



Trabajo final para obtener el grado de Magister en Educación Mención Gestión de calidad

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA N°129 HERMANO PASCUAL, COMUNA DE PADRE LAS CASAS, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA

Candidato a Magister: Trinidad Rocío Garcés Riquelme

Tutor disciplinar: Dra. Amely Vivas

Tutor Metodológico: Dra. Marlenis Martínez

Marzo, 2025

ÍNDICE

Portada	1
Índice	2
Resumen	3
Introducción	4
Marco teórico	6
Marco contextual	12
Diagnostico institucional	14
Análisis de resultados	15
Plan de mejoramiento	20
Conclusiones	25
Bibliografía	26
Anexos	28

RESUMEN

El presente trabajo de Proyecto de Magíster se centró en la realización de un diagnóstico institucional con el objetivo de identificar información clave sobre los procesos pedagógicos desarrollados en el establecimiento educativo Hermano Pascual. Esta información permitirá orientar el diseño de un Plan de Mejoramiento Educativo que impulse la mejora continua de la calidad educativa.

El proceso metodológico comenzó con un análisis del contexto del establecimiento, seguido de la elaboración del diagnóstico institucional, y culminó con el análisis de los resultados obtenidos. Esta metodología de trabajo permitió identificar aspectos relevantes de los procesos educativos implementados, lo que facilitó la toma de decisiones para desarrollar directrices basadas en los estándares de desempeño. Estas directrices buscan mejorar los procesos pedagógicos de manera alineada con la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

El diagnóstico realizado proporcionó una visión detallada de las acciones implementadas en el establecimiento, lo que permitió identificar áreas de oportunidad y establecer objetivos claros y específicos para guiar el proceso de mejora. El Plan de Mejoramiento Educativo diseñado a partir de este diagnóstico busca orientar y apoyar a la comunidad educativa, estableciendo objetivos y acciones que promuevan la mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje a través del cumplimiento de metas claras y coherentes enfocadas en el cumplimiento de los estándares que componen cada dimensión presente en el documento del ministerio de educación denominado estándares educativos de educación.

En resumen, este trabajo no solo contribuye a la mejora institucional, sino que también establece un marco claro para la mejora progresiva de los procesos pedagógicos, con un enfoque centrado en la calidad educativa y en el cumplimiento de los estándares establecidos por el ministerio de educación para los establecimientos educacionales.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad el levantamiento de información en relación al desempeño de la Escuela Hermano Pascual a través del análisis de un diagnóstico institucional para la posterior ejecución de un plan de mejoramiento educativo que plantea para el establecimiento en el corto y largo plazo objetivos y acciones que nos acerquen hacia la mejora de nuestras practicas institucionales.

Para llevar a cabo este Plan de mejoramiento se realizó una observación de la realidad institucional tomando en consideración los antecedentes sociales, culturales e históricos de la comunidad educativa, además se debió tener presente a lo largo de la ejecución de este trabajo el PEI institucional, lo que otorga una visión ampliada del establecimiento y esclarece la identidad del mismo al contenida en su misión, visión y sellos.

Con el fin de obtener los datos necesarios para el desarrollo de este plan de mejoramiento educativo se tomó en consideración el uso de la matriz de diagnostico institucional proporcionada por la universidad Miguel de Cervantes, de manera gratuita, la cual tiene como lineamiento base las dimensiones de Liderazgo, Gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos, establecidas en los estándares indicativos de desempeño, proporcionados por el ministerio de educación. Estos estándares son entregados a los establecimientos educacionales como una herramienta que contiene los lineamientos base para la orientación de la labor docente hacia la búsqueda del mejoramiento, se espera que esta herramienta forme parte del proceso del autoevaluación institucional, la que nos permite conocer el estado actual de los establecimientos en las distintas dimensiones gracias a la sistematización de los procesos, sin embargo debemos tomar en consideración lo planteado por Ahumada et al .(2009) quien da un vuelco a la idealización del proceso tras dar a conocer que a pesar de que el Sistema de Aseguramiento busca fortalecer una cultura de mejoramiento continuo, la mayoría de los equipos no cambiaron sus prácticas respecto al uso de evidencias y medios de verificación, pero si los equipos toman en consideración elementos que le son prácticos para la continuidad y la mejora.

Posterior a la aplicación del instrumento señalado se dio paso al análisis y reflexión

en torno a los resultados obtenidos en las distintas dimensiones pudiendo de esta forma vislumbrar los puntos críticos y abordarlos en la posterior redacción de objetivos, metas y acciones en este plan de mejoramiento educativo.

MARCO TEÓRICO

CONTEXTUALIZACIÓN

La educación en Chile es uno de los focos que más cambios ha tenido en lo que a políticas se refiere, desde hace ya algunos años se han venido desarrollando políticas de mejoramiento basadas en el modelo de gestión escolar, lo que espera, de respuesta a este anhelo de la mejora continua.

Sin embargo, no es una tarea simple gestionar cambios sostenibles en el tiempo y así lo deja en claro Hargreaves, A. (2013) al sostener que

El cambio en la educación es fácil de proponer, complicado de llevar a la práctica y extraordinariamente difícil de sostener. Los proyectos piloto parecen prometedores, pero raras veces se convierten en un cambio de éxito y que incida en todo el sistema.

