



Trabajo final para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación.  
Mención Gestión de Calidad.

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.  
ESCUELA “CRUZ DEL SUR” E-485, DE LA COMUNA DE TALCAHUANO,  
REGIÓN DEL BIO BIO.**

Nombre del candidato a magister: Karina Andrea Araya Suazo

Nombre tutor guía: Amely Dolibeth Vivas Escalante

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Enero 2023

## Índice

<b>CONTENIDO</b>	<b>NÚMERO DE PÁGINA</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>5-8</b>
<b>Marco Contextual.....</b>	<b>9-11</b>
<b>Diagnóstico Institucional.....</b>	<b>11-26</b>
<b>Plan de Mejoramiento.....</b>	<b>27-33</b>
<b>Bibliografías.....</b>	<b>34-35</b>

## Resumen

El presente trabajo se basa en la necesidad de aplicar mejoras al establecimiento Escuela “Cruz del Sur” de la comuna de Talcahuano, esto producto del diagnóstico institucional y posterior análisis de los resultados. Para lograr un producto de calidad se consideró literatura emanada por profesionales de la educación, además del contexto educacional, las características de los miembros de la comunidad educativa y las necesidades surgidas producto de la pandemia vivida y conocida por todos y todas.

Una vez establecidas las necesidades, así como las ventajas y desventajas del establecimiento, se confeccionó un plan de mejoramiento educativo, que consta de 4 dimensiones (Gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos), cada una con sus respectivas sub dimensiones, las que a su vez sirvieron para plantear los objetivos, metas y acciones, estas últimas con los actores de la comunidad educativa que se deben hacer responsables de la ejecución, evaluación y posterior impacto que se producen en la comunidad para replantearse o fortalecer el trabajo año a año.

El plan de mejoramiento educativo realizado propone 1 acción para la dimensión Gestión Pedagógica, 2 acciones para la dimensión liderazgo, 2 acciones para la dimensión Convivencia Escolar y 2 acciones para la dimensión Gestión de recursos. Cada una de estas acciones alineadas para confeccionar mejoras o en más de un caso fortalecer el trabajo ya consolidado.

## **Introducción**

El Diagnóstico es el primer paso que nos permite recoger información, la cual nos servirá de base para la búsqueda de metas y planificación de nuestro PME. Es la mirada institucional del establecimiento, que da cuenta de los resultados de aprendizajes que nuestros alumnos dominan al inicio del año escolar. También una comprensión sistémica donde se explicitan claramente cuáles son las prácticas institucionales presentes y/o ausentes y las debilidades y fortalezas de la unidad educativa la que le permitirán, con los antecedentes que cuenta tanto de los aprendizajes de sus estudiantes como en los procesos de gestión, abordar un Plan de Mejoramiento o Fortalecimiento Educativo que le permita satisfacer necesidades y cumplimiento de metas desafiantes. Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad, permitiendo, con las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más descendidos para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento. Corresponde a una descripción de lo que sucede en el establecimiento fundamentada en evidencias y no en juicios evaluativos.

En el diagnóstico se definen los nudos críticos y posteriormente la priorización de él o los focos de mejoramiento, los cuales deben tener el apoyo del Sostenedor y la asesoría de la Supervisión. El Diagnóstico Institucional constituye un instrumento fundamental que da cuenta de la situación del establecimiento, considerando aspectos académicos, extraescolares y administrativos, donde el Equipo de Gestión Escolar (EGE) es el principal estamento que trabaja en función de ello.

## Marco Teórico

La Gestión Educativa es un paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa. Casasús (2000), señala que “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”.

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias.

Por esta razón, el tema central de la gestión, según Casasús, señala que la gestión es “La capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”

En cuanto a las definiciones que se orientan a la interacción entre las personas, para Agyris y Schon (1978) la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. Desde los procesos de interacción comunicativa la gestión se concibe también como “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

Una definición centrada en los procesos propuesta por Arie de Geus (1988) concibe la acción de la gestión como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente, y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.

