



**Magíster en Educación Mención**

**Gestión de la Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

**Colegio Cristiano de Quillota**

**Profesora: Carmen Bastidas B.**

**Alumna: Mariella Duranti de la Torre**

Santiago- Chile- Abril 2020

# ÍNDICE

Portada.....	1
Índice .....	2
Resumen .....	3
Introducción .....	4
Marco Teórico .....	5
Marco Contextual .....	7
Diagnóstico Institucional .....	9
• Autoevaluación Institucional .....	10
Análisis de resultados.....	12
Plan de Mejoramiento.....	15
• Planificación estratégica.....	15
• Planificación Anual.....	17
Bibliografía.....	24
Anexos .....	25
• Plantilla Diagnóstico.....	25

## RESUMEN

El presente trabajo está basado en un breve Diagnóstico Institucional del colegio Cristiano de Quillota en torno a los Estándares Indicativos de Desempeño: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de Recursos, Formación y Convivencia,

Una vez realizado dicho diagnóstico, se presentará una propuesta de mejoramiento educativo consistente en una serie de actividades sostenibles en el transcurso de 1 año que permita una mejora en aspectos deficientes dentro del diagnóstico.

El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas que se abordarán para 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 mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas. (Mineduc)

Para obtener recursos y datos real que sustente este trabajo, se solicitó información al equipo de Gestión del Establecimiento quienes facilitaron el acceso a los informes de avances que se han registrado en conjunto con la asesora de la Agencia de la Calidad y datos en torno al diagnóstico realizado el 2018.

Debido a la contingencia vivida desde el 2019 en el país, el diagnóstico se realizó a un grupo mas reducido del que se consideraba inicialmente para la investigación.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de Grado 2 está orientado a profundizar una herramienta fundamental para una organización educacional, como es la Autoevaluación Institucional o Diagnóstico.

El objetivo es obtener una mirada interior a la gestión que se realiza en un establecimiento y que permite, una vez analizada, enmendar el rumbo de la institución en caso que así se requiera, a través de la modificación de las Acciones de PME, por ejemplo, o bien modificaciones en el PEI, u otra área que presente problemas.

La metodología empleada para desarrollar este trabajo consistió en:

1. Entrevista con el director para informar la intención del trabajo
2. Entrevista con equipo de gestión para plantear los objetivos del trabajo y sugerencias de instrumentos para realizar un nuevo diagnóstico institucional (el cual no fue posible realizar formalmente)
3. Cruce de la información obtenida en el diagnóstico realizado el 2018 (informe emitido por la Agencia de la Calidad) y datos recabados en diagnóstico a un grupo de 8 profesores, 4 integrantes de centro de alumnos y 6 apoderados pertenecientes al CGPA.
4. Uso de toda la información que se encuentra en la plataforma del ministerio de educación en relación a fase estratégica, reportes implementación y monitoreo, reporte de planificación anual.
5. Análisis de datos en una matriz FODA
6. Selección de dimensiones, subdimensiones, objetivos, estrategias, acciones y descriptores.

## MARCO TEÓRICO

Las instituciones educativas se han visto obligadas a adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos permanentes. Para ello es necesario el desarrollo de procesos de cambio, que deben ser constantemente revisados y adaptados a la realidad actual de un Colegio. De esta forma, los ciclos de mejora constituyen un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a todos los actores educativos, con el propósito de garantizar el mejoramiento permanente de su gestión (Fundación Chile,2011)

La gestión del cambio es la aplicación de un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para liderar el lado humano del cambio y alcanzar los resultados esperados. El pensamiento sistémico es integrador, holístico y completo; permite la visualización de una panorámica que ayuda a comprender que todos los elementos organizacionales (internos y externos) son o pueden ser susceptibles de ser impactados por cualquier decisión y/o acción.