Es de conocimiento público que el resultado de los establecimientos educacionales y la trayectoria de los mismos a través del tiempo es atribuido al desarrollo de la habilidad de detección de puntos críticos y adaptación al cambio en pos de las necesidades particulares de cada centro educativo, y es a raíz de esto que desde hace algunos años el ministerio de educación puso al servicio de los centros educativos dos instrumentos para el fortalecimiento de la gestión educativa, la implementación del proyecto educativo institucional (PEI) y el Plan de mejoramiento educativo (PME) se busca que ambas herramientas se articulen y en conjunto potencien la mejora continua y el sentido de pertenencia del proyecto educativo por parte de la comunidad, haciéndolos sentir partícipes del proceso.

La puesta en marcha de ambos instrumentos de la gestión permite a cada centro educativo entrar en un ciclo de mejoramiento continuo el cual se define en las orientaciones para la elaboración del PME en el ministerio de educación como:

El proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Lo que deja en claro que ambas herramientas deben transformarse en el eje central de la planificación, implementación y evaluación para el mejoramiento educativo de cada establecimiento y que son éstas las que deben guiar la evaluación en las diferentes áreas en cada centro educativo.

Dentro de la gestión de cada centro educacional el diagnóstico o evolución institucional se vuelve una herramienta clave para comprender el estado actual de una institución educativa, permitiendo identificar áreas críticas que requieren atención y mejora. De acuerdo con Vásquez (2016), este diagnóstico institucional se basa en la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos sobre el desempeño de la institución en diversas áreas, tales como los resultados académicos, el clima escolar, la gestión pedagógica, la infraestructura, la formación docente y la participación de la comunidad educativa.

Todos estos esfuerzos se sustentan en números estudios de los cuales se publican informes oficiales, los cuales tal y como lo destaca Beltrán, 2014 en su investigación uno de los puntos débiles de nuestro sistema es la calidad de la gestión educativa la cual evidencia severas dificultades.

Informes oficiales entregados por el Ministerio de Educación (Mineduc) indican que la mayoría de los establecimientos educacionales municipales de Chile presentan en el área de liderazgo un nivel de gestión incipiente o básico, que alcanza 89%, en donde el criterio más bajo de logro corresponde a la conducción. Esta dimensión da cuenta de la debilidad del equipo directivo para coordinar a los actores y las acciones de la escuela en función del logro de objetivos institucionales (Mineduc, 2005:31)”

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

El diagnóstico puede ser realizado mediante diversos métodos de recolección de datos, como entrevistas con docentes y directivos, encuestas a estudiantes y apoderados, observación directa de clases, análisis de los resultados de las pruebas nacionales (SIMCE) y la revisión de documentos institucionales (planes de gestión, informes de evaluación). Según el Ministerio de Educación de Chile (2020), la implementación de evaluaciones diagnósticas a nivel nacional y regional es fundamental para identificar las brechas de aprendizaje y orientar el desarrollo de planes de mejora

institucionales.

DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES

Con el fin de orientar el diagnóstico de las comunidades educativas y de esta forma afrontar las dificultades y lograr mejores resultados en los procesos educativos es que se han indicado dimensiones y subdimensiones los diferentes aspectos o áreas que se utilizan para evaluar y medir el rendimiento académico de los estudiantes, así como la efectividad de los sistemas y procesos educativos. Estas dimensiones son categorías amplias que abordan diferentes aspectos del aprendizaje, mientras que las subdimensiones representan los componentes más específicos dentro de cada una estos estándares indicativos actúan como factores claves que permiten la comprensión integral del desempeño educativo, facilitando la identificación de fortalezas como las áreas de mejora con el fin de fortalecer los procesos y asegurar con esto que los estudiantes reciban la mejor educación dentro de las posibilidades.

Dentro del recurso creado por el ministerio de educación denominado Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores se pueden identificar las siguientes dimensiones y subdimensiones.

DIMENSIONES			
LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
Liderazgo del sostenedor (6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)
Liderazgo del director (7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)
Planificación y gestión de resultados (6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)

SUBDIMENSIONES

COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Al desarrollar el diagnóstico institucional se debe tener en consideración 4 aspectos claves:

Gestión pedagógica: Evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la calidad del currículo y el uso de recursos pedagógicos.

Liderazgo escolar: Análisis de la capacidad de los líderes educativos (directores, jefes de UTP) para generar cambios en la comunidad educativa.

Clima escolar: Valoración de la convivencia escolar, el grado de participación de estudiantes y apoderados, y el bienestar general de la comunidad educativa.

Infraestructura y recursos materiales: Revisión del estado físico del establecimiento y la disponibilidad de recursos educativos (material didáctico, tecnología, entre otros).

EL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME)

Posterior al diagnóstico institucional y tras el análisis y reflexión de los datos arrojados por los miembros de la comunidad se busca que se pueda diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo el cual se define como una estrategia integral que busca mejorar la calidad educativa de un establecimiento a partir del diagnóstico institucional. Según Cervantes (2014), el PME debe ser un documento vivo que refleje las necesidades de la comunidad escolar y las acciones específicas que se tomarán para mejorar diversos aspectos de la gestión educativa.

