



# **MAGÍSTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

## **Trabajo de Grado II**

### **Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

Profesor: Carmen Bastias B.

Estudiantes: Karen Cabezas Salinas  
Nayerlin Ardiles Pérez

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Resumen.  | 3  |
| Introducción.   | 5  |
| Marco teórico.  | 7  |
| Marco contextual.   | 9  |
| Diagnostico institucional.                                      | 10 |
| Análisis de Gráficos por Dimensión                              | 12 |
| Sub-dimensión: gestión de recursos financieros y administración | 14 |
| Análisis de resultados.   | 19 |
| Plan de mejoramiento.   | 21 |
| Bibliografía.   | 27 |
| Anexos.   | 28 |

## **Resumen.**

La Escuela “Los Estandartes” de Copiapó es una Escuela Municipal que imparte enseñanza en los niveles de Educación Parvulario y Básica, de acuerdo a la normativa vigente.

Está legalmente representada por el/la Jefe de DAEM, y la Directora de la Escuela en la conducción pedagógica y organizacional. Su sostenedor es el Alcalde de la Ilustre Municipalidad de Copiapó.

Fue fundada el día 07 de Julio del año 1967, con el nombre de Escuela E-39. Comienza sus funciones en la población Rafael Torreblanca, y luego se traslada a sector de Almirante Latorre, donde actualmente atiende a estudiantes de Educación Parvularia hasta Octavo de Educación Básica con un promedio de 35 estudiantes por aula y con Jornada Escolar Completa (JEC).

Desde 2007 cuenta con el Programa de Integración Escolar (PIE), el cual le permite atender a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE) en el aspecto de deficiencia intelectual (límitrofe y leve), trastorno específico del lenguaje (TEL), Trastorno de espectro autista (TEA), Déficit Atencional con y sin Hiperactividad (TDHA), Dificultad Específica de Aprendizaje (DEA), además la escuela cuenta con recurso de la subvención escolar preferencial (SEP) y actualmente cuenta con excelencia académica.

La escuela cuenta con Proyecto Educativo Institucional (PEI), que su misión tiene como objetivo formar personas íntegras enfatizando en la equidad a la inclusión, potenciando en nuestros estudiantes el desarrollo sociocultural y deportivo que les permita asumir con éxito los desafíos del futuro, obteniendo como sellos la formación integral, el desarrollo sociocultural y deportivo y la equidad de la inclusión.

Para el desarrollo de la labor institucional, el equipo directivo a cargo de llevar este proyecto cuenta con directora, jefe de unidad técnico pedagógica, inspector general, encargado de convivencia, orientadora y coordinadora PIE y se desempeña un equipo de 35 docentes y 38 asistentes de la educación, alcanzando en total un plantel superior a los ochenta trabajadores.

Actualmente su matrícula es de seiscientos cuatro estudiantes, que se distribuyen en cursos desde Nivel de Transición Menor, hasta Octavo de Educación Básica.

## **Introducción.**

Nuestro Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento educativo pretende ser un instrumento de organización, planificación y de gestión para desarrollar nuestro quehacer pedagógico orientado en fortalecer la visión, misión y nuestros sellos educativos, a través del despliegue de diversos componentes analíticos y metodológicos.

Como marco analítico de referencia nos guiamos por los Estándares Indicativos de Desempeño, el cual nos permitió evaluarnos y ubicarnos en algún nivel de desempeño.

La recogida de datos se realizó mediante información cuantitativa (encuestas) y cualitativa (observación directa, reuniones de equipo de gestión, análisis de resultados de los distintos estamentos y reflexión de la recogida de datos).

El objetivo recopilar información de las dimensiones de la gestión escolar y así elaborar un plan de mejoramiento educativo que cubra todas las necesidades de cada subdimensión en mejora de la calidad de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.

El presente trabajo se desarrolló en tres instancias.

### **1. Análisis de evaluación de Agencia de Calidad (2017)**

En el año 2017 la escuela es visitada por la Agencia de Calidad mediante una visita integral de tres días, en la cual, a través de observación directa, entrevistas y encuestas aplicada a los docentes y apoderados realizó un informe detallando cada dimensión.

### **2. Recogida de datos de Diagnóstico Institucional**

A través de la recogida de datos de diferentes estamentos se analizó con la comunidad educativa las debilidades y fortalezas que presentaba cada dimensión.

Abordado como una oportunidad de mejora y de trabajo compartido realizar acciones para mejorar cada área.