En este último concepto de gestión se destaca el aprendizaje como proceso y como resultado de la acción de las personas en la organización. De igual manera, en la educación, el aprendizaje es el resultado esperado de la relación docente-alumno en el aula de clase, interacción que responde a las necesidades, intereses y problemas del alumno; a la misión institucional y a las políticas educativas.

A partir del aprendizaje, las organizaciones, incluyendo las educativas, reflexionan su acción para mejorar teorías, visiones, valores, principios, representaciones mentales, procesos, procedimientos, mecanismos de interacción y comunicación, resultados y desempeños efectivos de sus miembros. De esta manera, la organización responde a las exigencias de su entorno interno y externo, elementos que las configuran como sistemas abiertos en constante aprendizaje y transformación.

De lo anterior, se desprende que la gestión y la educación tienen puntos de encuentro disciplinar que enriquecen y orientan sus teorías, modelos y prácticas y es en este contexto que se configura la Gestión Educativa como objeto de estudio y de reflexión de sus prácticas.

Las áreas de gestión requieren una revisión sistemática y una adaptación de las estructuras y formas de trabajo de la institución para responder a sus necesidades de acuerdo con las características de las personas y de los equipos de trabajo que la constituyen. Para ello, busca permanente alternativas de mejoramiento a través de planes de mejoramiento institucionales.

Para realiza un plan de mejoramiento lo primero que hay que realizar es un diagnóstico institucional.

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

Un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos. Así lo sugieren las investigaciones acerca de las fuerzas que rigen el cambio en educación, donde se destaca el papel que tienen las personas implicadas y las instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa (Fullan, 1993 ).

Un Diagnóstico participativo es "un proceso ágil y colectivo de producción de conocimientos de la realidad", dicho de otra manera es todo proceso de conocimiento con las características de ser colectivo, participativo y planificado.

La importancia del diagnóstico institucional es que nos explica la realidad educativa de la institución en interacción con su medio y focaliza la atención en el proceso pedagógico. Sirve de base para tomar decisiones, justifica y fundamenta los cambios o mejoras a realizar para resolver los problemas identificados.

El diagnóstico incorpora dos procesos, los cuales son el dimensionamiento del establecimiento y la autoevaluación de la gestión.

La autoevaluación de la gestión es el Proceso clave en el Diagnóstico Institucional.

En base a encuestas a la comunidad escolar (Directivos, Docentes, Alumnos y Apoderados) se miden las diversas áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad. Permite saber opiniones, grados de conocimiento, satisfacción de la gestión, niveles de participación de los diversos actores y la opinión sobre los grados de mejoría que requiere el establecimiento. El análisis de los datos de la autoevaluación de la gestión trae consigo la determinación de áreas críticas y la posterior configuración de un plan de mejora, el que consta de una serie de actividades basadas en el análisis del diagnóstico institucional. La Ley General de Educación 115 de 1994, en su artículo 84, establece la Evaluación institucional anual, la cual se lleva a cabo al finalizar cada año lectivo, en ella se evalúa, el personal docente y administrativo, los recursos pedagógicos y de infraestructura física para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte. Dicha evaluación la realiza el Consejo Directivo de la Institución Educativa. Este es el momento en el que el establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión. La autoevaluación permite a la institución identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá definir y poner en marcha un plan de mejoramiento en la siguiente etapa.

La autoevaluación entendida “como la acción de la institución para examinarse así misma y valorarse”. El ICFES concibe la autoevaluación institucional como “(...) un proceso permanente y participativo, mediante el cual, la institución obtiene, registra, analiza información útil, confiable y apropiada para la identificación de sus aciertos y debilidades en función de una toma de decisiones eficiente que contribuya a la efectividad de los procesos de planeación y cambio para lograr el desarrollo institucional”.

Este modelo de diagnóstico se estructura en Áreas, Dimensiones con sus respectivos descriptores o elementos de Gestión.

