



Trabajo Final para obtener el grado de Magíster en Educación Mención Gestión de
calidad

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA
ESCUELA DIVINA GABRIELA, DE LA COMUNA DE PEDRO AGUIRRE
CERDA, REGIÓN METROPOLITANA

Candidato a magíster: Cyndi Rivera Hidalgo

Tutor disciplinar: Prof. Amely Vivas

Tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Mayo, 2024

Índice

Resumen	1
Introducción.....	2
Marco teórico.....	4
Marco contextual	20
Diagnóstico institucional	21
Análisis de resultados	39
Plan de Mejoramiento Educativo	41
Conclusión.....	47
Bibliografía.....	48
Anexos	49

Resumen

El documento presenta un resumen del trabajo realizado como parte del Magíster en Educación con mención en Gestión de Calidad en la Universidad Miguel de Cervantes, enfocado en abordar los desafíos educativos en Chile. El objetivo principal es diagnosticar y diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo para el Colegio Divina Gabriela, con el fin de fortalecer la calidad y equidad del sistema educativo.

La metodología empleada se basa en la experiencia práctica en el colegio mencionado, involucrando a todos los funcionarios en la recopilación de datos y el diagnóstico institucional. Se destaca el enfoque colaborativo para recabar información relevante sobre prácticas de gestión y resultados obtenidos.

Los resultados del diagnóstico muestran áreas de mejora significativas, especialmente en la gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos. Se identifican aspectos críticos, como la baja evaluación en liderazgo del sostenedor y la necesidad de fortalecer la formación en convivencia escolar.

Como propuestas de mejora, se sugiere implementar programas de capacitación y talleres para aumentar la conciencia sobre convivencia escolar, proporcionar apoyo socioemocional, integrar habilidades sociales en el currículum y promover la colaboración entre la escuela y la comunidad. Además, se plantea reforzar el liderazgo académico del director y establecer metas claras, así como mejorar la gestión de recursos y el apoyo al desarrollo profesional del personal.

El análisis de resultados destaca las áreas con mejores y peores evaluaciones, sirviendo de base para las acciones de mejora propuestas.

Introducción

La experiencia adquirida durante el transcurso del MAGÍSTER EN EDUCACIÓN "CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE CALIDAD" en la Universidad Miguel de Cervantes ha sido esencial para comprender y enfrentar los desafíos inherentes al ámbito educativo en Chile. Como destaca Fullan (2007), la mejora continua en educación demanda un compromiso con la investigación y el debate, así como la adquisición de herramientas para el desarrollo de competencias y habilidades necesarias en el contexto del sistema educativo.

El propósito del presente trabajo radica en realizar un diagnóstico institucional y diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo para el Colegio Divina Gabriela, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la calidad y equidad del sistema educativo en el que esta institución se inserta. Esta tarea se justifica en la necesidad de abordar las oportunidades de mejora detectadas en el proceso de autoevaluación, como lo señala Rodríguez (2012), quien destaca que el Plan de Mejoramiento Educativo constituye un conjunto de acciones dirigidas a mejorar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de los procesos educativos.

El trabajo se estructurará en base a la experiencia práctica en el Colegio Divina Gabriela, donde se llevaron a cabo la recopilación de datos y la ejecución del diagnóstico institucional. Para ello, se conformaron equipos de trabajo que incluyeron la participación de todos los funcionarios del establecimiento, tanto docentes como no docentes, con conocimientos y experiencias adecuadas en las áreas evaluadas.

El enfoque colaborativo empleado permitió la recopilación de información relevante para fundamentar la valoración de las prácticas de gestión y los resultados obtenidos por el establecimiento en cada una de las áreas identificadas. Como señala Senge (2006), la colaboración entre diversos actores dentro de una organización educativa es esencial para promover el aprendizaje organizacional y el desarrollo de soluciones efectivas a los desafíos identificados.

Para llevar a cabo este trabajo, se ha seguido una estructura metodológica definida que comprende los siguientes puntos:

Marco teórico: Se realizará una revisión sistematizada y actualizada de la literatura relacionada con los temas abordados en el trabajo, aplicando normas APA para citar. Se presentarán referentes teóricos que respalden el enfoque y los objetivos del estudio.

Marco contextual: Se describirán las características del contexto en el cual se realiza el estudio, incluyendo una reseña histórica del establecimiento, así como aspectos geográficos, socioeconómicos y culturales relevantes.

Diagnóstico institucional: Se llevará a cabo un análisis detallado del establecimiento utilizando los Estándares Indicativos de Desempeño, con el objetivo de recabar información para la mejora de la calidad educativa. Se identificarán las fortalezas y debilidades en cuatro dimensiones de la gestión escolar.

Análisis de resultados: Se expondrán los resultados obtenidos del diagnóstico institucional, enfocándose en describir las fortalezas y debilidades identificadas en el establecimiento.