### **3. Reflexión Pedagógica**

En consejo de docentes y asistentes de la educación se abordó el diagnóstico institucional y el reporte de la agencia de calidad, analizando por dimensión sus fortalezas y debilidades, buscando remediales a cada una de ellas. También se realizó una comparación de ambas donde los datos arrojado por ambos instrumentos coincidían que la mayor necesidad se encontraba en la Gestión Pedagógica en (estrategias metodológicas, cobertura curricular, apropiación del currículo, entre otros)

## **Marco teórico.**

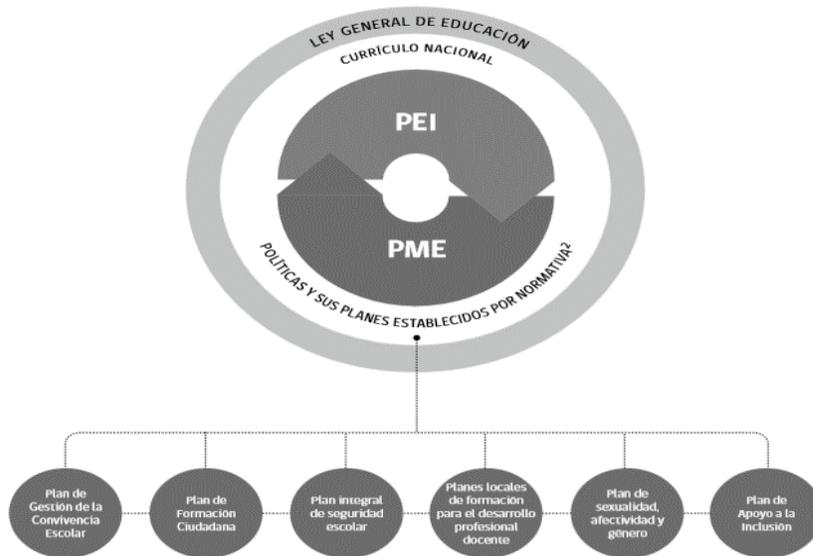
En la última década de la Educación Chilena hemos vivido grandes cambios y reformas educacional con el fin de garantizar la educación como un derecho para avanzar a un sistema más justo, inclusivo y de mayor calidad.

El objetivo del sistema educativo busca alcanzar el desarrollo integral de los estudiantes (espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual artístico y físico) mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas; proceso que debe estar enmarcado en el respeto a los derechos humanos, a las libertades fundamentales, a la multiculturalidad.

Desde el 2014 el ministerio de educación ha desarrollado propuesta para el avance de los establecimientos educacionales enfocado en el trabajo de modelo de gestión escolar, que se relaciona de manera directa con el plan de mejoramiento continuo.

El fin que cada comunidad educativa progrese desde sus realidades colaborativamente y que sean protagonista del proceso de mejora de la calidad de la educación que cada uno de ellos ofrecen, a través de la implementación de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan de mejoramiento Educacional (PME).

El modelo de gestión de calidad promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales desarrollando un circuito de mejoramiento continuo y a través de diferentes criterios.



El Modelo de Calidad, definido por el MINEDUC, pretende conducir y dar sentido a los distintos componentes del sistema de aseguramiento de la calidad, está organizado en cuatro grandes áreas de gestión (Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia y Gestión de Recursos.)

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). Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

## **Marco contextual.**

La Escuela “Los Estandartes” de Copiapó es una Escuela Municipal fue fundada el día 07 de Julio del año 1967, con el nombre de Escuela N° 39, en el año 2005 se inauguró el actual edificio, bajo la Presidencia de Don Ricardo Lagos Escobar.

Imparte enseñanza en los niveles de Educación Parvulario y Básica, de acuerdo a la normativa vigente y actualmente su matrícula es de seiscientos cuatro estudiantes, que se distribuyen en cursos desde Nivel de Transición Menor, hasta Octavo de Educación Básica.

Se encuentra ubicada en los sectores altos de la ciudad de Copiapó, atiende a estudiantes con alto índice de vulnerabilidad familias con bajo nivel académico, sociocultural y económico, un entorno rodeado de desigualdad, drogadicción y violencia.

En la historia de nuestra escuela sus resultados académicos no han sido favorables, hemos estado por varios años en categoría de desempeño Insuficiente, sin embargo, debido al trabajo realizado por la comunidad educativa y el equipo directivo del 2017 se ha incrementado la curva de los aprendizajes esperados logrando subir a categoría de desempeño medio bajo, en el año 2019 a medio y actualmente 2020 obtenemos la excelencia académica.

## **Diagnostico institucional.**

A continuación, se describe cada una de las dimensiones mencionando su fortalezas y debilidades según la observación realizada y recogida de datos.

### **Dimensión Liderazgo**

**Fortaleza:** Comunicación fluida con los diversos estamentos, esta disposición ha favorecido su participación en instancias de diálogo y en otorgar un buen ambiente laboral.

