



# **Magíster en Educación mención Gestión de Calidad**

## **Trabajo de Grado Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Escuela Manuel de Salas, Guanaqueros.**



**Profesora: Rocío Riffo San Martín**

**Alumna: Viviana Macarena Torres  
Gómez**

# Coquimbo – Chile, Agosto 2021

## INDICE

1. Resumen.....	pág 3
2. Introducción.....	pag 4
3. Marco teórico.....	pag 5-6
4. Marco contextual.....	pag 7-8
5. Diagnóstico Institucional.....	pag 9-18
6. Análisis de Resultados.....	pag 19-34
7. Plan de Mejoramiento.....	pag 35-38
8. Bibliografía.....	pag 39

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como propósito conocer, a través de encuestas digitales y conversaciones con integrantes de la comunidad educativa Escuela Manuel de Salas, un diagnóstico institucional en el cual el resultado del mismo será aplicable a la creación de un plan de mejora de la Escuela en relación al año 2021-2022.

Este plan busca realizar, a través del refuerzo de las practicas educativas de éxito, las fortalezas y debilidades observadas a la comunidad educativa y organismos superiores el referente que ha de seguir la Escuela Manuel de Salas de Guanaqueros, como Institución Educativa, inclusiva, laica y respetuosa de los Individuos que la componen con el fin de ir creciendo en el tránsito de las trayectorias educativas de éxito, los anhelos y sueños de las personas que la conforman.

Este instrumento de planificación fue elaborado en base al trabajo colaborativo de los integrantes de la comunidad escolar, quienes respondieron a través d eencuestas google preguntas sobre las fortalezas y debilidades que observan en su quehacer docente, información la cual será relevante par crear acciones y metas las cuales refuercen las actividades escolares.

## INTRODUCCION

En el siguiente trabajo de Magíster en educación con mención en gestión de calidad educativa se pretende presentar un diagnóstico institucional de la Escuela Manuel de Salas de Guanaqueros, el cual ha sido un trabajo mediante la recopilación de diferentes evidencias en distintas áreas de la labor de la comunidad escolar, busca presentar una radiografía de las condiciones de trabajo en distintos ámbitos para así establecer algunas fortalezas y debilidades presentadas en la labor institucional, las cuales reforzarán y/o crearán acciones de mejora para el año venidero.

La elaboración de este diagnóstico institucional presentó algunas dificultades relacionadas a la presencialidad en relación de pandemia COVID19, la recopilación de evidencias se pensó , primero que todo, en encuesta presencial y diálogo directo con los integrantes de la comunidad escolar, pero como todos sabemos según el plan paso a paso esta presencialidad fue resultando ser inestable según avance de pandemia COVID19.

Dicho esto, es necesario mencionar que la recopilación de la información fue obtenida mediante la aplicación de la encuesta a ocho funcionarios de la escuela, entre docentes, administrativos, asistentes de la educación y directivos a través de formulario google en la cual fueron respondiendo a las preguntas relacionados con el diagnóstico institucional y plan de mejoramiento 2021, dichas preguntas fueron revisadas a través del cuestionario enviado en el foro de la clase y adaptadas al contexto y necesidad del establecimiento escolar.

Esta cantidad de encuestados corresponde al 15% del universo de los trabajadores que alcanza un total de 51 funcionarios, entre ellos 28 docentes. Por ende, la interpretación de los datos estará elaborada con cierto porcentaje de interpretación personal.

En las encuestas aplicadas a los funcionarios de la escuela, se realizó una sumatoria vertical del puntaje asignado por cada encuestado, con valores en puntaje del 1 como mínimo al 4 como máximo, la asignación 1, representa una práctica en la cual se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática, en el otro extremo tenemos el puntaje máximo que representado en el 4, con una práctica que incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus proceso.

## **MARCO TEÓRICO**

La educación en Chile es clara al reconocer la necesidad de contar con un sistema capaz de combinar de manera exitosa los conceptos de calidad y equidad (Bellei, Valenzuela y De los Ríos, 2010; Martinic, 2010), especialmente la educación pública, quien durante los últimos años ha duramente golpeada por resultados estandarizados que evidencian inequidad en relación al desarrollo íntegro y predisposición al ingreso de nuestros niños, niñas y adolescentes a educación superior y más aún a nuestra sociedad.

