



Magíster En Educación

Mención Gestión De Calidad

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

Plan De Mejoramiento Educativo

Profesor guía:

Rocío Riffo

Alumno (s):

Pamela Cristina Donoso Contreras

Santiago - Chile, Octubre 2019

Índice

4. Abstract	4
5. Introducción	5
Preguntas de investigación	8
Objetivos.....	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
6. Marco Teórico.....	9
6.1 Diagnóstico institucional	9
6.2 Diagnóstico institucional en educación	11
6.3 Problemas Institucionales y responsabilidad de la escuela.....	14
6.4 Orientaciones para la elaboración del diagnóstico institucional	16
6.4.1 <i>Etapa diagnóstica</i>	16
6.4.2 <i>Dimensiones de análisis</i>	19
6.5 Bases Para La Mejora Educativa.....	22
6.5.1. <i>Liderazgo Directivo</i>	22
6.5.2. <i>Gestión Escolar</i>	23
6.5.3. <i>Practicar al interior del aula</i>	26
6.5.4. <i>Formación de los estudiantes</i>	27
6.5.5. <i>Relación con las familias</i>	28
6.6 Plan de Mejoramiento Educativo (PME).....	29
6.6.1. <i>Importancia</i>	30
6.6.2. <i>Elementos</i>	31
6.6.3. <i>Resultados Educativos</i>	33
6.6.4. <i>El Proyecto Educativo Institucional (PEI)</i>	34
6.7. Plan de mejoramiento de la Gestión Escolar.....	34
6.8. Liderazgo.....	38
<i>Importancia e impacto del liderazgo educativo</i>	41
6.9. Gestión Curricular.....	42
6.10. Convivencia Escolar.....	45
6.11. Gestión de Recursos.....	48
7. Dimensionamiento del Establecimiento.....	50
7.1 Identificación del Establecimiento y sus características generales	50
7.1.1 <i>Información Institucional</i>	50
7.1.2 <i>Infraestructura de la Institución</i>	51

7.1.3 Características socio-económica e infraestructural de la comuna.....	52
7.2 Síntesis Histórica.....	53
7.3 Característica Institucional y Pedagógica del Colegio Andrés Bello.....	55
7.3.1 Misión.....	55
7.3.2 Visión.....	55
7.3.3 Perfil de los integrantes de la comunidad educativa.....	55
7.3.4 Jornada Diaria y Semanal de Trabajo Escolar.....	60
7.3.5. Matrícula de Personal Docente y Administrativo.....	61
7.3.7 Organigrama del Colegio.....	62
7.3.7 Matrícula Estudiantil.....	63
8. Análisis del Diagnóstico Situacional.....	65
8.1. Dimensión Área Liderazgo.....	65
8.2. Dimensión Área Gestión Curricular.....	66
8.3. Dimensión Área Convivencia Escolar.....	67
8.4. Dimensión área Gestión Recursos.....	68
9. Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y niveles).....	69
Área de Liderazgo Escolar.....	69
Área de Gestión Curricular.....	70
Área Convivencia Escolar.....	71
Área Gestión de Recursos.....	71
Análisis de los descriptores y evidencias.....	72
10. Análisis de los Resultados (Juicio Evaluativo).....	75
10.1. Dimensión Área Liderazgo.....	75
10.2. Dimensión Área Gestión Curricular.....	88
10.3. Dimensión área Convivencia Escolar.....	93
10.4. Dimensión área Gestión Recursos.....	96
11. Plan de Mejoramiento.....	99
12. Conclusiones.....	104
13. Bibliografía.....	108
14. Anexos.....	111
Anexo n°1 Encuesta a Directivos 1.....	111
Anexo n°2 Encuesta a Docentes.....	116
Anexo n° 3: Encuesta a Estudiantes.....	126

4. Abstract

El Diagnóstico Institucional es una de las principales herramientas utilizadas tanto dentro de las empresas como de las instituciones educacionales con el fin establecer sistemas de mejoramiento continuo. En el presente trabajo tiene como objetivo aplicar un Diagnóstico Institucional con el fin de desarrollar un Plan de Mejoramiento Educativo que permita mejorar las estructuras educativas y los modelos de aplicación de la labor docente en el colegio Andrés Bello.

La metodología del presente trabajo consistió en realizar un Diagnóstico Institucional de acuerdo con lo implementado por la Fundación Chile, trabajando sobre cuatro dimensiones Liderazgo; Gestión Curricular; Convivencia Escolar y Gestión Recursos. Los niveles de ponderación de los instrumentos de aplicados se expresan en una escala de Likert del 0 al 5 para cada dimensión con sus respectivos descriptores.

De manera general, se pudo evidenciar que en el Colegio Andrés Bello se requiere de un trabajo conjunto de todos los participantes de la comunidad escolar para poder afrontar las debilidades existentes y así planificar acciones conjuntas y articuladas dentro de un plan de mejoramiento que conduzca al mejoramiento continuo y mejora de la calidad educativa de la institución.

5. Introducción

El Diagnóstico Institucional es una herramienta que permite analizar los procesos y acciones emprendidas dentro de un sistema, con el fin de determinar las posibles fallas dentro de su estructura o planteamiento, permitiendo establecer líneas de acción capaces de emitir las correcciones adecuadas a posibles problemas o procesos no concretados dentro de la institución en el menor tiempo posible.

Uno de los aspectos relevantes de este tipo de diagnóstico es que recoge la experiencia y el aporte entregado por cada uno de los participantes, tanto a nivel interno como externo, para evaluar y establecer un sistema de mejoramiento eficiente en aquellas áreas que manifiestan atención y desafíos, para así desarrollar una cultura del *assessment* (mejoramiento continuo).

Al ser identificados los problemas o disyuntivas en el funcionamiento de la institución, se procede a las medidas correctivas capaces de revertir una tendencia negativa dentro de las estructuras de la organización, de manera que se posea un diagnóstico capaz de operar bajo el marco de una planificación estratégica entre un futuro tendencial (donde no se apliquen los correctivos necesarios) y un escenario futurible (donde se hayan aplicado las correcciones pertinentes).

Dentro del desarrollo de este trabajo, se explicará la importancia y el rol que tiene el Diagnóstico institucional en el ámbito de la educación, con la finalidad de ser un aporte en mejorar de la calidad. Aunado a ello, se mencionarán cuáles son los problemas institucionales que por lo general se presentan y la responsabilidad de la escuela con respecto a ello.

Finalmente, se indicarán algunas orientaciones para la elaboración del diagnóstico institucional. Para ello se analizarán los fundamentos y las dimensiones de análisis de la etapa diagnóstica.

Cabe destacar que la principal fortaleza en la implementación de este proceso

radica en la generación de nuevos espacios para la reflexión personal, del equipo de trabajo de institución, del cuerpo directivo, docente y del alumnado; además, de la evaluación sistemática respecto al programa de formación y de su calidad. Para tal cometido, se estableció un itinerario global del proceso, a partir del cual se definieron las orientaciones, tiempos y pautas de trabajo. Dichos lineamientos se plasmaron en el diagnóstico institucional del centro educativo.

Para obtener resultados verdaderamente positivos y significativos, que comprueben el mejoramiento sostenido en la calidad de la educación que se imparte, no existen recetas prodigiosas.

Igualmente, sin una Plan de Mejoramiento continuo dentro de las instituciones educacionales, difícilmente puede haber un mejoramiento de los aprendizajes, es por esto que, si quiere obtener resultados positivos y óptimos durante el proceso educativo, es necesario comenzar por los directores y docentes, ya que la experiencia revela que son ellos y su capacidad de liderazgo y coordinación los que permiten obtener no solo positivos resultados, sino también que estos sean sostenidos en el tiempo.

Sin embargo, excelentes niveles de liderazgo y coordinación que no son suficientes, el apoyo económico del gobierno, las experiencias educativas y las fortalezas institucionales, puedan también contribuir con el mejoramiento escolar.

Entonces, el mejoramiento continuo se trata de una empresa compleja, de muchos sacrificios, mucho trabajo, y mucha congruencia y pertinencia social, que se logra cuando los líderes se involucran y comprometen, visitan las comunidades, las familias, especialmente las más vulnerables.

En este sentido, son múltiples los factores que influyen en los resultados que pudiera ofrecer un diagnóstico situacional realizado a una escuela, efectivamente, se pueden encontrar dificultades en materia de liderazgo, en términos de las capacidades instaladas, y también con compromiso que el sostenedor tiene

respecto a la escuela, pero lo más importante es el espíritu de excelencia, la motivación, la energía, y el deseo de mejorar que cada institución tiene, porque de ese espíritu de mejorar y salir de la mediocridad, surgen las oportunidades.

La metodología del presente trabajo consistirá en realizar un Diagnóstico Institucional de acuerdo con lo implementado por la Fundación Chile (2011), con este tipo de análisis, se pretende crear planes de mejoramiento educativo capaces de mejorar la calidad, así como una mayor eficiencia de los procesos que ocurren dentro de las instituciones educativas.

La presente investigación de acuerdo con Sampieri (2010), es de tipo cualitativa y cuantitativa, exploratoria, experimental y transversal, con lo cual se pretende realizar un diagnóstico institucional del colegio Andrés Bello ubicado en la localidad de Chiguayante, ubicada en la Provincia de Concepción, Región del Biobío.

Para su desarrollo, se pretende exponer las diversas concepciones e interpretaciones teóricas referentes al diagnóstico institucional, las orientaciones para la elaboración de dicho análisis, su importancia y rol dentro del ámbito educativo. De igual manera se expondrán los elementos que integran el plan de mejoramiento educativo y su importancia en la educación pública nacional.

El diagnóstico será implementado en base al análisis de cuatro dimensiones: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

Los niveles de evaluación se expresan en una escala de Likert del 0 al 5, que representa niveles específicos de la calidad de la práctica o de la ausencia de una práctica escolar determinada.

Posteriormente, tras recolectarse esta información se procederá al análisis de los Resultados que constituyen las dimensiones antes descritas y la posterior exposición del plan de mejoramiento.

Con lo anteriormente expuesto se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

Preguntas de investigación

- ¿Qué elementos dentro de la institución requieren una mejora en sus procesos?
- ¿Cuál es el diagnóstico de las diferentes dimensiones antes mencionadas dentro de la institución?
- ¿Cuáles procesos necesitan ser revisados y actualizados?
- ¿De qué manera la gestión de recursos incide en el mejoramiento de la educación?

Objetivos

Objetivo general

Proponer un diagnóstico institucional y un plan de mejoramiento educativo que coadyuve a mejorar la calidad educativa del colegio Andrés Bello ubicada en la ciudad de Chiguayante, Provincia de Concepción, Región del Biobío.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la necesidad de un plan de mejoramiento educativo que coadyuve a mejorar la calidad educativa del colegio Andrés Bello
2. Determinar la factibilidad de la propuesta de un plan de mejoramiento educativo para colegio Andrés Bello
3. Elaborar un diagnóstico institucional del colegio Andrés Bello
4. Analizar las dimensiones de liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos del colegio Andrés Bello
5. Implementar un plan de mejoramiento educativo para el colegio Andrés Bello

6. Marco Teórico

6.1 Diagnóstico institucional

El primer paso para mejorar el funcionamiento y la calidad de una institución educativa es levantar y recopilar información de importancia e interés para entender la situación actual. Para esto se hace necesario tomar en cuenta que a pesar de que los responsables del liderazgo del proceso de mejoramiento son parte del establecimiento, no siempre establecen la información de forma oportuna y confiable sobre la realidad de la organización.

De esta manera, el proceso del diagnóstico amerita reunir y sistematizar la información vinculada con distintos aspectos de la gestión de la institución, la que se conoce por el establecimiento, y luego de ello, no es usada para la toma de decisiones (Fundación Chile, 2011).

Cabe destacar que el diagnóstico se considera una actividad vivencial que contempla a un grupo de personas dentro de una empresa o de una institución que les interesa dar soluciones a diversas problemáticas, ello a través de un análisis que debe determinar el plan de acción que ayude a solventar la situación.

En este sentido, el diagnóstico institucional es una herramienta utilizada para analizar una determinada organización política o privada que considere que existen aspectos que benefician o perjudican la aplicación de la visión y la misión de la institución. A partir de ello, el diagnóstico puede ser formulado antes de la misión y la visión y hacer contraste con la validez después de ello (Quintero, 2016).

Asimismo, se recomienda el realizar el diagnóstico luego de la formulación de categorías estratégicas de mayor importancia, debido a que facilita el análisis de la viabilidad de la visión de la institución. Por lo cual, es recomendable plantear una pregunta acerca de la factibilidad de alcanzar el propósito formulado, con los estándares de calidad estipulados y en el periodo de tiempo establecido (Quintero, 2016).

Con fines metodológicos, se reconoce la importancia de que se perfile el diagnóstico institucional en dos momentos:

- El análisis macrocontextual o el análisis externo
- El análisis macrocontextual o análisis institucional propiamente dicho.

Estas dos clases de análisis ayudarán a permitirle a la entidad que tenga un panorama claro para que se formulen las estrategias en cada una de las perspectivas y sean determinadas las necesidades claras de ajuste en el marco de la estrategia.

Luego de la identificación de los problemas o las no conformidades con respecto al funcionamiento, emanan acciones a través del diagnóstico que se dirigen a eliminar o disminuir la constitución de un parte importante de la planeación operativa. Por lo que se debe resaltar que un diagnóstico se evalúe el comportamiento del sistema (Quintero, 2016).

De esta manera, el proceso del diagnóstico se constituye como una instancia de reflexión de la colectividad para el establecimiento educacional, lo cual gira entorno a las prácticas que se implementarán para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Este es un paso esencial, para poder determinar el significado de la tarea y de crear estrategias que ayuden a la mejora y al compromiso de los actores en para conseguir los objetivos y las metas que se formulen (Quintero, 2016). Es importante mencionar que, el diagnóstico es el primer paso en el Ciclo Anual de Mejora Continua y es esencial, debido a que la información que de él se consigue se constituye como la base para la definición de metas y de la planificación.

Este proceso contempla una revisión de las prácticas de la institución establecidas en las áreas del modelo de calidad de la gestión de la escuela que se presenta y una evaluación de los resultados en el plano educativo. Su uso constituye un aprendizaje para el grupo de actores del establecimiento educativo, que ayuda a que sea comprendida la importancia que tiene el evaluar y analizar las prácticas y de observar cómo influyen de forma directa en el logro de aprendizajes en los

estudiantes (Quintero, 2016).

Por lo tanto, se considera que el diagnóstico institucional es una representación de la realidad del establecimiento educativo, y se basa en la valoración y en la evaluación que realizan los actores responsables de las prácticas y los procesos que son desarrollados. Por lo cual, mientras más amplia y diversas sea la participación, más compleja y legítimo es el resultado del diagnóstico.

Cabe destacar además que, como en todo sistema de participación, Quintero (2016), explica que el proceso es tan importante como el resultado, debido a que el espíritu de grupo que se crea y el conocimiento de las opiniones y de los problemas de otros aspectos de la organización son beneficios casi igual de importante como el de identificar y solucionar los problemas. Por lo general, el procedimiento de diagnóstico de la organización sigue los siguientes pasos:

- Elección del grupo de trabajo.
- Entrenamiento del grupo de trabajo.
- Creación de síntomas individuales.
- Creación de una lista colectiva.
- Proceso de síntesis y generación de problemas.
- Clasificación de los problemas.
- Planteamiento de las soluciones.
- Plan de acción (Quintero, 2016).

6.2 Diagnóstico institucional en educación

Desde el momento en que se puso en práctica el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales, en las instituciones se han promovido distintas acciones y procesos dirigidos a incrementar la calidad de la formación de los estudiantes, de forma que cuenten con las competencias necesarias para el futuro ejercicio de su profesión.

Por lo cual, los avances conseguidos y los resultados alcanzados, así como las experiencias y los obstáculos que se afrontan para cumplir con las finalidades en el plano educativo, se ven reflejados de distintas formas en las escuelas, ello debido a la influencia de la diversidad de los factores vinculados con la historia de la institución, como serían; las formas de la organización, como se brindan los servicios, el perfil de los profesionales docentes, las formas de enseñanza, el vínculo que se presenta entre la escuela normal y las escuelas de educación básica, entre otros (Manteca, 2003).

Sin embargo, a pesar de que se reconocen avances importantes, se presentan retos que deben atenderse por las instituciones normalistas, por lo que resulta necesario el continuar con el impulso de las acciones en los sistemas, que ayuden a mejorar el proceso de formación de los estudiantes y la incidencia en el mejoramiento de la gestión de la institución, con el fin de generar condiciones para que ese proceso sea desarrollado en un ambiente institucional correcto.

Lo antes expuesto se realiza para que pueda intervenir de forma eficaz en la transformación de las escuelas, con el fin de ayudar al logro de una educación de calidad para los estudiantes, al planeamiento institucional concebido como una herramienta ideal para dirigir los cambios académicos y de organización, por medio de cual los docentes y los directivos guían los procesos y las prácticas que desarrollan en la escuela acorde con la detección de los problemas y de las necesidades. También, diseñan estrategias para solucionar, en base a las características y las particularidades de la institución (Manteca, 2003).

De esta forma, la planeación ayuda a que la comunidad defina metas, estrategias, proyectos y acciones dirigidas a el fortalecimiento de la tarea de educación, y al mismo tiempo beneficia el desarrollo de las acciones articuladas de los diversos ámbitos de la vida institucional y un uso racional de los recursos para conducir la escuela.

Lo antes mencionado hace suponer que cualquier iniciativa de mejoramiento de la institución que emprenda la escuela se base en la realización de la revisión, la

reflexión y el análisis de la situación actual. En otras palabras, necesita que surja de un diagnóstico institucional que demuestre cuales son los problemas y las necesidades que se presenten, así como también las fortalezas y debilidades, ello con el fin de que las decisiones colectivas que se tomen permitan que se prioricen las situaciones problemáticas y se consoliden los avances y los logros que se obtengan y se fijen el camino de la mejora continua (Manteca, 2003).

Asimismo, según Arriaga (2015), en una institución educativa, la calidad es demostrada con la efectividad y la eficiencia en el aprendizaje, y para lograr ello es necesario reconocer que el hecho de que el estudiante aprenda no depende solo de él, sino del grado de las contribuciones que otorgue el profesor sean acordes al nivel demostrado en cada área de aprendizaje.

Si el ajuste es adecuado, el alumno va a aprender y a progresar, independientemente de su nivel actual, pero si no ocurre una adaptación entre lo que el alumno puede hacer y la atención ofrecida por el docente a través de las estrategias de enseñanza, traerá como consecuencia un desfase en el proceso de aprendizaje del estudiante (Arriaga, 2015).

Desde el punto de vista de las adecuaciones curriculares, en el proceso de la enseñanza y del aprendizaje, cuando las diferencias de los estilos de aprendizaje, las capacidades y las habilidades del estudiante y la diversidad socio-cultural y étnica no son consideradas, y se originan dificultades en el desarrollo del potencial máximo de cada persona, lo cual influye en el rendimiento escolar, y en los índices de promoción y ayuda al incremento de la deserción de los estudiantes. Debido a ello, no habría efectividad ni eficiencia, es decir, no existiría la calidad.

Lo antes expuesto ocasiona que sea presentado el reclamo de la realidad socioeducativa con respecto a la aplicación de una acción basada en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de intervenir para mejorar y cambiar el diagnóstico educativo o pedagógico. Por su parte, el diagnóstico educativo o pedagógico es considerado ente los docentes y alumnos, como un ejercicio esencial que implica que se descubra aspectos cognoscitivos, actitudinales y aptitudinales del grupo y

de cada uno de los miembros. Esto es una aproximación sobre la cual el docente debe fundar la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje (Arriaga, 2015).

Este sustento ayuda a conocer las diferencias entre los estilos de aprendizaje, las capacidades, las habilidades de cada estudiante y la diversidad en la cultura de donde emanan y posibilita el desarrollo del máximo potencial de cada alumno. Por lo cual, se deberá trabajar basado en el diagnóstico educativo en la formación profesional de la optimización de los tiempos y los esfuerzos.

Por lo cual, el personalizar las actividades de acuerdo a las necesidades y basándose, en la observación en el progreso de cada estudiante, en la valoración de los logros, permitirá al docente obtener información sobre las características de cada alumno para llevar a cabo las adaptaciones y los ajustes que se necesiten.

El correcto diagnóstico ayuda a establecer de forma clara las distinciones entre las expectativas de ingreso vinculados con el proyecto pedagógico y el contexto en que se localiza la escuela, así como el nivel de los logros que obtienen los estudiantes, y de igual manera ayuda a mejorar la calidad de la educación (Arriaga, 2015).

6.3 Problemas Institucionales y responsabilidad de la escuela

En este punto es importante mencionar que, la escuela tiene diversos aspectos en las que debe mejorar. Dentro de los problemas institucionales que necesitan de una intervención sistemática son:

- La producción de discontinuidades e interrupciones en las trayectorias escolares y en los niveles de aprendizaje menores a lo que se espera.
- Emanan las condiciones y las prácticas de la escuela, estas son las prácticas de enseñanza, el clima escolar, los recursos, entre otros o de las situaciones en la que la escuela puede solucionar con las familias o las organizaciones.
- Necesitan de un cambio en las condiciones o en las prácticas habituales de la escuela para ser solucionadas. Esto es esencial debido a que permite que se

diferencien los problemas o las dificultades particulares, que necesitan de intervenciones específicas, de los problemas que necesitan de cambios a nivel institucional (Directores que hacen escuela, 2016).

Por ejemplo, la escuela buscará ayudar al alumno que se ausenta debido a que enfrenta una situación familiar conflictiva por medio del gabinete psicopedagógico, pero esa situación no se constituye como un problema institucional debido a que su tratamiento no necesita de un cambio importante. No obstante, si una cantidad importante de alumnos se ausentan, el problema se vuelve mayor y necesitará de una intervención institucional.

Los problemas en el plano institucional deben centrarse en lo que la escuela puede hacer o no hacer, o no hace del todo bien. Algunos ejemplos de ello son los siguientes:

El problema centrado en lo que la escuela no puede realizar

El contexto socioeconómico de los alumnos, la ausencia de los padres, los problemas de aprendizaje y el ausentismo.

El problema centrado en lo que la escuela puede hacer

La escases de recursos tanto de los estudiantes como de la misma escuela para el desarrollo de tareas de la enseñanza y la poca eficacia de la institución para buscar y gestionar los recursos públicos, privados o de las comunidades, además de la poca eficacia de la escuela para crear el compromiso de los padres con la escolaridad de sus hijos.

Así como las prácticas de la enseñanza que no consiguen el dirigir la diversidad de los procesos de aprendizaje y la falta de eficacia de la escuela para incrementar el presentismo o para permitirles a los alumnos que se ausenten el recuperar los contenidos. Esto quiere decir que la escuela podrá actuar o no actuar para solventar ciertas situaciones. Esto es la clave para solucionarlos (Directores que hacen escuela, 2016).

Por lo cual, algunas sugerencias para el diagnóstico son las siguientes:

Suspensión de las percepciones personales y la construcción de la evidencia empírica: para que se identifique de la manera más objetiva que se pueda los problemas de aprendizaje y de las condiciones y las prácticas de enseñanza que lo explica.

Definir objetivos de manera consensuada: por lo cual se considera la mayor cantidad de o persona posible y se enriquece la discusión con la bibliografía, investigaciones y los reglamentos del sistema de educación.

Priorizar los problemas: ello se acuerdo con el impacto sobre las trayectorias escolares y de aprendizaje, la cantidad de los alumnos a lo que afecta y la incidencia de la escuela en las causas y el aprendizaje esencial que deben ser construidos por los alumnos en el nivel.

Detectar síntomas, problemas y las causas: para problematizar la situación de la escuela en la forma más completa que se pueda. Esto ayudará en el plan de acción.

Enfocarse en la responsabilidad y la capacidad de la respuesta de la escuela sobre los resultados del aprendizaje y de las trayectorias de la escuela: las miradas que le dan responsabilidad a los fenómenos que la sobrepasen, pero provienen de los alumnos, sin importar cuál sea la circunstancia. Si los resultados no son los deseados, se debe proceder a preguntar que se pueda cambiar para garantizar el aprendizaje (Directores que hacen escuela, 2016).

6.4 Orientaciones para la elaboración del diagnóstico institucional

6.4.1 Etapa diagnóstica

Fundamentos

El término diagnóstico significa distinguir, discernir y conocer y supone que sea diferenciado con claridad una cosa de la otra. El diagnóstico es un ejercicio de

diferenciación de los elementos de una situación específica, por lo que es necesario el distinguir esa tarea entre la realización como un acto espontáneo o como una actividad de metodología.

Asimismo, es un acto espontáneo porque resulta de una definición inmediata que roza la superficie de las relaciones sociales. La cual se vincula con los estereotipos, las creencias, las imágenes y es tratado de un enfoque parcial, así como de una explicación fundamental de algo más complejo, de un *pseudo-diagnóstico* (Fundación Chile, 2011).

Aunado a ello, como actividad metódica trata de la realización de una lectura no espontánea de la propia situación, lo cual significa el comprender lo que en realidad ocurre en la reconstrucción de la historia dirigida a aclarar el presente. A partir de esta postura, el diagnóstico se constituye como una lectura de cierta situación social desde una perspectiva histórica.

De igual manera, es más amplia, debido a la sola obtención e información, ya que se plantea como un importante proceso de aprendizaje que ayudará a intercambiar las visiones, a detectar los problemas compartidos, y orientará la búsqueda de alternativas de solución como también ayudará a rescatar las acciones que constituyen fortalezas institucionales y que abren perspectivas de incursión en nuevos campos de acción (Fundación Chile, 2011).

Por lo tanto, y haciendo referencia al problema educativo situacional, con ello como un fenómeno o hecho educativo que busca modificar o evaluar, se considera que a través de la identificación de los diversos factores que condicionan o determinan esos problemas detectados en el diagnóstico, se delimita el espacio de acción y de intervención de la realidad educativa que debe ser transformada en la medida en que se consiga la discriminación con precisión acerca de los factores que ejercen la acción de modificación.