FASES DEL PME

Con el afán de que este plan de mejoramiento educativo entregue a la comunidad educativa los mejores resultados en relación a las expectativas de mejoramiento educativo es que el ministerio de educación a dado a conocer a los centros educativos algunas fases que se consideran fundamentales para la elaboración de un PME, estas fases son las siguientes:

Análisis de Resultados: A partir de los resultados del diagnóstico, se deben identificar las áreas prioritarias que requieren intervención inmediata. Por ejemplo,

si se observan bajos resultados en el SIMCE en Lenguaje, el plan debe incluir estrategias para mejorar la enseñanza de esta asignatura.

Definición de Objetivos y Metas: Es crucial establecer metas claras y alcanzables, como "incrementar el rendimiento en Matemáticas en un 10% en los próximos dos años", asegurándose de que sean medibles.

Planificación de Acciones: Las acciones deben ser específicas, como la capacitación docente en metodologías activas o la implementación de programas de tutorías para estudiantes con mayores dificultades.

Evaluación y Monitoreo: El PME debe incluir mecanismos de seguimiento para evaluar la efectividad de las acciones implementadas. La retroalimentación continua permite ajustar las estrategias para garantizar su éxito.

PRINCIPIOS DEL PME

También el PME establece ciertos principios en los cuales debe basarse tales como:

- **Participación:** Involucrar a toda la comunidad educativa en el proceso de diagnóstico y planificación, garantizando que las voces de estudiantes, profesores, apoderados y directivos sean escuchadas.
- **Sostenibilidad:** Las acciones del PME deben ser viables a largo plazo, considerando los recursos disponibles y la capacitación necesaria para mantener los cambios.
- **Mejora continua:** El PME no es un proceso estático, sino un ciclo continuo de evaluación y ajuste que busca la mejora constante de los procesos educativos.

TEORÍAS Y MODELOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

CICLO DE MEJORA CONTINUA (DEMING)

El ciclo de mejora continua, conocido también como Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es ampliamente utilizado en la educación como un modelo que busca asegurar la calidad a través de la planificación estratégica, la implementación de acciones, la evaluación de resultados y la adaptación de estrategias según sea necesario. Este modelo puede ser aplicable tanto en el diagnóstico como en la implementación del PME.

TEORÍA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La teoría del cambio organizacional aplicada a la educación, tal como lo explica Fullan (2016), sostiene que para lograr una mejora significativa en las instituciones educativas, se deben transformar los procesos internos, la cultura organizacional y las prácticas pedagógicas. Es fundamental contar con un liderazgo sólido y comprometido que guíe el proceso de cambio.

LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Uno de los pilares para el éxito de cualquier plan de mejoramiento es la participación activa de la comunidad educativa. Según Hargreaves y Fullan (2012), el involucramiento de todos los actores, desde los estudiantes hasta los apoderados y docentes, asegura que las decisiones tomadas reflejen las necesidades reales de la comunidad y aumenten la efectividad de las estrategias implementadas.

La participación puede incluir desde encuestas a los estudiantes sobre el clima escolar, hasta reuniones periódicas con los apoderados para analizar el avance de las metas del PME.

DESAFÍOS Y RETOS DEL DIAGNÓSTICO Y DEL PME EN EL CONTEXTO CHILENO

El principal desafío en la implementación de diagnósticos y planes de mejoramiento en Chile es la desigualdad educativa. Existen grandes brechas entre los establecimientos educativos públicos y privados, y entre las zonas urbanas y rurales, lo que dificulta la implementación de estrategias universales para la mejora educativa. Sin embargo, el Ministerio de Educación ha impulsado políticas para disminuir estas brechas, como el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SACES) y el Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación, que permiten un monitoreo constante y ajustes en las estrategias de mejora.

MARCO CONTEXTUAL

La Escuela N° 129 “Hermano Pascual creada el 12 de abril de 1947, en un terreno donado por la diócesis de Villarrica, está ubicada en el sector rural “PUENTE QUEPE” de la comuna de Padre Las Casas, es un establecimiento Particular Subvencionado perteneciente a la Fundación del Magisterio de la Araucanía (FMDA) institución sin fines de lucro, confesional católica. En relación a la jornada escolar, cuenta con jornada escolar completa en sus niveles pre- básica y básica, teniendo una matrícula actual de 100 estudiantes los cuales son educados en relación a nuestro ideario pedagógico el cual se centra en la Formación educativa basada en valores cristiano-católicos; Formación de personas integrales en base al desarrollo de la autonomía, la pertenencia e identidad cultural y Fomento del desarrollo de vínculos socio-emocionales positivos que aseguren el desarrollo de capacidades y habilidades que potencien sus aprendizajes. Uno de los principales desafíos que enfrenta el establecimiento es la captura de matrícula dado que durante los últimos años se han posicionado varios establecimientos educacionales en los alrededores, que estructuralmente se ven en mejor situación, sin embargo los resultados académicos presentes en evaluaciones estandarizadas demuestran que la infraestructura no lo es todo, aun así seguimos a paso firme comprometidos con el objetivo de la FMDA que es educar y evangelizar formando estudiantes con valores éticos cristiano católicos y orgullosos de sus raíces culturales.