Desde ese punto de vista el estado chileno, a través del ministerio de educación, ha generado progresivamente sistemas y mecanismos con los que espera avanzar hacia ese objetivo. Uno de los desafíos que ha tenido mayor relevancia a nivel de sistema educativo es la incorporación de la evaluación, entendida como mecanismo que favorece el mejoramiento de la acción y los resultados.

Durante los últimos años, y también a través de la pandemia mundial que azota a las escuelas a nivel país, ha sido posible observar en Chile la profundización en inequidad entre estamentos públicos, corporaciones y privados, como también la centralidad del desempeño de las instituciones y actores educativos como objeto fundamental de análisis como también la existencia de incentivos asociados al desempeño, en tanto mecanismo movilizador del mejoramiento (Weinstein & Muñoz, 2012). Este camino se corona con la Ley 20.529, que define un Sistema nacional de Aseguramiento de la Calidad de la educación escolar, recientemente implementado.

El concepto de mejoramiento educativo ha favorecido el interés en el cambio en educación, entendido como un proceso que involucra a las personas e instituciones que participan de su implementación, preguntándose acerca de qué tiene que ocurrir para modificar favorablemente un escenario educativo, considerando variables externas e internas a la escuela, materiales y simbólicas (Fullan, 1982, 2002; Murillo, 2003; Hopkins, 2009).

Existe consenso respecto de que los procesos de mejoramiento debieran tener como foco la relación entre enseñanza y aprendizaje (Fullan, 2002; Hopkins, 2009; Levin, 2009). Elmore (2010) denomina a esta relación núcleo pedagógico, el cual está compuesto por la interacción dentro del aula entre el docente, el estudiante y los contenidos. Las dinámicas de esa interacción se relacionarían directamente con el nivel de aprendizaje y la calidad educativa que cada entidad educativa presenta.

Las transformaciones del funcionamiento de la escuela y la dinámica del núcleo pedagógico favorecen el mejoramiento cuando cuentan, además, con una condición de sustentabilidad o mejoramiento continuo (Hargreaves y Fink, 2006). En esa línea, Murillo y Krichesky (2012) sostienen que la literatura acerca del mejoramiento escolar ha ido consolidando la idea de que este ocurre a través de fases no lineales, porque las decisiones presentes en algunos casos ayudan a avanzar, mientras que en otras, provocan retrocesos. Ejemplo claro de aquello son las reuniones y transversales que en la Escuela Manuel de Salas realizan de manera constante para crear programas de apoyo al mejoramiento escolar y pedagógico.

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.

Teniendo como objetivo común el aprendizaje de calidad y desarrollo integral de todos nuestros/as niños, niñas y adolescentes la Escuela Manuel de Salas instala espacios para la reflexión pedagógica, el cual se trabaja de manera

colectiva con todos/as los integrantes de la comunidad, en donde se define el rumbo en que los compromisos de todos/as los actores del proceso educativo haciéndose partícipes de manera directa en la creación de objetivos y acciones que conforman el Proyecto Educativo Institucional de la Escuela Manuel de Salas para el período 2021 a 2022.

## **MARCO CONTEXTUAL**

La Escuela Manuel de Salas se encuentra en la localidad de Guanaqueros, a 33 kms de la ciudad de Coquimbo (calle El Ocaso #310), para el año 2021, tiene 407 alumnos, los cuales están distribuidos en 11 cursos, los cuales están compuestos por estudiantes de Pre kínder a Octavo Básico, sus educadores, directivos, padres, madres, apoderados y/o cuidadores son un equipo de personas que comparte la labor de educar a los niños y niñas de la comunidad de Guanaqueros y de las localidades más próximas, las cuales tienen como principales fuentes de trabajo la pesca, cultivos marinos, el turismo o la construcción lo cual genera diversas realidades en el contextos familiares y de aprendizajes. Hemos trabajado, a través de un proceso participativo, en la actualización del Proyecto Educativo Institucional, con el fin de adecuarlo para responder a los nuevos desafíos que se nos plantean en nuestra comunidad educativa.