**Debilidad:** La entidad sostenedora no ha logrado entregar un apoyo técnico efectivo al establecimiento, lo que puede limitar la gestión.

Demora en la entrega de los recursos pedagógicos de parte del DAEM, lo que imposibilita realizar las acciones y ejecución adecuadamente.

### **Dimensión Gestión Pedagógica**

**Fortaleza:** cuenta con lineamientos de gestión curricular consensuados y con protocolos claros para su implementación, lo que ha facilitado la construcción de los instrumentos curriculares, incidiendo positivamente en el ordenamiento de la gestión pedagógica.

**Debilidad:** en las clases observadas se advierten limitadas estrategias pedagógicas que promuevan el desarrollo de habilidades de orden superior y la participación de los estudiantes, lo cual, sumado a la escasa contextualización de los contenidos, limita los aprendizajes y podría mermar su interés y motivación.

### **Dimensión Formación y Convivencia**

**Fortaleza:** cuenta con Manual de Convivencia ha favorecido su apropiación y aplicación mancomunada en torno a los objetivos establecidos que guardan relación con el desarrollo integral de los estudiantes

**Debilidad:** Falta de socialización del manual de convivencia escolar, para que las prácticas sean sistemáticas y lograr un impacto en los aprendizajes.

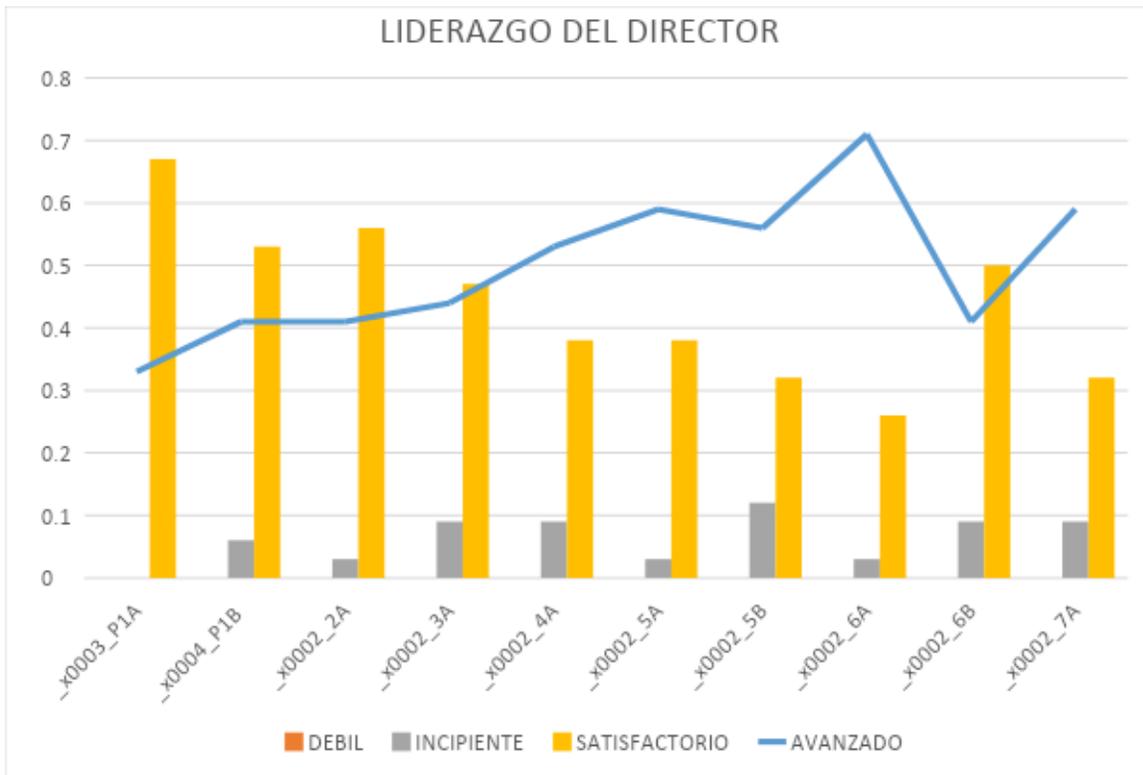
## **Dimensión Gestión de Recursos**

**Fortaleza:** El establecimiento lleva a cabo prácticas para reconocer el desempeño de sus funcionarios, lo que ha incidido positivamente en el clima organizacional y en su motivación y compromiso con la gestión y metas institucionales.