Este establecimiento educacional se encuentra inserto en un sector rural de la Comuna, camino a Cunco por Huichahue (km 14), aldeaña a comunidades indígenas, desde donde proviene la mayor parte de la matrícula, contando actualmente con un 82% de estudiante de origen mapuche. El nivel socioeconómico del establecimiento es medio bajo, esto se debe principalmente a que los padres y apoderados de los estudiantes son en su mayoría obreros agrícolas que se desempeñan en los fundos aldeaños, trabajadores temporeros, asesoras del hogar o trabajadores técnico profesionales lo que en ocasiones crea una situación económica inestable que conlleva a bajos ingresos, es a raíz de esto que las familias son beneficiarias de programas

sociales impulsados por el gobierno y por organizaciones no gubernamentales, además se suma, que mayoritariamente los apoderados tienen enseñanza básica o media incompleta, lo que obstaculiza el óptimo apoyo en el proceso académico de sus hijos, por lo que es la escuela quien debe asumir esta y otras carencia. Todas las situaciones antes señaladas han impulsado que se ponga a disposición de la comunidad furgones de acercamiento hacia el establecimiento, así mismo han optado por facilitar las dependencias de este para atender a las necesidades de los vecinos de la comunidad educativa, los que a su vez en agradecimiento están dispuestos a colaborar y entregar sus conocimientos ancestrales y experiencias de vida. Es oportuno señalar que el establecimiento cuenta con dependencias e infraestructura adecuadas para el cumplimiento de las actividades educativas (implementación TIC, calefacción, oficinas, aulas, inspectoría, central de apuntes, comedor, sala de informática, CRA, sala PIE con material, didáctico para las diversas asignaturas, patio techado entre otros).

La Escuela Hermano Pascual cuenta con 13 docentes, programa PIE compuesto por 5 profesionales entre ellos 3 educadoras diferenciales, una fonoaudióloga y una psicóloga, por otra parte, se desempeñan en el establecimiento 1 técnico de educación de párvulos, 1 técnico en educación diferencial, 1 inspector y 1 encargada de CRA, 1 psicólogo de convivencia escolar todos ellos académicamente preparados y comprometidos para desarrollar su tarea. Todo el personal del establecimiento participa constantemente en perfeccionamientos de acuerdo a sus especialidades o necesidades detectadas a través de las disposiciones del programa de formación docente del establecimiento, además de contar con redes de apoyo externas tales como: FMDA, Senda, Asesoría del Mineduc, Cesfam comunal entre otras.

En relación a los resultados académicos se puede señalar que el establecimiento desde el año 2017 hasta la fecha se encuentra en el nivel de categorización alto, siendo los resultados iguales o superiores a la media nacional y a los establecimientos de mismo nivel socioeconómico (bajo), por su parte los indicadores de Desarrollo Personal y Social fluctúan entre 75 y 85 puntos dejándonos a la par con las escuelas del mismo nivel socioeconómico.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.

El diagnóstico institucional, análisis y posterior redacción y puesta en marcha del plan de mejoramiento educativo para la Escuela Hermano pascual se desprende de la articulación de una serie de fases que hacen relación con las estrategias de diseño anual expuestas en comunidad escolar y guiadas en cada proceso por el ministerio de educación a través de la entrega de documentos que crean instancias el análisis y reflexión en torno a los objetivos, metas y acciones planteadas año tras año en el PME. Sin embargo para esta oportunidad no solo se han tomado en consideración los cierres de ciclos de las jornadas de análisis y reflexión del Plan De mejoramiento educativo que señala en ministerio de educación, sino también el instrumento diseñado por la Universidad Miguel de Cervantes para el diagnóstico institucional el cual considera cada una de las dimensiones y sus respectivas subdimensiones que componen los estándares indicativos de desempeño lo que permite un análisis más ordenado, tomando en consideración como ejes el liderazgo, gestión pedagógica formación y convivencia y gestión de recursos los que a su vez se analizan en sus sub dimensiones y estándares que las componen, de esta forma podemos observar efectivamente en que punto base se encuentran los nudos críticos institucionales y abordarlos a través de la redacción y puesta en marcha de acciones específicas dentro del PME, con lo que se espera en el corto mediano y largo plazo crear avances significativos en relación a la mejora continua de la calidad de la educación del establecimiento.

El instrumento anteriormente mencionado fue aplicado a 8 docentes lo que significa una muestra significativa dado que la escuela cuenta con una planta docente fija de 13 profesores.