La Escuela junto con ser un espacio de aprendizaje para todos los niños y niñas de Guanaqueros y de las localidades aledañas, también es un lugar abierto al desarrollo local y comunitario, en la cual se nutre de la integración de todas las visiones, contextos y sueños de quienes forman parte de su comunidad educativa a través de la participación y del compromiso de todos los actores. La Escuela Manuel de Salas pretende ser un referente para la región y país en temas educativos y como modelo de organización social en virtud del desarrollo de una localidad.

Visión: La Escuela Manuel de Salas será reconocida por garantizar una educación de excelencia y una formación en la que se integran los conocimientos, el aprecio por las artes, la consciencia por el medio ambiente y las personas, en un clima amable, saludable y participativo

Misión: Ofrecemos una educación con altos niveles de exigencia en los aprendizajes, al mismo tiempo que fomenta el cultivo de la música, en un ambiente de respeto por el ser humano y el medio ambiente, con educadoras y educadores comprometidos con promover las herramientas necesarias para el desarrollo de las y los estudiantes.

Plan Estratégico Local: Disminuir los porcentajes de estudiantes en

nivel de aprendizajes insuficientes de acuerdo con evaluaciones estandarizadas y con las condiciones de calidad de los IDPyS. Nuestra visión y misión institucional responden al propósito del PEL ya que ambas directrices están dirigidas a entregar educación de calidad, excelencia y herramientas pedagógicas para que puedan desarrollar aprendizajes integrales de los estudiantes, Como también la mejora de los IDPS.

Sello Institucional: La Música como un gestor de disciplina musical,

auto superación y desarrollo personal que favorecen aprendizajes integrales tales como la reflexión crítica con apertura a conocer y entender el mundo.

Sello de Plan estratégico local: Indagación como una actitud personal e

institucional que movilice la reflexión crítica y sistemática sobre las practicas directivas y las practicas pedagógicas en aula, que incentive aprendizajes para el siglo XXI.

La escuela Básica Manuel de Salas depende del sostenedor Servicio Local de Educación Pública Puerto Cordillera, por lo que centra su foco en el desarrollo de los estudiantes, de acuerdo a sus necesidades y características. Procura una formación integral de las personas, velando por su desarrollo espiritual, social, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, entre otros, y estimulando el desarrollo de la creatividad, la capacidad crítica, la participación ciudadana y los valores democráticos.

Como establecimiento dependiente del Servicio de Educación Pública,

este propenderá a ofrecer una educación gratuita y de calidad, laica, esto es, respetuosa de toda expresión religiosa, y pluralista, que promueva la inclusión social y cultural, la equidad, la tolerancia, el respeto a la diversidad y la libertad, considerando las particularidades locales y regionales, garantizando el ejercicio del derecho a la educación de conformidad a lo dispuesto en la Constitución Política de la República, en todo el territorio nacional.

Los lineamientos especificados en el Proyecto Educativo Institucional

están fuertemente vinculados a los instrumentos nacionales e internacionales en materia de Derechos Humanos, Derechos del Niño, Política Nacional de Convivencia Escolar, Ley de Inclusión, Ley de Violencia Escolar, Ley contra la Discriminación, Decreto n° 79 de estudiantes embarazadas y madres,

Decreto n° 50 de Centro de Alumnos, Decreto n° 565 de Centro de Padres y Apoderados, Decreto n° 24 de Consejos Escolares, Estándares Indicativos de Desempeño y Otros Indicadores de Calidad.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

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

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

Valor	Nivel de calidad
<b>1</b>	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
<b>2</b>	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
<b>3</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 70%;"> <p>El quehacer incorpora un propósito que</p> <p>los actores del establecimiento educaci</p> <p>progresión secuencial de los proces</p> <p>una práctica institucional o pedagógica.</p> <p>orientación a la mejora de los resultado</p> </div> <div style="width: 25%; font-size: small;"> <p>es explícito y claro para todos</p> <p>onal, con una sistematicidad</p> <p>os</p> <p>subyacentes y con una</p> <p>;</p> <p>nstitucionales, o que define</p> </div> </div>
<b>4</b>	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## **1. Área de gestión del currículum**