**Debilidad:** Recursos que llegan a destiempo.

## Análisis de Gráficos por Dimensión

### Dimensión Liderazgo



#### **Debilidad:**

P. 5B: (INCIPIENTE = 4 P, 12%)

“Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo.

#### **Remedial:**

Reforzar el conocimiento de los objetivos y metas de los diferentes planes de mejoramiento, enfatizando en la apropiación de las metas a corto plazo, a través de talleres.

#### **Fortaleza:**

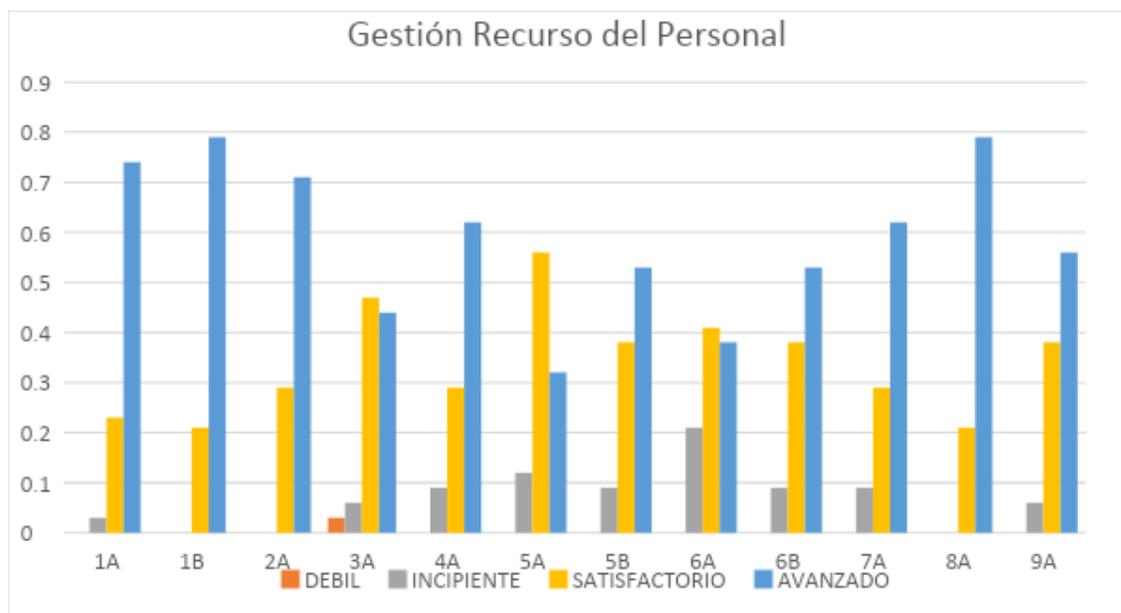
P. 6 A: AVANZADO, (71 % = 24 PERSONAS.)

“Generan condiciones de espacios de reflexión y trabajo técnico de manera sistemática y continua para la construcción de una comunidad profesional.”

### Comentario:

\* La Institución cuenta con tiempos y espacios establecidos para la reflexión pedagógica y el trabajo técnico. (Reflexión 2 horas semanales, y trabajo técnico pedagógico 40% del contrato).

### Sub-dimensión: gestión del personal:



### Debilidad:

P. 6 A: INCIPIENTE, (21% = 7 PERSONAS)

“Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo”

### Remedial:

- Generar y ejecutar un Plan de Capacitación de desarrollo Profesional Continuo, (docentes y asistentes de la Educación de carácter Profesional).
- Generar y ejecutar un Plan de desarrollo de competencias para los asistentes de la Educación de carácter no Profesional

### Fortaleza:

P. 6A.- 21% = 7 PERSONAS.

Generan condiciones de espacio de reflexión y trabajo técnico de manera sistemática y continua para la construcción de una comunidad profesional.

**Comentario:**

La institución genera un espacio de reflexión pedagógica una vez por semana, donde se abordan distintos temas y además los contratos cuentan con un 40% para trabajo pedagógico.