Las Áreas son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional, las cuales son: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y por último Gestión de Recursos

## Marco Contextual

La Escuela Cruz del Sur E-485 es un Establecimiento que depende de la Dirección de Administración Educacional de la Municipalidad de Talcahuano, reconocido oficialmente por el Ministerio de Educación de la República de Chile según Decreto N° 8244 de 1981, su rol base de datos 4732-5.

Fue fundada en 1876 y comenzó a funcionar en el sector el Morro de Talcahuano. Actualmente se ubica en la calle Juan Guillermo Sosa Severino N° 318, en la Población Cruz del Sur, Comuna de Talcahuano, Octava Región, población de un nivel socio económico medio. El IVE de la escuela es de 68,0 %. Es un Establecimiento que cuenta con Jornada Escolar Completa desde el año 2002 y su matrícula promedio es de 500 niños distribuidos en 18 cursos considerando desde Pre-Kínder a Octavo año Básico.

Su planta docente contempla:

1 Director.

1 Profesor encargado como Jefe de Unidad Técnica Pedagógica

1 Profesor encargado Convivencia

1 Profesor encargado como Evaluador

1 Profesor encargado de la Coordinación del Programa de Integración Escolar.

1 Profesor encargado de la Coordinación ENLACES y SAE

1 Profesor encargado de la Coordinación SEP

1 Profesora encargada CRA

2 Educadoras de Párvulos

7 Profesoras de Educación Diferencial con especialización en: TEL – TEA – TDA- DIL

22 Docentes de aula

Planta Asistente de la Educación Profesionales

1 Psicóloga de Convivencia Escolar

1 Asistente Social de Convivencia Escolar

2 Psicólogas PIE

1 Fonoaudióloga

## Planta Asistentes de Educación no profesionales

1 Secretaria

2 Administrativos

3 Asistentes de Párvulos

2 Inspector Paradocente

3 Auxiliares de Servicios Menores

Su infraestructura contempla: Oficina Dirección y UTP, sala de profesores, oficina SEP, sala de Decreto 170, 2 Laboratorios de Computación, Biblioteca, Sala, Sala Centro de Padres, 16 aulas, 2 salas de Pre- Básica, Comedor, Cocina, Despensa, Bodega, Camarines Damas y Varones; Baños: Alumnos Damas, Varones, Profesores, Auxiliares, Minusválidos y Manipuladoras, Oficina de secretaria, Oficina inspectoria, Sala de caldera, Hall, Multicancha y amplios patios.

El Establecimiento cuenta con redes de apoyo como: Bomberos, Carabineros, Centro de Salud CESFAM Leocán Portus, Hospital Higuera, OPD, Programas del SENAME, Centro de Práctica de instituciones de Educación Superior: Universidad Católica de la Santísima Concepción, Universidad San Sebastián, Universidad de Concepción, Universidad Santo Tomás, Universidad Federico Santa María, Universidad Andrés Bello e Institutos Profesionales tales como Pro Andes e Instituto Profesional de la Universidad Católica de la Santísima Concepción.

En lo académico el Establecimiento, está cumpliendo con la cobertura curricular de las Bases Curriculares, Planes y Programas de estudio vigentes.

Escuela Cruz del Sur E-485 (Ex Escuela 4), se creó en el año 1876 en el sector El Morro de Talcahuano, ante la necesidad de formación de la población aledaña a este sector. Es reconocida por el Ministerio de Educación mediante Decreto N° 8244 de 1981.

Desde el año 2000, se instruye a estudiantes desde Pre- Kínder a 8° año básico. En el año 2002 se da inicio a la Jornada Escolar Completa (JEC) con lo que el establecimiento entra a una etapa de consolidación y de desarrollo tecnológico

creciente. Con una dotación docente de 40 Profesores y 17 Asistentes de la Educación.

La Escuela Cruz del Sur proyecta convertirse en una Institución Educativa con la mejor Educación y Docencia de calidad para satisfacer las necesidades de la comuna y los intereses de sus estudiantes para los cuales se ejecutan 20 Talleres extraescolares.