Este es un aspecto fundamental que debe considerarse, el cual es la existencia de un grupo de electores sociales, económicos, políticos, culturales que sobrepasan el

objeto del problema y que abarcan más allá del campo educativo. Por lo cual, no todos los problemas identificados tienen soluciones rápidas o que dependen del accionar de la institución (Fundación Chile, 2011).

Por su parte, los recursos y los medios que se tienen para modificar la situación como también la intencionalidad de las personas que proyectan y de la población involucrada, tienen incidencia en la determinación del camino que se sigue. Sin embargo, a pesar de que cada actor tiene sus propias opiniones acerca de la realidad de la institución, la consciencia de ello permite que se escuchen otras y que sea enriquecido el intercambio.

En este sentido, las aproximaciones a la realidad de las instituciones que hacen primeramente los actores son presentadas como formulaciones confusas, que por lo general son sesgadas. Estas se afinarán en la medida en que se realiza un esfuerzo descriptivo, es decir, que se haga un acercamiento objetivo de la realidad.

Lo antes expuesto, implica que se presente un equilibrio entre la condición del actor y también la de observador, debido a que son los integrantes de la institución lo que buscan distanciarse de la realidad para poder observar de una forma distinta sus problemas (Fundación Chile, 2011).

De esta manera, se considera al diagnóstico como un proceso dirigido a replantear la gestión institucional y a ampliar la base de las decisiones, debido a que los miembros de la institución se mueven desde diversas funciones o roles. Por lo cual, pueden distinguirse dos caminos en esta construcción:

- La realización del diagnóstico por un grupo, a la institución le otorgan la tarea, y los otros miembros deben colaborar en ello.
- Todos los integrantes de la institución participan en su elaboración.

Se considera que el primero de los caminos antes mencionados es el más beneficioso, en especial el más viable en los IFD. El considerar que todos los integrantes de la institución son parte en la elaboración de un diagnóstico, se constituye en una utopía, debido a que es casi imposible de hacer.

Por lo cual, se considera necesario que el grupo al que se le encarga el llevar a cabo un diagnóstico lleve a cabo estrategias de articulación de las acciones con los otros actores institucionales, en busca de que el mismo refleje la identidad de la institución de manera conjunta a partir de la consulta y del consenso con los miembros (Fundación Chile, 2011).

Aunado a ello, la claridad, la precisión y la pertinencia en lo relativo al diagnóstico son básicas debido a que el mismo debe articularse de forma sustancial con el resto del proyecto.

Si el diagnóstico se constituye solo en el cumplimiento de un requisito formal, el resto del proyecto no tendrá validez al ser separado de las características y de las necesidades reales de la institución.

Por lo cual, se trata es de la realización de un trabajo reflexivo que considerará un análisis dirigido a enmarcar de forma coherente las metas a las cuales los IFD tienden.

6.4.2 Dimensiones de análisis

Con el fin de brindar instrumentos específicos dedicados a elaborar un diagnóstico en los IFD, se enfocará la atención en diversos aspectos, considerando que pueden ser sumados todos los que las cabeceras jurisdicciones y a las instituciones consideren pertinentes.

Historia de la institución

Esto trata de una reconstrucción de la información sobre las etapas esenciales que enfrentó la institución desde la fundación hasta la actualidad. En razón de ello, se podrá considerar:

- La fecha de fundación, que contempla la identificación del mandato fundacional.
- Los motivos explícitos e implícitos: contempla el origen del nombre, los rasgos históricos y los tradicionales.

- El “status” jurídico de la institución: que contempla la jurisdicción de que depende, los instrumentos legales que la regulan.
- Los momentos de progreso, involución y estabilidad, estos son aquellos aspectos que se manera colectiva son valorados como positivos en la situación de la institución.
- Las debilidades o momentos críticos actuales, es decir aquellos aspectos que ocasionan insatisfacción y que se desea cambiar.
- Las características del contexto en que se encuentran, así como comparaciones de momentos históricos. Para lo cual se puede buscar en documentos históricos de la institución, la búsqueda de informantes claves, los primeros graduados, los profesores con mucha antigüedad en la institución, los vecinos, entre otros.

Toda esta información debe ser procesada de manera correcta, para poder extraer de ella una hipótesis que revele el por qué la institución es así. Por lo cual, en el trabajo de diagnóstico lo que se busca es recuperar la memoria histórica que parte de la recolección de los datos y llega a reconstruirse de la situación actual de la institución (Fundación Chile, 2011).

Información Cuantitativa y Cualitativa.

Esta contempla todos los indicadores que brindan información acerca del sistema relacionado con los alumnos, los docentes y los egresados. Entre los aspectos que deben considerar están los siguientes:

- La evolución histórica de la matrícula en los últimos 5 años: que contempla la evolución de los índices de aprobación, de retención y de graduación en los últimos 5 años y se comparan y extraen hipótesis explicativas para que puedan definirse las tendencias históricas.
- Estrategias implementadas en la institución, en lo relativo al incremento de los índices de retención y aprobación, así como de atención de las dificultades de la población.

- Resultados de las acciones: Datos vinculados a la cantidad de profesionales docentes en las tareas de dirección y de gestión, en actividades de apoyo bibliotecario, asistencia social, asesoría pedagógica, auxiliar de laboratorio, bedel, preceptor, personal no docente, en las áreas administrativas, de mantenimiento y otras (Fundación Chile, 2011).

Análisis e hipótesis:

- Determinación de sobredimensiones y/devaluaciones en las instancias.
- Datos relacionados con el plan de estudio: relacionarlo con la planta orgánica funcional y extraer la información que se considere relevante para los posibles cambios o reformulaciones. Esto puede ser dividido por carreras, años, cursos y puede ser resumida en indicadores finales que demuestren el porqué de la situación actual y resalten las tendencias. Estos datos deben poder ser interpretados creando hipótesis que se usen para poder detectar los problemas, y de acuerdo a ello poder diseñar los compromisos de acción (Fundación Chile, 2011).

Situación Académica

En ella se destaca la Ley de Educación Superior 24.521, que tiene como objetivo el aumentar y diversificar las oportunidades para la actualización, perfeccionamiento y la reconversión para los integrantes del sistema y de sus egresados. Para ello se necesita de la puntualización desde el diagnóstico institucional de los aspectos que se encuentran relacionados con la función de formación de la institución.

Institución y Comunidad

Se hace referencia de forma específica a la articulación externa de los institutos de formación del docente con otras organizaciones de la comunidad, en particular las que se encuentran relacionadas con el nivel para el que forma (Fundación Chile, 2011).

6.5 Bases Para La Mejora Educativa

Para iniciar la compleja tarea del mejoramiento educativo, es necesario conocer los aspectos básicos, los fundamentos y todo lo que se considera como los principales pilares para una dirección exitosa de este proceso.

La literatura indica que se debe comenzar por el “liderazgo directivo” como componente motor de todo el proceso, la “gestión de recursos humanos”, que supone toda actividad del personal involucrado en el proceso, “gestión técnico-pedagógica”, que se centra en los esfuerzos de los profesores para el cumplimiento de las metas de mejoramiento, “las prácticas al interior del aula”, la “formación de los estudiantes”, y por último la “relación con las familias”.

6.5.1. Liderazgo Directivo

Que un establecimiento educativo tenga un personal directivo sostenido en el tiempo, ayuda a la sostenibilidad del mejoramiento escolar, sin embargo, también es importante la aprobación colectiva de una gestión de liderazgo, que eventualmente pueda garantizar la continuidad de un proceso complejo de mejoramiento que requiere la intervención de profesores, directivos, padres, representantes, estudiantes, sostenedores, y toda la comunidad. Así es como se refiere a este aspecto, “...se menciona que los profesionales que han permanecido en los colegios por un periodo considerable tienen un conocimiento más acabado acerca de las dinámicas del establecimiento, sus problemáticas y fortalezas, pudiendo contribuir desde su experiencia al resto del equipo. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018, p.45)

En este sentido, los equipos directivos necesitan no solo definir objetivos claros, requieren también habilidades para generar confianza en la comunidad, que logren una implementación progresiva dentro de un andamiaje sólido, que cuente con la aprobación interna y el sustento de todo aquel involucrado en el proyecto. Por otro lado, “...un director que conserva mayores atribuciones y poder de decisión es necesario para afirmar aspectos básicos del funcionamiento del establecimiento y

entregar los lineamientos y definiciones que orientarán el trabajo de la escuela”. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018, p.47)

Específicamente, un liderazgo que sea capaz de delegar funciones y faculte a otros componentes involucrados, es una eficiente manera de lidiar con un proceso complejo que requiere de mucha coordinación.

Ahora bien, la delegación de funciones será efectiva para el cumplimiento de los propósitos de mejoramiento, en la medida en que los lineamientos y procedimientos sean bien explicados y estén bien definidos, con ello, se conforma un entorno de confianza y complementariedad entre los miembros de un equipo.

Al mismo tiempo, el emprendimiento de un proyecto de mejoramiento continuo requiere de líderes que no solo sientan el proyecto como suyo, sino que transmitan un sentido de pertenencia a los demás, para ello, se requiere de directores socialmente sensibles, comprensivos, amables, siempre dispuestos a resolver problemas, y se preocupen por establecer vías de conexión con la gente y sus necesidades. Por lo que se afirma que, “La mayoría de los docentes menciona como indicador de un buen liderazgo directivo, la generación de instancias participativas para discutir acerca de las decisiones que involucran los distintos ámbitos de la gestión de la escuela, junto a una actitud abierta a sugerencias y propuesta. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018, p.58)

En este sentido, los líderes deben procurar establecer diversidad de sistemas de contacto, que permitan la existencia de relaciones cercanas y de confianza con la comunidad, los docentes, alumnos, padres y representantes, para de esta manera, se tenga mejores oportunidades de mejoramiento y excelencia.

6.5.2. Gestión Escolar

El proceso de enseñanza y aprendizaje entendida como el objeto principal de mejoramiento, en todo proyecto de la excelencia escolar, requiere de reformas significativas que van desde la implementación de novedosos enfoques de

enseñanza y aprendizaje, hasta las reformulaciones de políticas estratégicas y administrativas.

En este sentido, se pueden realizar diversas acciones específicas, por ejemplo, el uso provechoso de las horas no lectivas de los docentes para espolear hacia las metas de mejoramiento, teniendo en cuenta que son horarios laborales que transcurren dentro de los espacios de la institución, los docentes pueden habituarse a observar a sus estudiantes, identificar sus debilidades y fortalezas que permitan descubrir nuevas oportunidades de fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Con respecto a esto señala, “Para los docentes, contar con horas no lectivas es fundamental para disponer del tiempo necesario para preparar su trabajo en el aula, atender a estudiantes y apoderados, y responder a otras responsabilidades que tienen en la escuela”. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018, p.60)

Como resultado, el uso óptimo y provechoso del tiempo no lectivo, incrementa los niveles de calidad general, sin embargo, son posturas insuficientes, que deben estar acompañados de otros aspectos del proceso, por ejemplo, el fortalecimiento de las capacidades docentes, el reconocimiento de los esfuerzos realizados, la identificación de potencialidades pedagógicas, el perfeccionamiento de los mecanismos de suplencia para que los estudiantes no se queden sin clase en caso de que el docente no pueda llegar, y otros componentes logísticos y de gestión escolar.

Por otro lado, una buena gestión escolar dirigida al mejoramiento continuo de la escuela, debe definir una estructura basada en la planificación de la enseñanza, normalización y estandarización de sus procesos, que facilite el trabajo del docente y lo guíe en su accionar, por ejemplo, el establecimiento claro de criterios de evaluación, prioridades y métodos de enseñanza, la estructura de las pruebas, todo bien específico y establecido en los manuales, De ahí que, “Las escuelas con trayectorias de mejora presentan variadas maneras de planificación, pero tienen

como factor común el haber logrado definir y establecer una forma consensuada de implementarla y controlar su ejecución. Estas prácticas y dinámicas que se desenvuelven al interior del establecimiento son importantes en cuanto funcionan como el andamiaje para el desarrollo del proceso pedagógico al interior del aula” (Agencia de Calidad de la Educación, 2018, p.70)

Como resultado, todos los procesos de enseñanza deben ser implementados de acuerdo con prácticas estables e institucionalizadas, a fin de, garantizar la tenacidad del proceso de mejoramiento.

Por otro lado, la implementación de los consejos de profesores es una práctica frecuente en escuelas con altos niveles de coordinación, ya que estos espacios favorecen la cooperación, y al descubrimiento de falencias y debilidades estructurales, que posteriormente pueden ser estudiadas a fondo y generar grandes oportunidades de mejoras generales y por ende a la elevación en los niveles de excelencia.

De igual manera, una práctica reiterada de toda institución que espolea hacia el mejoramiento es el acompañamiento, apoyo y evaluación a los docentes por parte de diversas autoridades escolares, durante la realización de sus actividades en el aula. Dichas prácticas, permiten la autoevaluación y fortalecimiento de las capacidades del docente, pero sobre todo al incremento de las oportunidades de mejoramiento en el accionar de docente y a su visión dentro del aula.

Al respecto, “Contar con distintos observadores en los acompañamientos es, en general, valorado por los docentes, ya que les permite tener una visión de distintos aspectos de su labor en el aula”. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018, p.7)

En definitiva, se trata de una estrategia institucional en conformidad con el establecimiento de un sistema de enseñanza y aprendizaje que promueva el desarrollo de las capacidades humanas y cualidades docentes.

Ahora bien, los esfuerzos que realizan los líderes y docentes comprometidos con el plan de mejoramiento no estarán bien orientados sino se cuenta con sistemas de seguimiento y evaluación de resultados. En este sentido, las voluntades para mejorar se canalizan y convergen en resultados que se analizarán para tener alguna idea del progreso, si se está avanzando o retrocediendo, si se va lento o a una velocidad aceptable. La Agencia de Calidad de la Educación (2018) subraya que los objetivos de evaluar los resultados de la gestión escolar en dirección al mejoramiento de la escuela incluyen, “...Analizar la cobertura curricular, definir las tareas pendientes al respecto para el año siguiente, evaluar las principales actividades desarrolladas, los resultados académicos de los estudiantes y aspectos tales como la asistencia de los alumnos”. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018, p.78)

Como resultado, los involucrados en el proyecto, sabrán cuales son los logros alcanzados y los objetivos completados, y cuáles son las metas que faltan y por las cuales tendrán que seguir trabajando.

De manera semejante, la gestión escolar encaminada al mejoramiento sistemático está suscrita a un programa que Mineduc (2018b) denomina como “Programa de Integración Escolar (PIE)”, la cual representa, uno de los pilares fundamentales para un plan de mejoramiento escolar vista como un plan estratégico institucional.

En este sentido, esta herramienta de gestión de acuerdo con Mineduc (2018b), es importante porque da un enfoque inclusivo y de atención a la diversidad en el trabajo pedagógico, es decir, es un instrumento que asiste a una estrategia novedosa de diversificación y uso de los diferentes estilos de enseñanza y aprendizaje.

6.5.3. Practicas al interior del aula

Las actividades que se realizan dentro del aula son uno de los objetos de mejoramiento de mayor peso para lograr elevar los índices que miden el éxito del plan de mejoramiento escolar. Especialmente, actividades que dinamizan la clase, promueven la participación y fomentar el vínculo estudiante –docente.

El afecto que puede brindar el docente es fundamental, especialmente para aquellos estudiantes que provienen de familias desintegradas o de entornos frágiles y vulnerables, puede ser la clave para establecer un vínculo de confianza, que crean entornos más propicios para que se logren mejores resultados de aprendizaje.

Ahora bien, es bien sabido que la motivación de los estudiantes es un tema que preocupa a muchos docentes, especialmente cuando se trata de estudiantes con dificultades de aprendizaje. En este sentido, el docente debe trabajar para adecuar las metodologías de enseñanza, y para ello, el profesor cuenta con diversidad de herramientas pedagógicas que pueden ser aplicadas para mejorar los resultados de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

6.5.4. Formación de los estudiantes

Las instituciones que procuran impartir educación integral a sus estudiantes están llamadas a mejorar sus niveles de calidad, ya que es bien sabido en la comunidad escolar que la enseñanza meramente académica no es suficiente, y esta debe incluir la formación inspirada en los valores humanos, que sea complementaria e incluya la preparación para enfrentar las dificultades, hacer frente a la vida con amor, honestidad, justicia, dignidad, lealtad, entre otros valores.

En este sentido, la idea de mejoramiento se circunscribe en la convivencia escolar, que permita a los estudiantes poner en práctica los valores del respeto hacia las demás personas y también hacia las normas establecidas. La creación de entornos pacíficos aptos para la asimilación de conocimiento y el aprendizaje.

En concordancia con estas recomendaciones, la enseñanza y el aprendizaje constructivo aporta en este sentido, las prácticas de actividades lúdicas también son de valiosa contribución porque fomentan a la formación de estudiantes sensibles a la realidad social, y a la conciencia de que se habita en espacios comunes cada vez más diversos y heterogéneos.

Resulta esencial entonces promover talleres que busquen elevar la autoestima escolar y la motivación en los estudiantes, en este sentido, se afirma que; “Estos talleres se orientan a la formación integral de los estudiantes, al potenciar sus habilidades y promover el desarrollo de conductas y hábitos que favorecen el logro de aprendizajes y una sana convivencia escolar, como la disciplina, el respeto y el trabajo en equipo”. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018, p.95)

Como resultado, las instituciones educativas al aplicar todas estas recomendaciones estarán mejor posicionadas en los indicadores de mejoramiento escolar, y en el cumplimiento de los objetivos de un plan de mediano o largo plazo para el perfeccionamiento y la excelencia educativa.

6.5.5. Relación con las familias

La comunidad escolar no solo está compuesta por los estudiantes, docentes, y directores, si no también son las familias, los padres y apoderados, el hogar y la vivienda donde moran los auténticos usuarios de sistema educativo. Por lo tanto, los sistemas de mejoramiento educativo deben examinar esta pieza esencial para el logro de la excelencia.

En este contexto, el contacto con las familias es un objetivo importante, y toda actividad o gestión encaminada a fomentar la relación familia-escuela es valiosa, sobre todo porque en el hogar, el docente puede encontrar las respuestas a muchas preguntas complejas acerca del comportamiento de algunos estudiantes que podrían tener problemas de aprendizaje.

Además, es sabido que los padres y apoderados también contribuyen directamente en el proceso de aprendizaje académico, por lo que, el contacto con ellos puede de alguna manera establecer una estructura formal y complementaria del proceso educativo, creando buenos hábitos de estudios en los estudiantes mientras están en sus hogares, o a la enseñanza de valores y buenas costumbres. En este sentido, señala: “...concientizar a los apoderados sobre la importancia de la puntualidad y asistencia a clases y a entregarles información acerca de buenas formas de apoyar

el proceso de aprendizaje de sus hijos, de manera que exista un relato coherente entre lo que se dice en la casa y lo que se trabaja en la escuela”. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018, p. 98)

Ahora bien, no son solo temas académicos y de enseñanza de valores, el contacto con las familias es necesario para entregar directamente información acerca de los estudiantes a sus apoderados, para así, ellos puedan hacerles seguimiento a los avances en su formación, y tomar parte activa en ese proceso.

De esta manera, el estudiante, es decir, el cliente y beneficiario más importante del proceso de mejoramiento educativo, percibirá los cambios que se deban hacer en función de mejorar la calidad de la enseñanza, no solo en la escuela, también en su vivienda, en su hogar, y en la función de crianza por parte de sus padres o representantes.

6.6 Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

Un proyecto institucional de mejoramiento educativo se concibe como un proceso mediante el cual la comunidad escolar (docentes, estudiantes, directivos, familias, sostenedores, entre otros) trabaja de manera coordinada y sistemática, a fin de constituir este “Plan de Mejoramiento Educativo”, en base a la realidad y al contexto institucional y pedagógico. Como afirma la literatura; “Es un instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorece que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor(a), que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes”. (Mineduc, 2018 a.p.90)

A su vez, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es en esencia un proceso de planificación, pero que también incluye la fase de implementación y evaluación de resultados, en tanto, es una herramienta documental que sirve de guía institucional, un manual de procedimiento, que contiene todos los elementos necesarios, las

acciones específicas, y las iniciativas que permitirán lograr los objetivos de mejoramiento y excelencia educativa.

De acuerdo con Mineduc (2018b), un PME se basa en un proyecto inclusivo y de diversificación que busca ofrecer una educación contextualizada, consciente de la realidad sociocultural y de los intereses y necesidades de la comunidad.

Dado que se trata de un proceso complejo, las acciones de mejoramiento educativo requieren un entendimiento sistémico y global, que abarca distintos ámbitos y espacios de la comunidad escolar, las aulas, los establecimientos, las familias, la comunidad, entre otros aspectos.

6.6.1. Importancia

El Plan de Mejoramiento Educativo tiene como propósito central que las escuelas, colegios y liceos puedan brindar una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes, sin exclusión ni discriminaciones arbitrarias.

Es un plan producto de un proceso orientador, de mucha importancia porque se trata de cambios sutiles y significativos en la manera de hacer las cosas, del accionar pedagógico, donde la cultura escolar, el contexto sociocultural, pero principalmente es el deseo de mejorar y satisfacer las demandas reales de la comunidad, lo que hace de los planes de mejoramiento un proyecto importante.

Otro aspecto de importancia es que explota las potencialidades docentes, y pone a prueba las capacidades de liderazgo de los directivos, la factibilidad del trabajo en equipo y permite maximizar los recursos disponibles para la enseñanza y el aprendizaje. Además, de promover la convivencia, la formación integral, las buenas costumbres, fomenta la cultura de la excelencia, pero sobre todo los planes de mejoramiento educativo permiten al sistema educativo autoevaluarse, organizarse, clasificarse según niveles de calidad, estratificarse y por ende, fomentar la

competencia entre instituciones y el deseo de posicionarse en los espacios que brinden mayores oportunidades de desarrollo y progreso.

6.6.2. Elementos

A continuación, se especifican los elementos y nociones fundamentales de todo Plan de Mejoramiento Educativo, la cual funge como bloques estructurales de un sistema institucional educativo, e incluyen conceptos y acciones relacionados e integrados para lograr un objetivo común, la calidad educativa. Los componentes son:

Liderazgo

Como se ha dicho en Mineduc (2018a), las cualidades del director y su capacidad para tutelar y conducir un proyecto institucional de trascendencia, es la piedra angular de gran impacto para el éxito de un PEM. “El liderazgo implica el trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento (sostenedor(a) es, directores, equipos de gestión). La dimensión comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor(a) y el equipo directivo”. (Mineduc, 2018^a, p.88)

Si esto es así, un plan de mejoramiento educativo será más efectivo en la medida en que sus líderes tengan mayores niveles de maniobrabilidad, influencia en sus subordinados, experiencia, capacidad de delegación y coordinación, pero que lo más importante es que pueda garantizar a toda la comunidad escolar la continuidad del mejoramiento educativo siempre, aun con su ausencia temporal o definitiva.

Gestión Pedagógica Curricular

Con respecto a este punto, Mineduc (2018a), afirma que la gestión de los docentes debe enfocarse en la formación integral de los estudiantes. “Esta dimensión tiene como eje central el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Es necesario que el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los

docentes y el director(a), trabajen de manera colaborativa y coordinada para asegurar una gestión pedagógica efectiva. Además, esta dimensión comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo”. (Mineduc, 2018^a, p.88)

Por tanto, el trabajo de los docentes y líderes de la escuela, constituyen un elemento imprescindible para la creación del PME, ellos son los auténticos responsables, artífices y promotores del buen posicionamiento de la escuela en los listados de calidad y excelencia, sin embargo, sin la colaboración de los estudiantes, los recursos materiales y económicos, es imposible el logro de los objetivos.

Convivencia Escolar

Mineduc (2018b), se refiere a este punto señalando que los entornos diversos, heterogéneo están obligados a convivir, y para ello se deben establecer obligaciones entre sus integrantes, y se vincula: “...al desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc., y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales, como de acciones específicas por asignatura. La dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución”. (Mineduc, 2018a p.29)

Como se afirmó anteriormente, la implementación de mecanismos de convivencia será la clave para resolver conflictos y vivir en paz, entonces, una de las tareas fundamentales de los docentes es inculcar a los estudiantes el valor del respeto y la sujeción a un acuerdo de convivencia y entendimiento, a fin de crear un ambiente propicio para el desarrollo integral y de mejoramiento continuo.

Gestión de recursos

Todos los elementos anteriores fallarían en el logro de los objetivos si no existieran los recursos materiales y humanos para obtener lo que se quiere, “...la gestión de

los recursos implica brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. La dimensión implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos”. (Mineduc, 2018^a, p.89)

Por más que la escuela tenga liderazgo, docentes conscientes de las necesidades de mejoramiento, convivencia escolar y marcos normativos, sino se cuenta con los aportes económicos de los sostenedores para la adquisición de los recursos materiales y el perfeccionamiento técnico y pedagógico de los docentes, difícilmente la escuela avanzará en la carrera de mejoramiento continuo.

6.6.3. Resultados Educativos

Tomando en cuenta que el PEM no solo es un plan, sino que también es una implementación, es decir, abarca la consumación del mejoramiento, entonces, se requieren tareas de evaluación, manejo de indicadores, que permitan mejorar la herramienta de mejoramiento. En cuanto a este aspecto Mineduc (2018a), dice que; “Los resultados educativos implican analizar y abordar resultados de carácter cuantitativo y cualitativo de aquellos elementos y procesos que sustentan la tarea técnico-pedagógica. Este análisis se relaciona con observar los logros de aprendizaje de los y las estudiantes... Son insumos fundamentales para realizar la autoevaluación institucional de la organización escolar”. (Mineduc, 2018^a, p.90).

Dicho lo anterior, de todo proceso de mejoramiento emanan consecuencias que deberían ser positivas todas, pero que cuando aparecen efectos no deseados, estos deben analizarse, aislarse o corregirse, esta tarea equivale a procesar indicadores de eficiencia, percepción, satisfacción, del cumplimiento de metas, entre otras, que adviertan a los líderes y personas involucradas de los logros alcanzados.