### **1.1. Dimensión: Gestión pedagógica**

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.		2	4	2
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)		2	3	3
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.		2	2	4
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.		2	3	3
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		2	3	3

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.		2	4	2
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.		2	5	1
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	3	2	3	
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 apacidades.		3	3	4
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	1	3	3	4
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.	1	3	3	4
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.	1	3	3	1
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	1	4	3	2

<b>SUMA TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>49</b>	<b>24</b>
-------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

## 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.	1	3	4	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	3	3	2	
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.	2	3	3	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		1	4	3
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.		1	4	3
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).		4	3	1
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.	1	2	4	1
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.		3	3	2
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>17</b>

## 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	2		3	3
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	2	4	1	1
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	1	2	4	1
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.		1	3	4
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	1		5	2
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.	1	4		4
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>15</b>

### 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.		1	5	2
2. El sostenedor establece metas claras al director.		1	6	1
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente		4	2	2
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	3	4	1	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	2	4	3	
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>5</b>

#### 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.		1	4	3
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		1	4	3
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.		1	5	2
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.		1	5	2
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.		1	5	2
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.		1	5	2
7. El director promueve una ética de trabajo.	1		4	3
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>32</b>	<b>17</b>

### 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			3	5

Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión, visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		2	3	3
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsable y recursos.			3	5
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		2	2	4
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		2	2	4
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	1	3	1	3
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>24</b>

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

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

implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	1	4	2	1
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.		3	3	2
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>7</b>

## 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 formativo (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).	1	1	4	2
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.	1	1	1	5
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.	1	2	3	2
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	1	1	4	2
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).	1	3	2	2
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas consensuadas.		2	3	3
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.		2	3	3
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>19</b>

## 1.3. Dimensión: Participación

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		2	4	2
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.		2	3	3
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.		2	3	3
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		3	2	3
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.		2	3	3
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.		3	4	1
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	1	1	2	4
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.	1	2	1	3
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	1	3	2	2
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.		4	2	2
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>26</b>

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.		2	4	2

2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		4	2	2
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	3	3	2	
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	1	2	4	1
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento 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.	3	1	3	1
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	2	1	4	1
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	2	1	4	1
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.		1	2	5
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>13</b>

## 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.		1	5	2
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	2	1	5	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.		4	4	
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.		1	5	2
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	1	1	1	5
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		1	3	4
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>17</b>

## 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.		3	5	
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.		4	4	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.		3	3	2
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	1	2	4	1
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.	3	1	3	1
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>4</b>

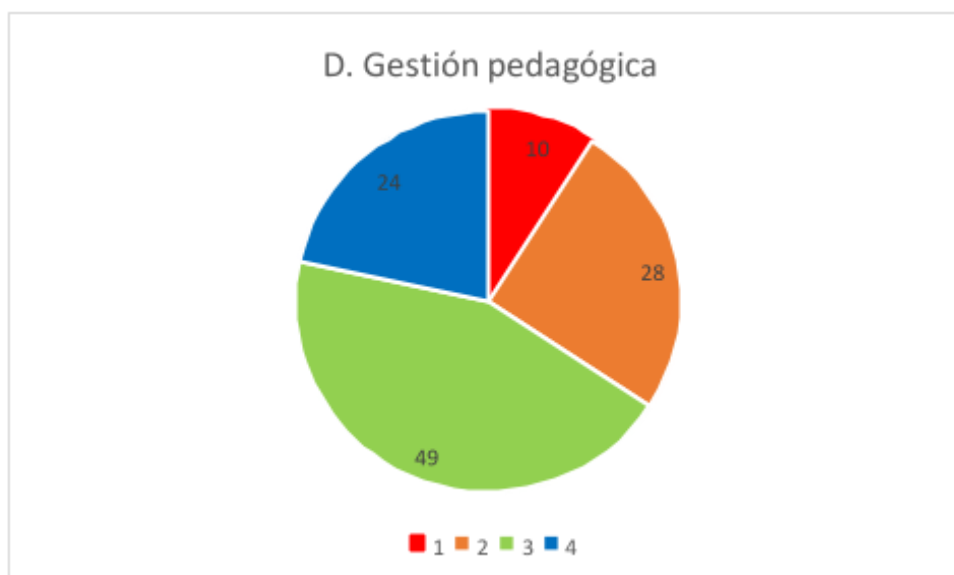
## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 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.