Tras realizar una revisión del instrumento llama poderosamente la atención que frente a algunas afirmaciones existen respuestas muy diversas y coincide con que quienes otorgan mayor puntuación a la afirmación son quienes colaboran mas estrechamente en aquellas tareas técnico pedagógicas o administrativas del establecimiento.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados que se expone a sido organizado en relación a las dimensiones propuestas por los estándares de desempeño, dando a conocer específicamente el estándar presente en cada dimensión que a obtenido menor puntuación, para posteriormente realizar una reflexión o análisis de la situación intentando dilucidar los factores que han llevado al desacuerdo de la percepción de logro del mismo, el conjunto de datos permitirá vislumbrar nuestras debilidades y desde ahí poder levantar un plan de mejoramiento educativo específicamente diseñado en base a las necesidades detectadas en la Escuela Hermano Pascual.

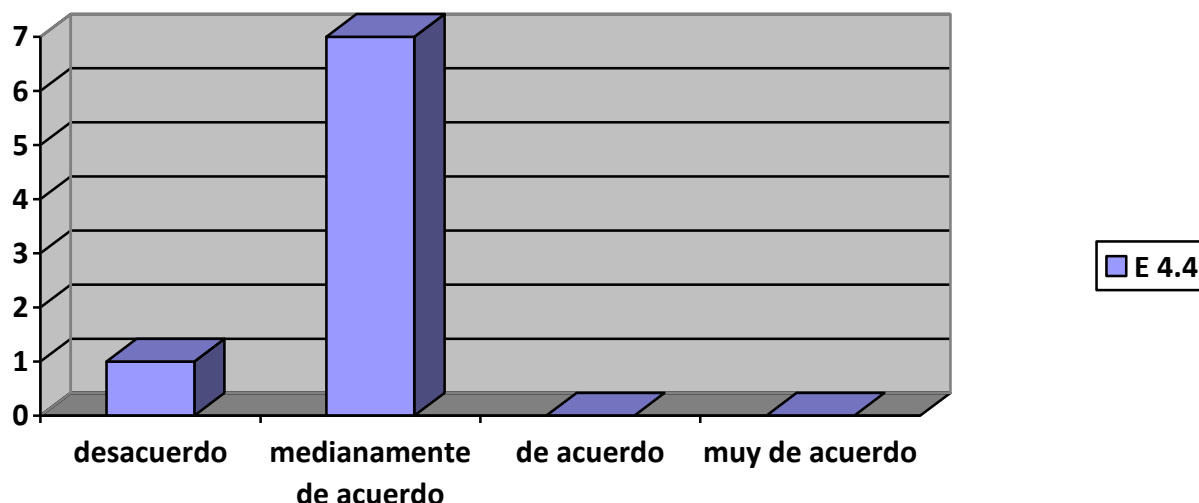
DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA:

En esta dimensión se Perciben las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades. (EID,2014)

Tras la revisión de la información proporcionada por el instrumento se puede determinar que la dificultad de desempeño se da en el área específica de gestión curricular, en lo que respecta a las otras subdimensiones se encuentran dentro de un desarrollo que varía entre satisfactorio e inclusive acercándonos al avanzado en ciertos puntos, es por esto que a continuación se expone el resultados de la dimensión de gestión pedagógica específicamente en el área de gestión curricular el estándar que posee el menor nivel de logro y al que podríamos denominar como nuestra dificultad es el 4.4 el cual hace alusión a que 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.

Frente a la afirmación 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.

Los docentes respondieron de la siguiente manera



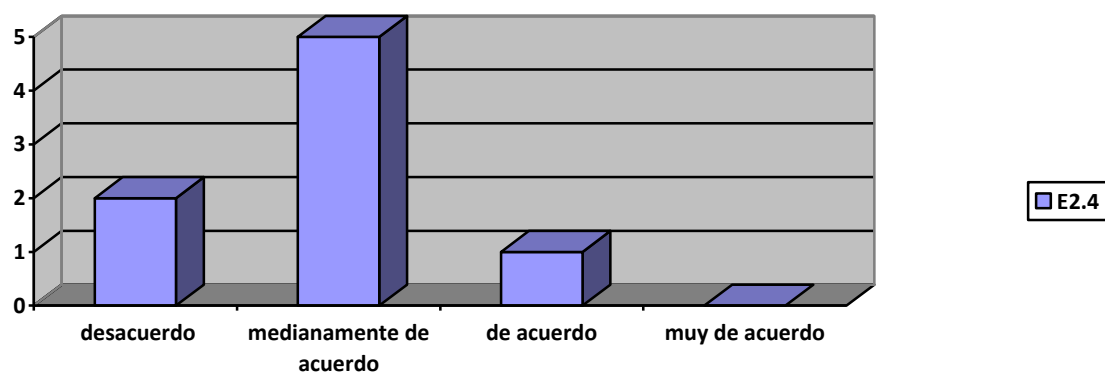
comentario de análisis: En relación a los datos expuestos se debe realizar la aclaración de que si bien realmente un punto crítico dentro de nuestro establecimiento por temas relacionados a la organización de los tiempos y a la delegación efectiva de actividades hacia el personal, se debe poner atención que no es un desacuerdo rotundo, lo que deja entrever que algunos de los componentes que hacen parte de esta afirmación se están dando, sin embargo debe darse un énfasis al cumplimiento óptimo de este estándar dado que es fundamental para la mejora continua de las prácticas dictadas dentro del establecimiento.

