguimiento, permitirá estimar cuánto se ha avanzado en la estrategia de mejoramiento. Si el indicador es cuantitativo, se podrá obtener un promedio de avance en la estrategia. En este sentido, el nivel de avance de la estrategia se obtiene de dos fuentes de información; la primera es el nivel de avance de las acciones (promedio) diseñadas para dicha estrategia, y la segunda es el resultado de la aplicación del indicador de seguimiento.

2.3

Etapa de evaluación

Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada periodo. Aquí, el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo.

En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de Evaluación posibilitarán la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año siguiente.

Para realizar esta etapa es importante considerar:

- Aquellos factores externos a la gestión educativa, pero que impactaron en la implementación de la programación anual y, por tanto, en el desarrollo normal del año.
- Aquellos factores propios de la gestión educativa que dificultaron o fortalecieron los procesos educativos durante el año.
- La participación de distintos actores de la comunidad educativa, por sobre todo de los docentes, en los espacios que se destinen a evaluar los procesos del año 2019.

2.3.1 Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones

Para efectuar este proceso se cuenta con el resultado del proceso de Monitoreo y Seguimiento. En este sentido, requiere dos tipos de análisis, uno centrado en aspectos cuantitativos y otro centrado en aspectos cualitativos, en el que es relevante atender las causas que explican el nivel de ejecución.

Nivel de ejecución y causas que facilitaron o dificultaron la implementación de las acciones.

Dado que el grado final de ejecución de una acción puede estar relacionado con muchos factores (equipo directivo, entrega oportuna de recursos, tiempos reales con los que se contó durante el año, etc.), es necesario reflexionar sobre las causas que facilitaron o dificultaron la implementación de lo programado. Contar con esta información permite tomar decisiones respecto de cómo focalizar de mejor manera los esfuerzos para el periodo que se iniciará.

Finalmente, este proceso de reflexión debe contar con una evidencia que puede ser un acta de reunión del Consejo Escolar o de Profesores, que demostrará que el proceso de evaluación del PME fue participativo. Este documento será solicitado en plataforma PME en la sección Evaluación del periodo anual.

2.3.2 Evaluación del cumplimiento de las estrategias

Un segundo paso en la etapa de Evaluación es la revisión del grado de cumplimiento de las estrategias anuales. Para esto, la plataforma le entregará los porcentajes de avance logrados durante el año, producto de lo declarado en la etapa de implementación. Además, este análisis debe contemplar aspectos cualitativos que ayudarán a estimar las causas que explican el desarrollo del ciclo de mejoramiento continuo.

En el análisis de esta etapa es altamente necesaria la participación de la comunidad educativa, ya que eso refuerza el compromiso con los procesos de mejoramiento. En este análisis lo esencial no es buscar responsables, sino analizar qué actor de la comunidad requerirá más apoyo, así como también qué aspecto de la gestión es relevante reforzar en el próximo período anual.

2.3.3 Grado de acercamiento al logro del Objetivo Estratégico

Abordar este paso requiere realizar los pasos anteriores, dado que es esa información la que permitirá a la comunidad educativa realizar un ejercicio reflexivo y dialogante, en el que estimarán la coherencia entre lo que se aborda en la Fase Estratégica y lo que se implementó en los periodos anuales.

Este paso de la evaluación, además de aportar una mirada global respecto del mejoramiento de la calidad de la educación, permite establecer una mirada proyectiva para el próximo periodo anual, en el que se espera que la comunidad educativa vuelva a poner en el centro el PEI y los desafíos que requiere abordar con una propuesta de mejoramiento coherente, factible e integral.

Para este paso es necesario que la comunidad educativa cuente con:

- La información de los pasos anteriores de la etapa de Evaluación e implementación.
- Los Sellos Educativos.
- Los Objetivos y Metas Estratégicas.
- El cuadro de organización estratégica.

En esta etapa, para resguardar que cada periodo anual sea coherente y aporte al logro del Objetivo Estratégico, es necesario que la comunidad educativa defina qué procesos técnico-pedagógicos deben ser abordados en el año que sigue.

2.3.4 Evaluación proyectiva

Este momento de la etapa de evaluación requiere que el equipo directivo, en conjunto con las y los docentes, analicen los cambios que se producen en la comunidad antes de iniciar un nuevo año lectivo.

La relevancia de este componente es que permite conjugar toda la información de la etapa de evaluación, considerando logros y desafíos que se deben abordar y fortalecer el año que se inicia, junto con aquellos cambios que podrían impactar en la gestión educativa.

La realidad de las comunidades educativas es dinámica, sin embargo, se debe evitar que los cambios que puedan surgir detengan la gestión educativa y la implementación de las acciones.

En este sentido, se propone que este último paso de la etapa de evaluación anual se realice previo al inicio del periodo anual siguiente, de modo que se puedan considerar cambios tales como: cambios en el equipo directivo, cambio de sostenedor(a), creación de alguna unidad o cargo nuevo, cambios en el entorno del establecimiento, etc.