### 1.



En el area de gestion pedagógica, la escuela Manuel de Salas como fortaleza logramos ver que presenta una solidez en la implementacion de prácticas que ya estan consolidadas a través de los años, en tareas básicas y que son propias de la cultura escolar, tales como la organización de cargas horarias para docentes, implementacion de calendarios anuales, etc.

Al mismo tiempo vela por el cumplimiento de la planificacion diaria y la realizacion de las clases calendarizadas, gracias al acompañamiento y monitoreo por parte del Evaluador y UTP .

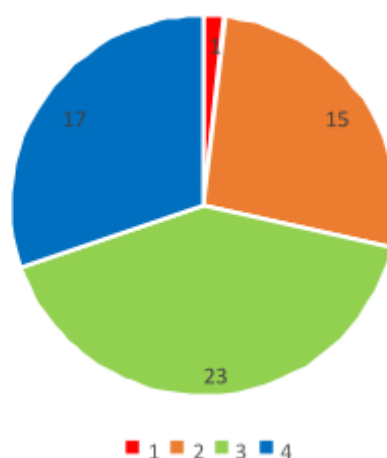
En las encuestas de formulario google las cuales fueron respondidas por los funcionarios de la escuela, se realizó una sumatoria vertical de los resultados entregados por la plataforma por cada encuestado, con valores en puntaje del 1 como mínimo al 4 como máximo, la signacion 1 representa una práctica en la cual se realizan.

En relación a debilidades podríamos mencionar que si observamos el gráfico 1, un gran porcentaje de las prácticas alcanzó 10 puntos en la evaluacion numero 1, esto no es menor si al revisar los indicadores peor evaluados son los que estan relacionados directamente con los procesos pedagógicos y no burocráticos.

## **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.

#### D. Enseñanza y aprendizaje en el Aula



La dimensión de la enseñanza en el aula, como fortaleza podríamos indicar que presenta la consolidación en varias prácticas y estrategias utilizadas por los docentes en el aula, además hay una clara relación entre los objetivos y las estrategias de aprendizaje. De acuerdo a lo mencionado, se puede establecer que los docentes logran introducir conceptos con claridad y rigurosidad conceptual, además de utilizar variadas estrategias de aprendizaje, estas llevan a los estudiantes a desarrollar una serie de habilidades y competencias que los exponen a ricas situaciones de aprendizaje. Hay una cultura escolar de la exigencia por entregar calidad la labor docente la cual se evidencia en los constantes perfeccionamientos que reciben los docentes gracias a plataforma Aptus en distintas áreas del currículum escolar.

También es necesario mencionar que el equipo directivo de la escuela tiene muchas expectativas en los resultados que se pueden obtener de este trabajo en el aula, si bien es cierto se ha ido avanzando en los resultados se requiere adquirir una consolidación en la aplicación e implementación de las diferentes actividades educativas relacionadas con este proyecto.

Si observamos el trabajo realizado por la escuela desde la perspectiva de la medición de la gestión escolar realizada por el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño (Ministerio de Educación, 2008). “Entre los seis factores (efectividad, superación, iniciativa, mejoramiento de las condiciones de trabajo, igualdad de oportunidades e integración).(…). El factor de iniciativa da cuenta de la capacidad del establecimiento para incorporar innovaciones educativas y comprometer el apoyo de agentes externos en su

quehacer pedagógico.”(López, Ahumada, Olivares y González,2012, p.324), la Escuela Manuel de Salas ha logrado desarrollar un trabajo eficiente, eficaz y significativo, sin embargo en relación a las debilidades observamos la creación temporal y flexible al contexto del plan de funcionamiento educativo según pandemia covid19, la cual va desestructurando las acciones según contexto escolar variable.