DIMENSIÓN LIDERAZGO

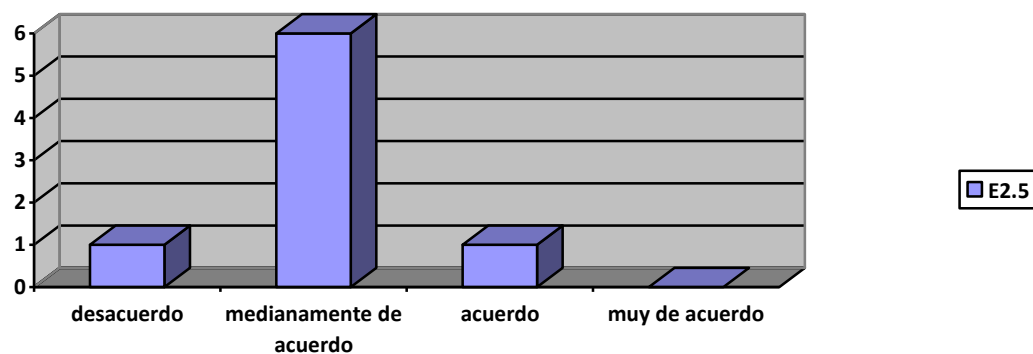
Esta dimensión Incorpora las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. (EID,2014)

Al revisar la información proporcionada por los encuestados la subdimensión liderazgo del director es el ítem en el que encuentra un mayor nivel de desacuerdo con el desempeño del estándar alguno de los estándares que se encuentran con el menos nivel de logro son:

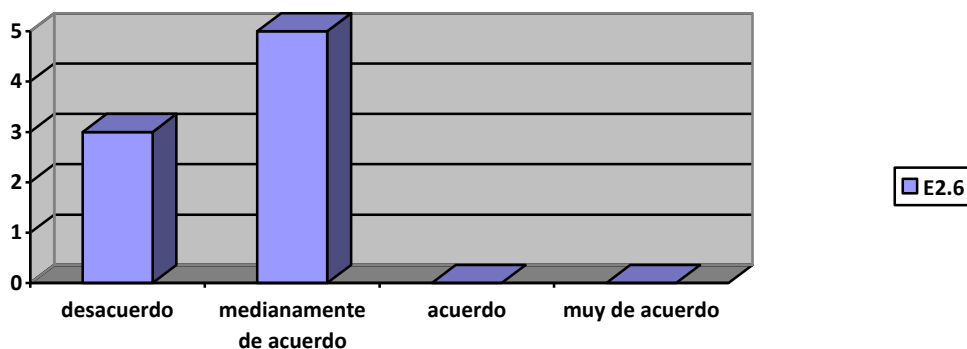
Estándar 2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento: establece plazos para imponer ritmo, define tareas, delega responsabilidades, diseña procedimientos, afianza lo que está funcionando bien, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, establece acuerdos, entre otros.



Estándar 2.5 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.



Estándar 2-6 El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes



Comentario de análisis según lo expuesto por los encuestados una de las subdimensiones que presenta menor nivel de logro es liderazgo del director, lo que nos lleva a pensar que el refuerzo a través de acciones en el plan de mejoramiento y un correcto monitoreo de las mismas nos permitirá un avance significativo en los estándares que componen esta subdimensión, cabe aclarar que si bien estas acciones no nacen de manera autónoma por parte del director, de igual forma son ejecutadas pero se ven limitadas en su puesta en marcha por lo que es fundamental definir las y llevarlas a cabo.

LA DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA:

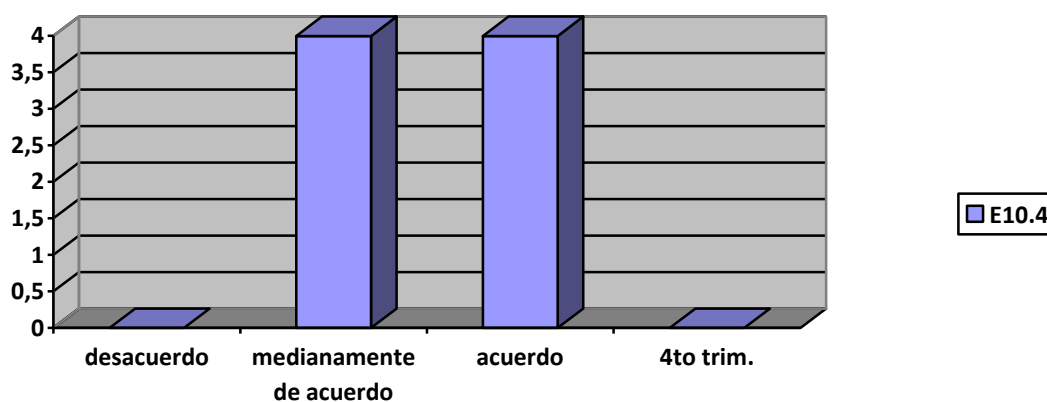
Comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas. (EID,2014)

Dentro de los estándares que componen las subdimensiones de la dimensión de convivencia escolar es válido destacar que la mayor parte de sus afirmaciones poseen un resultado favorecedor que varía entre de acuerdo y muy de acuerdo, lo que no quiere decir que no se trabajara sobre el mismo sino al contrario se prestara atención en la reestructuración para continuar obteniendo buenos resultados en los distintos estándares que lo componen.

