



**Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster Profesional  
en Educación Mención Gestión de Calidad**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO. ESCUELA RURAL DE COINCO, DE LA COMUNA DE  
QUELLÓN, REGIÓN DE LOS LAGOS**

**Nombre del candidato/a a magíster:** Mónica del Tránsito Andrade Vidal

**Nombre del Tutor Disciplinar:** Amely Vivas

**Nombre del Tutor Metodológico:** Rocío Riffo San Martín

**Enero del 2023**

## 2. ÍNDICE

1. PORTADA .....	01
2. ÍNDICE.....	02
3. RESUMEN.....	03
4. INTRODUCCIÓN.....	04-05
5. MARCO TEÓRICO.....	06-08
6. MARCO CONTEXTUAL.....	08-09
7. DIAGNÓSTICO Y AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	10-30
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	31-44
9. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	45-52
10. BIBLIOGRAFÍA.....	53.
11. ANEXOS.....	54-70

### **3.- RESUMEN**

En el presente trabajo de grado, se realizó el diagnóstico y autoevaluación institucional, en que se utilizaron cuatro dimensiones de la gestión escolar a evaluar, una vez analizados los resultados se elabora un Plan de Mejoramiento Educativo en la Escuela Rural de Coinco, de la comuna de Quellón, décima región, con el objetivo de mejorar los principales problemas detectados en ambas mediciones. Para el diagnóstico institucional se utilizaron los Estándares Educativos de Desempeño para Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, del Ministerio de Educación, Mineduc, donde se encuentran la dimensión de gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos, en donde cada dimensión se encuentra dividida en tres sub dimensiones con estándares a evaluar. La autoevaluación institucional se realizó una planilla de fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas. Los estándares, con los que se realizó el diagnóstico y presentó en general buenos resultados en la gestión escolar; sin embargo faltan algunas prácticas por consolidar en todas las dimensiones. A raíz de esto es que se elabora el Plan de Mejoramiento Educativo, donde se planten objetivos, metas estratégicas, acciones y responsables para poder dar mejorar las prácticas deficientes en este año 2023.

## 4. INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es aplicar un diagnóstico y autoevaluación institucional a la Escuela Rural de Coinco, de la Isla de Chiloé, comuna de Quellón, con el fin de orientar a la unidad educativa sobre las mejoras en su proceso de gestión institucional. Este diagnóstico está basado en los Estándares Indicativos de Desempeño, del Ministerio de Educación y una vez que la información fue recogida y analizada, se elaboró un Plan de Mejoramiento Educativa para la escuela, para un año, fijando objetivos, metas y proponiendo acciones concretas para subsanar aquellas prácticas que están con un desarrollo débil o incipiente y alcanzar un nivel de desarrollo satisfactorio o avanzado.

Sobre la mejora continua en la escuela Navareño (2022) expone: “La escuela no es solo un lugar para que los estudiantes aprendan, debe ser también un lugar para que el profesorado, y la propia escuela como organización, aprendan y lo hagan desde el trabajo compartido” (p. 2020). Por lo tanto es una oportunidad para que todos los actores de la educación puedan mejorar sus prácticas.

El presente trabajo tiene la estructura de la siguiente forma:

**-Resumen:** donde se encuentra una breve descripción del trabajo presentado, correspondiente a la aplicación del diagnóstico y autoevaluación institucional, para después realizar el análisis de los resultados y a partir de eso elaborar un Proyecto de Mejoramiento Educativo a un año.

**-Marco teórico:** en este punto se mencionan diferente bibliografía revisadas durante el proceso, en los últimos años, que sean pertinentes y que tengan una relación directa con los objetivos del estudio.

**-Marco contextual:** en el cual se hace referencia a las características del contexto en donde se realiza el estudio. Son las características del entorno y de la propia realidad del establecimiento. Además se realiza una breve reseña histórica del establecimiento. Se mencionan además las dificultades que han

pasado durante los años y los logros que se han obtenido. Además se entregan antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales.

**-Diagnóstico Institucional:** se realiza un diagnóstico del establecimiento, lo cual permita recabar información importante para la mejora de la gestión educativa, utilizando los Estándares Indicativos de Desempeño, los cuales ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos claves para la mejora. En este punto se recaba información importante para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo.

**-Análisis de los resultados:** en donde se entregan principales resultados del diagnóstico aplicado, las fortalezas y debilidades de las prácticas que debiera tener en ejecución una unidad educativa, destacando fortalezas y trabajando en las debilidades para plantear después el Plan de Mejoramiento.

**-Plan de mejoramiento:** con los resultados obtenidos y el análisis realizado se elabora un plan de mejoramiento, a un año, el cual contiene objetivos y metas estratégicas para cada dimensión del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y debe responder a las debilidades expuestas en el diagnóstico.