La metodología de gestión del cambio es certera al plantear que, existen dos aproximaciones dominantes respecto al cambio organizacional. La primera es el cambio planeado, el cual está determinado por la orientación de los procesos de transformación que se dan por el ajuste gradual de las organizaciones. El segundo es el cambio súbito o emergente, relacionado con la capacidad de las organizaciones para responder oportunamente a las situaciones inesperadas que se presentan en su entorno. (Sandoval 2014).

Muchos de estos cambios tienen que ver directamente con los líderes, pues son estos últimos los encargados de implementar los nuevos procesos en función de los roles y metas institucionales. Por otra parte, existe evidencia que el factor liderazgo del director, es una ventaja que incluso puede compensar debilidades en profesores y padres. Por tanto, es necesario que la autoridad formal de la organización sea reconocida en su rol de liderazgo potenciando así el surgimiento

de otros actores en función de proyectos específicos (Glaser, W., 2000; Cereceda, L., 2000; MINEDUC, 2000.).

Según algunos autores, una escuela efectiva es aquella en que los alumnos progresan más allá de lo previsto considerando sus características socio-familiares de origen. Por tanto, una escuela efectiva agrega valor extra al aprendizaje de sus alumnos en comparación con otras escuelas que atienden una población similar. (Mortimore 1991, Scheerens 2000, Sammons 2001).

## MARCO CONTEXTUAL

El Colegio Cristiano de Quillota es dependiente de la Corporación Educacional “Misión Mundial Cristiana”, institución sin fines de lucro, fundada por el misionero norteamericano Steven Phillips Reynold. Misión Mundial Cristiana administra colegios en La Serena, Quillota, Quilpué y Curicó.

En su Misión como Establecimiento educacional, se han propuesto que: “Nosotros los de Misión Mundial Cristiana buscamos contribuir al fortalecimiento y unidad de la iglesia y al discipulado de las naciones, mediante la formación y desarrollo de personas, congregaciones e instituciones que reconcilien a hombres y mujeres con Dios, edifiquen el Cuerpo de Cristo, y se reproduzcan con el poder del Espíritu Santo, comunicando integralmente el evangelio de Jesucristo a nuestra sociedad post cristiana y brindando un auténtico servicio desde el centro de la República de Chile hasta donde nuestro Señor nos de la convicción. Es una propuesta educativa inspirada en las Sagradas Escrituras y su fin es entregar a la comunidad de la Provincia de Quillota una alternativa educacional con un fuerte énfasis en los valores cristianos desde una perspectiva evangélica, de excelencia académica y de servicio, de tal forma que satisfaga las expectativas educacionales que tienen las familias. (extracto PEI Colegio Cristiano de Quillota)

El Establecimiento se encuentra ubicado en Calle Chacabuco 690 Comuna de Quillota. Es un sector cercano a río Aconcagua y a los pies del cerro Mayaca.

Un alto porcentaje de alumnos proviene de poblaciones cercanas y de sectores rurales como Boco, Rautén, La Palma y Manzanar.

Se puede categorizar como un Establecimiento de nivel socioeconómico bajo, monoparentales y con un índice de vulnerabilidad cercano al 94%.

En cuanto a la escolaridad de los apoderados, esta se concentra en media incompleta o técnicos de nivel medio incompleto. Aproximadamente un 5% de los apoderados tiene estudios superiores finalizados.

Dentro de las características inclusivas del Establecimiento, existe un porcentaje aproximado de 20% de alumnos extranjeros de nacionalidad mayoritariamente venezolana, colombiana y peruana.

Cuenta con una planta docente de 32 profesores con idoneidad en su cargo y 29 asistentes de la educación.

Educadora de Párvulo	1
Enseñanza Básica	10
Enseñanza Media	13
Educadoras Diferenciales	6
Dirección y UTP	2
Total	32

El Establecimiento atiende alumnos desde prekínder hasta cuarto medio en modalidad humanista-científico y con jornada escolar completa.