Plan de mejoramiento: Se elaborará un plan de mejoramiento educativo que contenga objetivos y metas estratégicas para cada dimensión del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, respondiendo a los resultados del diagnóstico institucional.

Finalmente, la Conclusión presentará una síntesis de los aspectos relevantes del trabajo, evaluando la contribución del estudio y vinculándolo con nuevos desafíos educativos.

Marco teórico

El Programa Magíster de la Universidad Miguel de Cervantes, con su especialización en Gestión de Calidad, establece como culminación del posgrado un ejercicio de profundización que integra y aplica tanto conocimientos teóricos como habilidades adquiridas durante el periodo de dos años de estudios. Este ejercicio final ofrece la oportunidad de fortalecer las competencias desarrolladas a lo largo del proceso formativo y, al mismo tiempo, contribuir al análisis y la resolución creativa de una problemática vinculada al ámbito de estudio específico de la mención.

El objetivo central es la aplicación de una "Autoevaluación Institucional" y la elaboración de un "Plan de Mejoras" dentro del contexto educativo en el cual cada estudiante se desempeña. Este proceso se fundamenta en el Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE).

El SACGE representa un instrumento de la política pública en educación que busca integrar a los establecimientos educativos en un continuo proceso de mejora. Su implementación impulsa el desarrollo de capacidades de gestión institucional mediante la promoción de una cultura evaluativa centrada en la obtención de resultados a nivel institucional.

Este modelo se organiza en Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión, siendo las Áreas el componente fundamental de la gestión educativa. El modelo identifica cinco áreas, las cuales se dividen en procesos y resultados.

La relación entre las Áreas de Procesos y el Área de Resultados del Modelo de Gestión Escolar se fundamenta en dos principios clave:

- Los procesos son los responsables de producir los resultados.
- Los resultados reflejan la calidad de los procesos llevados a cabo.

El Proceso de Autoevaluación Institucional tiene como objetivo principal obtener un diagnóstico que permita determinar el nivel de calidad de las prácticas de gestión que la escuela o liceo implementa en su quehacer diario.

Además, la autoevaluación posibilita la identificación de áreas prioritarias que pueden ser enfocadas como oportunidades para mejorar la gestión escolar. Un requisito indispensable para llevar a cabo este proceso de manera óptima es que los participantes estén familiarizados en profundidad con el documento que guiará el trabajo a realizar, es decir, la Guía de Autoevaluación.

Para lograr esto, se sugiere:

- Leer detenidamente y comprender el instrumento.
- Dominar los conceptos esenciales que lo sustentan.
- Internalizar la metodología de trabajo propuesta.
- Comprender la lógica detrás de la descripción de las evidencias.
- Entender los distintos niveles de evaluación de las prácticas y los resultados.

Entre los conceptos fundamentales que se deben tener en cuenta se encuentran: Área, Dimensión, Elemento de Gestión, Prácticas y Evidencias. Estas categorías de análisis constituyen la base del modelo de Gestión Escolar.

Las Áreas representan los aspectos clave temáticos de la gestión de un establecimiento educacional. El Modelo de Gestión Escolar identifica cinco Áreas, las cuales se interrelacionan entre sí. Destaca la Gestión Curricular como el núcleo central del Modelo, ya que engloba los procesos principales del establecimiento educativo. Por su parte, el Área de Liderazgo impulsa y guía dichos procesos, proporcionando coherencia a la actuación de los diferentes actores de la comunidad educativa. Asimismo, las Áreas de Convivencia y Apoyo a los Estudiantes, así como Recursos, tienen como objetivo generar las condiciones y el respaldo necesarios para la implementación exitosa de la propuesta curricular. Estas áreas, denominadas de proceso, tienen un impacto directo en el Área de Resultados.

Las Áreas de Procesos del Modelo de Gestión Escolar incluyen:

- Área de Liderazgo
- Área de Gestión Curricular
- Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes
- Área de Recursos

Por otro lado, el Área de Resultados se caracteriza por la presentación de:

- Datos
- Cifras
- Porcentajes
- Resultados de mediciones que el establecimiento recolecta, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros y desempeño.

Las Dimensiones, por su parte, constituyen el contenido técnico de las áreas presentado de manera desagregada, permitiendo un análisis más detallado de cada aspecto.

Los Elementos de Gestión son componentes específicos que operacionalizan las dimensiones y plantean preguntas sobre la práctica del establecimiento educacional. La Guía de Autoevaluación contiene un total de 57 Elementos de Gestión, considerando tanto las Áreas de Procesos como las de Resultados.

En cuanto a la Práctica, se refiere a la forma de trabajo habitual en el establecimiento educacional, la cual refleja un aspecto de la gestión escolar. Esto se manifiesta a través de mecanismos, metodologías, estrategias y/o procedimientos implementados en el día a día de la institución.

Por último, la Evidencia se define como una descripción escrita y explícita de la práctica del establecimiento educacional, respondiendo a las preguntas planteadas por los elementos de gestión.