**Sub-dimensión: gestión de recursos financieros y administración**

**Debilidades:**

P.1.A: 12% = 4 PERSONAS

P.3.A: 12%= 4 PERSONAS

1 A: “Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permiten tomar decisiones informadas y oportunas”

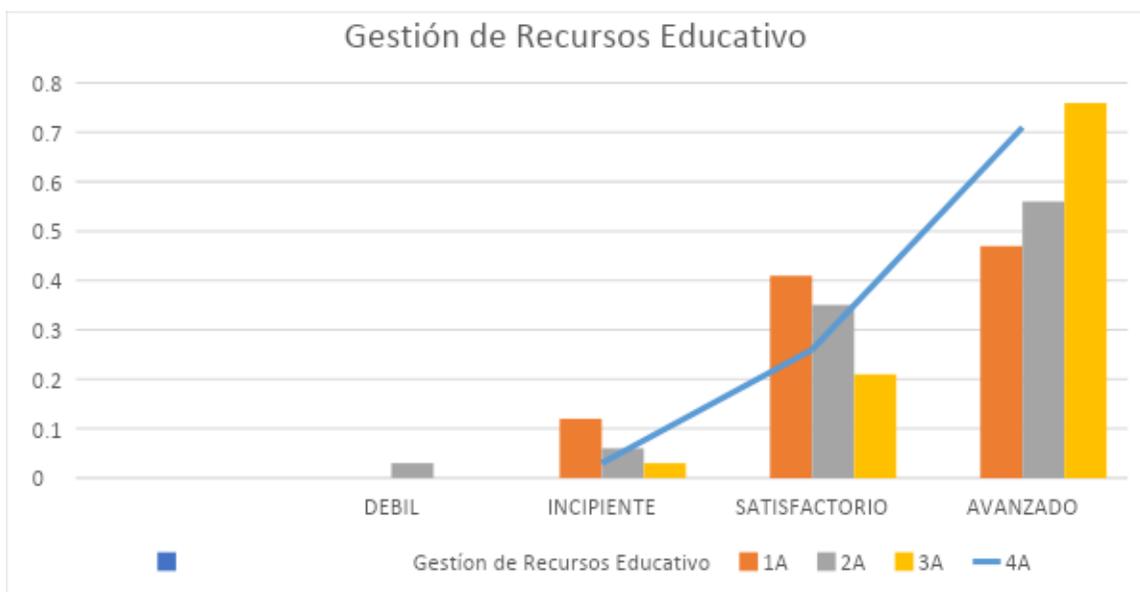
3 A: “Vinculan el establecimiento con Instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de metas”.

**Remediales:**

1 A: Sistematizar procesos de diagnósticos institucionales, en tres instancias diferentes del año escolar (Inicio – Intermedia – Final), para facilitar la toma de decisiones.

3 A: Reforzar el conocimiento de la vinculación con instituciones, y las metas de mejoramiento acordadas con las mismas, enfatizando en la apropiación de las redes de apoyo.

**Dimensión Gestión de Recursos**  
**Sub-dimensión: gestión de recursos educativo**



**Debilidad:**

P.1 A: 12% = 4 PERSONAS

1A: En conjunto con el sostenedor, asegura la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y lo gestiona eficientemente de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.