Los programas actualmente en desarrollo son:

- PAE Junaeb: Pre básica, Básica y Media
- JEC: Jornada Escolar Completa
- PME- SEP Plan de Mejoramiento Educativo
- PMCE: Plan de Mejora de la Convivencia Escolar
- PIE: Proyecto de Integración educativa
- PAT: Plan de Acción Tutorial
- PPE: Política Preventiva Escolar
- TALLERES extracurriculares por JEC.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico. (Guía para el Diagnóstico Institucional, Mineduc)

### Áreas del Diagnóstico:

Áreas de Proceso	Áreas	Dimensiones	Contiene Prácticas
	Gestión del Currículum	Gestión Pedagógica	13 Prácticas
		Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	8 Prácticas
		Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	6 Prácticas
	Liderazgo Escolar	Liderazgo del Sostenedor	5 Prácticas
		Liderazgo Formativo y Académico del Director	7 Prácticas
		Planificación y gestión de resultados	6 Prácticas
	Convivencia Escolar	Formación	6 Prácticas
		Convivencia Escolar	7 Prácticas
		Participación	10 Prácticas
Gestión de Recursos	Gestión del Recurso Humano	8 Prácticas	
	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	7 Prácticas	
	Gestión de Recursos Educativos	5 Prácticas	

## Autoevaluación Institucional:

### 1) Dimensión Liderazgo

SUB-DIMENSIÓN	ESTANDAR	RESPUESTA
Liderazgo del director	El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento	Avanzada
	El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa	Satisfactoria
Planificación y Gestión de Resultados	El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.	Satisfactoria
	El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.	Satisfactorio
	El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión	Satisfactorio

## 2) Dimensión Gestión Pedagógica:

SUB-DIMENSIÓN	ESTANDAR	RESPUESTA
Gestión Curricular	El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum	Incipiente
	Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Incipiente
	El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	Incipiente
	El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje	Incipiente
Enseñanza y aprendizaje en aula	Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares	Incipiente
	Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula	Incipiente
	Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje	Incipiente
	Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.	Incipiente

Apoyo al desarrollo de los estudiantes	El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos	Débil
	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos	Incipiente
	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar	Incipiente
	Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional	Débil

### 3) Dimensión Formación y Convivencia

SUB-DIMENSIÓN	ESTANDAR	RESPUESTA
Formación	El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.	Satisfactoria
	El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.	Incipiente
	El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.	Incipiente
Convivencia	El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.	Satisfactorio
	El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla	Satisfactorio
	El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas	Satisfactorio
	El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas	Satisfactorio
Participación y vida democrática	El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.	Satisfactorio

#### 4) Gestión de Recursos

SUB-DIMENSIÓN	ESTANDAR	RESPUESTA
Gestión de personal	El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal	Satisfactoria
	El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.	Satisfactoria
Gestión de recursos educativos	El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.	Satisfactoria

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Dentro del análisis realizado por el establecimiento y en forma general, ellos concluyen que deben:

- Fortalecer el proceso de acompañamiento de aula con foco en la mejora de la práctica docente, cambiando el paradigma del acompañamiento al aula, desde la mirada evaluativa a la de coaching y desarrollo profesional.
- Sistematizar la revisión de planificaciones y evaluaciones, con instancias de retroalimentación real y efectiva.
- Fortalecer el trabajo de los departamentos, estableciendo temáticas y metodologías de trabajo que atiendan al desarrollo profesional docente y la formación de líderes instruccionales

Según los resultados obtenidos en el diagnóstico Institucional, se pudieron identificar fortalezas y debilidades dependiendo de la dimensión analizada