En este marco teórico, es relevante considerar que, según Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021), el rendimiento exitoso de una empresa se basa en las habilidades gerenciales y el ambiente organizacional saludable. Es crucial contar con líderes mejor preparados en términos de actitudes y aptitudes, especialmente en el contexto actual de globalización y cambios rápidos. Estos líderes deben ser capaces de gestionar de manera eficaz y eficiente tanto los procesos administrativos como operativos, demostrando un compromiso claro con la rentabilidad de la organización.

Asimismo, la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, es fundamental para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015). Integrar estas perspectivas en el análisis y desarrollo del Plan de Mejoras puede fortalecer la capacidad de la institución para adaptarse y responder eficazmente a los desafíos del entorno educativo.

Área de Liderazgo: El liderazgo se refiere a las acciones emprendidas por el director, el equipo directivo y/o de gestión para guiar, planificar, coordinar y evaluar los procesos institucionales. Su objetivo es dirigir a los miembros de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida que permita alcanzar las metas institucionales.

Área	Prácticas
Visión Estratégica y Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de planificación que favorecen el logro de los Objetivos Institucionales, misión y visión. • Prácticas para asegurar que el PEI considera las necesidades educativas y formativas de los alumnos y la comunidad educativa. • Prácticas para asegurar que el PEI orienta y articula las distintas acciones, instrumentos y estrategias del establecimiento. • Prácticas para priorizar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales. • Prácticas para garantizar la colaboración del sostenedor en la sustentabilidad del PEI.

Conducción	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas que aseguran la coordinación y articulación de los actores de la comunidad educativa.• Prácticas para asegurar que las decisiones favorecen el logro de los Objetivos Institucionales.• Prácticas para asegurar la delegación de funciones del equipo directivo para el logro de los objetivos Institucionales.• Prácticas para evaluar el desempeño del director y el equipo directivo.
Alianzas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas para generar interacción y aprendizaje profesional con otras instituciones escolares.• Prácticas para establecer redes de colaboración con organismos de la comunidad local, académicas, servicios públicos, etc.• Prácticas para contribuir al desarrollo local de la comunidad.

Información y Análisis	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas de monitoreo, evaluación y/o autoevaluación para detectar situaciones críticas.• Prácticas de análisis de información para la toma de decisiones fundamentadas.• Prácticas para rendir cuentas públicas respecto de planes y logros alcanzados.
------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

GESTIÓN CURRICULAR: Conjunto de acciones llevadas a cabo por el establecimiento educacional con el fin de garantizar la continuidad y efectividad en el diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular.	
Área	Prácticas
Organización Curricular	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas que articulan el Marco Curricular, el PEI y el Plan de Estudio• Prácticas para asegurar que la propuesta curricular considera las necesidades e intereses de los estudiantes• Prácticas que aseguran una progresión y coherencia de los OFCMO entre ciclos y niveles.

Preparación de la Enseñanza	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas que aseguran la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI • Prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes • Prácticas para asegurar que los recursos educativos e informáticos se utilizan en coherencia con las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes • Prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.
-----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Acción Docente en el Aula	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula • Prácticas para garantizar que el clima y la convivencia favorezcan el aprendizaje en el aula • Prácticas para asegurar que los docentes mantienen altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes • Prácticas para asegurar que el tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza • Prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.
------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes: Estrategias implementadas por la institución educativa para atender las particularidades de cada estudiante y promover relaciones armoniosas dentro de la comunidad escolar, creando un entorno propicio que facilite el proceso de aprendizaje.

Área	Prácticas
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional. • Prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias esté en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos. • Prácticas que aseguran la información y canales expeditos de comunicación para mantener informados a todos los actores de la comunidad educativa y recibir observaciones y sugerencias. • Prácticas para prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud del conjunto de la comunidad.

<p>Recursos: Estrategias implementadas por la institución educativa para promover el crecimiento profesional de los docentes y asistentes, así como para gestionar, mantener y mejorar los recursos y materiales disponibles, con el fin de alinearlos con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y los logros de aprendizaje de los estudiantes.</p>	
Área	Prácticas
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las necesidades de formación de docentes y asistentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI. • Ofrecimiento de formación continua adaptada a las responsabilidades y metas establecidas. • Establecimiento y comunicación de metas individuales y grupales coherentes con los objetivos institucionales. • Evaluación del desempeño docente en base a sus funciones y metas establecidas. • Implementación de un sistema de reconocimiento al desempeño y contribuciones de los diferentes miembros de la comunidad educativa hacia la implementación del PEI y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión eficiente de los recursos financieros.

<p>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento adecuado de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento necesarios para la implementación del PEI. • Adecuación de los espacios y la infraestructura a las necesidades del desarrollo del PEI.
<p>Procesos de Soporte y Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los servicios y soportes se ajusten a los requerimientos de la comunidad educativa. • Mantener un sistema de registro y actualización de los servicios y soportes disponibles. • Promover el uso de los servicios disponibles por parte de la comunidad educativa.