**-Bibliografía:** se incluye la bibliografía consultada para realización del diagnóstico institucional, análisis de resultados, plan de mejoramiento continuo, estándares indicativos de desempeño, normas APA, etc.

**-Anexos:** contiene los formatos utilizados para el diagnóstico y autoevaluación institucional, plan de mejoramiento educativo y dimensiones y sub dimensiones de los estándares educativos de desempeño.

## 5. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se basa en diferentes estudios y bibliografía revisada respecto a el ciclo de mejora continua, utilizado hoy en día en toda organización, empresa o institución que desea obtener buenos resultados en su gestión, evaluando cada etapa del proceso para poder mejorar aspectos que se encuentran deficientes, en educación también tiene se utiliza hace muchos años, a través del Plan de Mejoramiento Educativo, Pme, una herramienta de gestión que 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 para de mejora escolar.

Desde el 2014 el Ministerio de Educación comenzó a desarrollar esta propuesta para las unidades educativas y se relaciona de manera directa y tributa a su proceso de mejoramiento continuo.

En el Manual Proyecto de Mejoramiento Educativo, Orientaciones para su Elaboración (2020) se señala:

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.(p.4).

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, para así trazar objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años). Para ello, planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados.

Para elaborar este PME se requiere aplicar un Diagnóstico Institucional, el cual es vital para que se conozca por qué las cosas no funcionan como se desea. Para la evaluación y autoevaluación institucional tenemos como base los Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos Educacionales y Sostenedores.

Según el Equipo de Estándares y Evaluación Unidad de Currículum y Evaluación Ministerio de Educación ( 2020), señala que:

Los EID son un conjunto de referentes que orientan la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Tienen como propósito proveer un marco de referencia a los establecimientos que orienta la mejora continua de sus procesos internos, de evaluación y de autoevaluación.(p.3).

Estos estándares se dividen en cuatro dimensiones, según la Actualización Estándares Indicativos de Desempeño, para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2020).

-La dimensión LIDERAZGO comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos.(p. 4).

-La subdimensión GESTIÓN las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa, mediante la revisión conjunta, el análisis y la mejora de los procesos pedagógicos.(p. 33).

-La dimensión FORMACIÓN Y CONVIVENCIA comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas. (p. 63).

-La dimensión GESTIÓN DE RECURSOS comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos<sup>6</sup> de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.(p. 95).

A su vez éstas dimensiones se dividen en 3 sub dimensiones cada una, con una serie de prácticas, en donde hay que evaluar el nivel de desarrollo que tienen en la unidad educativa. Estos niveles son: desarrollo débil, incipiente, satisfactorio y avanzado, según rúbrica que tiene cada estándar.

## **6. MARCO CONTEXTUAL**

La Escuela Rural de Coinco está ubicada en el sector rural de Coinco Bajo, Carretera Panamericana Sur, Km. 1262, comuna de Quellón, provincia de Chiloé, décima región de Los Lagos. Fue creada en la década del 50, padres y apoderados construyeron la primera escuela que duró alrededor de 20 años, en un terreno donado por un apoderado del sector, hasta que se construyó la segunda escuela en el mismo lugar, en el año 2020.

Después de muchos años de espera, se logró obtener los recursos para la construcción de la nueva escuela, la que comenzó a funcionar en el año 2021.

La Escuela Rural de Coinco se encuentra inserta en una comunidad rural vulnerable social y económicamente, dado que no existen fuentes laborales en el sector y sus habitantes se ven en la necesidad de trabajar en las Industrias Salmoneras de Quellón, Auchac, Candelaria, Redes Quellón. Existe una agricultura y ganadería de subsistencia a través de la siembra de papas o huerto familiar y la crianza de ganado vacuno, ovino y porcino, en algunos casos bajo la tutela de Indap o Prodesal. La actividad maderera se encuentra circunscrita a una pocas familias que, a través de la tala de árboles se dedican al comercio de la madera, especialmente leña. Esta comunidad rural, entre sus avances cuenta con: agua potable rural (APR), energía eléctrica, una Compañía de Bomberos, Posta de Salud Rural, Jardín Infantil; se organizan comunitariamente en la Junta de Vecinos, Club Deportivo, Comunidad Indígena e iglesias católica y evangélica.