Dimensión	Fortaleza	Debilidad
Liderazgo	Liderazgo del director centrado en lo pedagógico	Participación del sostenedor
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen lineamientos pedagógicos claros y conocidos</li> <li>• Horas asignadas al trabajo colaborativo por departamento</li> <li>• Horas asignadas al trabajo colaborativo PIE</li> <li>• Instalación de espacio para observación y retroalimentación</li> <li>• Horas asignadas para la preparación de la enseñanza. Se ha definido un modelo pedagógico (Diseño inverso – Palancas – otros)</li> <li>• Definición de rutinas</li> <li>• Diagnóstico y atención de estudiantes con NEE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropiación del currículum definición del rigor académico</li> <li>• Sistematización en la aplicación de rutinas</li> <li>• Implementación de estrategias/metodologías consensuadas por departamento</li> <li>• Fortalecimiento de un proceso de acompañamiento al aula</li> <li>• Sistematización de la revisión y retroalimentación de planificaciones e instrumentos</li> <li>• Optimización de los tiempos no lectivos y otros asignados a la preparación de la enseñanza</li> <li>• Fortalecer el trabajo colaborativo (Depto. Y PIE) como instancias de reflexión</li> </ul>

<p>Formación y Convivencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Colegio cuenta con los planes de actuación requeridos por la normativa y que están en implementación durante todo el año escolar.</li> <li>• El colegio cuenta con equipos multidisciplinarios que atienden las diferentes NEE para lograr una plena inclusión de todos los estudiantes.</li> <li>• Implementación del proyecto “Presente profe” con el objetivo de disminuir el ausentismo escolar.</li> <li>• Existencia de una Capellanía que implementa acciones que abordan la motivación, autoestima y la promoción de los valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y adecuación o actualización de planes.</li> <li>• Mejorar en la implementación de los planes.</li> <li>• Constituir un equipo multidisciplinario que aborde la convivencia escolar y apoye la gestión del Consejo Escolar.</li> <li>• Monitoreo y seguimiento de los procesos en base al análisis de datos.</li> <li>• Tomar acciones de mejora o instalación de otras nuevas en base al análisis de datos.</li> <li>• Sistematización de los talleres y Plan de formación ciudadana. (PFC)</li> </ul>
<p>Gestión de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con el personal requerido de acuerdo a la normativa.</li> <li>• Definidos los cargos y funciones.</li> <li>• Se cumple con el plazo para el pago de liquidaciones de sueldo e imposiciones previsionales.</li> <li>• Existen instancias de inducción del personal nuevo.</li> <li>• El establecimiento define necesidades de perfeccionamiento.</li> <li>• El establecimiento se preocupa del bienestar del personal.</li> <li>• Adecuado clima laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el uso de la TICS en el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>• Se promueve el uso del material didáctico (CRA)</li> </ul>

## PLAN DE MEJORAMIENTO

### Planificación Estratégica:

Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo y está en permanente revisión cuando se requiere hacer alguna modificación a su Planificación Anual. Se releva como una instancia participativa en la que todos los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para mejorar a mediano plazo (en cuatro años).

El objetivo de esta fase es, a partir del análisis colectivo de los aspectos centrales de la gestión técnico-pedagógica y teniendo presente que esta fase se proyecta a mediano plazo, que la comunidad educativa defina y priorice de manera conjunta los aspectos que abordarán para avanzar en la mejora de la formación y de los aprendizajes de los y las estudiantes.

Los componentes de esta fase son:

(1) Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Autoevaluación Institucional.

(2) Planificación Estratégica.

\*(Según Texto Orientaciones PME-2019)

### Fase Estratégica Colegio Cristiano de Quillota:

Dimensión	Objetivo	Meta
Liderazgo	Fortalecer una cultura colaborativa de altas expectativas, con el fin de potenciar el plan de mejoramiento Educativo.	El 100% de los funcionarios conocen las metas educativas del establecimiento, consensuadas previamente. El 100% de los funcionarios participan en la revisión de los avances de metas y objetivos, mediante el