<p>Resultados: datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros.</p>	
<p>Área</p>	<p>Prácticas</p>
<p>Logros de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de logro de los alumnos en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.

	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de logro de los estudiantes en relación a las mediciones nacionales.
Logros Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de logro de los objetivos establecidos en los planes de mejoramiento y/o acciones de mejoramiento. • Niveles de logro de los índices de eficiencia interna. • Datos sobre desarrollo profesional y desempeño docente y paradocente. • Datos sobre optimización y/o aprovechamiento de los recursos financieros, materiales y tecnológicos.
Satisfacción de la comunidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de satisfacción de docentes y paradocentes. • Niveles de satisfacción de padres y apoderados. • Niveles de satisfacción de los estudiantes.

Una vez finalizada la etapa de Autoevaluación, es imperativo elaborar el Plan de Mejora con el propósito de abordar las oportunidades de crecimiento identificadas previamente. Este proceso implica un cambio de enfoque, pasando de la mera preocupación por las debilidades encontradas a la acción efectiva en el diseño y ejecución de medidas correctivas para avanzar en el mejoramiento institucional.

Según la literatura consultada y los textos del Magíster, se pueden identificar algunas características fundamentales de un Plan de Mejoras:

- Es un instrumento que guía el proceso de mejoramiento continuo, identificando la magnitud y la dirección de los cambios necesarios.
- Actúa como un elemento articulador de las acciones prioritarias para mejorar aquellas prácticas que tendrán un mayor impacto en los procesos y resultados de la gestión.
- Es un instrumento dinámico que permite la revisión y evaluación de las estrategias implementadas, verificando su efectividad y ajustándolas según sea necesario.
- Al igual que la guía de autoevaluación, el Plan de Mejoras también es un instrumento de aprendizaje institucional.
- Facilita la alineación de los objetivos estratégicos, los resultados de la autoevaluación y las acciones de mejora a implementar.
- En su diseño, se deben especificar objetivos, procedimientos y acciones previstas, así como identificar a los responsables de su ejecución, los recursos necesarios y los plazos para su cumplimiento, junto con indicadores para el seguimiento continuo.
- Debe promover la participación de todos los actores involucrados, con un liderazgo efectivo por parte de directivos y colaboradores.

Estas características resaltan la importancia de un enfoque integral y participativo en el diseño, ejecución y seguimiento del Plan de Mejoras, asegurando así su efectividad en la mejora continua de la institución educativa.

La priorización y selección de las áreas y oportunidades de mejoramiento se basan en un modelo que considera dos criterios fundamentales: la baja evaluación y el alto impacto. Esto implica identificar aquellas áreas con una calificación baja en la evaluación, pero que tienen el potencial de generar un impacto significativo en el mejoramiento institucional.

Para abordar estas áreas, se proponen acciones inmediatas que no requieren recursos adicionales y que pueden implementarse de manera rápida y efectiva.

La secuencia de trabajo para pasar de los resultados de la autoevaluación al diseño y ejecución del Plan de Mejora se estructura en los siguientes pasos:

1. Identificación, delimitación y consenso sobre las acciones de mejora inmediata, destinadas a resolver problemas urgentes y de fácil solución.
2. Identificación, delimitación y consenso sobre las áreas de mejora, enfocadas en aspectos más amplios que requieren atención continua y estratégica.
3. Análisis y priorización de las oportunidades de mejora, evaluando su relevancia y potencial impacto en el proceso de mejoramiento institucional.
4. Análisis de las razones que explican la situación actual respecto a los aspectos que se desean mejorar, con el objetivo de comprender en profundidad los desafíos identificados.
5. Búsqueda de alternativas viables para abordar las áreas de mejora identificadas, definiendo líneas de acción claras y coherentes.
6. Elaboración del Plan de Mejora, que incluye mecanismos de seguimiento y evaluación, así como la asignación de recursos y formación necesarios para su implementación.
7. Desarrollo de un Sistema de Seguimiento y Apoyo que garantice la adecuada implementación de las acciones definidas en el plan, así como de las acciones de mejora inmediata.
8. Implementación del Plan de Mejora y seguimiento continuo de su ejecución, realizando ajustes según sea necesario.
9. Evaluación final del Plan de Mejora para identificar logros y áreas de oportunidad, dando inicio a un nuevo ciclo de mejora continua.

Este enfoque secuencial y estructurado busca garantizar una gestión eficaz y sistemática del proceso de mejora institucional, promoviendo la reflexión, la colaboración y la participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo.