LA DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

Incorpora las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.(EID,2014)

“ El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas. Relacionada con el estándar 10.4 los resultados son los siguientes



Comentario de análisis: en este punto es necesario señalar que los docentes si visualizan dentro del aula el monitoreo y retroalimentación de sus procesos de enseñanza aprendizaje y es probable que pensando en este aspecto se haya llegado al porcentaje de acuerdo alcanzado, sin embargo este estándar va más allá de los procesos dentro del aula que debe o puede realizar el docente , sino mas bien se centra el su desarrollo de la labor docente dentro del establecimiento , contemplando una serie de elementos que contribuyen a su desempeño en la sala de clases y que por ende debe resguardar y potenciar, en este sentido la escuela si se encuentra al debe y es probable que al ejecutar una acción relacionada a este estándar se logre una mejora significativa tanto en el clima laboral como en los procesos entro del aula.

PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los resultados obtenidos, el estudiante de magíster debe elaborar un plan de mejoramiento. Este plan debe contener objetivos y metas estratégicas para cada dimensión del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y responder a los resultados expuestos en el punto anterior. Tal como se menciona en el instructivo, se solicita este plan pensando en un año.

OBJETIVOS Y METAS

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Fortalecer el plan de desarrollo docente para promover habilidades y competencias en los estudiantes por medio de prácticas atractivas e inclusivas que fortalezcan el aprendizaje, la autonomía, pertenencia, identidad y los valores éticos cristiano-católicos	El 90% de los docentes utiliza prácticas pedagógicas que promuevan el desarrollo de habilidades y competencias de forma inclusiva y atractiva para los estudiantes con la finalidad de mejorar la calidad de los aprendizajes
Liderazgo	potenciar los planes de apoyo a la gestión para el logro de aprendizajes basados en los sellos institucionales	El 90% de las acciones de los planes de apoyo a la gestión son realizados de manera óptima, respetando sus tiempos y actividades
Convivencia escolar	Establecer vínculos fraternos y permanentes con los distintos integrantes de la comunidad educativa para contribuir a la sana convivencia escolar y al adecuado desarrollo socioemocional	Mejorar en un 80% al término de los 4 años el puntaje de las evaluaciones socioemocionales del diagnóstico DIA y SIMCE

Gestión de recursos	Mejorar y potenciar el plan de gestión de recursos para asegurar la capacitación continua de los recursos humanos, asegurar la gestión financiera y educativa del establecimiento con la finalidad de diversificar la enseñanza	Implementar un sistema de capacitación y perfeccionamiento que mejore el desempeño profesional desde todas sus áreas, con una cobertura del 80% de profesionales al año para darle prioridad a las necesidades del establecimiento.
---------------------	---	---

EJEMPLO (PARA UN AÑO)

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer el plan de desarrollo docente para promover habilidades y competencias en los estudiantes de prácticas docentes atractivas e inclusivas que	El 90% de los docentes utilicen prácticas pedagógicas que promuevan el desarrollo de habilidades y competencias de formación, coordinación, inclusiva y atractiva para los estudiantes con la finalidad de mejorar la calidad de los	Fortalecimiento de las prácticas docentes Descripción de acciones concretas de retroalimentación y profundización del acompañamiento docente se fortalecen las	Equipo de gestión educativa (director, jefe de técnico, coordinadora de PIE)

		fortalezcan el aprendizaje, la autonomía, pertenencia, identidad y los valores éticos cristiano-católicos	aprendizajes	prácticas para el aprendizaje integral, interdisciplinar y la reactivación escolar	
Liderazgo	* Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados	potenciar los planes de apoyo a la gestión para el logro de aprendizajes basados en los sellos institucionales	El 90% de las acciones de los planes de apoyo para la gestión son realizados de manera óptima, respetando sus tiempos y actividades	Estructuración de eficiencia interna. Se delegando funciones y establece plazos para el desarrollo de cada una de las actividades que componen el trabajo no lectivo del establecimiento incluyendo plazos para del monitoreo y entrega de resultados y evolución de los mismos.	Director y equipo docente

Convivencia escolar		Establecer vínculos fraternos y permanentes con los distintos integrantes de la comunidad educativa para contribuir a la sana convivencia escolar y al adecuado desarrollo socioemocional	Mejorar en un 80% al término de los 4 años el puntaje de las evaluaciones socioemocionales del diagnóstico DIA y SIMCE	Fomento a la revinculación: Se desarrollan actividades de monitoreo y evaluación para garantizar, fortalecer y mejorar los criterios de los IDPS dentro de toda la comunidad educativa con foco en la reactivación educativa asegurando el espacio de trabajo colaborativo con los miembros de la comunidad	
Gestión de recursos	Gestión del personal.	Mejorar y potenciar el plan de gestión de recursos para asegurar la capacitación	Implementar un sistema de capacitación y perfeccionamiento que mejore el desempeño profesional desde todas sus	Mejoramiento del desempeño profesional: aplicación anual de una pauta consensuada de desempeño con criterios	Director UTP Y coordinador PIE