		seguimiento y monitoreo del PME.
Gestión Pedagógica	Favorecer la coherencia entre currículum, la evaluación, y la preparación de clases; a través del desarrollo profesional docente, que incida en la movilidad de los y las estudiantes en coherencia con el sello de calidad inclusiva.	El 85% de los profesores mejoran la coherencia entre el currículum, la evaluación y preparación. El 100% participa de instancias de reflexión y capacitación pedagógica.
Formación y Convivencia	Fortalecer la formación, autoestima, motivación y asistencia de los estudiantes, involucrando la participación de todos los actores de la comunidad educativa.	El 100% de los estudiantes participan en instancias de reflexión para mejorar la autoestima, motivación y asistencia de los estudiantes. El 100% de los docentes participa en la construcción del plan de mejoramiento de formación ciudadana.
Gestión de Recursos	Construir colaborativamente un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores, en relación al perfil de los trabajadores para generar procesos de reconocimiento	El 100% de la comunidad implementa acciones que aseguren el desarrollo profesional y técnico de los docentes y no docentes, con el fin de garantizar el mejoramiento de su desempeño en directa relación con el aprendizaje de calidad de los alumnos. El 100% de los funcionarios participa de la elaboración de instrumento de evaluación del desempeño profesional y técnico

## Planificación Anual:

Dado que en la Fase Estratégica se abordaron los elementos más generales del modelo de mejoramiento continuo, la Planificación Anual debe permitir establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa. Se debe considerar la evaluación del periodo anterior y los ajustes realizados a algunos componentes de la Fase Estratégica. (Orientaciones PME 2019)

## Cuadro resumen de Plan Anual Colegio Cristiano de Quillota:

Dimensión	Sub-dim.	Objetivo	Estrategia	Indicad.	Acciones
Liderazgo	Liderazgo del director	Favorecer la coherencia entre curriculum, la evaluación, y la preparación de clases; a través del desarrollo profesional docente, que incida en la movilidad de los y las estudiantes en coherencia con el sello de calidad inclusiva.	Sistematización del monitoreo y seguimiento continuo del PME.	2	2
			Sistematización de los espacios de reflexión en función de las metas institucionales y el PEI.	2	2
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Favorecer la coherencia entre curriculum, la evaluación, y la preparación de clases; a través del desarrollo profesional docente, que incida en la movilidad de los y las estudiantes en coherencia con el sello de calidad inclusiva	Fortalecer las instancias colaborativas de desarrollo profesional docente	2	2
			Promover la coherencia entre curriculum, evaluación y practicas pedagógicas y su incidencia en la movilidad de los aprendizajes de	2	2

			todos los estudiantes.		
Formación y Convivencia	Formación, Participación y Vida democrática	Fortalecer la formación, autoestima, motivación y asistencia de los estudiantes, involucrando la participación de todos los actores de la comunidad educativa.	Sistematización del PFC (prog. Form. Ciudadana)	2	2
			Sistematización de los espacios de reflexión continuo con los estudiantes, apoderados y docentes, respecto de los indicadores de FPS.	2	2
Gestión de Recursos	Gestión de recursos educativos	Construir colaborativamente un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores, en relación al perfil de los trabajadores para generar procesos de reconocimiento.	Promover la asistencia de los estudiantes.	2	2
	Gestión de personal		Promover condiciones laborales atractivas para atraer y retener al personal competente.	2	2

### Detalle Plan Anual Colegio Cristiano de Quillota

Dimensión	Liderazgo
Subdimensión	Liderazgo director
Objetivo	Fortalecer una cultura colaborativa de altas expectativas, con el fin de potenciar el plan de mejoramiento Educativo.
Estrategia	Sistematización del monitoreo y seguimiento continuo del PME
Acción	REUNIONES DE MONITOREO
Descripción	Se realiza una reunión semestral para socializar el monitoreo del PME
Responsable	Director
Dimensión	Liderazgo
Subdimensión	Liderazgo del director