Marco contextual

El estudio se centra en el Colegio Divina Gabriela, una institución educativa ubicada en la comuna de Pedro Aguirre Cerda, Región Metropolitana. Con una población estudiantil de 179 alumnos, el colegio enfrenta un alto nivel de vulnerabilidad, con un índice del 83,6% según datos de la Junaeb. Esta situación socioeconómica y sociocultural homogénea, clasificada como de Clase Baja, presenta desafíos particulares en términos de recursos y apoyo socioemocional para los estudiantes.

La jornada escolar es completa y abarca desde Educación Inicial hasta Octavo Básico. Financiado bajo un modelo de financiamiento compartido, el colegio opera como institución particular subvencionada, lo que puede influir en la disponibilidad de recursos para programas educativos y de desarrollo personal.

La ubicación geográfica del colegio en Pedro Aguirre Cerda, una zona con dinámicas socioeconómicas y culturales propias, también impacta en el contexto educativo. El proyecto educativo del colegio se centra en el desarrollo valórico-religioso-artístico de los estudiantes, reflejando la importancia dada al crecimiento personal y moral, así como a la expresión creativa y artística.

Antecedentes Históricos

El Colegio Divina Gabriela fue inaugurado en 1981 por Don Manuel Martínez Henríquez, con el objetivo de brindar educación de calidad a todos los niños y jóvenes de la comunidad. Ubicado en el costado oriente de las antiguas Caballerizas de la Hacienda Ochagavía, la institución tiene una historia significativa que se remonta a eventos emblemáticos en la región.

La dirección del colegio es en Vecinal 2800, comuna de Pedro Aguirre Cerda, con contacto telefónico al 22 517 00 97. La directora es Victoria Martínez Guillén y el subdirector es Jorge Carrasco Gallardo. Atiende desde Pre-Básica a 8° Básico en una jornada escolar completa.

Contexto Sociocultural

El entorno del colegio se caracteriza por una percepción creciente de inseguridad ciudadana, debido a su proximidad a poblaciones con altos índices de violencia y vulnerabilidad, así como la presencia de un sitio eriazo en sus cercanías. Sin embargo, el colegio mantiene buenas relaciones con redes sociales como Carabineros, centros de salud, villas de ancianos e iglesias, lo que representa una fortaleza en su comunidad.

Diagnóstico institucional

1. 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.

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. 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				X

suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades 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 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.			X	
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. 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				X

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.				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. 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 en			X	

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.				
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Área Liderazgo Escolar

1.1. 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.		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		

1.2. 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	

1.3. 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 Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
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		

Área Convivencia Escolar

1.1. 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 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.			X	
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	

1.2. 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		

1.3. 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	

Área Gestión de Recursos

1.1. 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 atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
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	

1.2. 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.		X		

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		

1.3. 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.			X	

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		

Dentro de la evaluación, se encuentra aspectos en el ambiente escolar que no están funcionando de manera adecuada, presentando un 60% dentro del diagnóstico.

La dimensión en la formación de la convivencia escolar tiene un 58% y este debe ser fundamental para promover un ambiente educativo saludable y positivo. Por otra parte, la dimensión de la participación un presenta un 60%.

Para mejorar la convivencia escolar en el establecimiento Divina Gabriela, es importante abordar estas posibles causas identificando áreas de mejora específicas y desarrollando estrategias y programas para fomentar un ambiente escolar seguro, inclusivo y respetuoso. Esto puede implicar capacitación para el personal, programas de apoyo socioemocional para los estudiantes, y promoción de la participación activa de la comunidad escolar en la construcción de un ambiente positivo y colaborativo.

Las recomendaciones de la mejora es proporcionar capacitación y talleres que aumenten la conciencia de los estudiantes, docentes y personal administrativo sobre la importancia de la convivencia escolar y los beneficios de un ambiente respetuoso y colaborativo. Ofrecer formación específica sobre cómo identificar y prevenir situaciones

de bullying o acoso escolar, así como estrategias para intervenir efectivamente cuando surjan estos problemas. Brindar herramientas y habilidades para que los estudiantes y el personal escolar puedan resolver conflictos de manera constructiva y pacífica, fomentando el diálogo y el entendimiento mutuo. Integrar en el currículo escolar actividades que promuevan el desarrollo de habilidades sociales y emocionales, como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la autoestima, que son fundamentales para una convivencia positiva. Involucrar a los padres, apoderados y miembros de la comunidad en iniciativas de formación en convivencia escolar, fomentando la colaboración entre la escuela y el entorno familiar y comunitario.