		<p>continúa de áreas, con una cobertura del 80% de los recursos humanos, asegurar la gestión financiera y educativa del establecimiento con la finalidad de diversificar la enseñanza</p>	<p>específicos centrados en el ámbito pedagógico, administrativo y de relaciones interpersonales que permita generar instancias de retroalimentación oportuna, detallada y formativa para promover un mejor desempeño.</p>	
--	--	---	--	--

CONCLUSIÓN

Tras la revisión y análisis de factores tales como el contexto educativo, la teoría en torno a los componentes que llevan al desarrollo de un plan de mejoramiento educativo y la posterior aplicación del instrumento de autoevaluación proporcionado de manera gratuita por la universidad miguel de cervantes, se ha logrado vislumbrar aquellos estándares presentes en los estándares de desarrollo profesional docente que se identifican como puntos críticos y que debemos transformar en oportunidades de mejora.

Frente al análisis de las 4 dimensiones (liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos) logramos concluir que aquellos elementos en los cuales el establecimiento se había propuesto mejorar logro un alto nivel de logro en las respuesta de los docentes encuestados, lo que nos da a conocer que el compromiso por la superación y la mejora de los procesos institucionales existe y se hace presente en los acuerdos y acciones que se ejecutan, sin embargo el poner foco en estos elementos nos llevo a declinar la vista en otros también muy relevantes como lo son el liderazgo y gestión pedagógica, ciertamente como ya lo señala ahumada et al, 2009 muchas veces los establecimientos somos conscientes de nuestras falencias sin embargo nuestros esfuerzos se enfocan mas bien en dar respuesta a agentes supervisores externos más que en dar una respuesta definitiva a las debilidades presentes en el establecimiento. Es pensando en esto que se diseño en base a los estándares señalados con menor nivel de logro un plan de mejoramiento educativo con el cual pretendemos sentar las bases necesarias para agilizar los procesos y distribuir las responsabilidades para de esta manera lograr ser una unidad educativa efectiva en todas sus dimensiones.

El desafío de la mejora continua no es un proceso simple de llevar a cabo, requiere no solo del compromiso de los miembros de la institución sino también de todos quienes componen la comunidad educativa, pero no es un ideal utópico, debemos centrarnos en la mejora diaria de pequeños aspectos para que en un futuro en el que podamos reflexionar de nuestro camino institucional podamos con alegría dar a conocer que vamos por buen camino.

BIBLIOGRAFÍA

- Cervantes, F. (2014). *Planificación educativa y gestión escolar: Estrategias para la mejora continua en la educación básica*. Editorial Universitaria.
- Fullan, M. (2016). *Cambio escolar: Teoría y práctica*. McGraw-Hill.
- Hargreaves, A. (2013). El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Ediciones Morata, <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51803?page=1>.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *La revolución de la educación: Transformación y liderazgo en la enseñanza*. Siglo XXI.
- Ministerio de Educación de Chile. (2020). *Sistema de medición de la calidad de la educación (SIMCE) 2019: Resultados nacionales y análisis*. Gobierno de Chile. Recuperado de <https://www.mineduc.cl>
- Ministerio de Educación de Chile. (2020). *Evaluación de resultados educativos: Análisis y tendencias*. Gobierno de Chile. Recuperado de <https://www.mineduc.cl>
- Beltrán, J. (2014). Factores Que Dificultan La Gestión Pedagógica Curricular De Los Jefes De Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19(62), 939–961. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>.
- Vásquez, R. (2016). *El diagnóstico institucional en la educación: Herramientas y metodologías para la evaluación educativa*. Ediciones Universidad de Chile.

- Ministerio de Educación de Chile. (2019). *Política de mejoramiento educativo en Chile*. Recuperado de <https://www.mineduc.cl>
- Educación 2020. (2019). *Informe sobre las desigualdades educativas en Chile: Desafíos y propuestas para la mejora*. Recuperado de <https://www.educacion2020.cl>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology.
- Ministerio de Educación de Chile. (2017). *Marco para la buena enseñanza (MBE)*. Gobierno de Chile. Recuperado de <https://www.mineduc.cl>
- Ahumada-Figueroa, Luis, Galdames-Poblete, Sergio, González-Torres, Alvaro, & Herrera-Caballero, Paula. (2009). El funcionamiento del equipo directivo durante un proceso de autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile. *Universitas Psychologica*, 8(2), 353-370. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165792672009000200005&lng=es&tlng=es.

ANEXOS

Ficha técnica (el formato fue enviado vía encuesta digital)

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

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

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

Valor	Nivel de calidad
1	realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	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	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.				
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)				
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.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el				

logro de la cobertura curricular.				
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.				
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.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
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.				
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.				
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.				
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.				
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.				
---	--	--	--	--

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

1.3. 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.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

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.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las				

peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

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

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

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

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

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

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

1.3. Dimensión: Participación

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

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

9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

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

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

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

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en				

funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				