Objetivo	Fortalecer una cultura colaborativa de altas expectativas, con el fin de potenciar el plan de mejoramiento Educativo
Estrategia	Sistematización del monitoreo y seguimiento continuo del PME.
Acción	REUNIONES DE SEGUIMIENTO
Descripción	Se realiza cuatro reuniones para realizar el seguimiento del PME y una reunión para socializar con la comunidad educativa.
Responsable	Director
Dimensión	Liderazgo
Subdimensión	Liderazgo del director
Objetivo	Fortalecer una cultura colaborativa de altas expectativas, con el fin de potenciar el plan de mejoramiento Educativo
Estrategia	Sistematización de los espacios de reflexión en función de las metas institucionales y el PEI
Acción	JORNADA DE REFLEXION DEL PEI
Descripción	Jornada semestral para reforzar los sentidos institucionales y establecer metas de acuerdo al PEI.
Responsable	Director
Dimensión	Liderazgo
Subdimensión	Liderazgo director
Objetivo	Fortalecer una cultura colaborativa de altas expectativas, con el fin de potenciar el plan de mejoramiento Educativo.
Estrategia	Sistematización de los espacios de reflexión en función de las metas institucionales y el PEI
Acción	ANÁLISIS DE META
Descripción	Se realiza dos reuniones semestrales con el equipo ELE para reflexionar, socializar y tomar decisiones respecto de las metas institucionales.
Responsable	Director
Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensión	Gestión Curricular
Objetivo	Favorecer la coherencia entre curriculum, la evaluación, y la preparación de clases; a través del desarrollo profesional docente, que incida en la movilidad de los y las estudiantes en coherencia con el sello de calidad inclusiva
Estrategia	Fortalecer las instancias colaborativas de desarrollo profesional docente.
Acción	TRABAJO DEPARTAMENTOS
Descripción	Se realizarán reuniones semanales por deptos. (leng. matemática, ciencias, historia, inglés, artístico-deportivo) y reuniones semanales de los docentes y equipo PIE, para analizar los lineamientos pedagógicos y su implementación, los resultados de las diversas evaluaciones de los aprendizajes (cálculo mental, dominio lector, comp. lectora, VL y asignaturas, entre otras) , con el apoyo de asistentes.

Responsable	UTP
Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensión	Gestión Curricular
Objetivo	Favorecer la coherencia entre curriculum, la evaluación, y la preparación de clases; a través del desarrollo profesional docente, que incida en la movilidad de los y las estudiantes en coherencia con el sello de calidad inclusiva
Estrategia	Fortalecer las instancias colaborativas de desarrollo profesional docente.
Acción	LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS POR ASIGNATURA
Descripción	El equipo de gestión pedagógica y los docentes acuerdan lineamientos metodológicos por departamento, por ejemplo, método de lectura para prebásica y 1° básico, entre otras, contando con apoyo de talleres de refuerzo a la lectura, matemática y/o ciencias, y participando en capacitaciones y cursos de perfeccionamiento
Responsable	UTP
Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensión	Gestión Curricular
Objetivo	Favorecer la coherencia entre curriculum, la evaluación, y la preparación de clases; a través del desarrollo profesional docente, que incida en la movilidad de los y las estudiantes en coherencia con el sello de calidad inclusiva
Estrategia	Fortalecer las instancias colaborativas de desarrollo profesional docente.
Acción	ACOMPANAMIENTO AL AULA Y RETROALIMENTACIÓN
Descripción	El equipo de gestión pedagógica (director, UTP, Coordinadoras de Ciclo) acompaña y retroalimenta a los docentes al menos tres veces en el mes, con foco en la mejora de las prácticas pedagógicas durante los diferentes momentos de la clase, participando en capacitaciones referidas a esta temática.
Responsable	UTP
Dimensión	Gestión Pedagógica
Subdimensión	Gestión Curricular
Objetivo	Favorecer la coherencia entre curriculum, la evaluación, y la preparación de clases; a través del desarrollo profesional docente, que incida en la movilidad de los y las estudiantes en coherencia con el sello de calidad inclusiva
Estrategia	Fortalecer las instancias colaborativas de desarrollo profesional docente.
Acción	REVISIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE PLANIFICACIONES Y EVALUACIONES
Descripción	Los encargados de deptos. revisan las planif. anual y unidad, los instrumentos de evaluación elaborados por los prof. en sus horas no lectivas y asignadas exclusivamente para este