Al priorizar la formación en convivencia escolar como una dimensión importante del proceso educativo, se puede contribuir significativamente a crear un ambiente escolar seguro, inclusivo y propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Por otra parte, la baja evaluación en esta área de liderazgo, podría deberse a una falta de apoyo o involucramiento efectivo por parte del sostenedor. Esto puede manifestarse en una falta de recursos, orientación estratégica o respaldo para el desarrollo de la escuela. Además, el director no está brindando una dirección clara en términos de metas académicas y expectativas de rendimiento. Esto podría resultar en una falta de alineación en los esfuerzos escolares para mejorar los resultados académicos y el logro estudiantil. La falta de oportunidades de capacitación, retroalimentación constructiva y liderazgo pedagógico puede afectar negativamente el desempeño y la motivación del equipo educativo. Sin embargo implementar programas de desarrollo profesional para el personal docente y administrativo, establecer metas claras y proporcionar apoyo para mejorar el liderazgo académico del director y reforzar los procesos de planificación estratégica y gestión de resultados, con un enfoque en el seguimiento y la evaluación continua, la colaboración entre el liderazgo escolar, el personal, los estudiantes y otros actores clave de la comunidad escolar también puede ser fundamental para identificar y abordar las áreas de mejora en estas dimensiones.

Análisis de resultados

Área de gestión del currículum 76%

- 1.3. Dimensión: Gestión pedagógica=85%
- 1.4. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula=84%
- 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes=58%

Área Liderazgo Escolar 64%

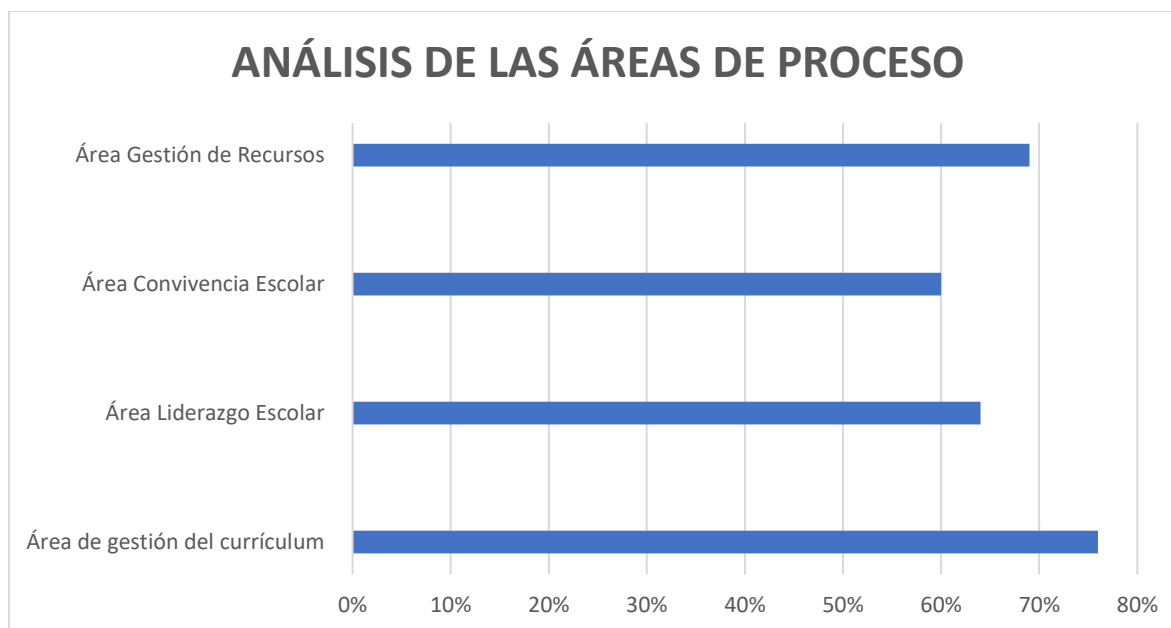
- 1.3. Dimensión: Liderazgo del sostenedor= 55%
- 1.4. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director= 61%
- 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados= 75%

Área Convivencia Escolar 60%

- 1.1. Dimensión: Formación=58%
- 1.2. Dimensión: Convivencia escolar= 61%
- 1.3. Dimensión: Participación=60%

Área Gestión de Recursos 69%

- 1.3. Dimensión: Gestión del recurso humano=75%
- 1.4. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración=61%
- 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos= 70%



Área de gestión del currículum	76%
Área Liderazgo Escolar	64%
Área Convivencia Escolar	60%
Área Gestión de Recursos	69%

FORTALEZAS

- 1) La escuela cuenta con encargada de convivencia escolar.
- 2) La sostenedora del colegio es Asistente Social y Docente
- 3) El establecimiento cuenta con un amplio terreno disponible para ampliación.
- 4) Existencia de recursos para programas de formación
- 5) Alta participación de los estudiantes en actividades
- 6) Creación de espacios para que los estudiantes expresen sus opiniones
- 7) Colaboración activa entre padres, estudiantes y personal escolar
- 8) Las buenas relaciones que mantiene el colegio con instituciones del sector (Carabineros, Consultorio, Villa de ancianos, Iglesia, etc..).