6.6.4. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Finalmente, el proyecto educativo institucional, teniendo en cuenta lo que afirma Mineduc (2018a), es la instrumentalización del plan de mejoramiento educativo, “Es el instrumento que orienta la gestión institucional y pedagógica de un establecimiento educacional pues contiene, en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. Expresa el horizonte educativo y formativo de una organización escolar, es decir, su propuesta orientadora en los ámbitos cognitivos, sociales, emocionales, culturales y valóricos. Corresponde al “lugar final que se quiere alcanzar o llegar” como comunidad educativa”. (Mineduc, 2018^a, p. 90)

De ahí que, el Proyecto Educativo institucional (PEI) es el elemento real y efectivo que resume todo lo que se tiene que hacer, es decir, es un documento amplio, detallado y complejo de todos los aspectos a llevar a cabo, explicados de manera muy clara y específica, es todo lo que hace falta para darle integridad a un PEM.

6.7. Plan de mejoramiento de la Gestión Escolar.

El Mejoramiento Continuo de la Gestión Escolar es un método analítico y decisivo de técnicas relacionadas a todas las áreas, dimensiones y niveles de la labor de las entidades educativas, ante la mejora constante de su trabajo. Dirigido por los directores del establecimiento, la finalidad de este Ciclo de Mejoramiento es vigorizar el Proyecto Educativo Institucional mediante la creación de las técnicas de gestión pedagógica e institucional, de forma que logre los fines y efectos que la institución declarase. En este contexto “El Ciclo de Mejoramiento Continuo” (CMC) fomenta la generación al interior de los establecimientos educacionales de comunidades de aprendizaje, promoviendo de esta manera la participación y la corresponsabilidad de los diversos actores que conforman la comunidad educativa por el logro de los objetivos institucionales”. (Manual para Diagnóstico Institucional y diseño del Plan de Mejoramiento, 2011, p.4).

De esta forma se incentiva también a las estructuras escolares que realicen una constante evolución en el desarrollo de mejores y novedosas formas de llevarlo a cabo. En resumen, el Ciclo de Mejoramiento Continuo ayuda a crear y fortalecer los colegios y liceos de una cultura de calidad, razón por la que las instituciones educativas aprenden a realizar diversas actividades con niveles elevados de excelencia.

Para instalar el CMC dentro de una institución educativa deben llevarse a cabo tres etapas; el diagnóstico institucional, el plan de mejoramiento de la gestión escolar y la evaluación externa.

Continuando con lo anterior “Es importante considerar que, si bien los responsables de liderar el proceso de mejoramiento participan cotidianamente de la vida del establecimiento, no necesariamente disponen de información oportuna y confiable acerca de la realidad de la organización.” (Manual para Diagnóstico Institucional y diseño del Plan de Mejoramiento, 2011, p.5) Este paso conlleva coleccionar y simplificar la información relacionada con diferentes características de la gestión institucional, la cual no es conocida siempre por el instituto y, en consecuencia, no es empleada para decidir.

Seguidamente, se debe examinar el esquema, la evaluación e implementación, en un tiempo de tres años aproximadamente, de un plan de mejoramiento de la gestión escolar, fundamentado en los alcances del proceso de diagnóstico institucional. La creación del plan de mejoramiento conlleva la toma de decisiones en cuanto a las probabilidades de desarrollo del instituto, ante la constante instalación en el instituto del modelo de calidad de la gestión escolar.

Finalmente, el CMC requiere de “la realización de una evaluación por parte de agentes externos al establecimiento, como parte del proceso de certificación de la calidad de su gestión que entrega el Consejo Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar.” (Manual para Diagnóstico Institucional y diseño del Plan de Mejoramiento, 2011, p.5).

Aunque esta actividad es realizada de manera voluntaria, es menester tomar en cuenta que la evaluación externa ayuda a asegurar, desde la aplicación de esquemas internacionalmente reconocidos, la calidad de gestión lograda por la institución educativa. La instauración del Ciclo de Mejoramiento Continuo se lleva a cabo vinculado con el Modelo de Gestión de Calidad de Fundación Chile, que reúne los mecanismos básicos que deben ser considerados en el proceso escolar de cualquier institución para alcanzar resultados de calidad.

Así mismo expresa que: “En particular, se enfatiza la preocupación por el conocimiento, la participación y satisfacción de los usuarios; el mejoramiento continuo y la calidad de los resultados.” (Manual para Diagnóstico Institucional y diseño del Plan de Mejoramiento, 2011, p.5). Especialmente, se centra en la ofuscación por el conocimiento, la satisfacción y participación de los interesados; la calidad en los resultados y el constante mejoramiento.

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar se fundamenta en el profundo conocimiento de las expectativas y requerimientos de los beneficiarios de la organización escolar. Igualmente, el punto de vista y la estrategia de la institución afianzan la colaboración y forma en que la organización se plantea dar respuesta a dichas expectativas y necesidades.

Del mismo modo, quienes integran la comunidad escolar saben cómo colaborar al alcance de los propósitos de la institución, los procesos de gestión se dirigen al aprendizaje organizacional y se fundamentan en modelos de habilidad y efectividad los cuales son seguidos de manera sistemática. Las conclusiones se conocen, estudian e informan a la comunidad y la responsabilidad pública de ello se acepta.

Desde dicho modelo encontramos la posibilidad de diferenciar seis campos en la gestión escolar, estos campos serán referencia principal para efectuar el proceso de Autoevaluación, el diseño del Plan Anual, la Formulación del Plan de Mejoramiento y el proceso de Certificación de Calidad de la Gestión Escolar.

El Modelo de Calidad está dividido en diferentes áreas; una de ellas está orientada hacia los alumnos, sus familias y la comunidad, que está dirigida a la forma en que la institución conoce a los interesados, sus intereses y el nivel de complacencia de estos, estudia como la institución incita y planea la participación de sus alumnos, sus familiares y de la comunidad en general durante la gestión escolar.

Igualmente, dentro de estas áreas se encuentra la del Liderazgo Directivo, que “aborda la forma en que los directivos orientan y conducen -a través de sistemas y procedimientos institucionalizados- la gestión de la planificación de Procesos (pedagógico-curriculares, administrativos y financieros) y de los resultados institucionales, asociados a los objetivos y metas organizacionales.” (Manual para Diagnóstico Institucional y diseño del Plan de Mejoramiento, 2011, p.6).

Siguiendo con la Gestión de las Competencias Profesionales Docentes la cual implica la existencia de perfiles de capacidades docentes para el trabajo de procesos de clasificación, formación y estudio del desempeño, fomento y desunión de los profesionales de la escuela.

La Planificación, dirigida a los procedimientos y sistemas empleados por las escuelas para afrontar los procedimientos de planificación escolar, que implican el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos Estratégicos y el Plan Anual, el esquema evaluativo y de seguimiento de los procesos y resultados del plan, se encuentra incluido.

La Gestión de Procesos, que “Aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular y pedagógico, administrativo y financiero. La *Dimensión Curricular – Pedagógica*, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.” (Manual para Diagnóstico Institucional y diseño del Plan de Mejoramiento, 2011,p.7).

Por último, la Gestión de Resultados que trata de la operación de un procedimiento y sistema de estudio y medida del desenvolvimiento de la organización, en todos los campos y niveles de esta a corto, medio y largo plazo, de acuerdo a los objetivos que el sistema educativo plantea, el PEI, las metas que la institución se establece y los objetivos estratégicos.

6.8. Liderazgo.

Restringirse a la labor administrativa de los centros educativos, en las actuales condiciones, se vuelven escasas de manera creciente. Si, en principio de responsabilidades de la institución educativa, se necesita dar garantía del éxito educativo a todos los alumnos, no puede estar limitado a lo que cada profesor según sus facultades realice en su respectiva aula.

En consecuencia, la dirección de las escuelas tiene de forma ineludible ocuparse de la mejora del aprendizaje y la enseñanza que brinda la institución. En este sentido, indudablemente problemático, pero de acuerdo a la literatura y experiencia internacional; cada vez más evidente; si los educadores son la respuesta a las mejoras, son los directores los responsables de crear el ambiente correcto para que los educadores sean mejores, vigilando los resultados y promoviendo el progreso educativo.

Sin embargo, “preciso es reconocerlo, tanto en Chile como en España tenemos un conjunto de retos pendientes para poder pasar del actual modo de ejercer la dirección al liderazgo para el aprendizaje.” (Maureira, 2006, p4).

En vez de esta gestión puramente administrativa, como de igual forma pasa en otras instituciones no educativas, se están requiriendo escuelas más flexibles, que se puedan adaptar al entorno social complejo. Por esta razón, las organizaciones con futuro son las que tienen capacidad para iniciar un desarrollo y enfrentar el cambio.

Para alcanzarlo se requiere, autonomía que les permita iniciar proyectos propios y

instruirse de la experiencia. A la vez, aumentar la capacidad de cada institución para mejorar, brindando los recursos que se necesiten e impulsar un compromiso por el progreso. Lo cual no puede realizarse si las escuelas no son reestructuradas o rediseñadas para que sean instituciones auténticas de enseñanza, también para los educadores y no solo para los estudiantes.

Al decir de los autores Stoll y Temperley (2009), en su trabajo *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*, los líderes escolares únicamente pueden influir en los resultados estudiantiles si “Cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizada y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas”. (Maureira, 2006, p. 13)

Semejante a la crisis de esquemas fundamentados en el control vertical y administrativo, la confianza en los cambios que se proyectan de forma externa para optimizar la educación, como evidencia el “quebranto” de las modificaciones siguientes. Ahora confían más en ordenar el potencial interno de cambio para renovar de manera interna la mejoría de la educación.

Se intenta beneficiar la carencia de mecanismos independientes y laterales de cambio, que concedan protagonismo a los educadores y pudieran alcanzar un nivel mayor de sostenibilidad. El autor Bolívar (2010) expone que los cambios deben, así: iniciarse internamente desde dentro, mejor de modo colectivo, induciendo a los propios implicados a la búsqueda de sus propios objetivos de desarrollo y mejora, como ha puesto de manifiesto las experiencias y literatura actual sobre “comunidades profesionales de aprendizaje”. (Bolívar, 2010,p.5).

En este sentido, el liderazgo que no se limita a los directivos, sino que se distribuye o comparte ejerce un lugar importante. En este caso se puede proyectar que realiza

o puede realizar la dirección para de esta manera optimizar el trabajo docente del educador en su aula y seguido a esto, el aprendizaje de los estudiantes.

Por supuesto, es importante pasar de un esquema “transaccional” como se presenta en España, en el que los educadores escogen, según a sus intereses, al director. Al igual que en la política, la dependencia de los que escogen vulnera la posibilidad de ir más allá en un sentido transformador y proactivo. Terminar con esta relación de dependencia, unido a otras normas externas, es menester para que exista un cambio educativo.

Continuando con la fuente del autor Bolívar (2010) se entiende, fundamentalmente por liderazgo “La capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes”. (Bolívar, 2010, p.6).

Si estas energías están dirigidas a mejorar el aprendizaje de los estudiantes, se trata de *liderazgo pedagógico o educativo*. Así pues, algunas prácticas burocráticas vinculadas a la dirección de la institución no son parte de dicho *liderazgo pedagógico*. Aunque, en realidad, en las actuales circunstancias, en la mayoría de los casos, se necesita garantizar el funcionamiento y la gestión de la institución, llevar a cabo un liderazgo implica ir más allá incitando a que el grupo trabaje en ciertas metas naturalmente pedagógicas.

En este sentido, de acuerdo con el informe TALIS, “no hay oposición entre un modelo administrativo y otro pedagógico: los directores que ejercen un destacado liderazgo pedagógico son, en general, los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo”. (OCDE, 2009, p. 3).

Esto se comprueba en Chile, como lo demuestra el informe (Carbone, 2008) en cuanto a la situación de liderazgo escolar, donde se conserva la conjetura de que a el mismo es vehiculizado por medio de mecanismos de trabajo, como forma para causar un impacto en las enseñanzas a los estudiantes. Pese a esto, ciertamente, el exceso de actividades administrativas, obstaculizan que se realice un liderazgo pedagógico. En España, en el informe TALIS directores y educadores, tienen la apreciación, de que alcanzan la más baja puntuación en liderazgo administrativo y pedagógico, debajo de la media.

Importancia e impacto del liderazgo educativo

El liderazgo se halla en diferentes personas, en una madre de la comunidad que contribuye de forma decisiva en la manera en que educa a sus hijos, en un maestro que consigue avivar en alguno de sus alumnos el interés en un área o que siga sus pasos en la educación. Definitivamente, cualquier persona que muestre que puede influir en determinadas personas, es esto en lo que consiste el liderazgo, en persuadir a las personas con las que contactan habitualmente.

Es claro para todos que el liderazgo es un asunto que ha alcanzado mayor extensión en los últimos treinta años y son muchas las investigaciones realizadas con respecto a este concepto.

En el año 2009 apareció el informe sobre liderazgo de la OCDE el cual asegura en su prólogo que ““el liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares ha hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares.” (OCDE, 2009, p.1).

Del año 2006 al 2008 la OCDE llevó a cabo una investigación en cuanto al liderazgo escolar en distintos países de Europa, Australia, Nueva Zelanda, la cual dio como resultado el proyecto denominado “*Mejorar el liderazgo escolar*” determinando cuatro áreas de acción que, tomadas en cuenta juntas, podrían favorecer la práctica

del liderazgo escolar.

Dichas áreas se enfocan en la necesidad de; definir responsabilidades de liderazgo escolar, centrado en labores que mejoren resultados escolares. Compartir el liderazgo escolar, reconociendo y con el compromiso de una mayor participación del equipo. Incrementar habilidades para un eficaz liderazgo escolar durante las diversas fases de la práctica y por último hacer del liderazgo escolar una carrera más atrayente certificando mejor salario posibilidades apropiadas para la profesión.

6.9. Gestión Curricular.

La tensión y algunas veces, la discordancia entre gestión y currículum expresa únicamente en una disconformidad prolongada, sino que conforma un brote aclaratorio del inicio de la práctica actual docente, es a través de ella que tiene explicación. Habitualmente, las instituciones educativas han trabajado bajo la premisa de la gerencia separada de la acción curricular, al adentrarse en la idea de que estos no deben administrarse solamente, sino que deben gestionarse, surge el contexto de la escuela con más confianza el fin de gestión: el currículum escolar. En este respecto, la gestión curricular se entiende como, "Parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. En consecuencia, focaliza algunos de los aspectos incluidos en la gestión educativa en vistas a profundizarlos, ampliarlos, complejizarlos, completarlos; pero sobre todo trata, de abordar centralmente, los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico-didáctica". (Castro, 2005, p.13)

Esto conlleva a colocar la escuela alrededor del aprendizaje y la enseñanza, lo que implica enfocar en el trabajo de los aprendizajes los cuales son responsabilidad directa de las instituciones educativas. Del mismo modo, el trabajo del currículum está directamente relacionado con los métodos de toma de decisiones vinculado al qué, cuándo y cómo enseñar y evaluar, pues conforma acciones centrales

desarrolladas en las escuelas.

Estos procesos son comprendidos como un trabajo continuo de praxis y reflexión que tratan de conseguir cada vez más y mejores soluciones organizativas y didácticas, y al mismo tiempo impulsar el cambio y la innovación en las escuelas. Los aprendizajes que se requieren para el análisis de la gestión curricular exigen, primeramente, abordar asuntos curriculares, con la dificultad que definir “lo curricular” implica.

La autora expresa que, desde este punto de vista, “se asume el currículum como una construcción cultural en dos sentidos: primero el currículum considera las circunstancias sociales e históricas que atraviesan la enseñanza institucionalizada y segundo el currículum también aparece atravesado, determinado en parte, contextualizado por la cultura institucional escolar propia de cada establecimiento” (Castro, 2005, p.14).

Luego, otro saber requerido es el de la gestión propiamente dicha, que es el método de articular un grupo de actividades que intenta organizar para dar cumplimiento a su objetivo; gestionar una escuela es articular todo lo que sucede a diario dentro de ella para alcanzar que los estudiantes puedan aprender lo que requieren. Es la gestión escolar la secuencia de la intencionalidad pedagógica dentro y con la colaboración de toda la comunidad escolar.

Su finalidad se enfoca la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos. Su reto es activar los métodos y la participación de los intervinientes en la actividad educativa. Sin embargo, es importante indicar que “la concepción de gestión curricular se introduce en el marco estructural que ha prevalecido en la escuela, de manera que el transitar por los caminos de la gestión del currículum, implica como cualquier cambio e innovación, la ruptura y modificaciones de las rutinas, hábitos y pautas de la escuela.” (Castro, 2005, p.14).

En este orden de ideas, los límites variantes y zonas de interacción entre sistemas sociales y escuelas precisan los modelos estructurales, permiten visualizar la estructura por medio de un grupo de vínculos y actividades no lineales. Igualmente, como presentan rompimiento con el pasado brindan los puntos de vista para estudiar el cambio. La inserción de la gestión curricular como un nuevo constructo ayuda a posicionar el trabajo de la escuela en sí, en su finalidad.

Esto también, involucra, la identificación de la organización como vínculos institucionales, brindando un énfasis dinámico de la realidad social de la institución. En un sentido, es considerado que las escuelas no son la estampa de un mundo seguro y sin variaciones. Sin embargo, en otro sentido, envuelve no enfocarse de manera exclusiva en los actores, puesto a que se crea la superioridad de una hipótesis voluntarista del cambio.

Lo importante de la lectura estructural de la gestión curricular es, sin embargo, entender las relaciones institucionales y el trabajo docente, por medio de ellas, se vinculan en una cadena de sucesos que crean un hábito. Los vínculos de estructura brindan a las relaciones programadas y a los sistemas simbólicos de categorización y clasificación que establecen las áreas sociales donde se realiza la práctica.

Continuando con lo anterior, es el currículum el elemento que coloca el foco de la atención en los vínculos estructurales que establecen los hechos educativos en la escuela. Pues, abarca diferentes grupos de vínculos sociales y estructurales por medio de pautas reales de comunicación sobre las cuales se fundamenta. Sin embargo, estas palabras surgen en los siglos XVI y XVII para vincular la economía y las filosofías sociales en las prácticas de gestión que en las jornadas escolares se estaban instituyendo. La autora expone en su trabajo *Gestión Curricular: Una nueva mirada sobre el Currículum y la institución educativa* que: “El currículum, los métodos y la clase escolar eran invenciones para resaltar la coherencia racional, el orden sucesivo interno y, más tarde, la disciplina calvinista, relacionados en conjunto con la formación de la organización social y económica. En las formas sociales que

se desarrollaban en torno a la palabra currículum estaba una disciplina que orientaba las opciones adecuadas y el ámbito de la acción permisible”. (Castro, 2005, p.15).

Por ende, tratar con respecto al currículum requiere conceder un grupo de conjeturas y valores que no son aparentes de forma inmediata y que coartan el campo de las opciones disponibles. Hace bastante tiempo que el concepto de currículum se asienta en la cultura educativa de los técnicos e intelectuales.

6.10. Convivencia Escolar.

Entre los años 2001 y 2009 la UNESCO y sus Estados miembros celebraron la denominada “*Década Internacional por una Cultura de Paz y No-Violencia para los Niños del Mundo*”. Acción que refleja la importancia de la convivencia en la educación en todo el mundo. Enmarcado en el Derecho a la Educación como un derecho fundamental, especialmente de la iniciativa *Educación para Todos*, quiere decir que la convivencia escolar, comprendida como la prevención a la violencia, concepción de ambientes escolares nutritivos/constructivos y la capacitación comunitaria, deben ser elementos de la garantía de este derecho y así se ha conformado como un núcleo cada vez más focal de las políticas educativas. En este respecto, se habla de la necesidad de dar prioridad a las políticas y prácticas tendientes a “Mejorar la calidad de la convivencia al interior de las escuelas latinoamericanas” que viene reforzada por los resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo de la calidad de la educación (SERCE) de la UNESCO que, realizado juntamente con países de la región, mostró la importancia que tiene la convivencia escolar para mejorar la calidad de los aprendizajes. A pesar de esta evidencia y las políticas que se han desarrollado, subyacen distintas lógicas respecto de por qué es importante preocuparse de la convivencia escolar”. (López, 2015, p1).

Parte de los esfuerzos dirigidos a mejorar la convivencia escolar se fundamentan en una racionalidad instrumental que comprende la convivencia escolar como una

forma de alcanzar grandes aprendizajes. Esto, ya no es una hipótesis sino un hecho con evidencia real suficiente. Que exista un ambiente afectivo-emocional en la escuela es un aspecto importante para que los estudiantes participen y aprendan en el aula.

El estudio SERCE de la UNESCO (2008), enseñó que el ambiente escolar es la variable que más importa para revelar el desenvolvimiento académico de los alumnos de primaria en los países de la región.

Otro análisis demostró que, en el entorno escolar intervenía fuertemente el vínculo existente entre el logro académico y el nivel socioeconómico. La escuela debería ser un lugar en el que los niños puedan construir aprendizajes socioemocionales y académicos además de aprender a convivir de forma democrática, siendo los protagonistas de sociedades más participativas y justas.

De esta forma, “la educación social, emocional, ética y académica es parte del derecho humano a la educación que se debe garantizar a todos los estudiantes.” (López, 2015, p.2). Asimismo, se aprende a participar, siendo este uno de los mecanismos que conforman la educación para la comunidad, reconocido en la actualidad, junto a los alcances en los aprendizajes académicos, como uno de los propósitos finales de los medios de educación.

Del mismo modo que hay diversos enfoques sobre el por qué la importancia de la convivencia escolar, existen también en cuanto a lo que la convivencia escolar es. Es menester entender las diversas guías conceptuales, para comprender por qué se prefiere ciertas acciones y estrategias en un periodo u otro, o en un país comparado a otro. Dicho de otra manera, las formas de afrontar la convivencia escolar se vinculan con la forma en que la comprendemos.

El enfoque común en el análisis referente a la violencia escolar colocó en la palestra el concepto de “bullying”, el cual ha sido definido como una forma de acoso constante o permanente, por uno o más sujetos que tienen la posición superior

según sea el caso físico o social sobre otro sujeto, ejerciendo daño intencionalmente. Este punto de vista de estudio influyó durante las últimas décadas del siglo XX, pues colocaba delante las características principales del agresor y la víctima.

De acuerdo con algunos autores, “A comienzos del siglo XXI, los investigadores escandinavos y anglosajones incorporaron a los testigos o espectadores en sus análisis, en lo que se denominó el “triángulo del acoso escolar” (Hoglund & Leadbeater, 2007, p.525). Esto ayudó a cambiar de un punto de vista didáctico o individual en el concepto del bullying, a un punto de vista grupal.

Sin embargo, como un fenómeno difícil, la violencia tanto como la convivencia escolar requiere ser estudiadas considerando la interrelación entre los diversos grupos que participan en y por medio de ella. Así pues, el modelo ecológico de Bronfenbrenner (1989), es de utilidad, y se ha empleado en estudios de violencia escolar.

Partiendo de este modelo, la violencia y la convivencia escolares, son fenómenos sociales, se comprenden dentro de actividades vinculadas a las instituciones educativas, que tienen vínculo con el ambiente de los espacios de convivencia y aprendizaje igual con características del área y las políticas de la escuela. Son estas las denominadas variables escolares, las cuales inciden en menor o mayor grado en los niveles del bullying, dependiendo del entorno.

Se afirma que las acepciones ocasionan ciertos efectos en cuanto a las prácticas escolares. Así, “una concepción de la convivencia focalizada en los problemas de conducta de los estudiantes, tenderá a generar sistemas de castigo ante la falta de cumplimiento de las normas esperadas, fortalecerá la creación de sistemas de normas y velará por su cumplimiento. Una concepción centrada en el ambiente de aprendizaje tenderá a involucrar más a los profesores en la comprensión de que ellos son parte de la solución, en tanto pueden ser también parte del problema, y tenderá a vincular la convivencia escolar con los aspectos técnico-pedagógicos,

para crear ambientes de aprendizaje que logren mejorar el rendimiento de todos los estudiantes”. (López, 2015, p.3).

Finalmente, una acepción de convivencia escolar transformacional relaciona la institución educativa con la formación de valores humanos y sociales y causa acciones que relacionan fuertemente, la convivencia escolar con el entorno escolar, causando una gran identidad de alumnos y encargados con la escuela y fomentando actividades comunitarias que van más allá del salón de clases.

6.11. Gestión de Recursos.

La gestión de recursos está dirigida a los procesos directivos para obtener, distribuir y articular los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para lograr los propósitos de desarrollo y aprendizaje que la escuela se plantea. La gestión de personas consiente los actos que se dirigen a implementar métodos para mejorar el recurso humano, la generación de un ambiente laboral adecuado y el desarrollo del trabajo en equipo.

En portal web Gestión Y Liderazgo Educativo (2019), en su artículo denominado *Buena Dirección*, se encontró que “la gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.” (Gestión y Liderazgo educativo, 2019, p.1)

Los juicios que este ámbito contiene son responsabilidad del director y el equipo directivo que son encargados de organizar y administrar los recursos de la institución en aras de su proyecto educacional y de los alcances del aprendizaje obtenido por los estudiantes.

Para alcanzar los fines de la institución y las metas de aprendizaje de la escuela, es el director y su equipo directivo quienes deben asegurarse del buen empleo de los

recursos materiales, financieros y pedagógicos de su institución educativa.

El director y el equipo deben llevar a cabo iniciativas para conseguir recursos adicionales, tanto en el ambiente como en otras formas de financiamiento, dirigidos a alcanzar los resultados institucionales y educativos. Disponer de recursos adicionales ayuda a conseguir las metas de una escuela. En este sentido es el director y su equipo directivo quienes deben impulsar un trabajo que aproveche las oportunidades, dirigiendo métodos de búsqueda, vinculación y negociación de recursos a los requerimientos de la institución.

El director y el equipo directivo deben administrar y apoyar al personal para que la efectividad de la institución aumente, pues necesitan un equipo de trabajo competente y comprometido. Una buena dirección es la que plantea y traza objetivos que desafíen a su equipo, abre camino a nuevos líderes y reconoce los logros del personal.

El mismo artículo manifiesta que “El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.” (Gestión Y Liderazgo Educativo, 2019, p.1)

La calidad del personal de una escuela es parte primordial en el alcance de sus propósitos, por esta razón, es menester que el director y su equipo aseguren métodos de selección y reclutamiento que vayan de acuerdo a los requerimientos del instituto educativo. Del mismo modo deben dar garantía de evaluaciones sistemáticas para el personal que ayuden a visualizar si avanza en un determinado periodo, dirigidas a su perfeccionamiento. Durante el método de evaluación es muy importante que sea el director y los docentes directivos quienes dirijan la perspectiva del resto del personal educativo, sobre el desempeño de los docentes de la escuela.