**Remedial:**

1 A: Llevar un seguimiento estrecho y oportuno de las acciones solicitadas al sostenedor.

**Fortaleza:**

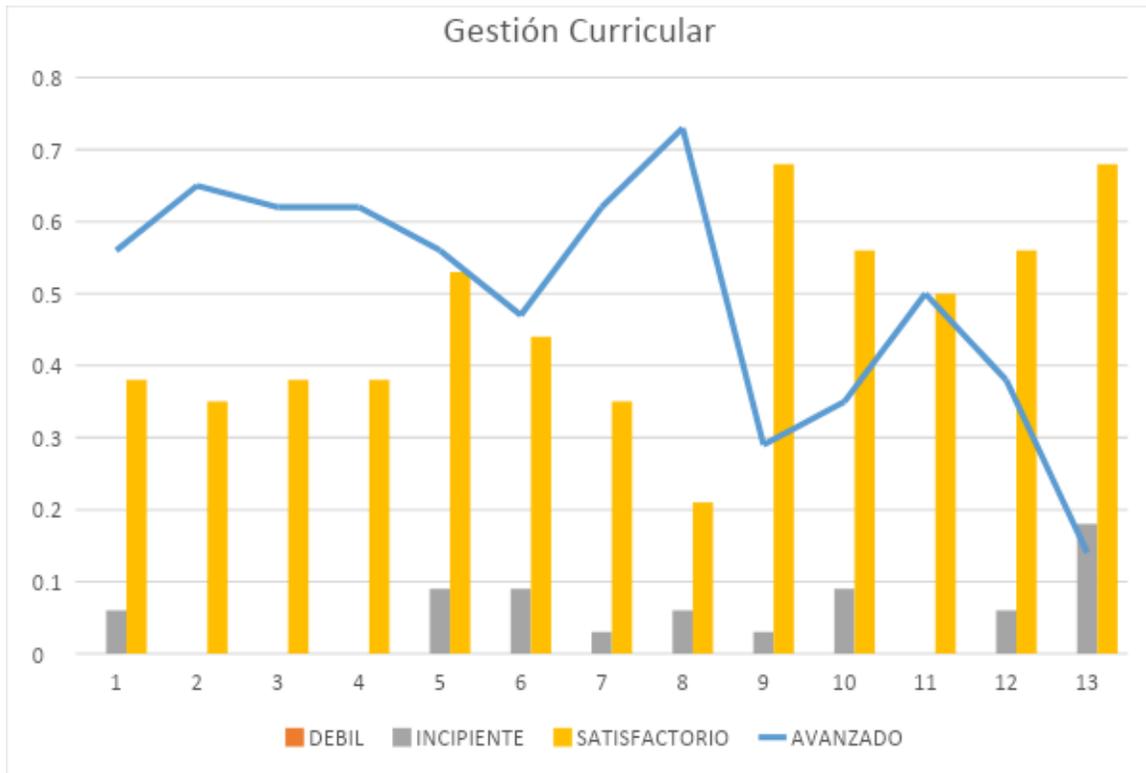
P. 3 A: 76% = 26 PERSONAS

3 A: Maximiza el uso de los recursos existentes de manera pedagógica para alcanzar las metas institucionales.

**Comentario:**

Se ha organizado e implementado sistema de utilización de los recursos existentes, logrando la optimización de su uso.

## Subdimensión Gestión Curricular



### Debilidad

P.13: 18% = 6 PERSONAS

13: Los profesores logran que los estudiantes trabajen delicadamente sean responsables y estudien de manera independiente.

### Remedial:

\* Mejorar el clima de aprendizaje en el aula a través de: generar hábitos de estudio, normas básicas de comportamiento en el aula. En el hogar: utilización adecuada del tiempo libre.

### Fortaleza:

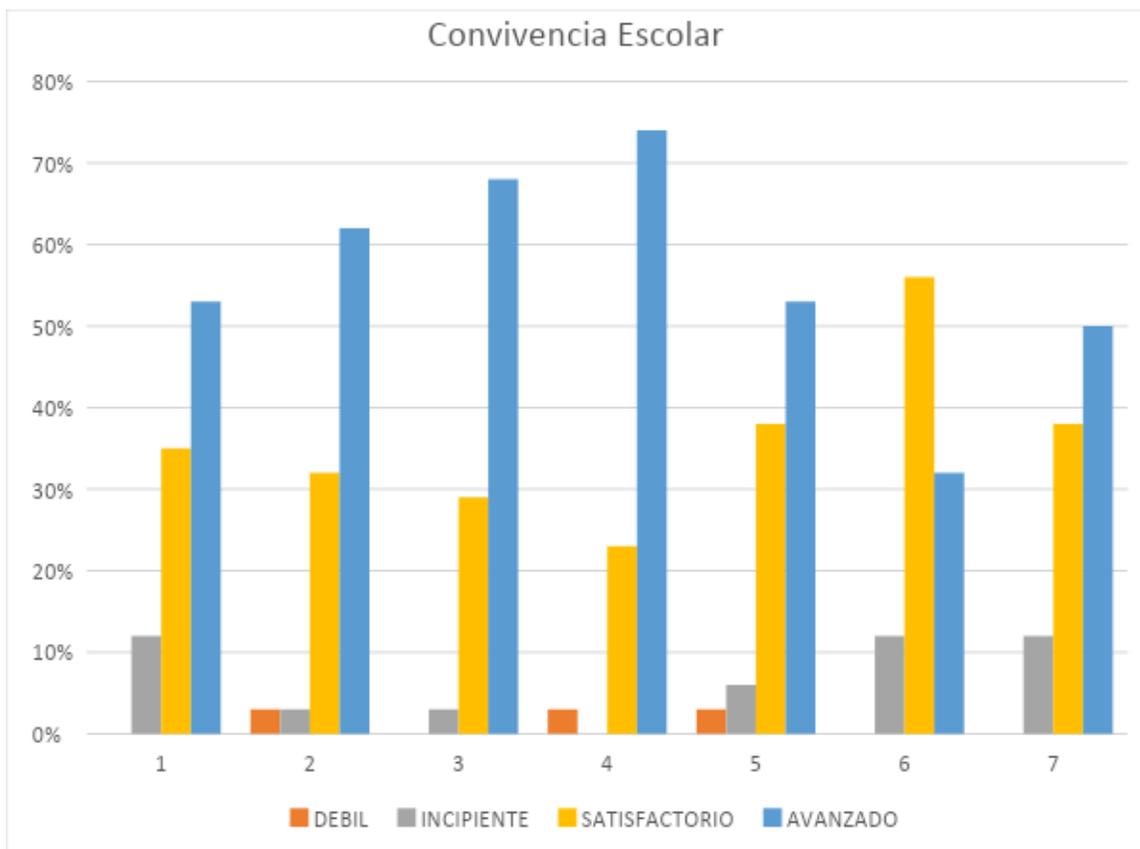
P. 8: 73% = 25 PERSONAS

8: Los profesores imparten las clases en función de los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases curriculares

### Comentario:

Los docentes cumplen con la utilización de los programas de estudio, pero falta la apropiación de los mismos.