	trabajo, con foco en la coherencia entre el currículum, la planif. y evaluación. Además, retroalimentan a los prof. entregando sugerencias de mejora. Los Prof. participan de capacitaciones referidas a currículum y evaluación.
Responsable	UTP
Dimensión	Formación y Convivencia
Subdimensión	Formación Participación y Vida democrática
Objetivo	Fortalecer la formación, autoestima, motivación y asistencia de los estudiantes, involucrando la participación de todos los actores de la comunidad educativa.
Estrategia	Sistematización del PFC.
Acción	ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN CIUDADANA. (PFC)
Descripción	Realización de talleres para la revisión y actualización del PFC con toda la comunidad educativa
Responsable	Encargado Convivencia escolar
Dimensión	Formación y Convivencia
Subdimensión	Formación Participación y Vida democrática
Objetivo	Fortalecer la formación, autoestima, motivación y asistencia de los estudiantes, involucrando la participación de todos los actores de la comunidad educativa.
Estrategia	Sistematización del PFC.
Acción	IMPLEMENTACIÓN DE PFC
Descripción	Ejecución de actividades contempladas en el PFC con toda la comunidad educativa
Responsable	Encargado convivencia escolar
Dimensión	Formación y Convivencia
Subdimensión	Formación Participación y Vida democrática
Objetivo	Fortalecer la formación, autoestima, motivación y asistencia de los estudiantes, involucrando la participación de todos los actores de la comunidad educativa.
Estrategia	Sistematización de los espacios de reflexión continuo con los estudiantes, apoderados y docentes, respecto de los indicadores de FPS.
Acción	TALLERES DE FORMACIÓN PERSONAL Y SOCIAL ( FPS)
Descripción	Implementación de talleres que permitan fortalecer la autoestima, motivación y asistencia escolar de todos los estudiantes, con apoyo de capellanía y profesores tutores
Responsable	Encargado convivencia escolar
Dimensión	Formación y Convivencia
Subdimensión	Formación Participación y Vida democrática

Objetivo	Fortalecer la formación, autoestima, motivación y asistencia de los estudiantes, involucrando la participación de todos los actores de la comunidad educativa.
Estrategia	Sistematización de los espacios de reflexión continuo con los estudiantes, apoderados y docentes, respecto de los indicadores de FPS.
Acción	TALLERES PARENTALES
Descripción	La trabajadora social realiza entrevistas, visitas domiciliarias, talleres y charlas a todos los apoderados con competencias parentales descendidas.
Responsable	Trabajadora social
Dimensión	Gestión de recursos
Subdimensión	Gestión de recursos educativos
Objetivo	Construir colaborativamente un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores, en relación al perfil de los trabajadores para generar procesos de reconocimiento.
Estrategia	Promover la asistencia de los estudiantes.
Acción	MPLEMENTAR EL PROYECTO PRESENTE PROFE
Descripción	Implementación de las acciones del proyecto Presente Profe. Premiando a los cursos con el porcentaje de asistencia más alto durante el día, semana, mes y semestre
Responsable	RR. HH y Finanzas
Dimensión	Gestión de recursos
Subdimensión	Gestión de recursos educativos
Objetivo	Construir colaborativamente un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores, en relación al perfil de los trabajadores para generar procesos de reconocimiento.
Estrategia	Promover la asistencia de los estudiantes
Acción	SEGUIMIENTO TRABAJADORA SOCIAL
Descripción	Seguimiento por parte de la trabajadora social de los casos que presenten ausentismo crónico en el establecimiento, a través de entrevistas con alumnos y/apoderados, visitas domiciliarias, talleres y derivación a las redes de apoyo, entre otros
Responsable	RR. HH y Finanzas
Dimensión	Gestión de recursos
Subdimensión	Gestión de personal
Objetivo	Construir colaborativamente un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores, en relación al perfil de los trabajadores para generar procesos de reconocimiento.
Estrategia	Promover condiciones laborales atractivas para atraer y retener al personal competente
Acción	MEJORAMIENTO ESPACIOS FISICOS
Descripción	Mejora de los espacios físicos para conferencias, recreación, trabajo técnico y de camaradería para ser usado por los funcionarios del colegio en distintos momentos del año escolar.