7. Dimensionamiento del Establecimiento

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) que maneja la institución tiene que ver con el cumplimiento de las normativas y políticas que presenta actualmente el ministerio, para la consolidación de una sociedad más científica y tecnológica con base en sus raíces humano-cristianas, considerando las decisiones personales y familiares de los integrantes de la comunidad educativa.

En el presente documento se presenta el diagnóstico institucional del Colegio Particular N° 95 “Andrés Bello”, donde se muestran la información y características generales de plantel educativo, y las socioeconómicas y de infraestructura de la comunidad en la que se ubica la institución. Se expone de forma breve la historia del colegio puesto que es necesario ver la trayectoria de este, así como sus características pedagógicas, su misión, visión y perfiles que maneja.

7.1 Identificación del Establecimiento y sus características generales

7.1.1 Información Institucional

Identificación: Colegio Particular N°95 “Andrés Bello”

Rol de Base de Datos: 004631-0

Decreto cooperador: 04769 / 1980

Resolución exenta JECD: 4631-0

N° de cursos: 45 desde Pre-Kínder a 4º año Medio

Dirección: Pinares N° 503, Comuna de Chiguayante

Fono: 41-2350392

Correo electrónico: contacto@colegioandresbello.cl

Región: Bio Bio

Provincia: Concepción.

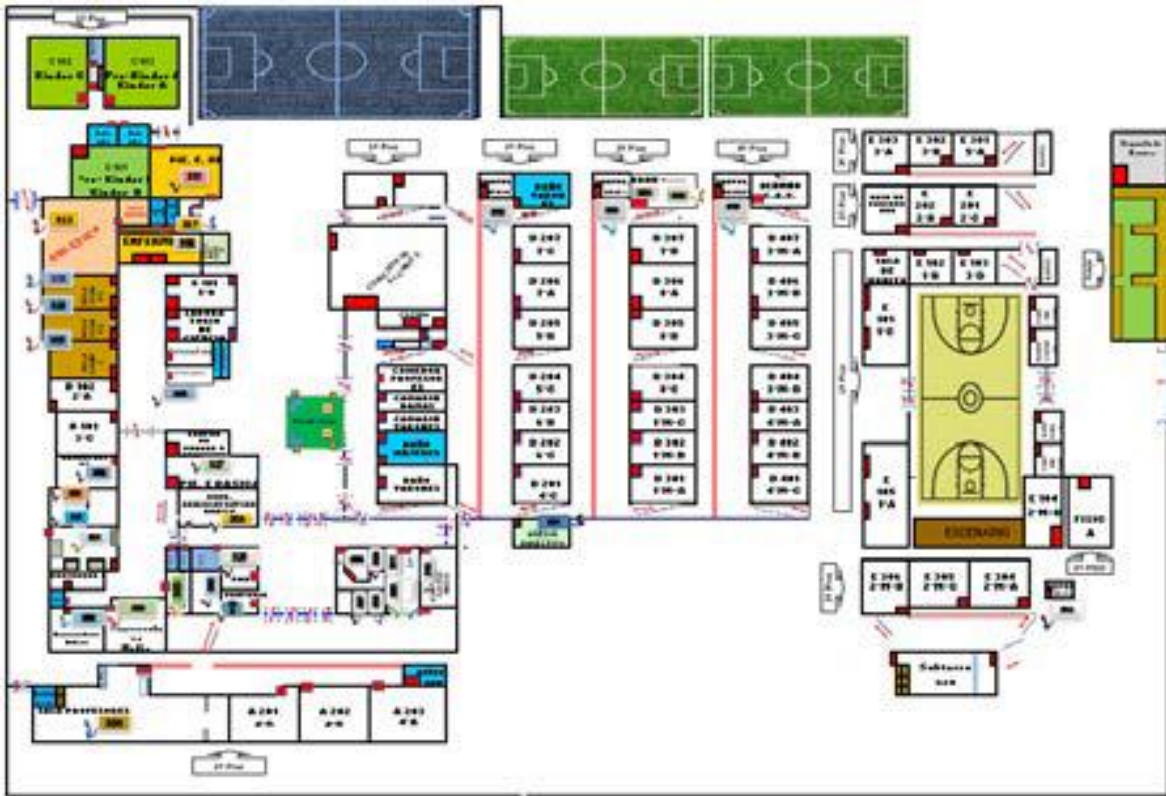
Sector: Manquimávida.

Junta vecinal: N° 10 “El Piñón”

7.1.2 Infraestructura de la Institución

Dentro de los espacios de la institución se puede describir las siguientes estructuras:

Elementos	Cantidad
Aulas de clases	1
Aulas para el Programa Integración Escolar	3
Biblioteca	1
Camarines	6
Canchas pasto sintético	2
Comedor de estudiantes	1
Enfermería	1
Gimnasio	1
Laboratorio de ciencias	1
Laboratorios de computación	3
Multicancha techada	1
Sala de atención a apoderados con 7 módulos	1
Salas de profesores	2
Sector Prebásica delimitado	1



Dibujo n°1: Esquema de la infraestructura del establecimiento.

7.1.3 Características socio-económica e infraestructural de la comuna.

La comuna aledaña al colegio es el de Chiguayante, esa se ubica a 11 Km. de la provincia de Concepción, en la región del Valle adyacente al noreste del Río Bio Bio. Posee clima y terrenos ideales para la forestación, la fruticultura y jardinería. Consta de una población de 81.254 habitantes, según el censo de 2002.

Este entorno cuenta con los servicios básicos de: agua potable, alcantarillado, evacuación de aguas lluvias, eficiente sistema de alumbrado público en diversas áreas, también cuenta con el pavimento en calles, pasajes y veredas, así como una moderna avenida y sectores con áreas verdes. En lo referente a la infraestructura, además de la creciente renovación urbana del sector, se menciona 9 servicios:

Educación: 31 locales escolares, estas constan de 8 instituciones municipales, 20 instituciones particular subvencionados, 3 instituciones particular pagadas y una escuela especial. Además, hay 6 jardines infantiles, de los cuales 3 son particulares y los restantes municipales, también se cuenta con una biblioteca municipal.

Salud: 3 Centros de Salud Familiar (CESFAM).

Deportes: un estadio municipal, 2 centros privados de deportes, un gimnasio municipal, una piscina pública municipal, 3 piscinas privadas.

Comunicación: 2 plantas telefónicas modernas, una Oficina de correos.

Transporte: 4 estaciones de ferrocarriles Bio-tren y 10 líneas taxi buses.

Servicios públicos: Municipalidad; 3 compañías de Bomberos, la comisaría de Carabineros, la oficina de la PDI, la oficina de Registro Civil y Registro Electoral, una notaría y conservador de bienes raíces; 2 Bancos comerciales, uno es Banco Estado y el otro Banco Chile.

Religión: iglesia católica parroquial con 8 capillas; 25 iglesias evangélicas de distintas denominaciones; 4 mormonas y un salón de testigos de Jehová.

Comercio: Centro comercial disperso y de menor importancia, 7 supermercados.

Otros servicios: 16 clubes deportivos, 10 juntas de vecinales, 5 asilos de ancianos y casas de reposo, un hogar de menores, 3 centros de atención al menor, 2 club sociales, y plaza de juegos infantiles.

7.2 Síntesis Histórica

El Colegio Andrés Bello se origina gracias a los hermanos Fredes Tapia, con apoyo de su madre Graciela Tapia Leal, procedentes de la provincia de Arauco. Al observar la necesidad del sector que vivían, por una educación integral en la formación de los infantes, y el llamado particular por la vocación docente decidieron fundar la Sociedad Educacional Fredes Tapia en noviembre de 1979. Esta fue creada con miras hacia una escuela de educación básica y posteriormente que contara con educación media y técnico profesional.

En marzo de 1980 se le autoriza a la Sociedad Educacional Fredes Tapia la administración de la Escuela Particular N°95 “Andrés Bello”, ubicada en primer lugar en la calle Pedro Medina N°136, en la población de Los Cipreses, sector Manquimávida de Chiguayante. El 6 de agosto de ese mismo año la escuela es reconocida bajo la resolución exenta N°004769 por la Secretaría Ministerial de Educación de Concepción. Inicia sus actividades con el director Víctor Hernán Tapia y cuatro docentes más, que estuvieron a cargo del segundo nivel de transición de educación parvularia, o preescolar, hasta el cuarto año de educación general básica, con una matrícula inicial de 45 estudiantes.

Más tarde, en el año 1982, debido al crecimiento de la población estudiantil, la escuela se muda a la calle Pinares N°503, donde actualmente están los espacios que se conocen como aulas, oficinas y demás dependencias. Dos años más tardes la escuela egresa a sus primeros estudiantes de octavo año de educación básica.

Con el impulso de la comunidad educativa y la trayectoria de más de veinte años sirviendo como institución ilustre en los niveles de transición de educación preescolar hasta el octavo año de educación media, el 2 de julio de 2004 bajo la

Resolución N°001536, la institución inicia la Enseñanza Media Científica Humanista, de este modo esta pasa a ser reconocida como Colegio Particular n° 95 “Andrés Bello”. En el año 2007 egresan los primeros estudiantes de educación media, con las capacidades básicas para continuar sus estudios en una institución de educación superior. Actualmente consta de una matrícula de aproximadamente 1700 estudiantes.

La institución con el pasar de los años ha ido creciendo tanto en personal docente, administrativo y obrero, así como en su infraestructura, en la construcción de al menos 43 aulas, canchas, comedor, laboratorios, aulas especiales para el Programa de Integración Escolar (PIE), comedor, sala de profesores, biblioteca y la construcción de un gimnasio techado para las actividades deportivas, culturales y artísticas.

El Colegio Particular N°95 “Andrés Bello”, a partir del año 2006 ha ido incorporando diversos proyectos en beneficio a toda la comunidad educativa, entre ellos se destacan: la solicitud a la Secretaría Ministerial de Educación para la creación de “Educación Diferencial” con el fin de atender las diversas realidades estudiantiles que se presentaban en la institución y la comunidad, así como la postulación a la “Biblioteca CRA Básica”; la “Subvención Escolar Preferencial” (SEP) para el apoyo de familias con niveles socio económico bajo.

También se resalta el convenio de cooperación con la “Universidad Católica Santísima Concepción”, la cual ha prestado su servicio de “Técnico Pedagógico y Perfeccionamiento” para garantizar la capacitación de los profesores en las diversas áreas educativas.

De igual forma, se adjudicó el proyecto “Bicentenario de Enlaces” y la incorporación de nuevos laboratorios de computación y la “Jornada Escolar Completa” (JEC). Y, en vista de las necesidades que manifestaban algunos estudiantes que ingresaban a la institución, el colegio asumió el PIE, en el año 2009, con la aprobación del Ministerio de Educación.

7.3 Característica Institucional y Pedagógica del Colegio Andrés Bello

7.3.1 Misión

Promover una formación científico-humanista, inclusiva y respetuosa de los demás, del entorno y el medio ambiente, inspirados en los valores humanista cristiano, por medio de un trabajo perseverante, honesto, innovador, y con participación de las familias, asegurando el reconocimiento de nuestra institución a nivel comunal, regional y nacional.

7.3.2 Visión

Ser una institución de calidad reconocida en la formación de estudiantes con excelencia académica, responsables, creativos y autónomos con proyección para la educación superior.

7.3.3 Perfil de los integrantes de la comunidad educativa

Se espera que los integrantes que pertenezcan a la comunidad educativa manifiesten y desarrollen diversas características, por ello se presenta el perfil deseado para cada miembro en las distintas áreas de equipo directivo, docentes, estudiantes y apoderados.

Perfil del Equipo Directivo

Toda institución necesita de personal que labore en el área administrativa y, para mayor eficiencia y eficacia en la realización de sus respectivas funciones dentro del colegio, se toman cuatro dimensiones que expone el Ministerio de Educación en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en los establecimientos educacionales, los cuales la institución los divide en:

Liderazgo: saber guiar y gestionar los cambios que sucedan en el colegio; al comunicar su perspectiva comprender de igual forma criterio de los demás, docentes, estudiantes y apoderados; verificar la información recolectada para decidir y alcanzar los mejores resultados; resolver problemas de manera

organizada; y, hacer conocer el proyecto educativo permitiendo la participación de la comunidad educativa para su desarrollo.

Gestión Curricular: estar informados de los marcos curriculares de los niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y su sistema de evaluación; establecer sistemas que garanticen la calidad en las estrategias didácticas implementadas por los docentes, y, garantizar la implementación del currículo y los resultados de aprendizaje en concordancia con el PEI a través de la supervisión y evaluación periódica.

Gestión de Recursos: coordinar y organizar los recursos del colegio de acuerdo al PEI y los logros académicos de los alumnos; desarrollar propuestas que permitan la adición de recursos, de manera directa o indirecta, para la mejora en los resultados académicos de los estudiantes e institucionales; y cubrir las necesidades laborales de sus empleados para aumentar la efectividad en el manejo de la institución.

Gestión del Clima Organizacional y Convivencia: promover los valores de la institución y demostrar confiabilidad y servicio con la comunidad educativa, para el alcance de las metas y objetivos del colegio; y, por último, articular el PEI con el entorno de la institución para conseguir el apoyo de la comunidad en la mejora del rendimiento escolar, comunicando los logros y necesidades del colegio.

Perfil del Docente

En la búsqueda de la excelencia, un docente ha de ser una persona ejemplar, íntegra en su ejercicio profesional, por ello se aspira que todo profesor de la institución vaya acorde de la Ley General de Educación N°20.370 del 12 de septiembre de 2009, en el artículo N°10, literal c, señala que este debe:

“ejercer la función docente en forma idónea y responsable; orientar vocacionalmente a sus alumnos cuando corresponda; actualizar sus conocimientos y evaluarse periódicamente; investigar, exponer y enseñar los contenidos curriculares

correspondientes a cada nivel educativo establecidos por las bases curriculares y los planes y programas de estudio; respetar tanto las normas del establecimiento en que se desempeñan como los derechos de los alumnos y alumnas, y tener un trato respetuoso y sin discriminación arbitraria con los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.”

Además de respetar esta ley, los docentes que participan activamente en el colegio deben desarrollar el perfil que propone el Marco para la Buena Enseñanza, el cual expone cuatro dimensiones que todo docente debe desempeñar en su labor cotidiana que tienen que ver con:

Preparación para la enseñanza: conocer y dominar los contenidos y la didáctica a enseñar, conforme al marco curricular nacional; conocer a sus estudiantes tomando en cuenta sus características y necesidades, para la planificación de objetivos y temas, y sus respectivos diseños de evaluaciones.

Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje: promover los valores institucionales en el aula, así como un clima de superación en el proceso de enseñanza cada estudiante; establecer y mantener las normas de convivencia entre los estudiantes y el docente; y organizar y respetar los espacios y recursos en las actividades educativas con los estudiantes.

Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes: comunicar y desarrollar los objetivos y contenidos de la clase de manera clara y precisa; diseñar estrategias que sea desafiantes y coherentes, que conlleven al aprendizaje significativo para el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo en los estudiantes; administrar el tiempo de las actividades en clase, conforme a las necesidades de los estudiantes; evaluar continuamente el proceso de aprendizaje y adquisición de conocimientos de los estudiantes.

Responsabilidad profesional: ser crítico con su trabajo de aula, evaluar lo positivo y negativo, y ser capaz de modificar los resultados negativos cambiando de estrategias; construir relaciones éticas y de participación con sus colegas, padres y

apoderados; responsabilizarse en la orientación de sus alumnos y edificar el sentido de pertenencia con la institución, respetando las normas y procedimientos; conocer información actual de su profesión, el sistema educativo, las políticas institucionales y nacionales en vigencia.

Perfil de egreso de los estudiantes

El fin de toda institución educativa es que sus estudiantes al finalizar sus estudios puedan enfrentarse al mundo de la manera íntegra posible, por lo que los profesionales que están en constante relación con ellos tienen la responsabilidad de velar por la formación tanto en el aspecto cognitivo como en el socio-emocional, de modo que estos puedan:

- Tener un pensamiento crítico y reflexivo referente a su proceso de aprendizaje y rendimiento académico.
- Ser creativos para la construcción de sus conocimientos (científicos, tecnológicos e informativos) y su proyecto de vida.
- Que sean capaces de reconocer sus fortalezas y debilidades, además de sus esfuerzos en la adquisición de los conocimientos.
- Ser responsables y autónomos, participativos y sociables en su vida escolar, familiar y comunitaria
- Que sean alegres, empáticos y tengan control de sí mismo en sus relaciones interpersonales; solidarios y tolerantes, siendo leales a los principios y valores establecidos en las distintas áreas de su vida
- Adquirir una conciencia ecológica que permita valorar, preservar y respetar la vida de cada ecosistema.
- Alcanzar un sentido de pertenencia con su colegio y el proyecto educativo en curso.

Perfil de los apoderados

Del mismo modo que los docentes, los padres, madres y apoderados que formen parte de la institución deben seguir lo estipulado en la LEG N°20.370 del 12 de septiembre de 2009, literal b, donde expresa que estos tienen el deber de: “educar a sus hijos e informarse sobre el proyecto educativo y normas de funcionamiento del establecimiento que elijan para éstos; apoyar su proceso educativo; cumplir con los compromisos asumidos con el establecimiento educacional; respetar su normativa interna, y brindar un trato respetuoso a los integrantes de la comunidad educativa.”

Por tanto, se considera que el apoderado debe presentar las siguientes características para un eficaz proceso de enseñanza y aprendizaje:

- Velar por la imagen personal, así como la asistencia y puntualidad de sus representados.
- Ser parte del proceso de adquisición de valores y hábitos de sus pupilos.
- Asistir y ser exigente en el cumplimiento de los deberes escolares, horarios de estudio y materiales de trabajo necesarios para la preparación de las evaluaciones y de sus pupilos, además inspeccionar sus tareas, cuadernos, uniformes y útiles escolares.
- Conocer y respetar las normas de la institución, así como la información del proceso educativo de su representado, manteniendo los canales regulares establecidos en el orden jerárquico de: profesor jefe, de asignatura, subdirector administrativo, académico y de ser necesario el rector.
- Respetar los miembros de la comunidad educativa y mantener una actitud de disposición y compromiso en la participación de las actividades del colegio que beneficien a toda la comunidad educativa en general.
- Cuidar su imagen personal al hacer acto de presencia en la institución sea por cualquier motivo.

7.3.4 Jornada Diaria y Semanal de Trabajo Escolar

En lo que respecta al tiempo de trabajo técnico-pedagógico, consta de dos horas semanales en un día en específico, en conjunto de un equipo de 72 docentes aproximadamente.

Estructura horaria semanal de prebásica sin JEC: su estructura horaria diaria y semanal varía en relación con el nivel educativo, al igual que sus horas y tiempo inicio y término de la jornada, el número de horas lectivas, y el tiempo de recreos y almuerzo destinado a los estudiantes.

- a. Estructura horaria semanal cursos de prebásica jornada de la mañana sin JEC: consta de una jornada de cuatro horas pedagógicas diarias, iniciando a las 8:30 horas y finalizando a las 12:30 horas. En total son 20 horas pedagógicas semanales sin contar con tiempos de recreos o de almuerzo.
- b. Estructura horaria semanal cursos de prebásica jornada de la tarde sin JEC: posee una jornada de cuatro horas pedagógicas diarias, iniciando a las 13:00 horas y finalizando a las 17:00 horas. En total son 20 horas pedagógicas semanales sin contar con tiempos de recreos o de almuerzo.
 - Estructura horaria semanal de 1° y 2° básico, jornada de la mañana sin JEC: a diferencia de prebásica la jornada diaria de básica tiene dos horas extras, así como 30 minutos de recreo y 60 minutos de almuerzo, por lo que su día a día iniciaría a las 8:30 horas y finalizaría a las 13:30 horas, contando con un total de 30 horas pedagógicas semanales.
 - Estructura horaria semanal de 3° a 6° básico, jornada de la mañana y tarde con JEC: los estudiantes de este nivel presentan cuatro días de jornada diaria de ocho horas académicas iniciando de 8:00 horas a 15:30 horas. incluyendo 40 minutos de recreos y 50 minutos de almuerzo, y un día la jornada es de seis horas con 30 minutos de recreos, sin tiempo de almuerzo, iniciando a las 8:30 y finalizando a las 13:00 horas, esto da un total de 38 horas académicas por semana.
 - Estructura horaria semanal de 7° a 8° básico, jornada de la mañana y tarde con JEC: las actividades académicas diarias para estos años varían entre 10

horas, tres días a la semana, y los otros dos restantes entre ocho a seis horas, dando un total de 44 horas pedagógicas. Para las jornadas largas disponen de 50 minutos de receso y 45 minutos para el almuerzo. El día de la que ven clases hasta el mediodía solo disponen de 30 minutos de receso. La entrada es a las 8:00 horas y la salida generalmente a las 17:15 horas, variando entre las 15:30 y las 13:00 horas cuando son los días de jornadas más cortas.

- Estructura horaria semanal de 1° a 4° medio, jornada de la mañana y tarde con JEC: en cuanto al nivel de media, se asemejan a la jornada de 7° y 8° año de en cuanto a cantidad de horas académicas y distribución de días entre largos y más cortos. Al igual presentan la misma cantidad de tiempo para los recesos y almuerzos.

7.3.5. Matrícula de Personal Docente y Administrativo

En el 2017 se registró un total de 152 personas operando las instalaciones, las cuales se distribuían de la siguiente manera:

Área	Cantidad
Administración Académica	14
Asistencia de Aula	14
Biblioteca	3
Convivencia Escolar	5
Departamento de Ciencias	8
Departamento de Ciencias Sociales	5
Departamento de Comunicación	1
Departamento de Finanzas y RRHH	8
Departamento de Informática	4
Departamento de Inglés	6

Departamento de Lenguaje	7
Departamento de Matemáticas	7
Departamento de Prebásica	10
Departamento de Técnico Artístico y Educación Física	7
Docentes de Básica	19
Enfermería	1
Inspectoría	9
Personal de Servicios	10
Proyecto de Integración	12
Secretaría	2

7.3.7 Organigrama del Colegio

En la data actualizada del 30 de Julio de 2019, la estructura organizacional del colegio se presenta de la siguiente manera: el Directorio CEAB que es integrado por nueve miembros; el Rector y la Secretaría de Rectoría; un Asesor General; en el área de Enseñanza Básica se cuenta con un Vicerrector, un subdirector académico y una subdirectora administrativa, el departamento PEI, dos fonoaudiólogas, una psicóloga y una terapeuta ocupacional, un coordinador para el nivel de prebásica hasta segundo año de básica y otro para tercer a sexto año de básica, y seis inspectores; para la Enseñanza Media se tiene una Vicerrectora, un subdirector académico y otro administrativo, el departamento PEI de media, una psicóloga, un coordinador de 7º a 1º del nivel medio y otro para 2º a 4º, seis inspectores.

Existen Coordinadores de Departamentos y hay uno para cada una de las siguientes áreas: ciencias sociales, lenguaje, matemáticas, técnico artístico y educación física, inglés, ciencias y el laboratorio de ciencias. Hay un coordinador para el Departamento Extraescolar y en la Biblioteca hay una bibliotecaria, encargada de la

biblioteca CRA, Asesora Pedagógica, Secretaría SDA y una Encargada de Medioambiente. Y en el Departamento de Convivencia Escolar, está un encargado general, una Orientadora para Enseñanza Básica y otra para Enseñanza Media, un encargado de Pro-Retención y dos psicólogos.

Y por último hay un encargado para la Dirección de Administración y Finanzas, donde se encuentra el Encargado de JUNAEB y a su vez, esta dirección se divide en cinco departamentos: el primero es el encargado de Informática y Control de Gestión el cual dirige a seis personas, al Analista de Software y Sistema, el de Informática Educativa, Soporte y Redes, Área Administrativa, Unidad de Admisión y Estadística y Secretaría Administrativa Informática; el segundo departamento es el Departamento de Comunicaciones y PME el cual consta por un coordinador del área, la Encargada de Identidad Corporativa y Difusión, la Encargada de Audiovisuales y el Analista de Gestión Presupuestaria PME.

El tercero de estos departamentos es el de RRHH y jurídico que consta del encargado de la Unidad de Recursos Humanos y el de Política de Compensaciones e Incentivos, además de su encargado general; el cuarto departamento es el de Contabilidad y Finanzas, que consta de los encargados de presupuesto, remuneraciones, contabilidad, servicios generales y compras, y el de fotocopiado. El último departamento es el de Mantenimiento e Infraestructura, donde está el Encargado de Seguridad, el de Mantenimiento y diez Auxiliares de Servicios, así como el encargado general del departamento.

7.3.7 Matrícula Estudiantil

Una institución trabaja en función a la cantidad de estudiantes que el personal soporte para mantener una buena calidad en lo que se ofrece. En el año 1980, la institución comenzó con una matrícula no superior a los 45 estudiantes, esta ha ido aumentando de forma exponencial tanto en cantidad de alumno como en calidad de personal.

Desde el año 2000 al 2005 la cifra ha superó siempre se mantuvo entre los 1052 a 1248 estudiantes, siendo a partir del 2006 y 2007 cuando la institución empezó a impartir el nivel medio de educación por lo que hubo un incremento de 117 estudiantes. Para el año 2008 el colegio conducía más de 1400 estudiantes y a partir del año escolar 2009 empezó a superar los 1500 estudiantes, de modo que para el 2017, alcanzó un número de 1657 estudiantes en el colegio, reconociéndola como una de gran capacidad para la comunidad.

8. Análisis del Diagnóstico Situacional

8.1. Dimensión Área Liderazgo

La administración y liderazgo que desempeña el colegio permite un mayor funcionamiento en las actividades diarias de la institución. Según lo observado y lo documentado en el diagnóstico, se puede observar un control eficiente de la institución con la automatización de los procesos de revisión y generación de informes en las pruebas estandarizadas de ensayos de SIMCE, así como la cobertura curricular con el PME y las pruebas de síntesis.