### Dimensión Formación y Convivencia Subdimensión Convivencia Escolar



#### Debilidades:

P. 1: 12% = 4 PERSONAS

P.6: 12% = 4 PERSONAS

P. 7: 12%= 4 PERSONAS

1. La encargada de convivencia escolar promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.

2. El establecimiento educacional previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.

3. La encargada de convivencia escolar y docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de actividades pedagógicas.

**Remediales:**

1. Socializar frecuentemente las acciones realizadas pendientes a promover el respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad escolar.
2. Generar talleres para prevenir el bullying escolar.
3. Consensuar rutinas con los docentes, para facilitar las actividades pedagógicas, luego difundir e instalar en la comunidad educativa.

**Fortaleza:**

P.4. 74% = 25 PERSONAS

1. La encargada de convivencia escolar se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.

Comentario:

Generación y ejecución de plan de convivencia anual.

## **Análisis de resultados.**

**Dimensión Gestión Pedagógica:** Desarrollar en el 100% del equipo docente estrategias de enseñanza efectivas para la formación integral, socioculturales e inclusiva de nuestros estudiantes.

**Dimensión Gestión de Liderazgo:** Generar instancias de capacitación y perfeccionamiento para el 100% de los estamentos de la comunidad educativa para el fortalecimiento de las prácticas educativas integrales.

**Dimensión Gestión Convivencia Escolar:** Desarrollar instancias de participación para favorecer la convivencia en la comunidad educativa y promover prácticas destinadas a favorecer el aprendizaje de los estudiantes y potenciar sus habilidades mediante el incremento de actividades socioculturales, deportivas y artísticas, el cuál potenciará la convivencia del entorno generando un ambiente propicio para un mayor aprendizaje.

**Dimensión Gestión de Recursos:** Dotar del 100% de los profesionales para atender oportunamente las diversas necesidades de los estudiantes.

Implementar al 100% de recursos necesarios para la mejora educacional para las tres dimensiones.

### **Líneas de acción, programas y /o proyectos específicos.**

Se plantea un plan de acción para abordar las diferentes dimensiones a mediano y largo plazo.

Para llevar a cabo nuestro Plan de acción de mejora institucional se cuenta con varios proyectos educativos como: Proyecto Educativo Institucional, Plan de Mejora Educacional, Proyecto de Integración Escolar y Equipo Multidisciplinario.

Algunas de las acciones planificadas según cada dimensión son:

**Dimensión Gestión Pedagógica:** Mejorar la implementación efectiva del currículo mediante la instalación de prácticas pedagógicas que impacten positivamente en los aprendizajes de los estudiantes, a través de un monitoreo interno de UTP, asegurar que la planificación de la enseñanza se concrete en el aula.

**Dimensión Liderazgo:** Instalar procesos para conducir y orientar a la comunidad educativa al logro de las metas establecidas en el PEI.

**Dimensión Convivencia Escolar:** Fortalecer la gestión de prácticas efectivas que incrementen las actividades artísticas – culturales, para favorecer las habilidades de los estudiantes e incrementar el desarrollo de los aprendizajes; potenciando valores propios establecidos en el Proyecto Educativo Institucional, promoviendo el auto control, para asegurar un clima propicio para el aprendizaje.

**Dimensión Gestión de Recursos:** Contar en forma permanente con los recursos humanos capacitados para atender las necesidades de los estudiantes en forma oportuna y eficaz.

## Plan de mejoramiento.

### Ejemplos Objetivos y Metas

| <b>Dimensión</b>   | <b>Objetivo</b>   | <b>Meta</b>  |
|--------------------|---|--|
| Gestión pedagógica | Acordar lineamientos pedagógicos para la implementación efectiva del currículo, a través de estrategias metodológicas de las asignaturas que impacten positivamente los aprendizajes de los estudiantes. Potenciar el monitoreo de la implementación curricular y los logros de los aprendizajes. | De 75 % al 85% las planificaciones y evaluaciones responden a lo abordado en clases. El 75% al 85% medición cobertura curricular de todas las asignaturas                        |
| Liderazgo          | Administrar y conducir de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento educacional. Propiciar un ambiente laboral colaborativo y de altas expectativas de su comunidad educativa.  | De 75% al 85 % se evidencia en las prácticas el adecuado funcionamiento del establecimiento educacional , a través de reporte de Deprov , Departamento de Educación Municipal y/ |