Responsable	RR. HH y Finanzas
Dimensión	Gestión de recursos
Subdimensión	Gestión de personal
Objetivo	Construir colaborativamente un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores, en relación al perfil de los trabajadores para generar procesos de reconocimiento.
Estrategia	Promover condiciones laborales atractivas para atraer y retener al personal competente
Acción	CAPACITACIONES
Descripción	Se gestiona y financia capacitaciones según la necesidad del establecimiento para los funcionarios del colegio internas y externas que favorezcan su desempeño profesional y la concreción de las metas institucionales
Responsable	RR. HH y Finanzas

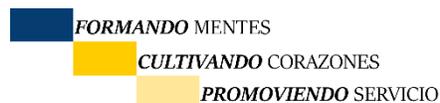
## BIBLIOGRAFÍA

- Normas APA 2014 - Citas y Referencias Bibliográficas según Normas APA 6ta ed. (actualización 2014).  
Recuperado de <https://es.slideshare.net/BibliotecasUNAB/sistema-bibliotecas-unab-citas-y-referencias-bibliograficas-segn-normas-apa-actualizacin-2014>
- Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo Programa Educación-Gestión Escolar Fundación Chile Mayo/2006  
Recuperado de [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR\\_Articulos/manual.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR_Articulos/manual.pdf)
- Orientaciones Plan de Mejoramiento Educativo 2018 , febrero, 2018  
Recuperado de : <https://www.mineduc.cl/2018/02/27/orientaciones-plan-mejoramiento-educativo-2018/>
- Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo 2019 división de educación general | ministerio de educación recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/orientaciones-pme-2019/>
- [www.comunidadescolar.cl](http://www.comunidadescolar.cl) (ingreso a zona privada)
- [http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/p\\_ingresar.php](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/p_ingresar.php)
- <https://www.agenciaeducacion.cl/>
- Univ. Miguel de Cervantes 2019, Evaluación de sistemas y proyectos educativos, modulo administración educacional de calidad.
- Univ. Miguel de Cervantes 2019, La organización educativa, modulo administración educacional de calidad.
- Colegio Cristiano de Quillota, actualización marzo 2018, Proyecto Educativo Institucional.

## ANEXO



*Mariella Duranti de la Torre  
Trabajo Magíster UMC*



## DIAGNÓSTICO

### Niveles de calidad

- 1) **DEBIL:** El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento.
- 2) **INCIPIENTE:** El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.
- 3) **SATISFACTORIO:** El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.
- 4) **AVANZADO:** El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento

SUBDIMENSIÓN	PRÁCTICA	NIVEL DE CALIDAD			
		1	2	3	4
Liderazgo del director	El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento				
	El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa				
Planificación y Gestión de Resultados	El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.				
	El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento				

	El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión				
Gestión Curricular	El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum				
	Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
	El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.				
	El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje				
Enseñanza y aprendizaje en aula	Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares				
	Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula				
	Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje				
	Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.				
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar				
	El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y				

	dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos				
	El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos				
	Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional				
Formación	El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.				
	El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.				
	El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes				
Convivencia	El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa				
	El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla				
	El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas				
	El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas				
Participación y vida democrática	El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.				

Gestión personal	de	El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal				
		El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño				
Gestión educativos	de	El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.				