## 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
<b>1</b> <b>Débil</b>	Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el nivel de desarrollo débil.
<b>2</b> <b>Incipiente</b>	Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el nivel de desarrollo incipiente y ninguno de los descritos en el nivel de desarrollo débil.
<b>3</b> <b>Satisfactorio</b>	Cuando cumple con todos los criterios descritos en este nivel y no presenta ninguna de las situaciones descritas en el nivel de desarrollo avanzado.
<b>4</b> <b>Avanzado</b>	Cuando cumple con todos los criterios descritos en el nivel de desarrollo satisfactorio y presenta una o más de las situaciones descritas en el nivel de desarrollo avanzado.

## Análisis de las áreas de proceso

**Dimensión:** Gestión pedagógica.

**Sub Dimensión:** Gestión curricular

**Proceso general a evaluar:** La sub dimensión GESTIÓN CURRICULAR describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo 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.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.				X
El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.				X
Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.				X
El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.				X
El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.				X

El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.				X
El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.				X

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

**Proceso general a evaluar:** La subdimensión ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA describe los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.				X
Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.				X
Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.			X	
Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.				X
Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.				X

Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.				<b>X</b>
---	--	--	--	----------

**Sub Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

**Proceso general a evaluar:** La sub dimensión APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES describe las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. Los estándares establecen la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.				<b>X</b>
El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.				<b>X</b>
El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.				<b>X</b>

El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.				X
El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.				X
Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.				X
Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes				X

**Dimensión:** Área Liderazgo Escolar

**Sub Dimensión:** Liderazgo del sostenedor

**Proceso general a evaluar:** La subdimensión LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente			X	
El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.				X
El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos				X
El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.				X
El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento				X
El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.				X

**Sub Dimensión:** Liderazgo formativo y académico del director

**Proceso general a evaluar:** La subdimensión LIDERAZGO DEL DIRECTOR describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del

establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.				X
El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.			X	
El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.				X
El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.				X
El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.				X
El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.				X
El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.				X

**Sub Dimensión:** Planificación y gestión de resultados

**Proceso general a evaluar:** La sub dimensión PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas,

acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta sub dimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

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
--	--	--	--	---

**Dimensión:** Área Convivencia Escolar

**Sub Dimensión:** Formación

**Proceso general a evaluar:** La sub dimensión FORMACIÓN describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.				X
El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.				X
El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.			X	
El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.				X

El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.				X
El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.				X
El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.				X

**Sub Dimensión:** Convivencia escolar

**Proceso general a evaluar:** La sub dimensión CONVIVENCIA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.

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).				X
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	

**Sub Dimensión:** Participación

**Proceso general a evaluar:** La sub dimensión PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.				X
El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.				X
El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.				X
El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.				X
El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.				X
El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.				X

**Dimensión:** Área Gestión de Recursos

**Sub Dimensión:** Gestión del recurso humano

**Proceso general a evaluar:** La sub dimensión GESTIÓN DE PERSONAL describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.				X
El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.			X	
El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente				X
El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.				X
El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.				X
El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.				X

El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.				X
El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.				X
El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.				X

**Sub Dimensión:** Gestión de recursos financieros y administración

**Proceso general a evaluar:** La sub dimensión GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				X
El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.				X
El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.				X

El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.				X
El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.				X
El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.				X

**Sub Dimensión:** Gestión de recursos educativos

**Proceso general a evaluar:** La sub dimensión GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.				X
El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.			X	
El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				X

El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.				<b>X</b>
El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.				<b>X</b>