DEBILIDADES

- 1) Falta de programas estructurados de formación
- 2) Escasez de personal capacitado en formación

- 3) Déficit en habilidades sociales y emocionales
- 4) Falta de evaluación continua de los programas de formación
- 5) Desconocimiento de la importancia de la formación en convivencia
- 6) Escasa colaboración entre padres y personal escolar
- 7) La resistencia al cambio por parte del liderazgo, obstaculiza la implementación de nuevas ideas y enfoques que podrían mejorar la institución.
- 8) Falta de compromiso de la comunidad escolar con las actividades de convivencia

Plan de Mejoramiento Educativo

Objetivos y Metas

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Instalar y/o acordar con los docentes procedimientos que permitan planificar, monitorear y evaluar el Proceso de Enseñanza de Aprendizaje y la implementación efectiva del currículum, atendiendo a la diversidad.	El 100% de los docentes de las asignaturas de Lenguaje, Matemáticas, Historia y Ciencia Naturales realizan sus Planificaciones y evaluaciones siguiendo lineamientos institucionales, siendo ocasionalmente acompañados en el aula, para observar y orientar las estrategias didácticas.
Liderazgo	El equipo directivo promueve una cultura de altas expectativas académicas en toda la comunidad escolar y un ambiente colaborativo y	Integrar al menos en el 50% de las reuniones de apoderados elementos que promuevan la participación de éstos en

	académicamente estimulante.	el proceso educativo de sus pupilos
Convivencia escolar	Fortalecer las prácticas que favorecen la sana convivencia escolar a través de la difusión, reflexión y puesta en práctica del Manual de Convivencia para asegurar un ambiente propicio para el desarrollo integral de los estudiantes	El 85% de los integrantes de la comunidad escolar que son encuestados, manifiestan satisfacción con el mejoramiento del clima escolar.
Gestión de recursos	Gestionar la consecución de recursos humanos que nos permita atender a los estudiantes de acuerdo a su diversidad, a fin de que puedan superar sus dificultades.	Contratar y/o mantener contrato de Asistentes de Educación para apoyo en el aula, fonoaudióloga, diferencial y psicóloga a lo menos 1 vez por semana.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
-----------	--------------	----------	------	--------	-------------

Gestión pedagógica	Diseño curricular	Comunicar los objetivos de aprendizaje correspondientes a cada clase, ejecutarla dentro de un ambiente propicio, incorporando guías, recursos didácticos y/o tecnológicos de manera pertinente.	El 100% de los docentes comunican los objetivos, correspondientes a cada clase y procuran generar un ambiente propicio para el aprendizaje, utilizando además variados recursos que permitan atender las necesidades académicas de los estudiantes.	*Al inicio de cada clase registrar los objetivos y potenciar el aprendizaje con el uso de guías, material didáctico y tecnológico. *Promoviendo un ambiente propicio para el aprendizaje a través del respeto a las normas acordadas dentro del aula.	Equipo directivo
Liderazgo	Evaluación del aprendizaje	Apoyar a los estudiantes que presentan un bajo nivel	Realizar el seguimiento del 100% de los casos que	*Consejos de Evaluación Semestral,	Equipo directivo

		<p>de aprendizaje y/o ausentismo con riesgo de deserción y estimular positivamente a quienes obtengan logros.</p>	<p>presentan ausentismo escolar y apoyar en talleres y con estrategias pedagógicas especiales a todos los estudiantes que presentan un bajo nivel de aprendizaje y potenciar a quienes se encuentren en un nivel superior. Realizar al menos 3 Ceremonias de Estimulación durante el año (2 de Premiación y 1 de Certificación Lectora).</p>	<p>con compromiso y monitoreo de estudiantes con riesgo por Asistencia y Rendimiento. *Implementar sistema de Evaluación Diferenciada a *Atención de estudiantes en DAE *Talleres de reforzamiento o *Atención de Fonoaudiología *Realizar ceremonias destinadas a la Estimulación</p>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

				n de los estudiantes.	
Conviven cia escolar	Gestión del clima Escolar	Favorecer la buena convivencia, promover la responsabilida d y respeto a los otros, a través de la práctica de actividades recreativas, por medio de la implementació n de un proyecto que contemple el uso de distintos espacios del establecimient o y la posibilidad de uso ordenado y equitativo del mismo.	Generar al menos 5 protocolos de acción para diversas situaciones. Integrar a representante s de los diversos estamentos de la comunidad en al menos el 50% de las acciones consideradas en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar.	Desarrollo y presentació n del proyecto. - Adquisición y arreglo de juegos de salón, balones, mesas de ping-pong, tacataca y otros. - Práctica de juegos y/o actividades en recreos en espacios claramente señalados y supervisado s.	Encargada de Convivenci a Escolar

Gestión de recursos	Integración de tecnología educativa	Proveer la adquisición y reparación de recursos materiales y educativos que faciliten la adquisición y mejoramiento de los aprendizajes de nuestros estudiantes y que permitan un adecuado monitoreo.	El 100% de las asignaturas cuenta con recursos educativos, Tics y programa que favorece el aprendizaje de los estudiantes y su consecuente monitoreo.	Disponer de una gran variedad de recursos didácticos y tecnológicos que apoyen el aprendizaje con actividades motivadoras y significativas.	Directora
---------------------	-------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Conclusión

La experiencia obtenida a lo largo del MAGÍSTER EN EDUCACIÓN "CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE CALIDAD" en la Universidad Miguel de Cervantes ha sido invaluable para abordar los desafíos educativos en Chile. Este trabajo ha centrado su atención en el Colegio Divina Gabriela, buscando no solo diagnosticar su situación actual, sino también diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo que contribuya a su fortalecimiento y, por ende, al mejoramiento del sistema educativo en el que se desenvuelve.