Los Padres y/o Apoderados están organizados en un Centro General de Padres y Apoderados, con Personalidad Jurídica vigente, presidido por la Sra Norma Agüero Cárdenas Villacén, su responsabilidad y participación consiste

principalmente en mantenerse informados sobre la gestión de la Dirección del establecimiento, programas y proyectos en los cuales participa la escuela, participar en el Consejo Escolar, aportar con recursos cada vez que sea necesario, siendo su principal responsabilidad comprometerse y participar activamente en la educación de sus hijos e hijas mediante la vinculación e interacción con los docentes en las reuniones mensuales de curso y con los Profesionales del Proyecto de Integración de Escolar.

El Centro de Alumnos de la Escuela, presidido por el alumno de 7º año, Yeral Barrientos Zumelzu, han orientado su quehacer en fortalecer la convivencia entre pares, para lo cual planificaron actividades, junto a los docentes asesores, que permitan promover el respeto, la tolerancia, sana competencia, el buen vivir diario, etc.; participación activa en organización aniversario de la escuela, gira de estudios anual, participación en el Consejo Escolar, etc.

## 7. DIAGNÓSTICO Y AUTODIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### a) DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

#### FICHA TÉCNICA

##### Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS DE PROCESO

### 1. DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

#### 1.1 SUB DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				X
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				X
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			X	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades				X

pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				X
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				X
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				X
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				X
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				X
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				X
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias			X	

de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			X	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			X	

## 1.2 SUB DIMENSIÓN: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X

2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				X
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				X
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				X
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			X	
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				X
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.			X	

### 1.3. SUB DIMENSIÓN: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES.

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				X
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				X
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				X
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				X
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes				X

en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
---	--	--	--	--

## 2. DIMENSIÓN: LIDERAZGO ESCOLAR

### 2.1. SUB DIMENSIÓN: LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

Proceso general a evaluar: define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Se indica la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales, por ello debe organizar bien el trabajo con el director y definir con claridad sus funciones para trabajar de manera efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				X
2. El sostenedor establece metas claras al director.				X
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				X
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				X
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				X

## 2.2. SUB DIMENSIÓN: LIDERAZGO FORMATIVO Y ACADÉMICO DEL DIRECTOR

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				X
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				X
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				X
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				X
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta				X

oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				X
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

### 3.3. SUB DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de				X

Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.			X	

### 3. DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR

#### 3.1. SUB DIMENSIÓN: FORMACIÓN

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				X
2. El establecimiento cuenta con una persona o				X

equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				X
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				X

### 3.2. SUB DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de				X

la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				X
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				X
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				X
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				X

### 3.3. DIMENSIÓN: PARTICIPACIÓN

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				X
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				X
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				X
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				X
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				X
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				X

8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				X
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				X

#### 4.- DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS

##### 4.1. SUB DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para		X		

atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				X
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		X		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.		X		
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				X

#### 4.2. SUB DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a				X

clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			X	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			X	
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				X
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				X
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				X

#### 4.3. SUB DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar				X

de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				X
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				X

## b) AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

### ANÁLISIS FODA

Considerando la situación actual en la que se encuentra la comunidad educativa de la Escuela Rural de Coinco se aplicó una autoevaluación institucional, en donde se pesquisaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la gestión escolar. Posteriormente se elaboró un resumen por dimensión:.

#### Dimensión Gestión Pedagógica

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Compromiso de los docentes con el Plan de Mejoramiento Educativo.</li><li>❖ Profesores especialistas para cada asignatura en 2° ciclo.</li><li>❖ Consejo de Profesores, la que se realiza a lo menos una vez a la semana.</li><li>❖ Diseño institucional de planificaciones enfocado en habilidades y objetivos de aprendizaje del currículum nacional.</li><li>❖ Jornada Escolar Completa, Jec.</li><li>❖ Presencia de Proyecto de Integración, Pie, que identifica y trabaja con estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje.</li><li>❖ Nuevo nivel de enseñanza que comenzó a funcionar el pasado año 2021: educación parvularia.</li><li>❖ Docentes bien evaluados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Alimentación Junaeb.</li><li>❖ Asesoría externa MINEDUC.</li><li>❖ Redes de apoyo públicas y privadas.</li><li>❖ Diagnóstico Integral de los Aprendizajes (DIA), Mineduc.</li></ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Poca articulación formal entre profesores de distintas asignaturas y cursos.</li><li>❖ falta de gimnasio para clases de educación física y</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Bajo nivel socioeconómico y educacional de los padres y apoderados.</li></ul>

<p>otros eventos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cuatro cursos combinados, de seis.</li> <li>❖ falta de interés y motivación de algunos estudiantes por sus aprendizajes.</li> <li>❖ Falta revisar grado cumplimiento de los aprendizajes.</li> <li>❖ intercambio de buenas prácticas y recursos educativos entre docentes.</li> <li>❖ No se planifican actividades para alumnos destacados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Escaso apoyo y compromiso de algunos padres a sus hijos.</li> </ul>
---	--

### Dimensión Liderazgo Educativo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presencia de Equipo Directivo, que incluye Director, Utp, Inspector General y Encargado de Convivencia.</li> <li>❖ Se promueve la mejora continua en base al perfeccionamiento profesional.</li> <li>❖ Proceso sistemático de evaluación del PME para tomar decisiones.</li> <li>❖ Nueva infraestructura con mobiliario y equipo tecnológico recién llegado.</li> <li>❖ Se promueven espacios de reflexión pedagógica.</li> <li>❖ Se otorgan los espacios para la planificación y preparación de material.</li> <li>❖ Directiva de Centro General de Padres, con Personalidad Jurídica.</li> <li>❖ Existe Centro de Alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aporte de recursos SEP.</li> <li>❖ Asesoría externa MINEDUC.</li> <li>❖ Redes de apoyo públicas y privadas.</li> <li>❖ Contratar personal que requiere la escuela.</li> <li>❖ comunicación expedita con corporación municipal.</li> <li>❖ existencia de Consejo Escolar</li> <li>❖ Apoyo Junaeb con raciones alimenticias</li> <li>❖ Alumnos con apoyo de Chile Solidario</li> <li>❖ Apoyo Posta de Salud Rural, con especialistas.</li> <li>❖ Apoyo a los estudiantes en</li> </ul>

	becas IDI, Pro retención, etc.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El establecimiento no utiliza datos para tomar decisiones a tiempo.</li> <li>❖ Cuesta acceder a los datos recopilados, ya que no se encuentran disponibles a tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ausencia de recursos económicos desde el sostenedor para realizar algunas actividades programadas.</li> </ul>

### **Dimensión Convivencia Escolar**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Plan de Acción de Convivencia Escolar en concordancia con PEI y PME.</li> <li>❖ Manual de Convivencia Escolar actualizado y difundido a la comunidad escolar.</li> <li>❖ Presencia de Consejo escolar, Consejo de profesores, Centro de padres y Centro de Estudiantes.</li> <li>❖ Talleres formativos y de prevención de conductas de riesgo.</li> <li>❖ Situaciones de violencia y acoso escolar bajo control.</li> <li>❖ Relación sana y positiva con padres y apoderados de la escuela.</li> <li>❖ Altos niveles de satisfacción de apoderados, reflejados en encuestas realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Redes de apoyo con las cuales contar (centros de salud pública, red SENAME, Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones, etc.)</li> <li>❖ Énfasis al área de la Convivencia Escolar, desde el Ministerio de Educación, dado sus aportes a los aprendizajes.</li> <li>❖ Orientaciones técnicas específicas para el área de Convivencia Escolar, desde el Ministerio de Educación.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Falta reforzar actividades para fomentar la alianza efectiva familia-escuela.</li> <li>❖ Falta evaluar resultados de talleres preventivos, de afectividad y sexualidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Falta participación de algunos padres en actividades convocadas por el establecimiento.</li> <li>❖ Exposición de algunos estudiantes al tabaco, alcohol y comida con sellos que dificulta la promoción de hábitos saludables.</li> </ul>

### Dimensión Gestión de Recursos

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contratación de personal docente y no docente para cumplir con el PEI y satisfacer necesidades pedagógicas.</li> <li>❖ Recurso humano competente de acuerdo a la evaluación docente.</li> <li>❖ Aulas con tecnología necesaria que apoye los aprendizajes de los estudiantes (proyectors, pizarra interactiva, etc.)</li> <li>❖ Material didáctico, deportivo e instrumental para talleres Jec e insumos necesarios.</li> <li>❖ Biblioteca CRA con material educativo y didáctico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Implementación de la Ley SEP</li> <li>❖ Alimentación JUNAEB para</li> <li>❖ estudiantes.</li> <li>❖ Colaciones Programa ChileSolidario.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poco monitoreo y retroalimentación del desempeño del recurso humano.</li> <li>❖ No se puede tener acceso a controlar el presupuesto anual de la escuela, para cubrir necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Algunas limitaciones por parte del sostenedor para adquirir recursos para el mejor funcionamiento del establecimiento.</li> </ul>

## **8. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **a) RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

Para este diagnóstico las dimensiones consideradas fueron:

- Liderazgo Escolar
- Gestión Pedagógica
- Convivencia Escolar
- Gestión de Recursos

Luego de aplicada la evaluación institucional se realizó un conteo de la cantidad de fortalezas y debilidades por dimensión y sub dimensión. Según los resultados expuestos estos se centran principalmente en el 3° y 4° nivel, por lo cual las fortalezas surgen del nivel de calidad 4 y las debilidades en el 2 y 3, puesto que no hay nivel 1 en esta evaluación institucional, lo cual nos indica en general no se realizan prácticas sin planificación clara y que éstas son sistemáticas durante el año.

Posteriormente se realizó el conteo de los valores de las prácticas por dimensión, extrayendo un porcentaje de los niveles ascendidos y descendidos. De allí se concluye que las áreas más consolidadas son Convivencia Escolar seguido por Liderazgo Escolar, mientras que las más descendidas están en el Área de Gestión de Recursos y Gestión Pedagógica. Aún así surgen debilidades en todas las áreas, las que deben ser subsanadas.

A continuación se detallan fortalezas y debilidades por Dimensión y sub dimensiones:

### **FORTALEZAS SURGIDAS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

Como dijimos anteriormente las fortalezas se encuentran principalmente en el Dimensión de Convivencia Escolar y Liderazgo Escolar, donde encontramos que de tres dimensiones dos obtienen el 100% de nivel de calidad de la práctica (4 puntos), que es puntaje máximo, puesto que incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Las principales fortalezas por Dimensión son:

## **DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA**

### **SUB DIMENSIÓN GESTIÓN DEL CURRÍCULUM**

- 1.- El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.
- 2.- El equipo técnico pedagógico organiza el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, etc.)
- 3.- El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.
- 4.- El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.
- 5.- El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.
- 6.- El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.
- 7.- El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.
- 8.- El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.

9.- El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.

10.- El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran y pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar.

### **SUB DIMENSIÓN ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN EL AULA**

1.- Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.

2.- Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.

3.- Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.

4.- Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.

5.- Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.

### **SUB DIMENSIÓN APOYO AL DESARROLLO DEL ESTUDIANTE**

1.- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.

2.- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.

3.- El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

4.- El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.

5.- El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso y becas.

## **DIMENSIÓN LIDERAZGO ESCOLAR**

### **SUB DIMENSIÓN LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR**

1.- El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.

2.- El sostenedor establece metas claras al director.

3.- El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente

4.- El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.

5.- El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.

### **SUB DIMENSIÓN LIDERAZGO FORMATIVO Y ACADÉMICO DEL DIRECTOR**

1.- El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.

2.- El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.

3.- El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.

4.- El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.

5.- El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.

6.- El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.

7.- El director promueve una ética de trabajo.

### **SUB DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS**

1.- El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

2.- El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo.

3.- El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.

4.- El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo.

## **DIMENSIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR**

### **SUB DIMENSIÓN FORMACIÓN**

- 1.- El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.
- 2.- El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.
- 3.- El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.
- 4.- El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.

### **SUB DIMENSIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR**

- 1.- El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).
- 2.- El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.
- 3.- El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.
- 4.- El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.
- 5.- El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).

6.- El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.

7.- El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

## **SUB DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN**

1.- El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.

2.- El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.

3.- El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.

4.- El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.

5.- El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.

6.- El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.

7.- El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.

8.- El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.

9.- El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.

10.- El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

## **DIMENSIÓN AREA DE GESTIÓN DE RECURSOS**

### **SUB DIMENSIÓN ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO**

- 1.- El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.
- 2.- El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.
- 3.- El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

### **SUB DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRACIÓN**

- 1.- El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.
- 2.- El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.
- 3.- El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.
- 4.- El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.
- 5.- El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.

## **SUB DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS**

- 1.- El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.
- 2.- El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.
- 3.- El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.
- 4.- El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.
- 5.- El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.

## **DEBILIDADES SURGIDAS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

### **DIMENSIÓN GESTIÓN DEL CURRÍCULUM**

#### **SUB DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA**

- 1.- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores para identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar; sin embargo no revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.
- 2.- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada, pero se realiza una o dos veces al año.
- 3.- El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), sin establecer un sistema para su organización y uso.

## **SUB DIMENSIÓN ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA**

- 1.- Algunos profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.
- 2.- No todos los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).
- 3.- Los profesores, en general, monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.

## **SUB DIMENSIÓN APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES**

- 1.- El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.

## **DIMENSIÓN DE LIDERAZGO ESCOLAR**

### **SUB DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS**

- 1.- El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta, pero no siempre los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.
- 2.- El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, el cual no está actualizado.

## **DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR**

### **SUB DIMENSIÓN FORMACIÓN**

- 1.- El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, sin hacer seguimiento a su implementación, ni se evalúan sus resultados.

2.- El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), sin hacer seguimiento a su implementación, ni se evalúan sus resultados.

## **DIMENSIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS**

### **SUB DIMENSIÓN DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO**

1.- El establecimiento no cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.

2.- El establecimiento no cuenta con procesos suficientes de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas..

3.- El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, pero no se diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional.

4.- El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente, sin implementar sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.

5.- El establecimiento cuenta con protocolos de desvinculación, eso le corresponde al sostenedor.

### **SUB DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS**

1.- El establecimiento cuenta con un presupuesto que no concilia todas las necesidades de los diferentes estamentos.

2.- El establecimiento no puede ejecutar sus gastos de acuerdo al presupuesto, porque el sostenedor es el que aprueba éstos, de acuerdo al saldo que tenga el establecimiento.

## **RESUMEN DE PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS CON DIAGNÓSTICO Y AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

### **DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA**

- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores para identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar; sin embargo no revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.
- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada, pero sólo se realiza una o dos veces al año.
- Sólo algunos profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.
- No todos los profesores logran que los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).
- Los profesores, en general, monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.
- El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.
- El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes, sin establecer un sistema para su organización y uso.
- Existe poca articulación formal entre profesores de distintas asignaturas y cursos.
- Los padres y apoderados presentan un bajo nivel socioeconómico y educacional, lo que impide el adecuado apoyo en la formación de sus hijos, sumado a la falta de motivación de algunos alumnos por sus aprendizajes.

## **DIMENSIÓN DE LIDERAZGO ESCOLAR**

- El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta, pero no siempre los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.
- El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, el cual no está actualizado.
- Ausencia de recursos económicos desde el sostenedor para realizar algunas actividades programadas.

## **ÁREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR**

- El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas) además de un programa afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, sin hacer seguimiento a su implementación, ni se evalúan sus resultados.
- Falta reforzar actividades para fomentar la alianza efectiva familia-escuela, para una mayor participación y apoyo en los aprendizajes y formación de sus hijos. .
- Exposición de algunos estudiantes al tabaco, alcohol y comida envasada o con sellos que dificulta la promoción de hábitos saludables.

## **AREA DE GESTIÓN DE RECURSOS**

- El establecimiento no cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo, ya que es el sostenedor quien decide esto.
- El establecimiento no cuenta con procesos suficientes de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.

- El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, pero no se diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional.
- El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente, sin implementar sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.
- El establecimiento no cuenta con protocolos de desvinculación, ya que esto le corresponde al sostenedor.
- Algunas limitaciones por parte del sostenedor para adquirir recursos para el funcionamiento del establecimiento y el desarrollo de todas las actividades planificadas durante el año escolar.

A raíz de este diagnóstico y autoevaluación institucional y luego de los análisis hecho y de los resúmenes de las evaluaciones presentados, se elaborará un Plan de Mejoramiento Educativo, PME, para la Escuela Rural de Coinco, para trabajarlo en este año 2023 y así poder mejorar aquellas prácticas más descendidas, con el fin de lograr una mayor eficiencia en los procesos y lograr el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos.

## 9. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME) - ESCUELA RURAL DE COINCO AÑO 2023

DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Gestión pedagógica	Fortalecer los procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, monitoreo de las prácticas institucionales y pedagógicas en la comunidad educativa que permitan el logro de los objetivos de aprendizajes y estándares estipulados en el currículum nacional considerando la atención a la diversidad.	El 100% de los docentes participa de los procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento, grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, autoevaluación institucional y pedagógica.
Liderazgo	El sostenedor informa al establecimiento oportunamente los recursos financieros con que cuenta la escuela para el año académico y aquellos que entregará al equipo directivo para su posterior rendición de cuentas. Asegurar con el equipo directivo y sostenedor la recopilación, análisis y uso sistemático de los datos escolares como herramientas para la toma de decisiones educativas y el monitoreo permanente de la gestión del establecimiento.	El 100% de las actividades planificadas son realizadas contando con el compromiso del sostenedor de asignar los recursos comprometidos y con los administrados por el equipo directivo.  El Equipo directivo y sostenedor analizan el 100% de los datos recopilados por el establecimiento y que se definen las mejores estrategias para asegurar buenos resultados de aprendizaje.
Convivencia escolar	Desarrollar diversas actividades que promuevan la prevención y promoción de conductas de riesgo y autocuidado, vinculando siempre a toda la comunidad, especialmente a los padres y apoderados en la búsqueda	El 95% de los estudiantes participa en talleres de promoción y prevención de conductas de riesgo y autocuidado realizados durante el año y el 85% de los

	de mejorar la comunicación, compromiso con la formación de sus hijos y la sana convivencia escolar de todos los estamentos.	apoderados participa en actividades planificadas por la escuela, con el fin de apoyar en la formación integral de sus hijos.
Gestión de recursos	Asegurar que el establecimiento cuente con sistema de evaluación semestral y con la respectiva retroalimentación y reconocimiento laboral; y que a su vez cuenten con perfeccionamiento y/o capacitación que se requiera. con el fin de promover un mejor desempeño en sus funciones que se traducirá en entregar mayores y mejores herramientas de aprendizaje a los estudiantes.	Realizar el 100% de las evaluaciones y retroalimentación y reconocimiento laboral del personal del establecimiento y realización del 90% de las necesidades de perfeccionamiento y/o capacitación.

**PLANIFICACIÓN ANUAL DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO ( PME)  
LA ESCUELA RURAL DE COINCO 2023**

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLE
<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	GESTIÓN DEL CURRÍCULUM	Fortalecer los procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, monitoreo de las prácticas institucionales y pedagógicas en la comunidad educativa que permitan el logro de los objetivos de aprendizajes y estándares estipulados en el currículum nacional	El 100% de los docentes participa de los procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento, grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, autoevaluación institucional y pedagógica.	<b>-Reuniones técnicas:</b> se planifican reuniones de reflexión y trabajo técnico una vez al mes para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje , el intercambio de buenas prácticas pedagógicas y/o recursos desarrollados por los docentes, además de analizar las dificultades del trabajo docente, para compartir experiencias y retroalimentar el trabajo educativo que realiza cada uno.	-Director  -Unidad Técnico Pedagógica  -Docentes
	ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA				
	APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES				<b>-Proyectos pedagógicos y Aprendizaje Basado en Proyectos.</b>

		considerando la atención a la diversidad.		Para reforzar la motivación, interés y participación de los alumnos por sus aprendizajes a través de diversas y variadas estrategias de trabajo dentro y fuera del aula e implementando actividades para apoyar a los alumnos que presentan dificultades de aprendizaje y a los que presentan habilidades destacadas.	
<b>LIDERAZGO</b>	LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR	-El sostenedor informa al establecimiento oportunamente los recursos financieros con que cuenta la escuela para el año académico y aquellos que	El 100% de las actividades planificadas son realizadas contando con el compromiso del sostenedor de asignar los recursos comprometidos y con los	<b>Planificación presupuesto anual y solicitudes:</b> En reuniones técnicas se elabora el presupuesto anual para desarrollar actividades planificadas por la escuela, para presentar formalmente los requerimientos al sostenedor y así no presentar problemas de	-Sostenedor -Director -Unidad Técnico Pedagógica

	<p>PLANIFICA- CIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS</p>	<p>entregará al equipo directivo para su posterior rendición de cuentas.</p> <p>-Asegurar con el equipo directivo y sostenedor la recopilación, análisis y uso sistemático de los datos escolares como herramientas para la toma de decisiones educativas y el monitoreo permanente de la gestión del establecimiento.</p>	<p>administrados por el equipo directivo.</p> <p>El Equipo directivo y sostenedor analizan el 100% de los datos recopilados por el establecimiento y que se definen las mejores estrategias para asegurar buenos resultados de aprendizaje.</p>	<p>financiamiento. Además se establece un sistema para recibir las necesidades imprevistas que surgen durante el año.</p> <p><b>Recopilación y análisis de datos:</b> Establecer mecanismos para recopilar y tabular datos referentes a resultados académicos de los estudiantes, la eficiencia interna, satisfacción y participación de los padres, con la finalidad de revisarlos y analizarlos con los docentes y tomar decisiones que favorezcan la buena gestión educativa.</p>	
--	--	--	---	--	--

<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	FORMACIÓN	Desarrollar diversas actividades que promuevan la prevención y promoción de conductas de riesgo y autocuidado, vinculando siempre a toda la comunidad, especialmente a los padres y apoderados en la búsqueda de mejorar la comunicación, compromiso con la formación de sus hijos y la sana convivencia escolar de todos los	El 95% de los estudiantes participa en talleres de promoción y prevención de conductas de riesgo y autocuidado realizados durante el año y el 85% de los apoderados participa en actividades planificadas por la escuela, con el fin de apoyar en la formación integral de sus hijos.	<p><b>-Talleres de prevención y promoción de conductas de riesgo y autocuidado:</b></p> <p>Se realizarán talleres sobre afectividad y sexualidad, prevención en consumo y tráfico de alcohol y drogas, además taller de autocuidado y vida saludable, realizando el seguimiento a su implementación y evaluando los resultados de estos talleres.</p> <p><b>Participación de padres y apoderados:</b></p> <p>Se planificarán durante el año diversas instancias de participación de padres y apoderados, tales como: talleres, reuniones de curso y generales, celebraciones, actos,</p>	<p>-Director</p> <p>-Unidad Técnico Pedagógica</p> <p>-Dupla psicosocial</p>
----------------------------	-----------	---	---	--	--

		estamentos.		conmemoraciones, aniversario, etc, para lograr un mayor compromiso con la educación de sus hijos y con el trabajo que realiza la comunidad educativa.	
<b>RECURSOS</b>	GESTIÓN DEL PERSONAL	Asegurar que el establecimiento cuente con sistema de evaluación semestral y con la respectiva retroalimentación y reconocimiento laboral; y que a su vez cuenten con perfeccionamiento y/o capacitación que se requiera.	Realizar el 100% de las evaluaciones y retroalimentación y reconocimiento laboral del personal del establecimiento y realización del 90% de las necesidades de perfeccionamiento y/o capacitación.	<b>Evaluación del desempeño del personal:</b> El equipo directivo evalúa al menos una vez por semestre al personal, considerando el ámbito pedagógico, administrativo y de relaciones interpersonales con el objetivo de implementar un proceso constante de apoyo, monitoreo y retroalimentación al personal con mayor necesidad.	-Sostenedor  -Director  -Unidad Técnico Pedagógica
	GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	con el fin de		<b>Fomento del perfeccionamiento docente:</b>	

		<p>promover un mejor desempeño en sus funciones que se traducirá en entregar mayores y mejores herramientas de aprendizaje a los estudiantes.</p>		<p>Se hará un diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual se formulará el Plan de Desarrollo Docente, formulando acciones para poder capacitar a los docentes durante el año, además se implementarán sistemas de reconocimiento que promuevan el compromiso laboral.</p>	
--	--	---	--	--	--

## 10. BIBLIOGRAFÍA

-De la Vega, L. F. (2015). *Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas*. *Calidad en la educación*, 42, 61 – 91.

Recuperado de:

<https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003>

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=108616158&lang=es&site=ehost-live>.

-Ministerio de Educación de Chile.(2022). *Orientaciones para el proceso de Planificación de la Mejora Educativa 2022*.

Recuperado de:

<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/orientaciones-pme/>

-Torres, Y. E. Q. (2018). *Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica*1. *Educación y Educadores*, 21(2), 259–281.

Recuperado de:

<https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132180185&lang=es&site=ehost-live>

- Ministerio de Educación de Chile (2020). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*.

Recuperado de:

[http://archivos.agenciaeducacion.cl/estandares\\_indicativos\\_de\\_desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/estandares_indicativos_de_desempeno.pdf)-<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/orientaciones-pme/>

-Navareño, Pedro.(2022). *Un ciclo para la innovación sostenible y mejora continua de la escuela*.

Recuperado de:

<https://eldiariodelaeducacion.com/2022/03/18/un-ciclo-para-la-innovacion-sostenible-y-mejora-continua-de-la-escuela/>

## 11. ANEXOS

### 11.1. FICHA TÉCNICA DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

#### Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

#### Dimensión gestión del currículum

##### Sub Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				

<p>2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)</p>				
<p>3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p>				
<p>4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.</p>				
<p>5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>				
<p>6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p>				
<p>7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.</p>				
<p>8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p>				

<p>9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.</p>				
<p>10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.</p>				
<p>11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.</p>				
<p>12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.</p>				
<p>13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.</p>				

## 1.2. Sub Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

**Proceso general a evaluar:** Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				

8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				
---	--	--	--	--

### 1.3. Sub Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				

6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
---	--	--	--	--

## Dimensión Liderazgo Escolar

### 1.1. Sub Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

## 1.2. Sub Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

**Proceso general a evaluar:** El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para				

implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

### 1.3. Sub Dimensión: Planificación y gestión de resultados

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los				

padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

## Dimensión Convivencia Escolar

### 1.1. Sub dimensión: Formación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				

5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

### 1.2. Sub Dimensión: Convivencia escolar

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la				

escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

### 1.3. Sub Dimensión: Participación

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los				

estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

## Dimensión Gestión de Recursos

### 1.1. Sub Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por				

normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

## 1.2. Sub Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

**Proceso general a evaluar:** Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

### 1.3. Sub Dimensión: Gestión de recursos educativos

**Proceso general a evaluar:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

**11.2. TABLA DE ANÁLISIS FODA PARA LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

**11.3. TABLA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME)**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>META ESTRATÉGICA</b>
<b>Gestión pedagógica</b>		
<b>Liderazgo</b>		
<b>Convivencia escolar</b>		
<b>Gestión de recursos</b>		

**11.4. TABLA DE PLANIFICACIÓN ANUAL DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO ( PME)**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SUB DIMENSIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPON-SABLES</b>
<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>					
<b>LIDERAZGO</b>					
<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>					
<b>RECURSOS</b>					