|                     |  |   |
|---------------------|--|---|
|                     |  | o Agencia de Calidad de la Educación.   |
| Convivencia escolar | Propiciar y fortalecer un ambiente de buen trato en la comunidad educativa , valorar la riqueza de la diversidad y a través de actividades socioculturales desarrollar y potenciar las habilidades de los estudiantes. | De 75 % al 100 % fortalecer esta práctica que están definidas en el PEI y es fundamental para fortalecer la educación de los estudiantes de nuestra escuela |
| Gestión de recursos | Obtener los recursos humanos , recursos TIC y didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de todos los estudiante   | Dotar del 100% de los recursos para cubrir las necesidades de los estudiantes del establecimiento educacional.  |

### Ejemplo

| Dimensión                 | Subdimensión  | Objetivo  | Meta   | Acción   | Responsabilidad       |
|---------------------------|---|---|--|--|-----------------------|
| G<br>Dimensión pedagógica | G<br>Subdimensión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula<br><br>Apoyo al desarrollo de los estudiantes | Ac<br>ordenar lineamientos pedagógicos para la implementación efectiva del currículo, a través de estrategias metodológicas de las asignaturas que impacten positivamente los aprendizajes de los estudiantes.<br>Potenciar el monitoreo de la implementación curricular y los logros de los aprendizajes | De<br>75 % al 85% las planificaciones y evaluaciones responden a lo abordado en clases. El 75% al 85% medición cobertura curricular de todas las asignaturas | Cap<br>acitar a los Docentes en Estrategias Metodológicas, en Diseño y Construcción de Instrumentos de Evaluación y Potenciar Estrategias Diversificadas en el Aula. | Jefe Técnico Director |

| Dimensión | Subdimensión           | Objetivo  | Meta  | Acción   | Responsabilidad |
|-----------|------------------------|---|---|--|-----------------|
| Liderazgo | Liderazgo del Director | Administrar y conducir de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento educacional. Propiciar un ambiente laboral colaborativo y de altas expectativas de su comunidad educativa | De 75% al 85 % se evidencia en las prácticas el adecuado funcionamiento del establecimiento educacional, a través de reporte de Deprov, Departamento de Educación Municipal y/o Agencia de Calidad de la Educación. | Gestionar perfeccionamiento para los distintos estamentos de la comunidad educativa. | Director        |

| <b>Dimensión</b>           | <b>Subdimensión</b>        | <b>Objetivo</b>  | <b>Meta</b>  | <b>Acción</b>   | <b>Responsabilidad</b>                   |
|----------------------------|----------------------------|--|--|---|--|
| <b>Convivencia escolar</b> | <b>Convivencia Escolar</b> | Propiciar y fortalecer un ambiente de buen trato en la comunidad educativa, valorar la riqueza de la diversidad y a través de actividades socioculturales desarrollar y potenciar las habilidades de los estudiantes | <b>De 75 % al 100 % fortalecer esta práctica que están definidas en el PEI y es fundamental para fortalecer la educación de los estudiantes de nuestra escuela</b> | <b>Generar espacios de reflexión para la buena convivencia en el interior del establecimiento educacional, a través de talleres, charlas, perfeccionamientos, entre otros</b> | Jefe Pedagógico<br><br>Equipo de Gestión |

| <b>Dimensión</b>           | <b>Subdimensión</b>         | <b>Objetivo</b>  | <b>Meta</b>   | <b>Acción</b>  | <b>Responsabilidad</b> |
|----------------------------|-----------------------------|--|---|--|------------------------|
| <b>Gestión de recursos</b> | <b>Gestión del Personal</b> | Obtener los recursos humanos, recursos TIC y didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de todos los estudiantes | <b>Dotar del 100% de los recursos para cubrir las necesidades de los estudiantes del establecimiento educacional.</b> | <b>Dotar de profesionales en las distintas áreas de Psicología, Terapia Ocupacional, Psicopedagogo, Trabajador Social, entre otros para cubrir las diferentes necesidades de los estudiantes</b> | Director               |

## **Bibliografía.**

- ❖ Estándares Indicativos de Desempeño
- ❖ Escuela Los Estandartes (2019) Proyecto Educativo Institucional
- ❖ MINEDUC, Panorama de la Gestión Escolar
- ❖ Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar
- ❖ Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo 2019.

## **Anexos.**

- ❖ Evaluaciones institucionales, Unidad Técnica Pedagógica.
- ❖ Evaluaciones institucionales, Directora
- ❖ Evaluaciones institucionales, Inspectoría General.