2.3.5 Evaluación del ciclo de mejoramiento cada 4 años

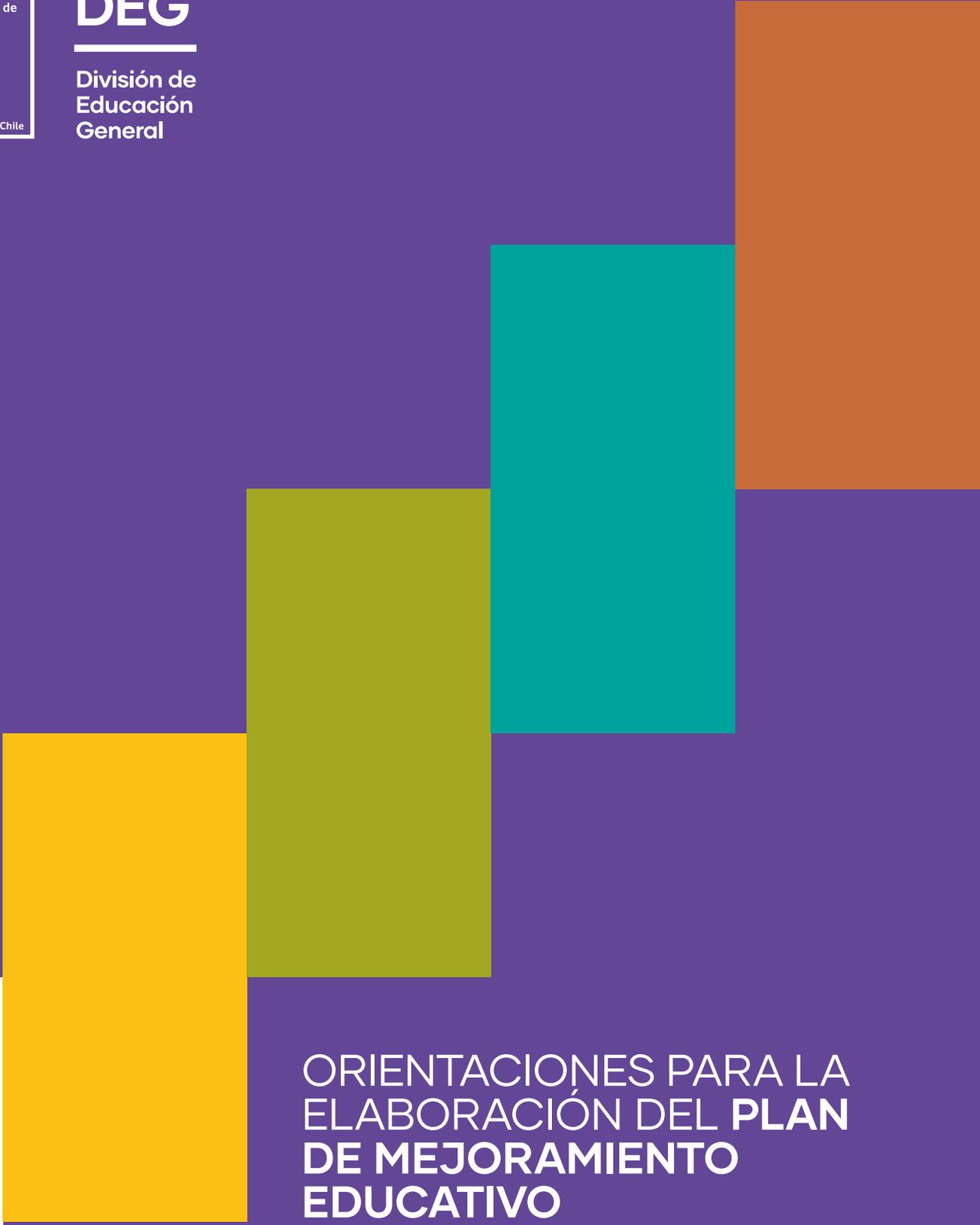
Este momento evaluativo se realiza al cierre del año 4 del ciclo de mejora y busca que la comunidad educativa pueda mirarse en la proyección del avance logrado desde la lógica de los estándares indicativos de desempeño, herramienta del sistema educativo que pone la mirada en las cuatro dimensiones del modelo de gestión educativa. Desde aquí, el equipo del establecimiento puede proyectar, en conjunto con las evaluaciones ya realizadas, un nuevo ciclo de mejora escolar.

En este momento evaluativo la comunidad contará con un compendio que le permitirá valorar el avance en cada una de las subdimensiones del modelo de gestión. Para hacer esta valoración sugerimos incorporar en el análisis los estándares indicativos como base de apoyo.



DEG

**División de
Educación
General**



**ORIENTACIONES PARA LA
ELABORACIÓN DEL PLAN
DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO**