



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO. COLEGIO PADRE JOSEPH BENEDITK STEGMEIER, DE
LA COMUNA DE OVALLE, REGIÓN COQUIMBO**

Nombre del candidato a magíster: Michael Cortés Tapia

Nombre del tutor: Amely Vivas

Agosto, 2022

RESUMEN

Este es un trabajo de análisis mediante la aplicación de un diagnóstico institucional, con el objetivo de conocer cómo se encuentra el centro educativo en las dimensiones y subdimensiones que se encuentran en el diagnóstico, se evalúan las prácticas que se desarrollan en el centro educativo según los niveles de calidad que se aplican en dicho instrumento.

A través de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento se logra interpretar un diagnóstico con el cual se va a analizar cuáles son sus fortalezas y debilidades. Ya con esta información se puede proponer cuál va a ser el camino para lograr implementar un plan de mejoramiento en la unidad educativa en el cual se implementó el diagnóstico.

INDICE

Resumen.....	ii
Introducción.....	1
Marco teórico.....	2
Marco contextual.	4
Diagnóstico Institucional.....	5
Análisis de los resultados.....	24
Plan de mejoramiento	27
Bibliografía.....	30

INTRODUCCIÓN

Las Escuelas y colegios municipales deben adecuarse a los nuevos tiempos. Ello implica generar cambios significativos que mejoren la calidad de los procesos educativos. Esto lleva a revisar el quehacer educativo.

El actual plan de mejoramiento escolar del Colegio Padre Joseph Beneditk Stegmeier de Sotaquí es una herramienta relevante para orientar y planificar los procesos de mejoramiento del establecimiento.

Basado en las practicas instauradas en el plan de mejoramiento escolar de la unidad educativa se puede observar sus fortalezas y debilidades.

El desarrollo de esta implementación del diagnostico y evaluación del actual plan de mejoramiento escolar nos muestra el camino para desarrollar un análisis para implementar un plan de mejoramiento en las dimensiones y subdimensiones que serán propuestas en este trabajo de grado, todo enfocado en Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores del Ministerio de Educación.

MARCO TEORICO

Uno de estos recursos institucionales es el PME, herramienta de gestión y planificación estratégica que permitió que los establecimientos pudieran reorientar sus objetivos y actividades en función de las necesidades emergentes, estableciendo las prioridades y urgencias de cada comunidad educativa. Orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares (2021)

Philip Crosby afirma “el proceso de mejoramiento de la calidad debe partir del compromiso de la alta dirección y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprendan que sólo es posible lograr la calidad por medio de un cambio de cultura de la organización en donde se conceda al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente” (Crosby, 1990, pp. 34-38).

Entonces, para movilizar el cambio, es necesario del liderazgo, pero este no solo debe ser considerado como la capacidad de motivar o movilizar a las personas, sino también debe ser visto como un potenciador de la participación, a fin de generar el compromiso suficiente para que el cambio se vuelva mejora. El liderazgo participativo ofrece la oportunidad de contar con un punto de vista más amplio antes de tomar decisiones, favorece la creación de grupos de trabajo sólidos e incentiva la iniciativa a nivel individual y contribuye a generar vínculos entre los integrantes del grupo. Estas sólo son algunas de las ventajas que ofrece el estilo de liderazgo más democrático, ya que el líder tiene en cuenta las opiniones del resto del grupo. (Retos Directivos, 2021)

Tanto en el Diagnóstico Institucional, como en El Plan de mejoramiento Educativo la participación de la comunidad educativa debe ser un elemento central, por lo tanto, esas aportaciones deben estar consideradas, en el futuro proyecto. El Plan de Mejoramiento Educativo supone, Dentro de este marco general, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional constituye el instrumento que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME. Para los establecimientos educacionales que inician el cuarto año del ciclo de mejoramiento educativo, es importante no perder de vista su “cultura escolar”, la que se construye sobre la base de la visión compartida y el “ethos”. Plan de inclusión orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas, (Mineduc, 2016, p.6)

En las últimas dos décadas el Estado chileno ha hecho esfuerzos significativos por el mejoramiento de la calidad y la equidad en la educación ofrecida por el sistema público. Para el Ministerio de Educación, una de las formas más efectivas de mejorar la calidad de la educación de los estudiantes es desafiar y apoyar a las escuelas a tomar responsabilidad por la evaluación y mejoramiento de su propio desempeño (MINEDUC, 2005).

Para ello se propone como marco un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, el cual está basado en experiencias internacionales que dan cuenta, mediante evidencia empírica, de las condiciones necesarias para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados de los establecimientos (Smith y Ngoma-Maema, 2003; Sun, Creemers y De Jong, 2007).

Finalmente, para que toda planeación estratégica sea exitosa debe estar basada en los siguientes principios, de manera irrenunciable: factibilidad, objetividad, flexibilidad, unidad, visión sistémica, visión de futuro, compromiso, estabilidad y participación.

MARCO CONTEXTUAL

A. Características del entorno:

El entorno socio-cultural que nos rodea presenta algunas características que favorecen la labor educativa, todo lo cual brinda un excelente marco a la labor educativa del colegio. Sin embargo, en desmedro de lo anterior, el proceso formativo también se ve afectado por el flagelo de la drogadicción y el alcoholismo, lo que, a su vez, se traduce en un incremento galopante de delitos comunes, situaciones de violencia intrafamiliar que afectan directamente a nuestros niños y niñas.

B. Reseña Histórica:

El Colegio Padre Joseph Benedikt Stegmeier de Sotaquí fue fundado el 30 de agosto de 1963, resultando de la fusión de las ex – escuelas N° 28 de Niñas y 27 de Hombres, las que albergaban menores de este amplio sector de la localidad de Sotaquí y sus alrededores. El 31 de Agosto de 1981 se traspasó el establecimiento a la administración municipal adquiriendo la identificación de Escuela F-N° 132 de Sotaquí. En el año 2000, y en consideración a la notable labor evangelizadora, espiritual, social y solidaria del Cura Párroco Joseph Benedikt Stegmeier Schwember a favor de las comunidades de Sotaquí y sus alrededores; se le asigna este nombre al Colegio. En la actualidad, cuenta con una matrícula de casi 400 alumnos, distribuidos en cursos entre prekínder y octavo año básico, y que son atendidos por una planta de 24 docentes. A contar del año 2006 la enseñanza básica del establecimiento trabaja en jornada escolar completa; y desde julio del año 2008 se agregaron los cursos del nivel parvulario. Una característica del establecimiento es la afición de sus estudiantes por la música, contándose con una banda para desfiles y una banda instrumental, además de un versátil grupo folclórico. Por años, el Colegio participó en campeonatos de Vóleibol y fútbol, obteniendo trofeos a nivel comunal, regional y nacional.

C. Síntesis de antecedentes del entorno:

Como el acervo histórico de la localidad de Sotaquí como santuario del Niño Dios de Sotaquí, ancestral y sus parajes colmados de referencias autóctonas y culturas aborígenes, sus campos y colinas donde crecen frutales de gran variedad amparados por un clima benigno y agradable.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

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

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

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

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

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

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

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

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			X	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.		X		
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.			X	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		X		
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.		X		
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).		X		

7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			X	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.			X	

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				X
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los				X

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

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

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

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto,			X	

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

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

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

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

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

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

la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			x	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				x
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				x
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				x

1.3. Dimensión: Participación

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

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

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				x

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

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

ANALISIS DE RESULTADOS

Después de la lectura que se realizó al diagnóstico aplicado en el instrumento se logra observar que el establecimiento cumple con muchas fortalezas y pocas debilidades las cuales serán resumidas a continuación:

Dimensión: Gestión Pedagógica

Fortalezas

- Organización de los Profesores y su horario de cada curso.
- Propuestas y acuerdo para el uso de recursos educativos para potenciar los aprendizajes de los estudiantes.
- Plan individual para cada estudiante con necesidades educativas y sus adecuaciones curriculares.

Debilidades

- Falta de incorporación de recursos didácticos y tecnológicos que aportan al aprendizaje y la motivación de los estudiantes.

Dimensión: Liderazgo

Fortalezas

- La comunicación del sostenedor es fluida con el director.
- Promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes.
- Se promueve una ética de trabajo.
- Se cuenta con un PEI que incluye la definición de la modalidad y las características del establecimiento (misión y visión).

Debilidades

- Entrega oportuna de los recursos comprometidos.
- Contar con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizados, protegidos y de fácil consulta.

Dimensión: Convivencia Escolar

Fortalezas

- Cuenta con un encargado de convivencia escolar.
- Orientación a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.
- El establecimiento cuenta con un manual de convivencia donde explicita las normas para organizar la vida común.
- La comunidad educativa mantiene canales de comunicación fluida y eficiente para informar a los apoderados y estudiantes.
- Se promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del consejo de profesores.

Debilidades

- Falta de un programa de afectividad y sexualidad actualizados a las nuevas generaciones.

Dimensión: Gestión de Recursos

Fortalezas

- La unidad educativa cuenta con los recursos humanos para cumplir con los objetivos educativos con sus cargos y funciones.
- Se gestiona la matrícula y la asistencia para alcanzar grandes niveles de participación en clases.
- Se generan redes y alianzas en beneficios de los estudiantes y docentes.
- El establecimiento cuenta con los recursos didácticos para potenciar el aprendizaje.

Debilidades

- No se conocen los protocolos sobre la desvinculación incluyendo las advertencias de incumplimiento previas.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Curricular. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes. 	Consolidar los procesos y prácticas pedagógicas institucionales en la planificación, implementación y evaluación del currículum priorizado, a fin de recuperar los aprendizajes de los estudiantes.	EL 90% de las acciones de la gestión pedagógica se toman con foco en la recuperación de aprendizajes de todos los estudiantes con la participación activa de toda la comunidad escolar.	Reactivación de aprendizajes.	Equipo de gestión
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo del Sostenedor -Liderazgo del director - Planificación y gestión de resultados 	Articular la participación e involucramiento de los estamentos del colegio con las metas y decisiones que aporten al proyecto educativo, generando una cultura de altas	Lograr que el 85% de los integrantes de los estamentos participe y se involucre con las acciones del proyecto educativo, aportando en la toma de decisiones para la mejora.	Liderando la participación en los procesos educativos	Director

		expectativas que nos lleven mejorar los procesos de educativos de calidad.			
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Formación - Convivencia escolar - Participación y vida democrática 	Afianzar contextos y prácticas de convivencia armónica y resolución pacífica de conflictos entre los miembros de la comunidad educativa, a través de prácticas pedagógicas, deportivas, artísticas, medioambientales que favorezcan la interacción social en ambientes respetuosos, organizados y	Lograr que al menos un 90% de los estudiantes participen y se integren en actividades pedagógicas, deportivas, artísticas y medioambientales que favorezcan su desarrollo integral como seres humanos brindando espacios seguros de aprendizaje afectivos y cognitivos	Fortaleciendo estrategias de bienestar en la comunidad educativa	Orientador

		seguros al interior del establecimiento			
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del personal. - Gestión de los resultados financieros. - Gestión de los recursos educativos. 	<p>Garantizar la adecuada gestión, organización y uso de los recursos humanos, financieros y educativos, optimizando los procesos de adquisición, administración y reposición, para promover el bienestar, el autocuidado y la protección sanitaria de los estudiantes y comunidad en general, potenciando asimismo, la calidad de los aprendizajes.</p>	<p>Contar con el 80% de los recursos humanos, financieros y materiales educativos que implementen las acciones del plan de mejoramiento educativo del establecimiento.</p>	<p>Espacios que promueven aprendizajes</p>	<p>Equipo de gestión</p>

BIBLIOGRAFIA

Directivos, R. (2020). Obtenido de <https://retosdirectivos.eae.es/caracteristicas-principales-del-liderazgo-participativo/>

MINEDUC. (2006). *Plan de inclusión orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas.*

MINEDUC. (2021). *ayuda MINEDUC.* Obtenido de www.ayudamineduc.cl

PHILIP. (1990). *hablemos de calidad.* Obtenido de CROSBY.

MINEDUC. (2005)

Ahumada, L. (2010). Liderazgo Distribuido Y Aprendizaje Organizacional: Tensiones Y Contradicciones De La Ley De Subvención Escolar Preferencial en Un Contexto Rural. *Psicoperspectivas*, 9(1), 111–123. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivasVol9-Issue1-fulltext-99>