Periódicamente el colegio hace actualización de sus planificaciones y trabajan en pro a las necesidades observadas, planteando objetivos a corto, mediano y largo plazo. A través de vía web se realizan algunas de las encuestas para los apoderados y docentes con el fin de alcanzar una retroalimentación de los procesos y actividades que se realizan en beneficio a la unidad educativa, para mejorar las estrategias en relación a la gestión escolar que ha ido llevando la institución. La dirección rinde la Cuenta Pública en reuniones generales y mediante su página web de manera que toda la comunidad educativa esté al tanto de las gestiones que realiza el colegio. La última actualización de esta fue la del 2017, no se tiene evidencia de las acciones realizadas en el 2018 y el presente año.

En relación al manejo de las prácticas pedagógicas dentro del colegio, la institución se preocupa por que el personal docente esté capacitado en las áreas donde ejecutará su labor, manteniendo un margen de integridad y ética como se estipula en el perfil del docente que desea el plantel. Cuentan con un organigrama bien estructurado y actualizado donde se indican las funciones de cada personal dentro del colegio.

El aspecto negativo es que no se muestran algunos de los encargados de ciertas áreas como en el de enseñanza básica y media que no se muestran quienes son los que están a cargo de Educación Diferencial, los Docentes de Básica y su

Asistente de Aula, los Docentes de Párvulo y el Asistente de Párvulo, Jefatura de Curso y Docentes de Media. Al igual ocurre en el Departamento extraescolar donde no se expresan los Monitores de los Talleres ni quién es el encargado general del Departamento de Contabilidad y Finanzas.

Por otro lado, el plantel educativo también toma en cuenta lo que es el Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE), teniendo en estos últimos años un promedio de 72.8%, un índice que en general es alto, sin embargo, esto se debe a que no se restringe el acceso a estudiantes por su situación socioeconómica, ya que el llamado es a la inclusión y brindar una formación integral.

8.2. Dimensión Área Gestión Curricular

Se exigen las planificaciones a los docentes para la diversidad al momento de impartir sus clases y existe la supervisión y acompañamiento por la subdirección académica por parte del nivel básico y medio. También hay registro de la existencia de una programación curricular que se desarrolla por nivel y grado. Se analiza frecuentemente los logros obtenidos en las pruebas estandarizadas para determinar de qué manera los estudiantes de baja calificación se pueden remediar. Es necesario que las asignaturas se implementen instrumentos de evaluación cualitativa como parte del sistema de evaluación, para que el proceso sea de manera más integral.

En favor al sistema de planificación de enseñanza y aprendizaje, la institución cuenta con el apoyo de una plataforma web para elaborar sus planificaciones, permitiendo a través de ella la retroalimentación en las metodologías y didácticas que implementan. Una de las estrategias de innovación para el desarrollo curricular fue la promoción del Libro de Clases Digital a través de la plataforma Edufacil.

La institución y los docentes cuentan con la disponibilidad de ofrecer talleres extraprogramáticos para el desarrollo integral del estudiante, para permitirles una experiencia del interés propio de cada alumno, algunas de las actividades son:

scout, gimnasia, apicultura, handball y artes. También apoyo al desarrollo curricular se ofrece el programa de tutores, en los que los mismos estudiantes son autónomos en el aprendizaje y brindan apoyo a sus semejantes en los contenidos relacionados a sus clases diarias.

Con el fin de incentivar la lectura en los jóvenes, se activó el Plan de Fomento Lector para el desarrollo de estrategias de lectura y su acercamiento con la comunidad educativa en general. Y por último están las Olimpiadas Matemáticas y la Feria de Científica Tecnológica Educativa en el que se permite mostrar las habilidades en dichas áreas y avivar el interés por la investigación, así como el compartir de experiencias interescolar.

8.3. Dimensión Área Convivencia Escolar

El trato y convivencia personal con cada integrante de la comunidad educativa es de suma importancia. El colegio maneja un manual de convivencia escolar donde dicta la manera en que debe ser el comportamiento o del desarrollo personal y social interno entre de cada uno de los miembros de la comunidad, el cual se estima es un proceso progresivo pero que debe ser permanente y ese nivel de respeto entre cada integrante sea estudiante, docente, apoderado, directivo, se ha mantenido.

Más allá de los códigos de conducta, la institución toma en cuenta la autoestima académica y la motivación escolar y muestra, en los análisis recolectados de las diferentes pruebas, que este suele mantenerse en un nivel positivo, sin embargo, se debe hacer encuestas o implementar buzones de sugerencia donde los estudiantes puedan exponer diferentes ideas que sea propicias para su desarrollo en la instancia educativa con el apoyo del centro de estudiantes como parte de sus responsabilidades.

Existe programas extraescolares deportivos, culturales y artísticos para los estudiantes, es necesario implementar programas para docentes, padres y apoderados con el fin de mejorar la convivencia entre la comunidad educativa en

general. Se incentiva la participación de proyectos para el desarrollo educativo de los estudiantes. Hay un buen sistema de difusión de valores a través de la promoción en los espacios de la institución, así como también de manera digital a través del portal web.

Los padres y apoderados cuentan con su propio centro general conformado por una presidente, secretaria, directora y tesorera, además realizan reuniones generales mensualmente y tienen un horario de atención para poder mediar las diversas situaciones que se presenten. De igual forma se cuenta con un Centro de Estudiantes que constan de una presidente, vicepresidente, tesorera, secretaria, encargado de deportes, de cultura y uno de bienestar, a través de esta instancia los estudiantes pueden manifestar sus situaciones y conseguir apoyo entre los mismos estudiantes.

8.4. Dimensión área Gestión Recursos

En general las condiciones de la infraestructura se mantienen en buen estado, aulas, canchas, laboratorios, biblioteca y demás espacios, por ello los recursos y presupuesto que son enviados a la institución tienden siempre a la optimización y ejecución de procesos y proyectos que realiza el colegio. Los recursos que se adquirieron fue la automatización de registro de planificaciones diarias y anuales, con la plataforma Lirmi lo que permitió una agilización en el proceso curricular de manera digital. Además, este sistema posee un módulo de evaluaciones para todos los niveles.

Existen registros de que el colegio administra de manera positiva el presupuesto para los distintos programas y proyectos que maneja como el PME, SEP, PIE entre otros. Y también se toma en cuenta las capacidades que tiene el personal para dichos cargos por lo que además son regularmente evaluados para mantener las funciones al día.

9. Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y niveles).

Una institución necesita ser evaluada de manera externa para comprender cómo desde afuera se perciben las acciones a realizar, y si la imagen que están ofreciendo es la que quieren proyectar. La evaluación se recoge en cuatro áreas, las puntuaciones obtenidas en cada área se observan en las siguientes tablas.

Área de Liderazgo Escolar

Dimensión I Liderazgo						
Práctica general a evaluar: visión estratégica y planificación.						
Prácticas específicas	Nivel de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento						X
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.						X
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales						X
Práctica general a evaluar: conducta y guía.						
Prácticas específicas	Nivel de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.					X	
Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.					X	
Práctica general a evaluar: Información y Análisis						
Prácticas específicas	Nivel de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.						X
Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.				X		

Área de Gestión Curricular

Dimensión II Gestión Curricular						
Práctica general a evaluar: organización Curricular						
Prácticas específicas	Nivel de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.						X
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.						x
Práctica general a evaluar: preparación de la enseñanza						
Prácticas específicas	Nivel de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.				X		
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.				X		
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.						X
Práctica general a evaluar: acción docente en el aula						
Prácticas específicas	Nivel de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.						X
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.					X	
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.						X
Práctica general a evaluar: evaluación de la implementación curricular						
Prácticas específicas	Nivel de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.						X
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.						X
Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.					X	

Área Convivencia Escolar

Dimensión III Convivencia Escolar						
Práctica general a evaluar: convivencia escolar en función del PEI						
Prácticas específicas	Nivel de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.					X	
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.					X	
Práctica general a evaluar: formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes						
Prácticas específicas	Nivel de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.					X	
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.					X	
Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.						X

Área Gestión de Recursos

Dimensión IV Gestión de Recursos						
Práctica general a evaluar: recursos humanos						
Prácticas específicas	Nivel de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y para docentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.					X	
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.					X	
Práctica general a evaluar: recursos financieros, materiales y tecnológicos						
Prácticas específicas	Nivel de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.					X	

Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.					X	
Practica general a evaluar: Procesos de Soporte y Servicios						
Practicas especificas	Nivel de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.					X	
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.					X	

Análisis de los descriptores y evidencias

En lo que respecta al área de Liderazgo Escolar, en general acorde con los niveles analizados presenta un nivel de práctica sistemática, orientada y mejorada, y en otras muestran un nivel efectivo. Se evidencia que los que rigen la institución realizan reuniones de planificación docente para el PEI y existe un de lo concretado para el PEI y PME, así como también queda registro de lo concretado en las planificaciones a cerca de las metas y los objetivos y sus avances.

También se actualizan las necesidades educativas de acuerdo con el diagnóstico periódico de la institución. Hay comunicación entre los docentes, estudiantes y apoderados pues hay horarios establecidos para las diversas situaciones, sea por parte de los padres, apoderados y estudiantes.

Cada directivo tiene su rol especificado con sus funciones, sin embargo, no hay registro que se evalúe el trabajo de estos. Se conformaron equipos de trabajo de docentes, estudiantes y apoderados para mejorar y promover las acciones que afectan a la convivencia entre todos los integrantes de la comunidad educativa tomando de soporte el Manual de Convivencia del colegio. Y se tiene registro y documentación de la rendición de cuenta pública y estadísticas del año 2017, se desconoce si se realizó la del año 2018.

En lo que compete al área de Gestión Curricular se pudo observar que existe una práctica sistemática, sin embargo, se debe evaluar para posibles mejoras en diversas áreas de la gestión. De igual manera se destaca que un nivel de práctica

efectiva y competente pues en general existen reuniones por departamentos donde se planifica de forma anual y semestral, realizando un cronograma de actividades conforme al nivel de enseñanza que se imparta. No obstante, se requieren de registros sistemáticos que evidencien que existe coherencia de lo impartido en clases y lo que se espera en el PEI y programa de estudios.

Para asegurar el diseño de las estrategias de enseñanza, hay acompañamiento docente de aula por parte de la subdirección académica de los distintos niveles de básica y media, y también se analizan y evalúan el rendimiento académico a través de las pruebas estandarizadas y evaluaciones particulares de cada área del conocimiento.

Hay un uso de materiales y recursos pedagógicos físicos y digitales como los portales web y recursos TIC. En apoyo a las clases de mayor dificultad, además del docente de aula hay un profesor asistente para las asignaturas como matemáticas y talleres de reforzamiento como en el área de lenguaje.

En los últimos años se han añadido más salones de clases y espacios para el área de educación diferencial para hacer más efectivo la labor educativa. También se cuenta con una distribución de horas para el uso de la biblioteca y laboratorios. A través de las pruebas estandarizadas, existe registro de los logros educativos de los estudiantes, además se analizan periódicamente del rendimiento académico en conjunto con reuniones internas con los docentes para realizar los ajustes que se necesiten en las distintas áreas del aprendizaje.

En cuanto al área de Convivencia Escolar posee un nivel de práctica sistematizado y que ha sido orientado, mejorado y evaluado, sin embargo, aún hace falta aspectos para esta posea un nivel de práctica efectiva. Dentro de esta área se evidencia que el colegio maneja y divulga un sólido Manual de Convivencia Escolar. Además, se realizan reuniones con padres y apoderados para la planificación y desarrollo del PEI, con los docentes para el seguimiento de sus pupilos, y con apoderados cuyos pupilos posean un alto índice de vulnerabilidad.

Para aquellos estudiantes más vulnerables académicamente, se hacen tutorías por parte del Profesor Jefe y reciben la ayuda personalizada en cuanto a la motivación escolar y desarrollo personal. Esto se hace en conjunto con los psicólogos de la institución, orientadores educacionales y orientadores familiares si la situación lo amerita. El colegio remite a estudiantes que necesiten apoyo extra a programas externos como el Programa de Prevención Focalizada (PPF), Programa de Reparación al Maltrato (PRM), a la Oficina de Protección de derecho (OPD) o demás instancias.

Para el área de Gestión de Recursos, su ponderación no llega a ser un nivel de práctica efectiva, sin embargo, es sistemática su operación y en base a sus registros se toman decisiones para la mejora de los resultados que se requieran en el área.

Como evidencia se tiene que se realizan encuestas para valorar el desempeño docente por parte de los estudiantes y el acompañamiento de las subdirecciones académicas para el cumplimiento del currículo y la coherencia con el PEI.

Existe documentación escrita de los niveles y metas por área del conocimiento presentes en el PME. Se cuenta con personal capacitado para velar el uso de los distintos recursos. Dentro de las planificaciones se incluye un plan financiero anual para los recursos necesitados. Y para el manejo de ciertas áreas hay un departamento de Informática y Control de Gestión, que se encarga de la sistematización de los registros y actualización de los soportes y servicios.

10. Análisis de los Resultados (Juicio Evaluativo)

En el presente apartado se muestra el análisis de los datos obtenidos a partir de una encuesta aplicada a 30 personas conformadas por 15 estudiantes, 10 profesores y 5 directivos del colegio Andrés Bello ubicada en la ciudad de Chiguayante, Provincia de Concepción, Región del Biobío, con la finalidad de obtener información requerida para proponer un diagnóstico institucional y un plan de mejoramiento educativo que coadyuve a mejorar la calidad educativa de dicho centro.

En este sentido, se presentan a continuación las secciones de análisis: dimensión área liderazgo, dimensión área gestión curricular, dimensión convivencia escolar y dimensión área gestión de recursos. En estas se describen elementos fundamentales que permite realizar un diagnóstico que conlleve a lograr el objetivo general de la investigación.

10.1. Dimensión Área Liderazgo

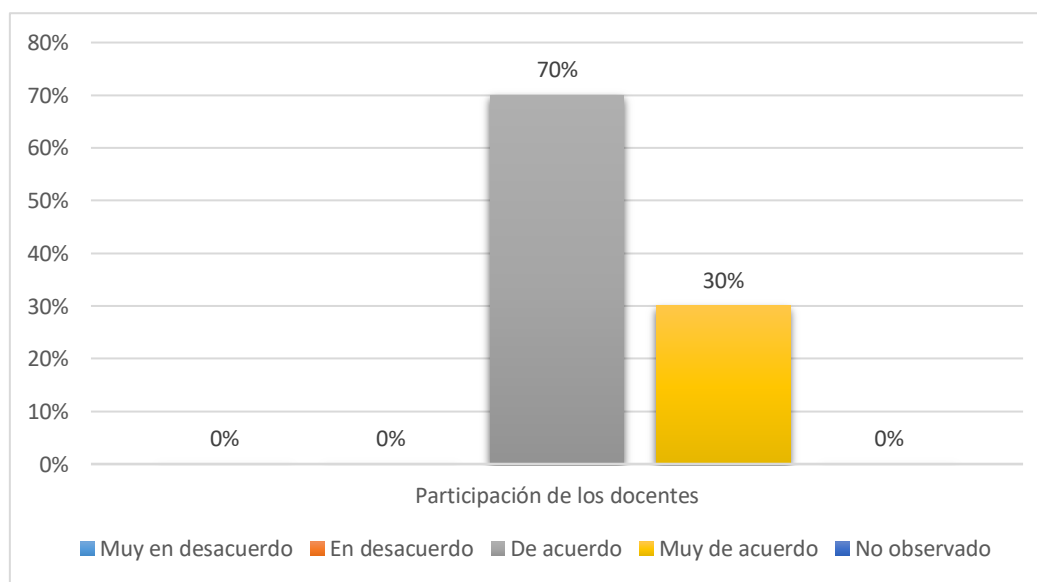


Gráfico n° 1. Opinión de los docentes sobre la consideración de su punto de vista y participación en la institución.

En el gráfico n°1, se presentan los resultados de la dimensión referida al área de liderazgo, específicamente en lo que respecta a la forma en que se toma en cuenta el punto de vista de los docentes y su participación en la institución. En este sentido, se aprecia que la mayoría de ellos, equivalente al 70% está de acuerdo en que son tomados en cuenta, mientras que el 30% restante considera que esto es así.

Estos resultados evidencian un aspecto negativo en el liderazgo de la institución, ya que revelan que no se toma en cuenta la participación de los docentes en los procesos de la institución, lo cual contradice lo que expresa Manteca (2003) al afirmar que es necesario una intervención eficaz en la transformación de las escuelas normales, para con ello el ayudar al logro de una educación de calidad para los estudiantes, al planeamiento institucional concebido como una herramienta ideal para dirigir los cambios académicos y de organización, por medio de cual los docentes y los directivos guían los procesos y las prácticas que desarrollan en la escuela acorde con la detección de los problemas y de las necesidades. También, diseñan estrategias para solucionar, en base a las características y las particularidades de la institución.

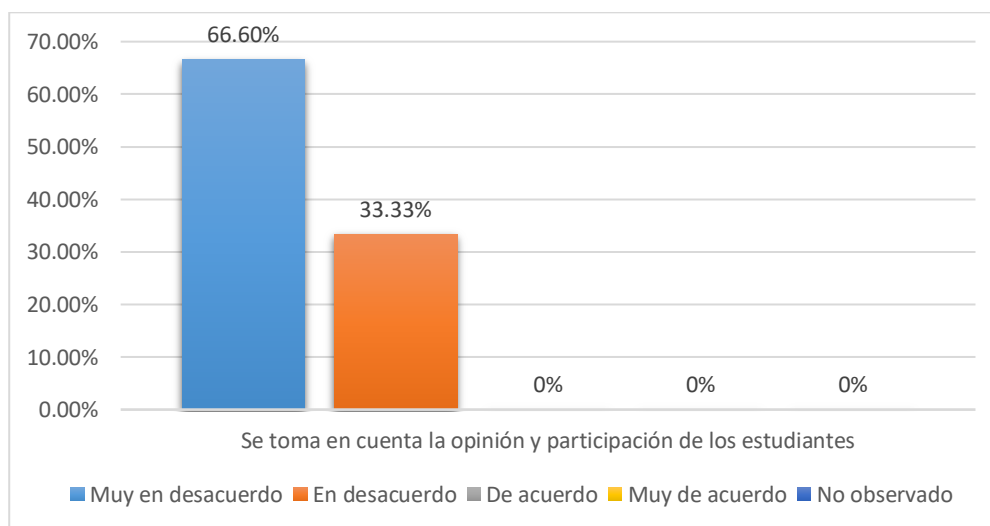


Gráfico n°2. Consideración de la opinión y participación de los estudiantes en la institución

En el gráfico n° 2, se aprecia los resultados en cuanto a la forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución. En este se refleja que el 66,60% de los alumnos está muy en desacuerdo en que sus opiniones son tomadas en cuenta, mientras que el 33,33% está en desacuerdo con esto.

Como puede observarse, se presenta una debilidad importante, ya que existe una tendencia que demuestra que no se toma en cuenta la opinión y participación de los estudiantes en la institución, lo cual contradice el Manual para Diagnóstico Institucional y diseño del Plan de Mejoramiento (2011), que plantea el Modelo de Calidad está dividido en diferentes áreas; a continuación haremos mención de estas, Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad, que está dirigida a la manera en que la institución conoce a los interesados, sus intereses y el nivel de complacencia de estos. Estudia como la institución incita y planea la participación de sus alumnos, sus familiares y de la comunidad en general durante la gestión escolar.

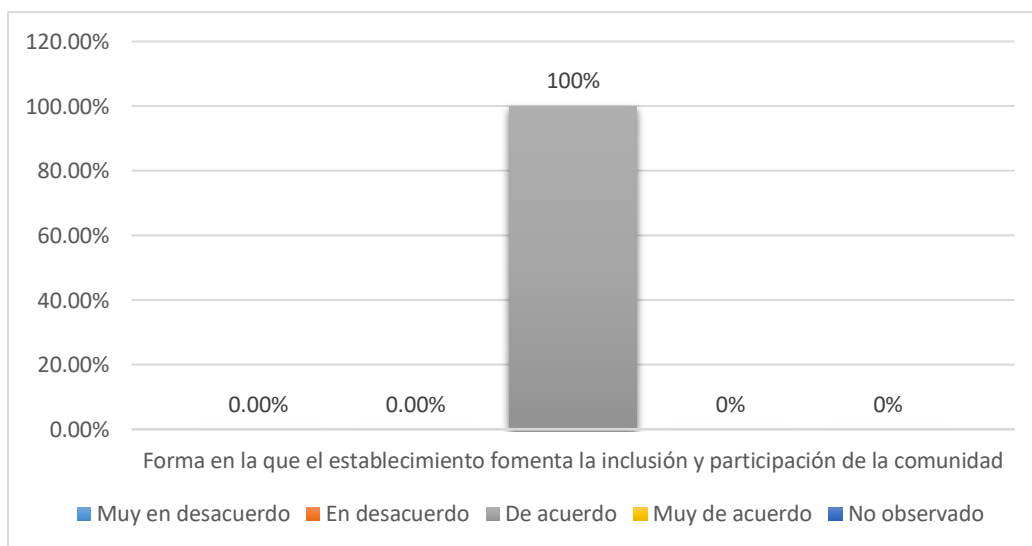


Gráfico n° 3. Opinión del personal directivo sobre la forma en la que se fomenta la inclusión y participación de la comunidad educativa.

En el gráfico n°3, se muestra que el 100% de los directivos está de acuerdo en la forma en que el establecimiento fomenta la inclusión y participación de la comunidad educativa. Esto resulta positivo y fundamental ya que Quintero (2016), explica que el proceso es tan importante como el resultado, debido a que el espíritu de grupo que se crea y el conocimiento de las opiniones y de los problemas de otros aspectos de la organización son beneficios casi igual de importante como el de identificar y solucionar los problemas.

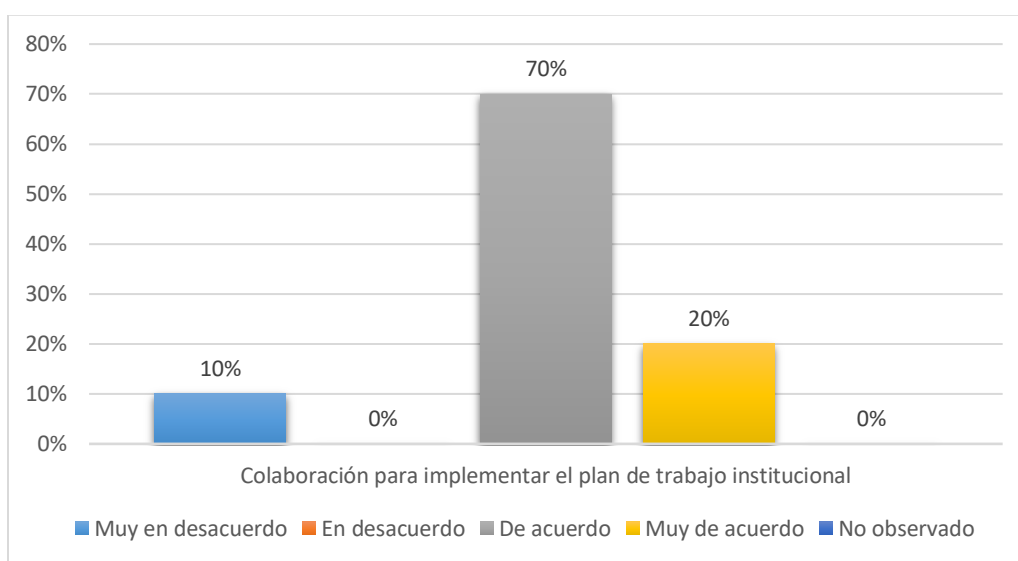


Gráfico n°4. Opinión de los docentes sobre la colaboración entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el plan de trabajo institucional.

En el gráfico n°4, se observan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los docentes referido a la colaboración que se genera en el trabajo entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el plan del trabajo institucional, en los cuales se aprecia que el 70% está de acuerdo en que esto se cumple, mientras que el 20% está muy de acuerdo y un mínimo porcentaje, equivalente al 10% afirma que esto no se observa.

Es importante que se desarrolle esta colaboración, ya que es una evidencia de que se establece un liderazgo efectivo en la institución, puesto que, como afirma Mineduc (2018^a), este implica el trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento (sostenedor(a) es, directores, equipos de gestión). La dimensión comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor(a) y el equipo directivo.

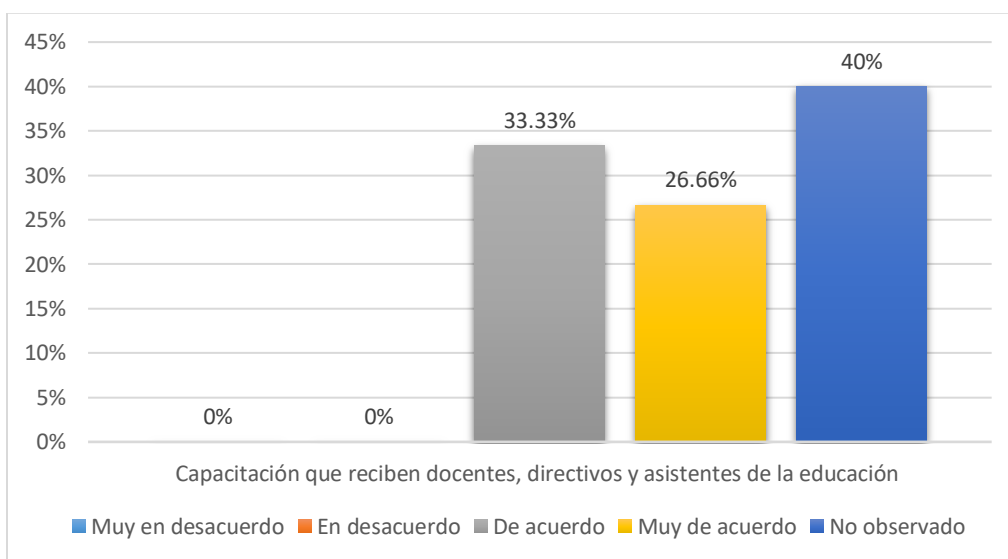


Gráfico n°5. Opinión de los estudiantes sobre la capacitación que reciben docentes, directivos y asistentes de la educación.

Continuando con el área liderazgo, se aprecia en el gráfico n°5, que al consultar a los estudiantes sobre la capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento, el 33,33% está de acuerdo en que esto se cumple, mientras que el 26,66% está muy de acuerdo y el 40% asegura que no observa esto.

Como se puede evidenciar, la mayoría de los estudiantes no observa esta formación, lo cual puede ser debido a falla en los mecanismos de información, por lo cual desconocen la existencia de estas capacitaciones o porque no se realizan,

lo cual contradice la Ley de Educación Superior 24.521, que tiene como objetivo el aumentar y diversificar las oportunidades para la actualización, perfeccionamiento y la reconversión para los integrantes del sistema y de sus egresados. Para ello se necesita de la puntualización desde el diagnóstico institucional de los aspectos que se encuentran relacionados con la función de formación de la institución.

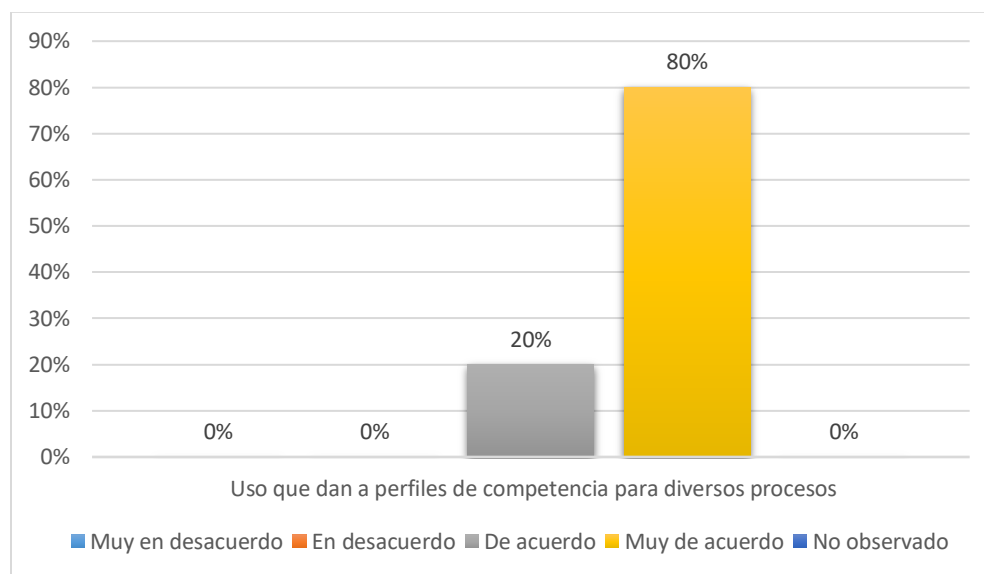


Gráfico n°6. Opinión del directivo sobre el uso que dan a perfiles de competencia para diversos procesos.

En el gráfico n°6, se aprecia que al consultar al personal directivo sobre el uso que dan a los perfiles de competencias, para los procesos de selección, contratación e inducción de los profesionales que se integran a la institución, el 80% de ellos está muy de acuerdo, mientras que el 20% está de acuerdo con esto.

Esto es de gran importancia, ya que el Manual para Diagnóstico Institucional y diseño del Plan de Mejoramiento (2011) destaca que la Gestión de las Competencias Profesionales Docentes implica la existencia de perfiles de capacidades docentes para el trabajo de procesos de clasificación, formación y estudio del desempeño, fomento y desunión de los profesionales de la escuela.

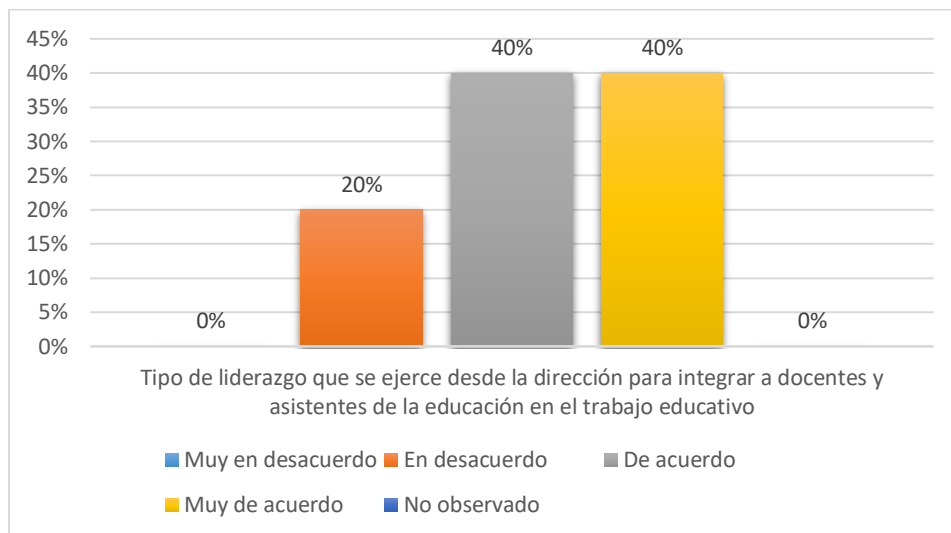


Gráfico n°7. Opinión de los docentes sobre el tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.

En el gráfico n°7, se observan los resultados de la opinión de los docentes en cuanto al tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo. En el mismo se observa que el 40% está muy de acuerdo con que existe este tipo de liderazgo, mientras otro 40% de los docentes está de acuerdo con esto y solo un 20% está en desacuerdo.

Es importante que se genere tal integración de manera permanente, ya que los resultados evidencian que esto no se logra siempre, razón por la cual, es fundamental que, tal como señala Gestión Y Liderazgo Educativo (2019), el director y el equipo directivo deben administrar y apoyar al personal para que la efectividad de la institución aumente, pues necesitan un equipo de trabajo competente y comprometido. Una buena dirección es la que plantea y traza objetivos que desafíen a su equipo, abre camino a nuevos líderes y reconoce los logros del personal.

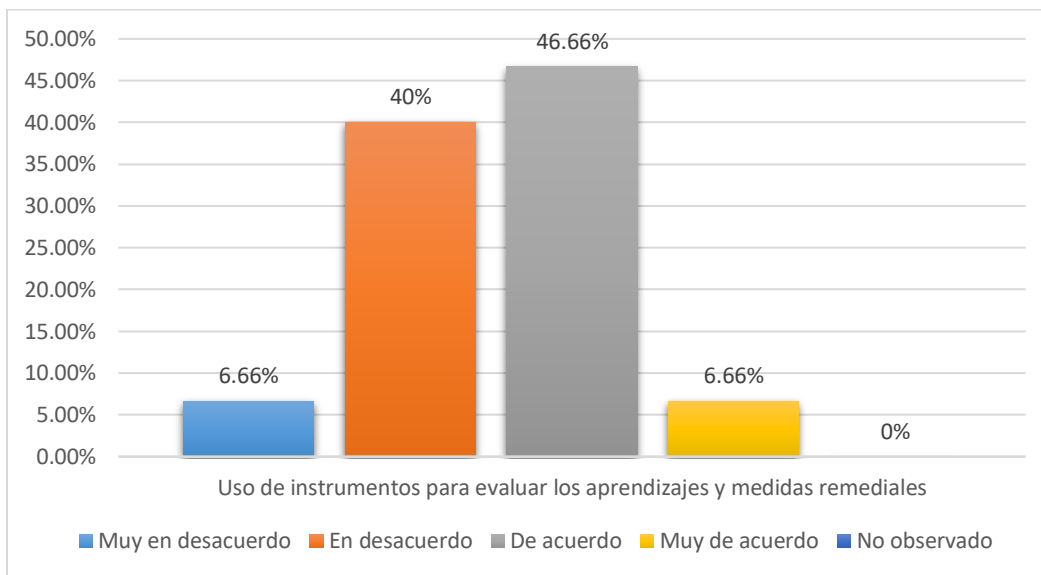


Gráfico n° 8. Opinión de los estudiantes sobre el uso de instrumentos de evaluación y medidas remediales.

En el gráfico n°8, se aprecia que la mayoría de los estudiantes, equivalente al 46,66% está de acuerdo con los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar, mientras que un menor porcentaje reflejado en el 40% está en desacuerdo con estos. Asimismo, se evidencia que un porcentaje menor, el 6,66% está muy en desacuerdo con dichos instrumentos y mecanismos, y el 6,66% está muy de acuerdo con tales procedimientos y herramientas.

Como se observa, existe una tendencia hacia resultados negativos, los cuales tienden a afectar la calidad educativa, sobre todo en lo que se refiere a la gestión de procesos, puesto que según el Manual para Diagnóstico Institucional y diseño del Plan de Mejoramiento (2011), la dimensión curricular – pedagógica, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y Evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

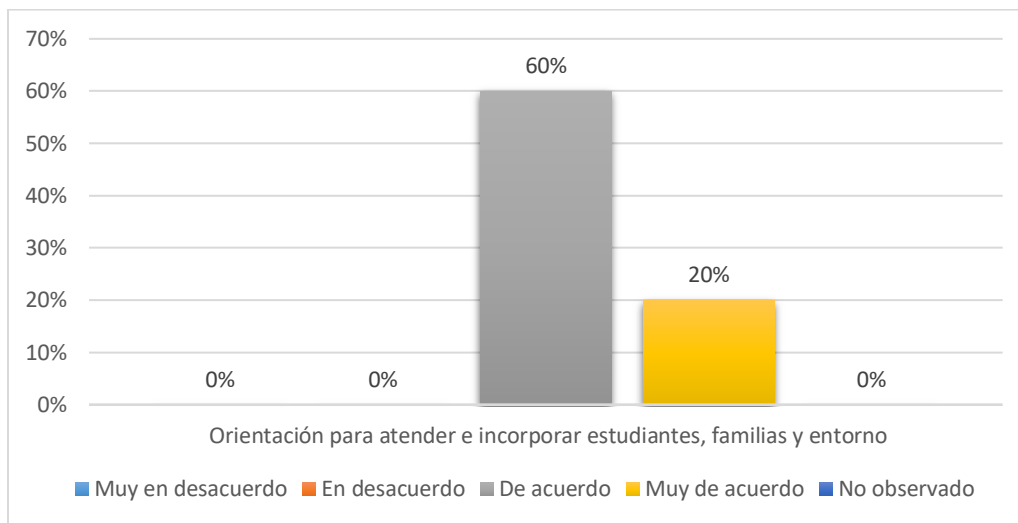


Gráfico n°9. Opinión del directivo sobre la orientación para atender e incorporar estudiantes, familias y entorno.

En el gráfico n°9, se observa que el 60% del directivo está de acuerdo con la orientación que el establecimiento tiene para atender e incorporar a los estudiantes, sus familias y el entorno en el que se encuentran, mientras que el 20% restante está muy de acuerdo con esto.

Estos resultados evidencian que si existe el vínculo de las familias en la institución, lo cual es importante tomando en cuenta lo que afirma la Agencia de Calidad de la Educación (2018), la cual afirma que el contacto con las familias es un objetivo importante, y toda actividad o gestión encaminada a fomentar la relación familia-escuela es valiosa, sobre todo porque en el hogar, el docente puede encontrar las respuestas a muchas preguntas complejas acerca del comportamiento de algunos estudiantes que podrían tener problemas de aprendizaje.

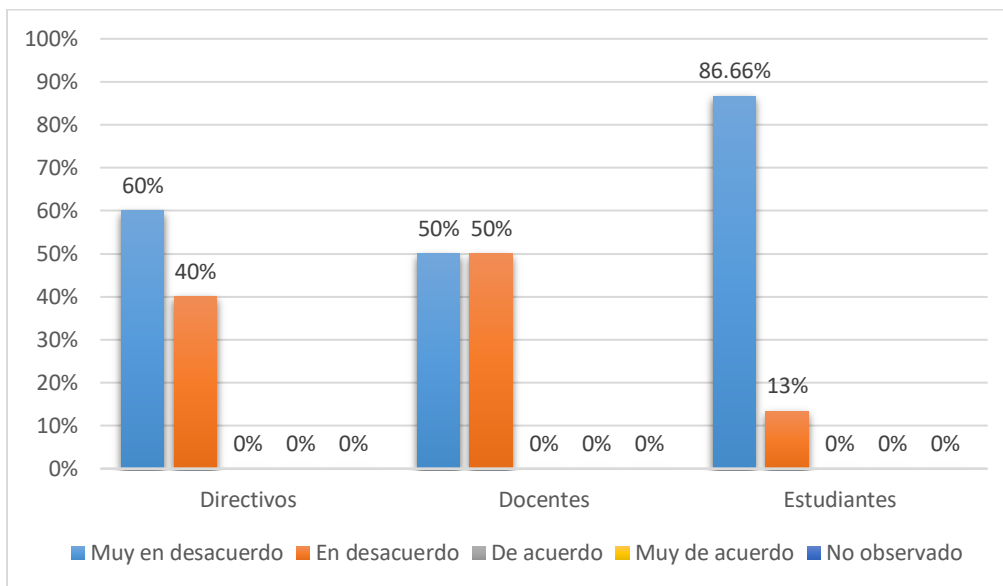


Gráfico n° 10. Forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuestas a planteamiento de la comunidad.

En el gráfico n°10 se aprecia la opinión de directivos, docentes y estudiantes en cuanto a la forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea. En el mismo se evidencia en que el 60% está muy en desacuerdo con esto, mientras que el 40% restante está en desacuerdo.

Asimismo, se aprecia que la mitad de los docentes (50%) está muy en desacuerdo con la forma en que se investiga el nivel de satisfacción y da respuesta a las inquietudes de la comunidad educativa, mientras que el otro 50% en desacuerdo. Asimismo, la mayoría de los estudiantes equivalente al 86,66% está muy en desacuerdo con este planteamiento y el 13% está en desacuerdo.

Estos resultados revelan una debilidad importante, ya que contradice lo que afirma Mineduc (2018) al expresar que en instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales debe guiar la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorecer que las comunidades educativas vayan

tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor(a), que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes.

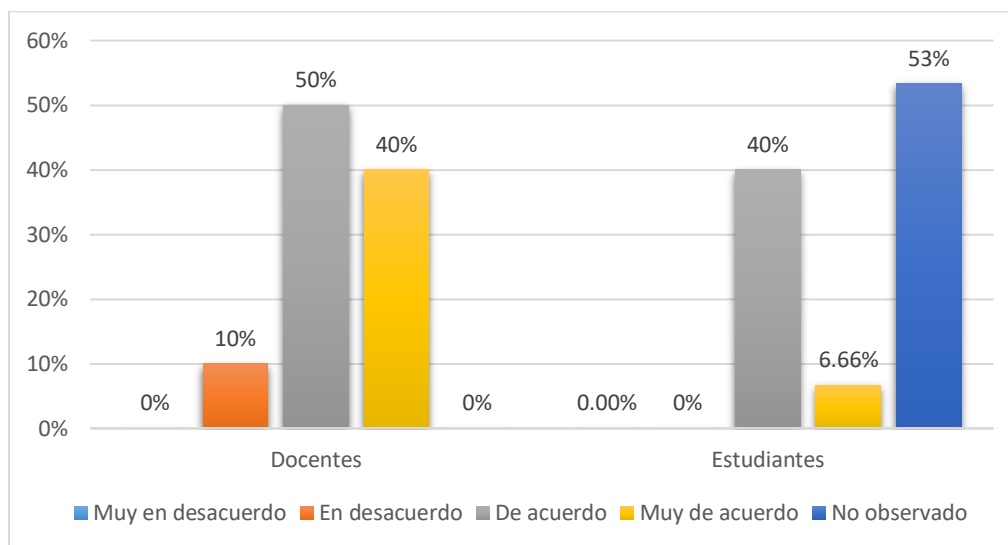


Gráfico n°11. Opinión de docentes y estudiantes sobre la forma en que los directivos integran a estudiantes, administrativos y asistentes de la educación en el trabajo.

En el gráfico n°11, se aprecia la opinión de los docentes y estudiantes en cuanto a la forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los estudiantes, administrativos y asistentes de la educación. En el mismo se refleja que la mayoría de los docentes, equivalente al 50% está de acuerdo con la manera de trabajar de los directivos, mientras que el 40% está muy de acuerdo y apenas un 10% está en desacuerdo.

Asimismo, se aprecia que la mayoría de los estudiantes, representado por el 53% manifiesta que no ha observado como el directivo conduce la institución, mientras que el 40% está de acuerdo con esto y el 6,66% está muy de acuerdo con la forma de trabajo del directivo.

De manera que, se observa que, si se vinculan a los administrativos y asistentes, sin embargo, un alto porcentaje de estudiantes no observa esto, lo cual contradice lo que afirma Castro (2005), cuando expresa que parte del marco de la gestión

educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. En consecuencia, focaliza algunos de los aspectos incluidos en la gestión educativa en vistas a profundizarlos, ampliarlos, complejizarlos, completarlos; pero sobre todo trata, de abordar centralmente, los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico-didáctica.

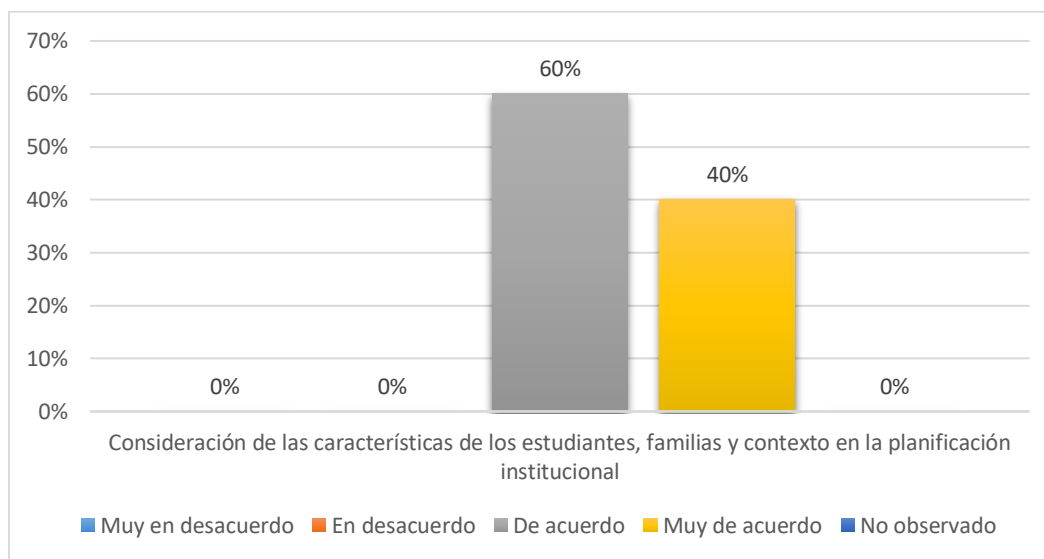


Gráfico n°12. Opinión del directivo sobre la consideración de las características de los estudiantes, familias y contexto en la planificación institucional.

En el gráfico n°12 se aprecia la opinión del personal directivo con respecto a si en la planificación institucional, se consideran las características de los estudiantes, familias y contexto local. En este se evidencia que el 60% está de acuerdo con ello, mientras que el 40% está muy de acuerdo.

Esto implica que se toma en cuenta el entorno de los estudiantes para realizar la planificación, lo cual es importante tomando en cuenta lo que expresa Mineduc (2018b), al asegurar que un plan de mejoramiento educativo se basa en un proyecto inclusivo y de diversificación que busca ofrecer una educación contextualizada,

consciente de la realidad sociocultural y de los intereses y necesidades de la comunidad.

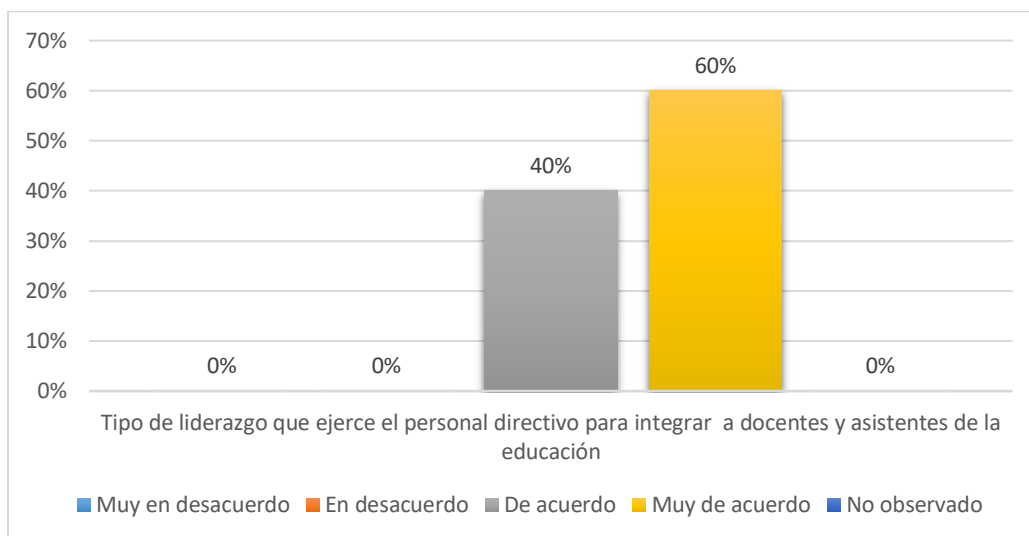


Gráfico n°13. Opinión del directivo sobre el tipo de liderazgo que ejerce para integrar a docentes y asistentes de la educación.

En el gráfico n° 13 se aprecia la opinión del directivo en cuanto al tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo. En este se evidencia que un 60% está muy de acuerdo con esto, mientras que el 40% está de acuerdo con que existe este tipo de liderazgo.

Es relevante que la institución cuente con este tipo de liderazgo a través de cual se busque participación de todos los actores educativos, ya que Bolívar (2010), afirma que este consiste en la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes.

10.2. Dimensión Área Gestión Curricular

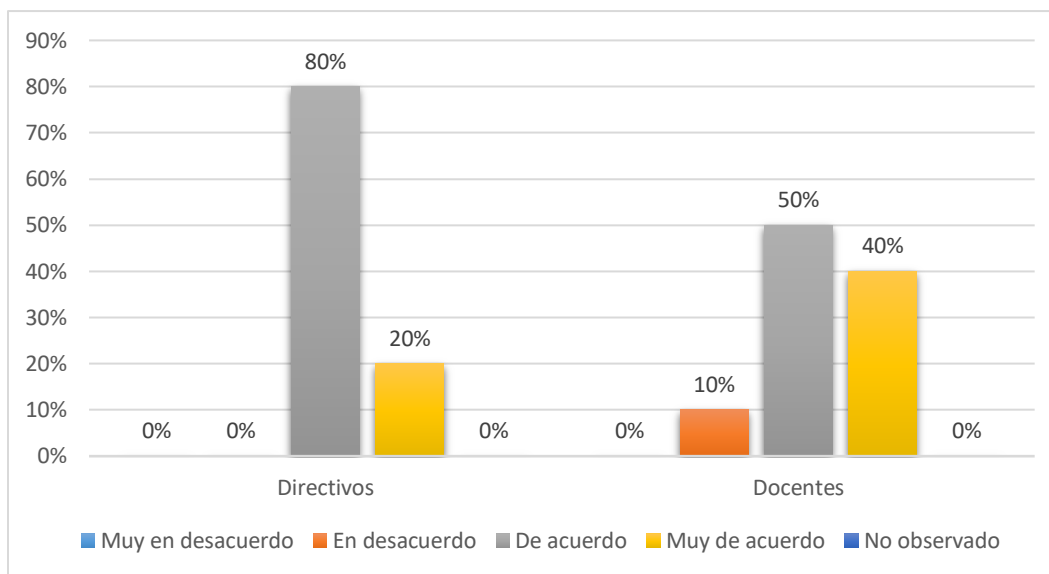


Gráfico n°14. Opinión de directivos y docentes sobre la promoción del clima institucional

En el gráfico n°14 se aprecia la opinión de docentes y directivos con relación a si el clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes está en consistencia con el reglamento de convivencia. Se evidencia que un 80% de los directivos está de acuerdo con esto y el 20% muy de acuerdo. Asimismo, se aprecia que el 50% de los docentes está de acuerdo con que existe dicho clima organizacional. Mientras que el 40% está muy de acuerdo y un 10% está en desacuerdo con el mismo.

Se observa de esta manera que tanto directivos como docentes están de acuerdo en que se desarrolla un clima organizacional positivo en función de los aprendizajes de los estudiantes, el cual es uno de los problemas que enfrentan las instituciones educativas, puesto que según los Directores que hacen escuela (2016) entre estos emanan las condiciones y las prácticas de la escuela, estas son las prácticas de enseñanza, el clima escolar, los recursos, entre otros o de las situaciones en la que la escuela puede solucionar con las familias o las organizaciones.

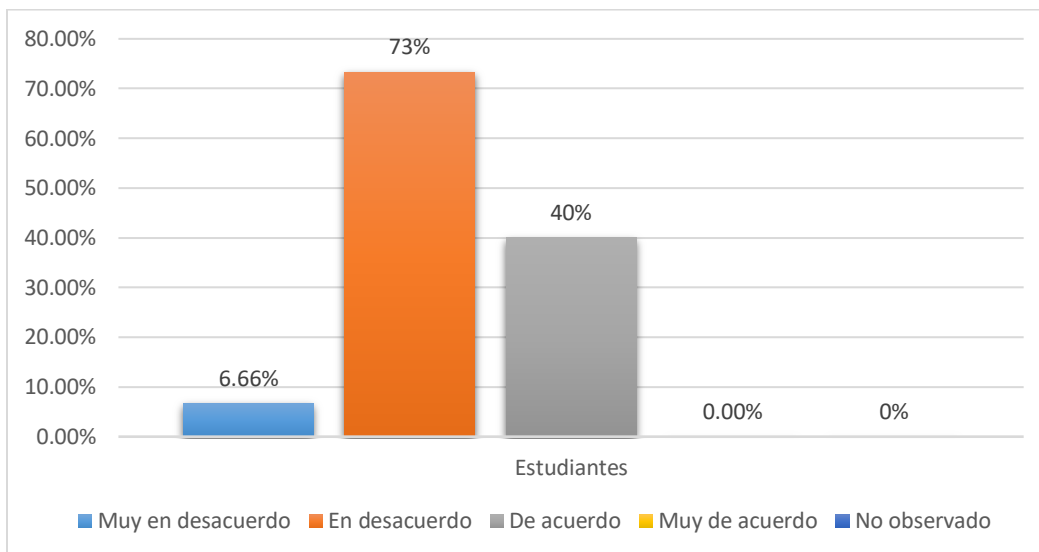


Gráfico n° 15. Uso de los medios para dar a conocer el proyecto educativo.

En el gráfico n°15, se observa que la mayoría de los estudiantes equivalente al 73% está en desacuerdo con los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacerlos partícipes de este, mientras que el 40% manifiesta estar de acuerdo, mientras que una menor cantidad equivalente al 6,66% de ellos está muy en desacuerdo con ello.

De manera que, estos resultados revelan que existen debilidades en cuanto a los medios para dar a conocer el proyecto educativo, lo cual es perjudicial para la obtención del logro de las metas, considerando lo que afirma el Mineduc (2018^a) con respecto a que este es el instrumento que orienta la gestión institucional y pedagógica de un establecimiento educacional pues contiene, en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. Expresa el horizonte educativo y formativo de una organización escolar, es decir, su propuesta orientadora en los ámbitos cognitivos, sociales, emocionales, culturales y valóricos. Corresponde al “lugar final que se quiere alcanzar o llegar” como comunidad educativa.

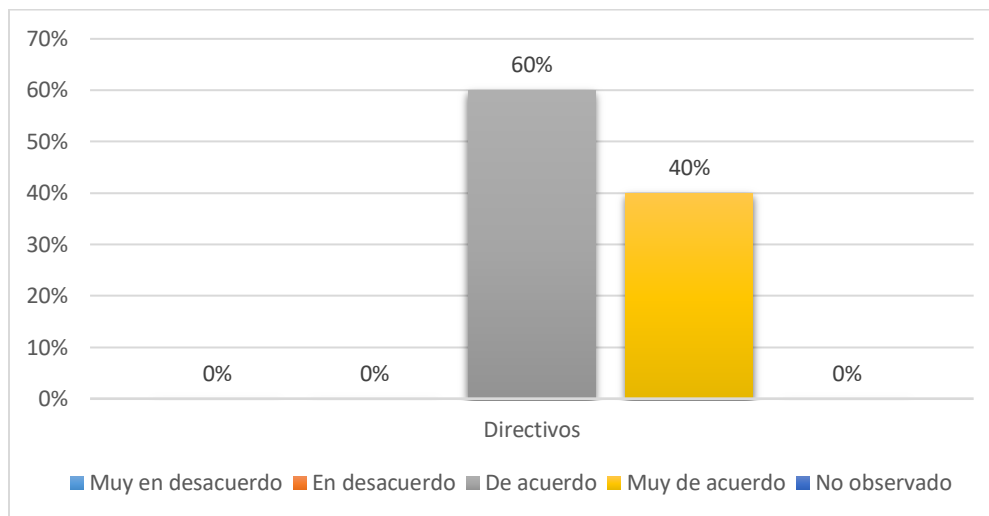


Gráfico n°16. Opinión de los directivos sobre su capacitación, la de los docentes y asistentes de la educación.

En el gráfico n°16 se evidencia que la mayoría de los directivos, equivalente al 60%, está de acuerdo con la capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento, mientras que el 40% restante está muy de acuerdo con ello.

Esto es importante y de beneficio para la institución, tomando en cuenta que según Maureira (2006), los directivos cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizadas y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas.

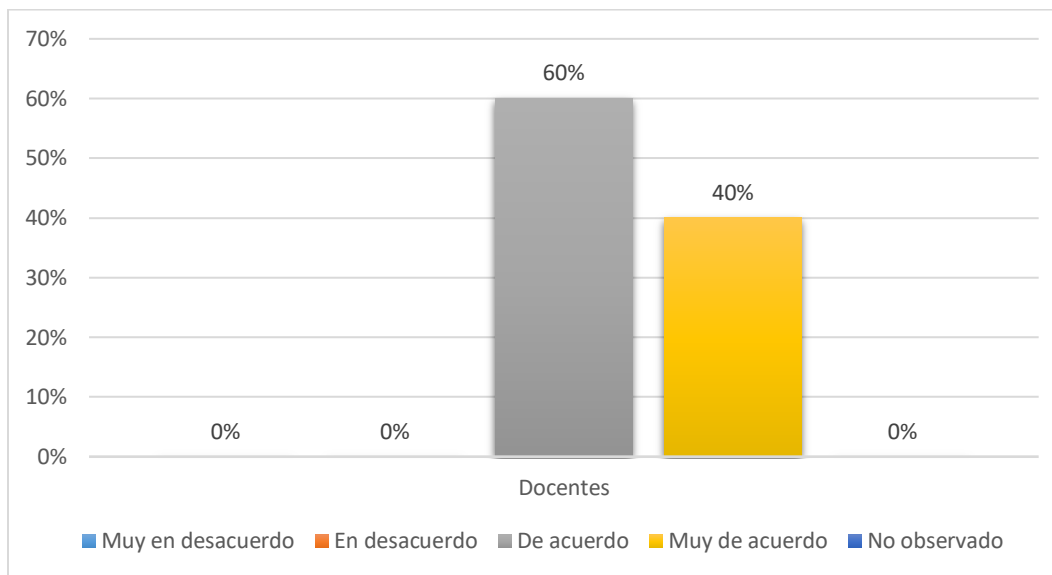


Gráfico n° 17. Opinión de los docentes sobre el acompañamiento de los directivos.

En el gráfico n°17 se aprecia que la mayoría de los docentes, equivalente al 60% está de acuerdo con el acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje, mientras que una menor parte de ellos representada por el 40% está muy de acuerdo con esto.

Esto quiere decir que los docentes si ejercen la función de acompañamiento a sus estudiantes, lo cual es necesario tomando en cuenta que la Agencia de Calidad de la Educación (2018) afirma que es importante la formación integral de los estudiantes, al potenciar sus habilidades y promover el desarrollo de conductas y hábitos que favorecen el logro de aprendizajes y una sana convivencia escolar, como la disciplina, el respeto y el trabajo en equipo.

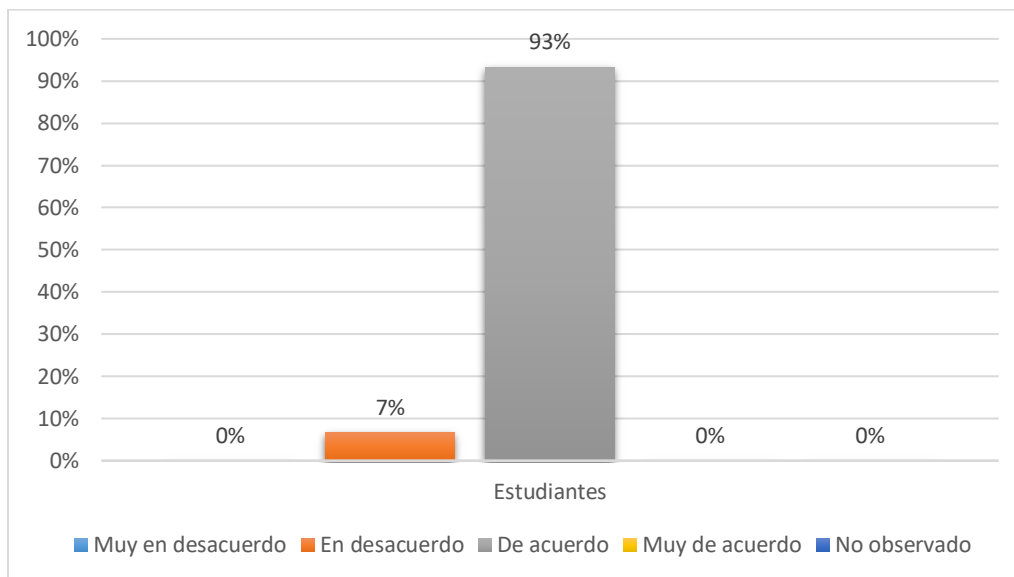


Gráfico n 18. Opinión de los estudiantes sobre el acompañamiento que les realizan los docentes a estudiantes con necesidades educativas especiales.

En el gráfico n°18, se observa que una cantidad importante de alumnos, representada por el 93% está de acuerdo con el acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje, mientras que apenas el 7% está en desacuerdo con ello.

Estos resultados revelan que aún faltan enfocar esfuerzos hacia la atención de estudiantes con necesidades educativas especiales, ya que de acuerdo con Mineduc (2018b), es importante dar a la educación un enfoque inclusivo y de atención a la diversidad en el trabajo pedagógico, es decir, es un instrumento que asiste a una estrategia novedosa de diversificación y uso de los diferentes estilos de enseñanza y aprendizaje.

10.3. Dimensión área Convivencia Escolar

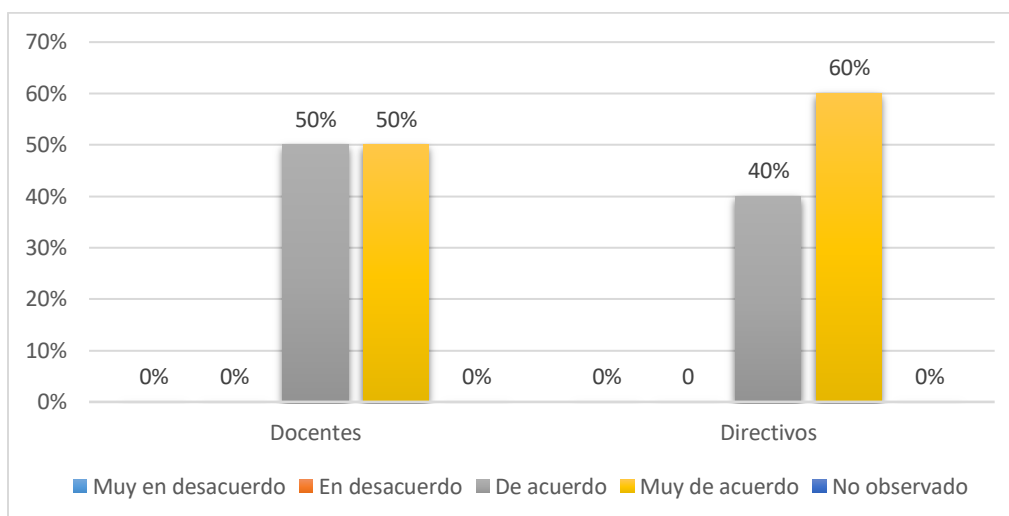


Gráfico n°19. Opinión de los docentes y directivos sobre los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de la comunidad educativa.

En lo que respecta a la dimensión referida al área de convivencia escolar, se observa en el gráfico n°19, que la mitad de los docentes está muy de acuerdo con los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa, mientras que el 50% restante está de acuerdo con esto. Asimismo, se refleja en dicho gráfico que el 60% del personal directivo está muy de acuerdo los mecanismos de evaluación y un 40% está de acuerdo con ello.

Estos resultados demuestran aspectos positivos en el área de convivencia escolar, puesto que según el Mineduc (2018), esta se refiere al desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc., y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales, como de acciones específicas por asignatura. La dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes,

incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución.

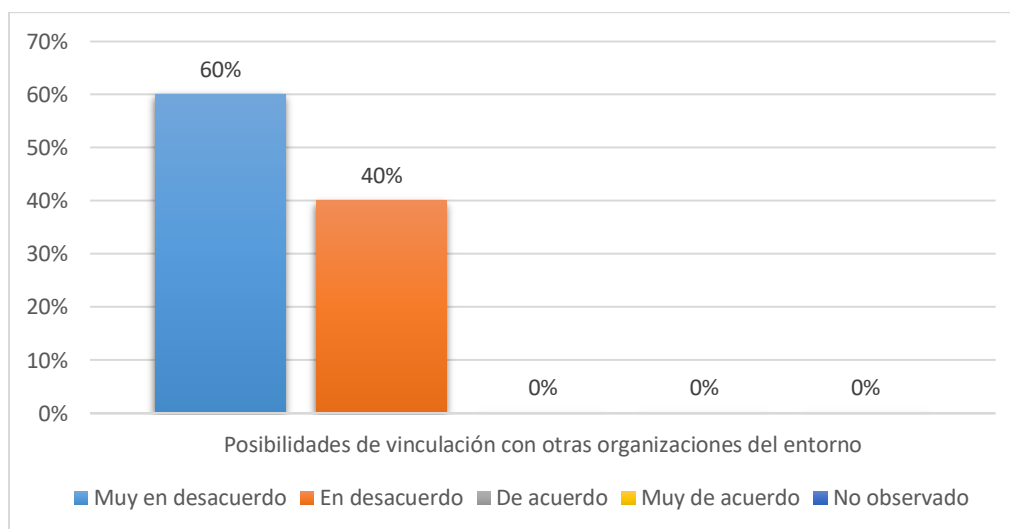


Gráfico n° 20. Opinión de los docentes sobre sus posibilidades de vinculación con otras organizaciones del entorno.

En el gráfico n°20 se aprecia que el 60% de los docentes está muy en desacuerdo con las posibilidades para vincularse y colaborar con otras organizaciones del entorno, mientras que el 40% restante está en desacuerdo con que existan procedimientos para establecer estas conexiones.

Esto es negativo si se toma en cuenta que uno de indicadores que brindan información acerca del sistema relacionado con los alumnos, los docentes y los egresados, se refiere a la forma específica a la articulación externa de los institutos de formación del docente con otras organizaciones de la comunidad, en particular las que se encuentran relacionadas con el nivel para el que forma (Fundación Chile, 2011). Además, si no se realiza tal vinculación, no se logra lo que se afirma en el portal web Gestión Y Liderazgo Educativo (2019, la cual afirma que la gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su

adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

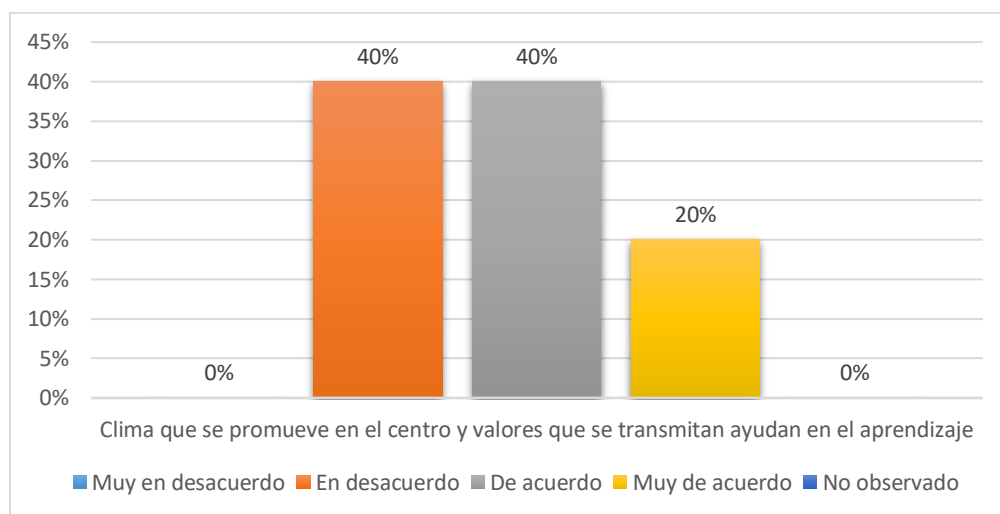


Gráfico n°21. Opinión de los estudiantes sobre la incidencia de la promoción de valores en el aprendizaje.

En el gráfico n° 21 se puede observar que el 40% de los estudiantes está en desacuerdo con el clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que los ayudan a aprender. Asimismo, otro 40% está de acuerdo con esto y solo un 20% está muy de acuerdo en que esto ocurre de esta manera.

Esto resulta preocupante, puesto que el estudio SERCE de la UNESCO (2008), enseñó que el ambiente escolar es la variable que más importa para revelar el desenvolvimiento académico de los alumnos de primaria en los países de la región.

Además, no se cumple en la institución lo que expresa la Agencia de Calidad de la Educación (2018), que refiere que es importante concientizar a los apoderados sobre la importancia de la puntualidad y asistencia a clases y a entregarles información acerca de buenas formas de apoyar el proceso de aprendizaje de sus hijos, de manera que exista un relato coherente entre lo que se dice en la casa y lo que se trabaja en la escuela.

10.4. Dimensión área Gestión Recursos

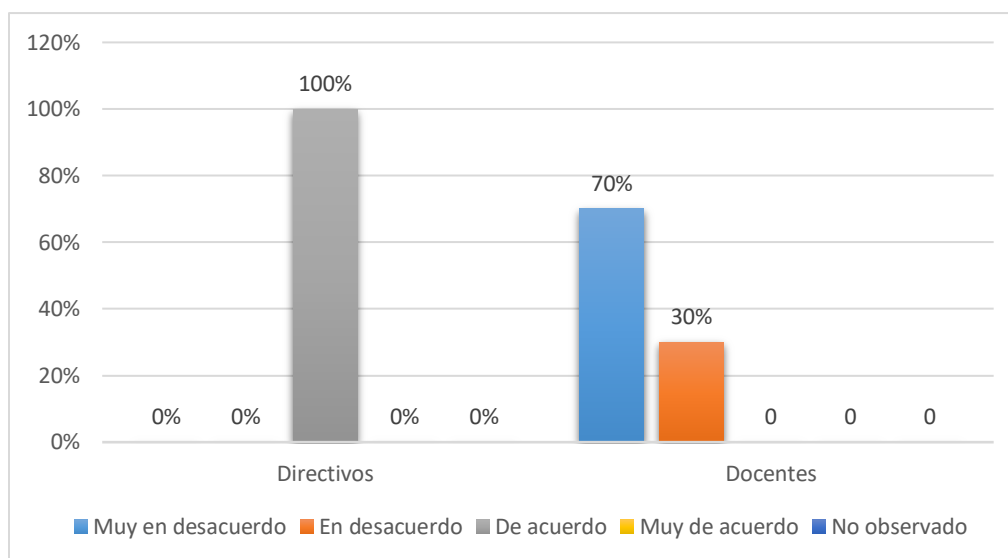


Gráfico n°22. Opinión de directivos y docentes sobre la consideración de características de docentes y estudiantes en la planificación.

En el gráfico n°22, se aprecia que el 100% de los directivos está de acuerdo con la forma en que se consideran las características de los estudiantes y sus familias en su planificación institucional. Asimismo, se evidencia que el 70% de los docentes está muy en desacuerdo con la consideración de tales características y el 30% restante está en desacuerdo con esto.

De manera que, estos resultados demuestran que existe una debilidad importante en la planificación, puesto que esta debe realizarse de manera consensuada, tal como lo expresa la Agencia de Calidad de la Educación (2018) al afirmar que Las escuelas con trayectorias de mejora presentan variadas maneras de planificación, pero tienen como factor común el haber logrado definir y establecer una forma consensuada de implementarla y controlar su ejecución. Estas prácticas y dinámicas que se desenvuelven al interior del establecimiento son importantes en

cuanto funcionan como el andamiaje para el desarrollo del proceso pedagógico al interior del aula.

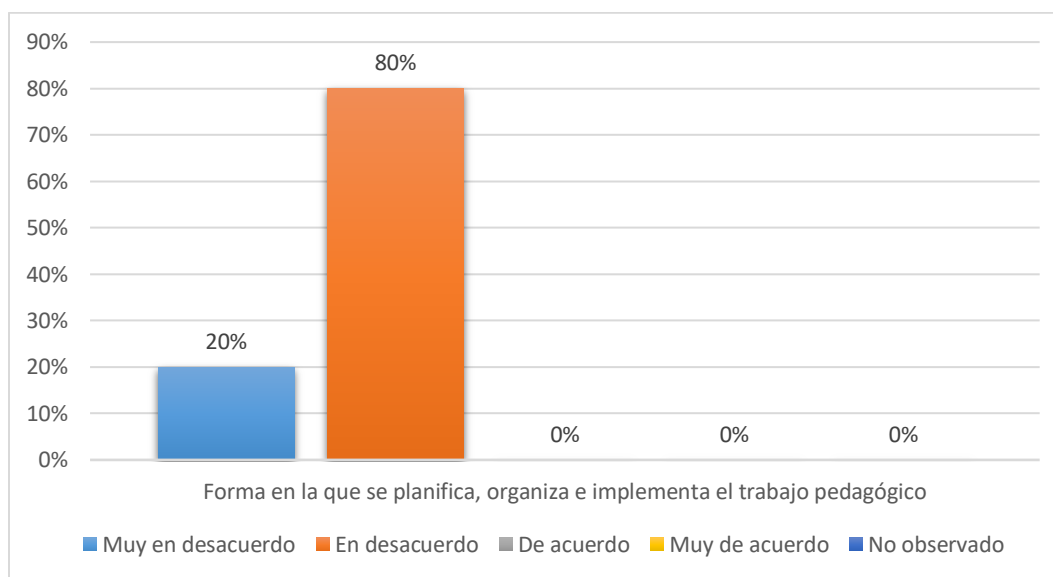


Gráfico n° 23. Opinión de los estudiantes sobre la forma en la que se implementa el trabajo pedagógico.

En el gráfico n°23 se aprecia que una cantidad importante de estudiantes, equivalente al 80%, está en desacuerdo con la forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje), mientras que el 20% restante está muy en desacuerdo con esto.

Estos resultados son negativos y comprometen la eficiencia de la institución y de la calidad educativa, ya que según Arriaga (2015), en una institución educativa, la calidad es demostrada con la efectividad y la eficiencia en el aprendizaje, y para lograr ello es necesario reconocer que el hecho de que el estudiante aprenda no depende solo de él, sino del grado de las contribuciones que otorgue el profesor sean acordes al nivel demostrado en cada área de aprendizaje.

Por ello, es fundamental lo que afirma Arriaga (2015) respecto a la aplicación de una acción basada en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de intervenir

para mejorar y cambiar el diagnóstico educativo o pedagógico. Por su parte, el diagnóstico educativo o pedagógico es considerado entre los docentes y alumnos, como un ejercicio esencial que implica que se descubra aspectos cognoscitivos, actitudinales y aptitudinales del grupo y de cada uno de los miembros. Esto es una aproximación sobre la cual el docente debe fundar la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje.

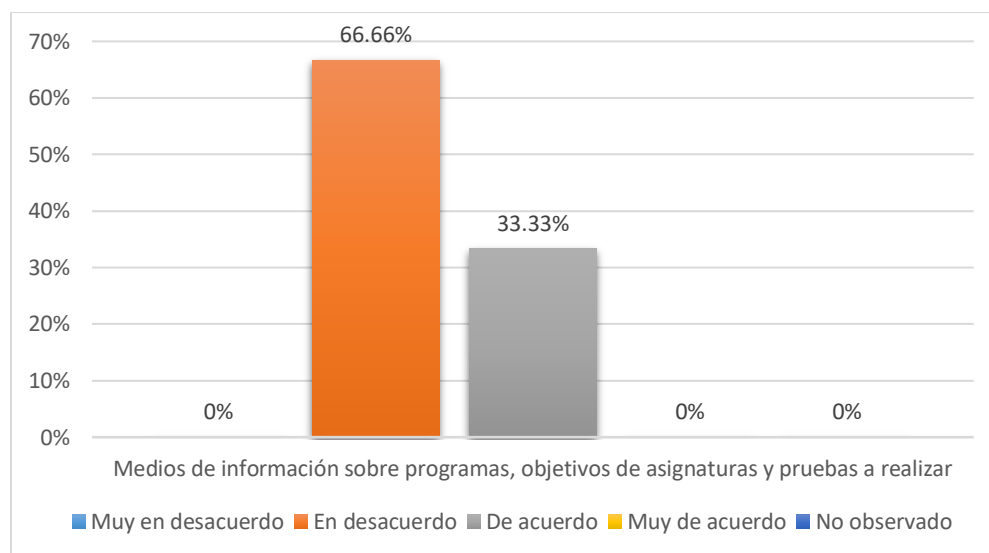


Gráfico n°24. Opinión de los estudiantes sobre los medios y mecanismos por los cuales se informa sobre la planificación de cada asignatura.

En el gráfico n°24 se observa que la mayoría de los estudiantes, equivalente al 66,66% de ellos está en desacuerdo con los medios y mecanismos por los cuales se les informa respecto a los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar, mientras que el 33,33% de ellos está de acuerdo con esto.

11. Plan de Mejoramiento.

Una vez elaborada la disertación teórica y el análisis de los datos recolectados en las encuestas, se procede a presentar el plan de mejoramiento institucional para el colegio Andrés Bello ubicado en la ciudad de Chiguayante, Provincia de Concepción, Región del Biobío, Chile.

En el área de liderazgo, se requiere reformar el sistema de control de la gestión educativa, que permita engranar adecuadamente el trabajo con el equipo directivo de la institución y la labor docente en base a la implementación de una metodología educativa basada en la formulación e implementación de planes educativos en áreas específicas que busquen el dominio y aprendizaje de las mismas, como por ejemplo humanidades, ciencias, matemáticas, deportes, entre otras áreas específicas, siendo los elementos fundamentales la educación en valores cívicos y de convivencia.

La estrategia de este ámbito del plan consistiría en instalar un sistema de planificación y control de la gestión educativa que permita a la dirección del plantel y sus integrantes trabajar en conjunto con el personal docente para utilizar eficientemente los recursos disponibles en base al cumplimiento de objetivos y metas en planes educativos.

En este contexto se implementará un plan de control de la gestión educativa que monitoree las actividades que desempeña el personal docente y el trabajo en conjunto que ofrece la dirección del plantel para la realización de estos. Habilitando determinados indicadores de la gestión educativa en base al cumplimiento de metas y objetivos de los diversos planes educativos a ser implementados en la institución.

Estos indicadores serán el número de planes realizados y los objetivos cumplidos en base a lo elaborado por cada ámbito que forma parte de la gestión educativa del colegio. A manera de seguimiento de estos se hará uso de informes de avances mensuales que revelaran los avances de los programas y planes de estudio. De

manera que al corto plazo se aplique una reforma a la metodología de control de la gestión educativa dentro del colegio Andrés Bello.

Este procedimiento será reforzado con el establecimiento de nuevos modelos de seguimiento de gestión a fin de emitir alertas tempranas en caso de que no se den adecuadamente los avances deseados en los planes, a fin de favorecer el fortalecimiento de los procesos de aprendizaje. Otro aspecto del liderazgo ejercido por la dirección del colegio que debe ser mejorado es la comunicación institucional tanto interna como externa, con los padres y demás integrantes de la comunidad.

En este sentido, deben establecerse canales de comunicación orientados a satisfacer las demandas de información de los padres y representantes por lo que se habilitara una dirección de correo electrónico y la mensajería por diversas redes sociales para mantener a los padres comunicados de las distintas actividades docentes y recreativas de la institución, asimismo se creara una cartelera virtual con las consignas, memorándums y circulares de la institución, de igual forma se habilitara una en la entrada principal del colegio que puede ser consultada por los padres a la hora de la entrada y salida de los alumnos.

De igual forma se involucrará a los padres y representantes en las discusiones presupuestarias y los planes recreativos y académicos en asambleas de padres y maestros organizadas por la dirección del plantel con el objetivo de involucrar a los integrantes de la comunidad escolar en las actividades de esta.

En cuanto a la inclusión y convivencia escolar la dirección del colegio en conjunto con el personal docente podrá en práctica el Plan de Gestión de la Convivencia y el Plan de Apoyo a la Inclusión en base a los programas nacionales de mejoramiento educativo establecidos por el ministerio de educación del año 2015. Los cuales permitirán mejorar el entorno académico de los alumnos a fin de disminuir los casos de acoso escolar y permitir la asistencia de alumnos con necesidades cognitivas especiales.

De manera que pueda promoverse un contexto de convivencia armónica dentro del aula entre los integrantes de la comunidad educativa a fin de crear una relación comunitaria sustentada en valores como la inclusión, la tolerancia, la solidaridad y el respeto. Como estrategia se procedería a implementar un modelo de gestión armónica entre los padres demás miembros de la comunidad educativa, estos planes de convivencia escolar serían reforzados en la práctica por los docentes y alumnos en el aula y por los padres y representantes en dos convivencias y encuentros familiares llevados a cabo a partir del año 2019 de forma semestral en la institución. Con el objetivo de involucrar y fomentar el sentimiento de integridad en la comunidad educativa.

Lo antes expuesto, permite exponer un plan que mejorara el ámbito del liderazgo educativo del colegio Andrés Bello en el corto y mediano plazo con el fin de facilitar la mejora de los procesos llevados a cabo por la dirección del plantel y el fortalecimiento de la relación entre esta y el personal docente.

En materia de gestión curricular, se hace especial mención de la gestión pedagógica de los recursos humanos y técnicos de la institución enfocados en el proceso de aprendizaje del alumno y la consolidación de este, en este orden de ideas, la presente propuesta de plan expone que deben reforzarse las áreas de enseñanza y aprendizaje en el aula y el apoyo del personal docente en el desarrollo de los estudiantes.

De manera que se fortalecen los procesos técnicos en el aula mediante la adquisición de material de apoyo como equipos informáticos, mejoras en las técnicas docentes y el refuerzo del trabajo colaborativo entre la dirección y los profesores a fin de mejorar la didáctica de los procesos educacionales, las metodologías y el desarrollo de las asignaturas mediante la retroalimentación; las reuniones de apoyo profesional, la coordinación entre la dirección y el personal docente de manera que puedan promoverse experiencias efectivas en el trabajo en el aula que afecte de forma positiva el proceso de enseñanza y aprendizaje.

De manera que un indicador de éxito en esta tarea sea el número de reuniones realizadas por el equipo directivo con el personal docente para promover experiencias efectivas del trabajo colaborativo en el aula. Para llevar a cabo esta actividad se responsabiliza al jefe del departamento de control y evolución del colegio para que coordine estas reuniones con el personal directivo, semanalmente un directivo supervisará el ejercicio docente en el aula y expondrá críticas constructivas y aportes a la labor realizada por el docente a fin de generar una retroalimentación efectiva que mejore la labor pedagógica en el salón de clases.

Otro elemento relacionado con la gestión curricular es el apoyo al desarrollo de los estudiantes. Estas acciones serán emprendidas en base a las observaciones realizadas por los docentes en el acompañamiento diario del alumno en el proceso de formación, de manera que estos puedan ser identificados y apoyados de acuerdo con sus necesidades, aptitudes e intereses. Por lo que elaboran unas medidas de orientación que permitan mejorar el rendimiento y desempeño del estudiante.

El rendimiento escolar será un indicador determinante para evaluar el impacto de las medidas implementadas en este ámbito, ya que aquellos alumnos identificados deben presentar un rendimiento igual o superior al 5.0 con respecto al año anterior, esta fase del plan se implementará al mediano plazo durante los primeros 6 meses del año escolar. De manera que el subdirector académico será el responsable del refuerzo escolar de estudiantes en los niveles básico y medio con la finalidad de mejorar su rendimiento escolar y permitirles mejores resultados.

La motivación escolar es otro elemento fundamental de será tratado tanto por las autoridades directivas como por los docentes. Planificando y ejecutando actividades que permitan una mayor vinculación del estudiante con el entorno escolar, la participación en exposiciones, ferias escolares, actividades deportivas, talleres y viajes con fines pedagógicos, visitas a museos. Tales actividades permitirán fortalecer la motivación en el plano colectivo o general.

Por último, en el marco de la gestión de recursos, la institución implementa un programa de mejoramiento en el recurso humano con el fin de asegurar el perfeccionamiento o la capacitación adecuada del personal administrativo, docente, de servicios y demás dependencias del centro educativo. Estableciendo un modelo de competencias que el docente debe dominar y que para su consecución debe cumplir con los principios formativos y educativos del plan de mejoramiento educativo del ministerio de educación. Por lo que la principal premisa de este es el mejoramiento continuo de las actitudes y capacidades docentes.

La meta estratégica de este ámbito del plan consiste en la evaluación del 100% de la planta docente del colegio Andrés Bello y dotarles de una asistencia técnica que permita perfeccionar sus capacidades de instrucción, fortalecer sus debilidades y mejorar su desempeño mediante la evaluación de otros docentes. Este plan de perfeccionamiento y capacitación del personal docente y administrativo del colegio Andrés Bello. Estaría sustentado por el Plan de Desarrollo Profesional Docente establecido por el ministerio de educación en el año 2016.

Este a su vez permite la asesoría externa a docentes y directivos a contenidos de perfeccionamiento docente, el fortalecimiento de la gestión del personal para mejorar las competencias del docente en el aula. Este ámbito del plan de mejoramiento estaría a cargo de la Unidad de RRHH, el coordinador del plantel, y la subdirección administrativa. Llevándose a cabo en el mediano plazo.

12. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación las cuales conducen a proponer un diagnóstico institucional y un plan de mejoramiento educativo que coadyuve a mejorar la calidad educativa del colegio Andrés Bello ubicada en la ciudad de Chiguayante, Provincia de Concepción, Región del Biobío.

En lo que se refiere al primer objetivo, que busca diagnosticar la necesidad de un plan de mejoramiento que coadyuve a mejorar la calidad educativa del colegio Andrés Bello, se pudo evidenciar que existen debilidades en la institución, y que se requieren una intervención a corto, mediano y largo plazo, en las cuales se planteen estrategias de intervención en función de los nodos problemáticos para solventar las dificultades en los diferentes ámbitos de acción.

Dicha aseveración se basa en que, según la visión de los estudiantes, se deben mejorar diversos aspectos entre los cuales se encuentran su intervención en la toma de decisiones de los procesos académicos e institucionales y la inclusión de la comunidad educativa en las acciones que realiza la organización en función de la mejora continua de la calidad de los procesos educativos.

Asimismo, la necesidad de implementar un plan de mejoramiento se justifica desde la perspectiva de los docentes, en cuanto a su posibilidad de vincularse con otras organizaciones y la necesidad de incluir las características de los estudiantes y familias en la planificación institucional. Además, se debe mejorar la manera en la cual se evalúa la satisfacción de la comunidad y responde a sus planteamientos, en lo cual también coincide el personal directivo.

En el mismo orden de ideas, en cuanto al segundo objetivo propuesto que pretende determinar la factibilidad de la propuesta de un plan de mejoramiento educativo para colegio Andrés Bello, se pudo apreciar que la aplicación de la misma es viable, ya que se pueden aplicar modificaciones que el equipo considere de manera consensuada en los diferentes procesos institucionales en el ámbito curricular a

nivel meso y micro, además de cambios a nivel administrativo y financiero que contribuyan a solucionar las necesidades existentes en la institución.

Asimismo, se pueden plantear modificaciones en la dimensión curricular y pedagógica, en cuanto a los procedimientos para que se realice de manera adecuada la programación, implementación, seguimiento y evaluación de los diferentes procesos que se ejecutan en la gestión educativa y así contribuir a logros de los objetivos fundamentales que consisten en la formación integral del estudiante.

Con relación al tercer objetivo planteado, que condice elaborar un diagnóstico institucional del colegio Andrés Bello, se reconocen algunas debilidades a nivel interno de la organización, sobre todo en lo que respecta a las condiciones y prácticas de la escuela, derivadas de la enseñanza, el clima escolar y uso de algunos recursos que se pueden cambiar a través de la intervención de toda la comunidad educativa, incluyendo familias y organizaciones.

Además de lo anterior, se determinó que se requieren de cambios en algunas de las prácticas habituales de la organización, lo cual devela necesidades particulares que requieren de una intervención de manera puntual, que se traducen en mejoras a nivel general.

Conjuntamente, se evidenció en el diagnóstico realizado que se deben modificar las prácticas de la enseñanza en función de mejorar la diversidad de los procesos de aprendizaje e incluir a la comunidad educativa como ente activo y fundamental en los procesos pedagógicos.

En el mismo contexto y en relación con el cuarto objetivo, al analizar las dimensiones de liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos del colegio Andrés Bello. Se pudo determinar específicamente en el área de liderazgo que existen elementos negativos que afectan el desenvolvimiento de la institución, sobre todo en lo que se refiere a la inclusión de los docentes en la toma de decisiones de los diferentes procesos educativos que se desarrollan en la misma,

por tanto, si se realiza un proceso de intervención, es necesaria la participación del personal educativo para lograr una eficaz transformación de la realidad existente.

En el mismo orden de ideas, se presenta una debilidad en la participación de los estudiantes en algunos procesos que desarrolla la institución, sobre todo en lo que respecta al aspecto pedagógico y diversos elementos de la gestión escolar, esto contribuye a que se obvien aspectos que son evidenciados por los estudiantes y que requieren de su intervención para la búsqueda de soluciones efectivas.

Se evidenció como aspecto positivo que se desarrolla un trabajo efectivo entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el plan de trabajo institucional, además, se toman en cuenta los perfiles por competencia para diversos procesos. De la misma manera, se aprecia que se implementa correctamente los procesos a través de los cuales se recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.

Otro de los aspectos que resulta importante y positivo en cuanto al liderazgo, es que tanto docentes y estudiantes están de acuerdo en que la gestión del directivo para integrar en el trabajo a los estudiantes, administrativos y asistentes de la educación ha sido importante, sin embargo, se requiere de un mayor esfuerzo que permita que todos los miembros de la educación participen en la mayoría de los procesos institucionales.

De la misma manera, se observó que se desarrolla en la institución un clima organizacional positivo en función de los aprendizajes de los estudiantes. Además, se evidenció que se realiza acompañamiento de los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales, lo cual resulta positivo.

No obstante, existen debilidades en cuanto a los medios para dar a conocer el proyecto educativo, lo cual es perjudicial para la obtención del logro de las metas, considerando lo que afirma. Además, no existe un liderazgo desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo. Asimismo, se precisó que los instrumentos y mecanismos del establecimiento para

evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.

En lo que respecta al área de convivencia escolar, se pudo apreciar que se utilizan mecanismos adecuados para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa. Sin embargo, no existen posibilidades para vincularse y colaborar con otras organizaciones del entorno.

En cuanto al área de gestión de recursos, es importante tomar en cuenta que se consideran las características de los estudiantes y sus familias en su planificación institucional. Sin embargo, el personal no está conforme con la forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza – aprendizaje).

De la misma manera se determinó que los alumnos no están conforme con los medios y mecanismos por los cuales se les informa respecto a los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.

De manera general, se pudo evidenciar que en el Colegio Andrés Bello se requiere del trabajo en conjunto, que permita que entre todos se afronten las debilidades existentes y se planifique acciones conjuntas articuladas en un plan de mejoramiento que conduzca al mejoramiento continuo y mejora de la calidad educativa.

13. Bibliografía

Arriaga, M. (2015). El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. Atenas, vol. 3.

Agencia de Calidad de la Educación (2018). *Claves para el Mejoramiento Escolar*. Ministerio de Educación de Chile, Santiago.

Bolívar, A (2010) El Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2009). Ley general de educación. Recuperado de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>

Liderazgo Educativo Y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Universidad de Granada, España.

Castro, F (2005) Gestión Curricular: Una nueva mirada sobre el Currículum y la institución educativa. Universidad del Biobío Chile.

Colegio Andrés Bello. (2014). Proyecto Educativo del Colegio Particular “Andrés Bello”.

Colegio Andrés Bello. (2017). Cuenta Pública 2017. Recuperado de: <http://www.colegioandresbello.cl/wp-content/uploads/2018/12/cuenta-publica-web.pdf>

Colegio Andrés Bello. (2019). Historia. Recuperado de: https://www.colegioandresbello.cl/?page_id=2350#

Colegio Andrés Bello. (2019). Misión y visión. Recuperado de: https://www.colegioandresbello.cl/?page_id=2348

Colegio Andrés Bello. (2019). Proyecto Educativo Institucional 2019. Recuperado de: https://www.colegioandresbello.cl/?page_id=4893

Directores que hacen escuela. (2016). El diagnóstico institucional. Organización de Estados Iberoamericanos.

Fundación Chile (2011) Manual para Diagnóstico Institucional y diseño del Plan de Mejoramiento. Programa De Gestión Y Dirección Escolar, Santiago de Chile, Chile.

Hoglund, W. L., & Leadbeater, B. J. (2007). Managing threat: Do social-cognitive processes mediate the link between peer victimization and adjustment problems in early adolescence? *Journal of Research on Adolescence*.

Manteca, E. (2003). El diagnóstico institucional en las escuelas normales Orientaciones para su elaboración. Secretaría De Educación Pública.

Manual para Diagnóstico Institucional y diseño del Plan de Mejoramiento (2011). Ministerio de educación de Chile, Chile.

Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

Ministerio de Educación. (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar/>

Ministerio de Educación. (s/f). Orientaciones técnicas para la elaboración del plan de mejoramiento educativo. [Análisis de las áreas de proceso].

Ministerio de Educación (2018a). *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos. Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018*. Ministerio de Educación de Chile, Santiago.

Ministerio de Educación (2018b). *Orientaciones técnicas para Sostenedores y Directivos Escolares. Plan de Mejoramiento Educativo. Nuevo Enfoque a 4 años*. Ministerio de Educación de Chile, Santiago.

López, V. (2015) Apuntes Educación y Desarrollo Post-2015. Convivencia Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Quintero, L. (2016). Diagnostico Institucional. PROAS.

OCDE (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*.

Sánchez, A (2015) Importancia e impacto del liderazgo educativo.

Stoll, L. y Temperley, J. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*.

Sampieri, R. (2010) *Metodología de la Investigación*, quinta edición, McGraw-Hill, México D.F. México.

14. Anexos

Anexo n°1 Encuesta a Directivos 1

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que el establecimiento fomenta la inclusión y participación de la comunidad educativa.			X		
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia				X	
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.				X	
4	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.			X		
5	El uso que damos a los perfiles de competencias, para los procesos de selección, contratación e inducción de los profesionales que se integran a la institución.				X	
6	La orientación que el establecimiento tiene para atender e incorporar a los estudiantes, sus familias y el entorno en el que se encuentran.				X	
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.			X		
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad plantea.		X			
9	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento			X		
10	En la planificación institucional, se consideran las características de los estudiantes, familias y contexto local.			X		

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que el establecimiento fomenta la inclusión y participación de la comunidad educativa.			X		
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia			X		
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.				X	
4	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.				X	
5	El uso que damos a los perfiles de competencias, para los procesos de selección, contratación e inducción de los profesionales que se integran a la institución.				X	
6	La orientación que el establecimiento tiene para atender e incorporar a los estudiantes, sus familias y el entorno en el que se encuentran.			X		
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.			X		
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad plantea.	X				
9	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento			X		
10	En la planificación institucional, se consideran las características de los estudiantes, familias y contexto local.				X	

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que el establecimiento fomenta la inclusión y participación de la comunidad educativa.			X		
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia			X		
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.			X		
4	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.				X	
5	El uso que damos a los perfiles de competencias, para los procesos de selección, contratación e inducción de los profesionales que se integran a la institución.				X	
6	La orientación que el establecimiento tiene para atender e incorporar a los estudiantes, sus familias y el entorno en el que se encuentran.			X		
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.			X		
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad plantea.	X				
9	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento				X	
10	En la planificación institucional, se consideran las características de los estudiantes, familias y contexto local.				X	

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que el establecimiento fomenta la inclusión y participación de la comunidad educativa.			X		
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia			X		
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.				X	
4	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.			X		
5	El uso que damos a los perfiles de competencias, para los procesos de selección, contratación e inducción de los profesionales que se integran a la institución.				X	
6	La orientación que el establecimiento tiene para atender e incorporar a los estudiantes, sus familias y el entorno en el que se encuentran.			X		
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.			X		
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad plantea.		X			
9	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento			X		
10	En la planificación institucional, se consideran las características de los estudiantes, familias y contexto local.				X	

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que el establecimiento fomenta la inclusión y participación de la comunidad educativa.			X		
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia			X		
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.			X		
4	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.				X	
5	El uso que damos a los perfiles de competencias, para los procesos de selección, contratación e inducción de los profesionales que se integran a la institución.			X		
6	La orientación que el establecimiento tiene para atender e incorporar a los estudiantes, sus familias y el entorno en el que se encuentran.				X	
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.			X		
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad plantea.	X				
9	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento				X	
10	En la planificación institucional, se consideran las características de los estudiantes, familias y contexto local.				X	

Anexo n°2 Encuesta a Docentes

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los docentes y la participación que se les ofrece en la institución.			X		
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia.			X		
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.				X	
4	Las posibilidades para vincularse y colaborar con otras organizaciones del entorno.	X				
5	La colaboración que se genera en el trabajo entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el Plan de trabajo institucional.			X		
6	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.				X	
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los directivos a los docentes en la supervisión de actividades en su aula de clases.				X	
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los estudiantes, administrativos y asistentes de la educación.			X		

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los docentes y la participación que se les ofrece en la institución.			X		
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia.				X	
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.				X	
4	Las posibilidades para vincularse y colaborar con otras organizaciones del entorno.	X				
5	La colaboración que se genera en el trabajo entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el Plan de trabajo institucional.			X		
6	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.				X	
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.	X				
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.		X			
9	El acompañamiento que realizan los directivos a los docentes en la supervisión de actividades en su aula de clases.				X	
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los estudiantes, administrativos y asistentes de la educación.				X	

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los docentes y la participación que se les ofrece en la institución.				X	
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia.				X	
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.			X		
4	Las posibilidades para vincularse y colaborar con otras organizaciones del entorno.		X			
5	La colaboración que se genera en el trabajo entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el Plan de trabajo institucional.			X		
6	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.		X			
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.	X				
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los directivos a los docentes en la supervisión de actividades en su aula de clases.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los estudiantes, administrativos y asistentes de la educación.			X		

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los docentes y la participación que se les ofrece en la institución.			X		
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia.				X	
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.			X		
4	Las posibilidades para vincularse y colaborar con otras organizaciones del entorno.					
5	La colaboración que se genera en el trabajo entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el Plan de trabajo institucional.	X				
6	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.				X	
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.	X				
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los directivos a los docentes en la supervisión de actividades en su aula de clases.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los estudiantes, administrativos y asistentes de la educación.		X			

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los docentes y la participación que se les ofrece en la institución.			X		
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia.			X		
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.			X		
4	Las posibilidades para vincularse y colaborar con otras organizaciones del entorno.		X			
5	La colaboración que se genera en el trabajo entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el Plan de trabajo institucional.				X	
6	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.			X		
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.	X				
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.		X			
9	El acompañamiento que realizan los directivos a los docentes en la supervisión de actividades en su aula de clases.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los estudiantes, administrativos y asistentes de la educación.				X	

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los docentes y la participación que se les ofrece en la institución.				X	
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia.			X		
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.				X	
4	Las posibilidades para vincularse y colaborar con otras organizaciones del entorno.	X				
5	La colaboración que se genera en el trabajo entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el Plan de trabajo institucional.			X		
6	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.			X		
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.		X			
9	El acompañamiento que realizan los directivos a los docentes en la supervisión de actividades en su aula de clases.				X	
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los estudiantes, administrativos y asistentes de la educación.				X	

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los docentes y la participación que se les ofrece en la institución.			X		
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia.				X	
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.				X	
4	Las posibilidades para vincularse y colaborar con otras organizaciones del entorno.	X				
5	La colaboración que se genera en el trabajo entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el Plan de trabajo institucional.			X		
6	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.				X	
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los directivos a los docentes en la supervisión de actividades en su aula de clases.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los estudiantes, administrativos y asistentes de la educación.			X		

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los docentes y la participación que se les ofrece en la institución.			X		
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia.			X		
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.				X	
4	Las posibilidades para vincularse y colaborar con otras organizaciones del entorno.		X			
5	La colaboración que se genera en el trabajo entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el Plan de trabajo institucional.			X		
6	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.			X		
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.	X				
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.		X			
9	El acompañamiento que realizan los directivos a los docentes en la supervisión de actividades en su aula de clases.				X	
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los estudiantes, administrativos y asistentes de la educación.			X		

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los docentes y la participación que se les ofrece en la institución.				X	
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia.			X		
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.			X		
4	Las posibilidades para vincularse y colaborar con otras organizaciones del entorno.	X				
5	La colaboración que se genera en el trabajo entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el Plan de trabajo institucional.			X		
6	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.		X			
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.	X				
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.		X			
9	El acompañamiento que realizan los directivos a los docentes en la supervisión de actividades en su aula de clases.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los estudiantes, administrativos y asistentes de la educación.			X		

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/O
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los docentes y la participación que se les ofrece en la institución.			X		
2	El clima institucional que se promueve para el logro de los aprendizajes en consistencia con el reglamento de convivencia.		X			
3	Los mecanismos que se utilizan para evaluar el nivel de satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.			X		
4	Las posibilidades para vincularse y colaborar con otras organizaciones del entorno.	X				
5	La colaboración que se genera en el trabajo entre el sostenedor y equipo directivo para implementar el Plan de trabajo institucional.				X	
6	El tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección para integrar a los docentes y asistentes de la educación en el trabajo educativo.			X		
7	La forma en que se considera las características de los estudiantes y sus familias en nuestra planificación institucional.	X				
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los directivos a los docentes en la supervisión de actividades en su aula de clases.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los estudiantes, administrativos y asistentes de la educación.				X	

Anexo n° 3: Encuesta a Estudiantes

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.	X				
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.		X			
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.			X		
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.			X		
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento					X
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.			X		
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.					X

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.		X			
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.			X		
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.			X		
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.			X		
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento				X	
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.			X		
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.			X		

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.	X				
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.		X			
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.			X		
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.		X			
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento			X		
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.		X			
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).	X				
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.			X		

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.	X				
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.		X			
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.			X		
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.		X			
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento			X		
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.			X		
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).	X				
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.				X	

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.		X			
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.			X		
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.		X			
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.			X		
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento					X
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.				X	
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.			X		

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

	Ítem	1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.	X				
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.		X			
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.				X	
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.		X			
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento				X	
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.			X		
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.		X			
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.					X

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.	X				
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.	X				
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.			X		
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.		X			
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento				X	
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.		X			
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.			X		

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.	X				
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.		X			
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.		X			
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.			X		
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento					X
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.			X		
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.					X

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.		X			
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.			X		
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.		X			
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.			X		
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento					X
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.		X			
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.					X

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.		X			
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.			X		
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.		X			
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.		X			
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento				X	
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.			X		
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.			X		

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

	Ítem	1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.	X				
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.		X			
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.				X	
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.		X			
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento			X		
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.		X			
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).	X				
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.					X

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.	X				
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.		X			
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.				X	
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.		X			
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento			X		
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.			X		
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.		X			
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.					X

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.		X			
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.		X			
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.		X			
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.			X		
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento					X
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.		X			
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.					X

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

Ítem		1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.	X				
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.		X			
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.			X		
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.		X			
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento			X		
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.		X			
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.		X			
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.					X

En la primera parte, en relación con cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Muy en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: De Acuerdo 4: Muy de Acuerdo N/O: No Observado

	Ítem	1	2	3	4	N/A
1	La forma en que se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y la participación que se les ofrece en la institución.	X				
2	Los medios que el establecimiento usa para dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional y hacernos partícipes de este.		X			
3	El clima que se promueve en este establecimiento y los valores que se transmiten, ya que nos ayudan a aprender.			X		
4	Los medios y mecanismos por los cuales se nos informa respecto de los programas y objetivos en cada asignatura y también respecto de pruebas y evaluaciones que se van a realizar.		X			
5	La capacitación que reciben los docentes, directivos y asistentes de la educación de este establecimiento					X
6	Los instrumentos y mecanismos del establecimiento para evaluar y monitorear los aprendizajes que logran los estudiantes y las medidas remediales que se adoptan para mejorar.	X				
7	La forma en la que el establecimiento planifica, organiza e implementa el trabajo pedagógico (enseñanza - aprendizaje).		X			
8	La forma en que el establecimiento recoge el nivel de satisfacción y da respuesta a los planteamientos que la comunidad educativa plantea.	X				
9	El acompañamiento que realizan los docentes a los estudiantes que manifiestan necesidades educativas especiales y/o dificultades de aprendizaje.			X		
10	La forma en que los directivos conducen este establecimiento e integran en el trabajo a los docentes, administrativos y asistentes de la educación.				X	