## Plan de mejoramiento.

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
<b>Gestión pedagógica</b>	Implementar prácticas de gestión y liderazgo pedagógico con foco en el fortalecimiento de la colaboración y desarrollo profesional docente como estrategias para impactar positivamente en el aprendizaje de todas y todos los estudiantes	100% del equipo docente desarrolla trabajo colaborativo orientado a la recuperación y desarrollo del aprendizaje integral de los y las estudiantes.
<b>Liderazgo Escolar</b>	Favorecer las condiciones para resguardar la adecuada gestión administrativa y pedagógica del establecimiento asegurando los recursos y estrategias para el logro de resultados académicos y apoyo al bienestar de los estudiantes.	Sostenedor y el Director aseguran la implementación de la totalidad de protocolos, planes educativos y procesos tendientes a resguardar el proceso educativo de los estudiantes.
<b>Convivencia escolar</b>	Desarrollar una cultura de participación, inclusión y autocuidado en los integrantes de la comunidad educativa que contribuyan a la adecuada implementación del proceso pedagógico de los estudiantes.	El equipo de convivencia desarrolla acciones para todos los estamentos del establecimiento, destinadas a favorecer la cultura de participación, respeto, inclusión y autocuidado.
<b>Gestión de recursos</b>	Favorecer el uso y gestión de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para resguardar la recuperación de los aprendizajes, el resguardo	El 100% de las acciones implementadas tributan al proyecto educativo del establecimiento y a los focos prioritarios orientados por el MINEDUC para el desarrollo del proceso educativo.

	socioemocional y el adecuado funcionamiento del centro escolar.	
--	---	--

## Plan de mejoramiento Anual.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Implementar prácticas de gestión y liderazgo pedagógico con foco en el fortalecimiento de la colaboración y desarrollo profesional docente como estrategias para impactar positivamente en el aprendizaje de todas y todos los estudiantes	100% del equipo docente desarrolla trabajo colaborativo orientado a la recuperación y desarrollo del aprendizaje integral de los y las estudiantes.	<p><b>ACOMPañAMIENTO DOCENTE EN EL PROCESO EDUCATIVO</b></p> <p>El Equipo Directivo Técnico Pedagógico debe liderar, consolidar y contribuir al fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y el trabajo colaborativo, a través de acompañamiento docente, elaborando pauta de observación, reflexión y retroalimentación.</p> <p>Además, debe monitorear las actividades, para definir las prácticas de enseñanza, diseño,</p>	Jefe UTP Docentes

				planificación, confección de material y evaluación formativa de los aprendizajes.	
--	--	--	--	---	--

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Liderazgo Escolar	Liderazgo del sostenedor	Favorecer las condiciones para resguardar la adecuada gestión administrativa y pedagógica del establecimiento asegurando los recursos y estrategias para el logro de resultados académicos y apoyo al bienestar de los estudiantes.	Sostenedor y el Director aseguran la implementación de la totalidad de protocolos, planes educativos y procesos tendientes a resguardar el proceso educativo de los estudiantes.	<b>LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO DE APRENDIZAJES:</b> El Sostenedor desarrollará procedimientos para fortalecer la labor institucional, académica y administrativa, mediante la implementación de asesorías permanentes, promoción de capacitaciones externas dirigidas al perfeccionamiento	Sostenedor

				constante de sus funcionarios.	
	Liderazgo formativo y académico del director	Favorecer las condiciones para resguardar la adecuada gestión administrativa y pedagógica del establecimiento asegurando los recursos y estrategias para el logro de resultados académicos y apoyo al bienestar de los estudiantes.	Sostenedor y el Director aseguran la implementación de la totalidad de protocolos, planes educativos y procesos tendientes a resguardar el proceso educativo de los estudiantes.	<b>MONITOREO DE IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR Y PROTOCOLOS EDUCATIVOS</b> El Director desarrollará prácticas que priorizan en el monitoreo de la implementación del currículum priorizado para la recuperación y desarrollo de los aprendizajes resguardando, además, el cumplimiento de protocolos institucionales y planes educativos.	Director

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Convivencia escolar	Formación	Desarrollar una cultura de participación, inclusión y autocuidado en los integrantes de la comunidad educativa que contribuyan a la adecuada implementación del proceso pedagógico de los estudiantes.	El equipo de convivencia desarrolla acciones para todos los estamentos del establecimiento, destinadas a favorecer la cultura de participación, respeto, inclusión y autocuidado.	<b>CONTENCIÓN Y APOYO SOCIOEMOCIONAL</b> Los equipos de Convivencia, PIE y docentes implementarán acciones para promover el bienestar socioemocional de la comunidad educativa, construir una identidad positiva y prevenir la deserción escolar, utilizando diversas estrategias (recolección de datos, charlas, entrega de material pedagógico, estímulos, reconocimientos académicos y de formación).	Encargado de Convivencia Escolar Docentes