El análisis detallado reveló áreas críticas, como la convivencia escolar y el liderazgo, que requieren atención inmediata. Para mejorar la convivencia, se recomienda implementar programas de capacitación, promover la participación activa de la comunidad escolar y fomentar habilidades sociales y emocionales entre los estudiantes. Respecto al liderazgo, es esencial fortalecer el apoyo del sostenedor, proporcionar desarrollo profesional al personal y establecer metas claras para mejorar el rendimiento académico.

Los resultados obtenidos reflejan tanto fortalezas como áreas de mejora en la gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para implementar acciones específicas que conduzcan a una mejora continua en la calidad educativa del Colegio Divina Gabriela.

Bibliografía

Fullan, M. (2007). Mejoras en colegios: Requisitos para la formación de profesores.

Rodríguez Jiménez, R. M. (Coord.). (2012). Educación en valores en el ámbito universitario: Propuestas y experiencias. Madrid: Narcea.

Peña Ahumada, N. B., & Aguilar Rascón, O. C. (Coordinadores). (2023). Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Tomo I. En Luis Enrique Ibarra Morales & Daniel Paredes Zempual- Relayn red de Estudios latinoamericanos en administración y negocios (Autores), Peter Lang.

Senge, P. M. (2006). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende. Doubleday (una división de Random House), Nueva York.

Manual del Proceso de Autoevaluación 2005, Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo División de Educación General MINEDUC Diseño: SANTANA diseño. Impresión: Litografía Valente Ltda.

Ministerio de Educación de Chile. (2005). Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Santiago, Chile.

Anexos

Nivel: 4º Básico

GSE: Medio bajo

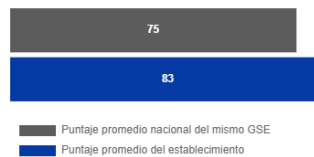
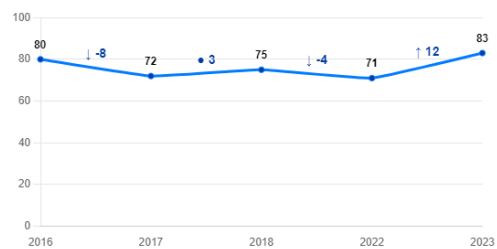
Clima de convivencia escolar

Puntaje promedio y comparación según sexo									
	Puntaje 2016	Variación 2016-2017	Puntaje 2017	Variación 2017-2018	Puntaje 2018	Variación 2018-2022	Puntaje 2022	Variación 2022-2023	Puntaje 2023
Mujeres	86(+)	↓ -13	73	● 2	75	-	83	-	84
Hombres	74	● -2	72	● 2	74	↓ -5	69	-	81



Clima de convivencia escolar

Ver más resultados



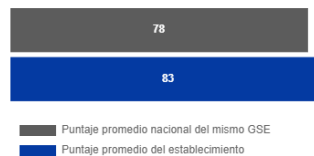
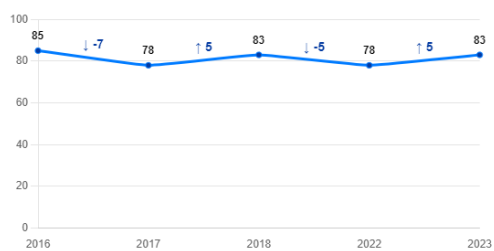
Simbología

La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

↑8

Participación y formación ciudadana

Ver más resultados



Simbología

La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

↑5

Nivel: 4º Básico

GSE: Medio bajo

Participación y formación ciudadana

Puntaje promedio y comparación según sexo

	Puntaje 2016	Variación 2016-2017	Puntaje 2017	Variación 2017-2018	Puntaje 2018	Variación 2018-2022	Puntaje 2022	Variación 2022-2023	Puntaje 2023
Mujeres	89(+)	↓ -8	81(+)	● 2	83	-	93	-	85
Hombres	81	↓ -7	74	↑ 9	83	↓ -8	75	-	80

Simbología

Respecto de la trayectoria de resultados tanto para hombres como para mujeres, el símbolo que acompaña el dato indica que el puntaje, respecto de la evaluación anterior, es:

↓ Significativamente más bajo ● Similar ↑ Significativamente más alto