	Convivencia	Desarrollar una cultura de participación, inclusión y autocuidado en los integrantes de la comunidad educativa que contribuyan a la adecuada implementación del proceso pedagógico de los estudiantes.	El equipo de convivencia desarrolla acciones para todos los estamentos del establecimiento, destinadas a favorecer la cultura de participación, respeto, inclusión y autocuidado.	<b>PROMOVER HÁBITOS DE AUTOCUIDADO EN COMUNIDAD EDUCATIVA</b> El Equipo de coordinación y el Equipo de convivencia escolar, implementarán estrategias de difusión y aplicación de protocolos, con el objetivo de promover el autocuidado, seguridad y prevención de conductas que pongan en riesgo a los integrantes de la comunidad educativa.	Encargado de convivencia escolar
--	-------------	--	---	--	----------------------------------

## Bibliografías

- Change Forces. Probing the Depths of Educational Reform. London & Bristol: The Falmer Press.
- <http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>
- <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%C3%91O%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>
- <http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/doc/201504061135460.OrientacionesTecnicasPMESegundaFase.pdf>
- <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>
- [http://archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2015/basica/Docentes\\_y\\_Directivos/IRE\\_BASICA\\_2015\\_RBD-24314.pdf](http://archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2015/basica/Docentes_y_Directivos/IRE_BASICA_2015_RBD-24314.pdf)
- [http://archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2015/8B\\_IIM/Docentes\\_y\\_Directivos/IRE\\_8B\\_IIM\\_2015\\_RBD-24314.pdf](http://archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2015/8B_IIM/Docentes_y_Directivos/IRE_8B_IIM_2015_RBD-24314.pdf)
- <http://elpinguino.com/noticia/2015/12/29/colegio-cruz-del-sur-figura-entre-los-100-mejores-promedios-psu-a-nivel-nacional->
- <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/12/680-610438-9-resultados-psu-las-listas-con-los-10-mejores-colegios-por-cada-region-segun.shtml>
- [http://www.radiopolar.com/noticia\\_69090.html](http://www.radiopolar.com/noticia_69090.html)
- <http://www.t13.cl/noticia/nacional/estos-son-los-mejores-100-colegios-psu-2015>
- [http://www.convivenciaescolar.cl/index2.php?id\\_seccion=3375&id\\_portal=50&id\\_contenido=13803](http://www.convivenciaescolar.cl/index2.php?id_seccion=3375&id_portal=50&id_contenido=13803)
- **"¿Cómo diseñar un reglamento de disciplina escolar?: Preguntas y respuestas más frecuentes?"** . Programa de Formación en Prevención de Violencia Escolar. UNICEF

- <http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2016/Plan%20de%20Mejoramiento%20Educativo%20en%20el%20marco%20de%20la%20reforma%20escolar%20%20mas%20oportunidades%20para%20todas%20y%20todos%20los%20estudiantes.pdf>
- [http://www.registroate.cl/usuarios/admin3/doc/2014022716391008962.Orientaciones\\_PME\\_2014.pdf](http://www.registroate.cl/usuarios/admin3/doc/2014022716391008962.Orientaciones_PME_2014.pdf)
- <http://ww2.educarchile.cl/PORTAL.HERRAMIENTAS/mejoraescolar/contenido-web/Apoyo-orientaciones/1-PME/Plan-de-Mejoramiento-Educativo-en-el-marco-de-la-reforma.pdf>
- OCDE (2012). «Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2012. Informe español». Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Disponible en: [http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/panorama2012.pdf?documentId=0901\\_e72\\_b81415d28](http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/panorama2012.pdf?documentId=0901_e72_b81415d28).
- GIL, F. y otros (2013). «El liderazgo educativo en el contexto del aula». En J. Argos y P. ezquerria (eds.), Liderazgo y educación. Santander: Universidad de Cantabria, pp. 99-124.
- <http://www.gestiopolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/>