### 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.



En relación a las fortalezas se puede mencionar que el apoyo al desarrollo de los estudiantes es una de las dimensiones que se ha adquirido en este último tiempo, un mayor esfuerzo por cumplir las expectativas que demanda. En este contexto y bajo la normativa vigente de inclusión, la escuela ha recibido una serie de estudiantes con NEE transitoria y NEE permanente que han representado un enorme desafío en lo concerniente a su desarrollo cognitivo y socioafectivo, especialmente en tiempos de pandemia COVID19 y conectividad.

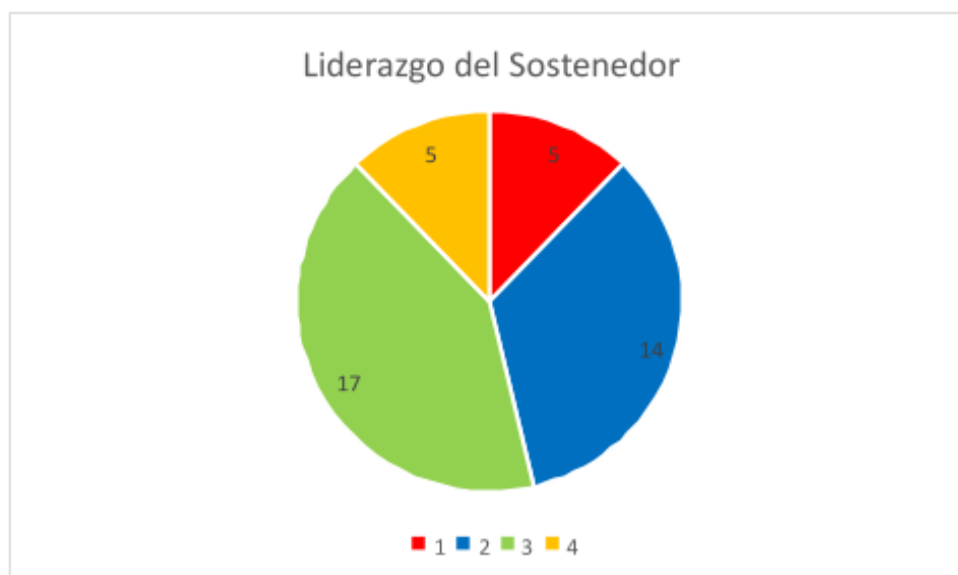
en relación a las dificultades, y cómo podemos apreciar en el gráfico este es una de las dimensiones que tiene una menor evaluación por parte de los funcionarios de la escuela, esto puede estar dado principalmente porque la escuela no ha sabido responder eficientemente, a gran porcentaje de estudiantes con NEE transitoria y Permanente, especialmente los estudiantes con diagnóstico de T.E.A, que en el establecimiento son 20 desde pre kínder a 8° básico.

Si bien es cierto la escuela cuenta con un plan de trabajo

implementado por el Programa de Integración Escolar que cuenta con educadores diferenciales , asistente social, fonoaudióloga, terapeuta ocupacional, de igual manera existe la sensación de que no se ha logrado implementar un trabajo eficaz que emana la nueva ley de inclusión o ley 20.845 que se centra en la no discriminación, inclusión e integración en las escuelas del país.

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor



En el contexto de las escuelas públicas, debemos mencionar que el Servicio Local Puerto Cordillera tiene su tercer año de funcionamiento, por lo tanto, ha pasado por un proceso de ajuste en esta nueva política de administración de la educación, la cual no ha estado exenta de problemáticas en el área administrativa en la región de Coquimbo, que sin duda alguna influye de manera negativa en la apreciación de los integrantes de nuestra comunidad.

Para analizar la gestión realizada por el sostenedor nos apoyaremos en los datos entregados por las encuestas, en su análisis descubrimos que tiene puntos de sus prácticas que se pueden considerar muy débiles como es la existencia de canales fluidos de comunicación y la eficaz gestión de recursos y apoyos acordados, Probablemente esta baja valoración está relacionada con los tiempos de tardanza en la entrega de algunos materiales necesario para el trabajo y funcionamiento de la escuela.

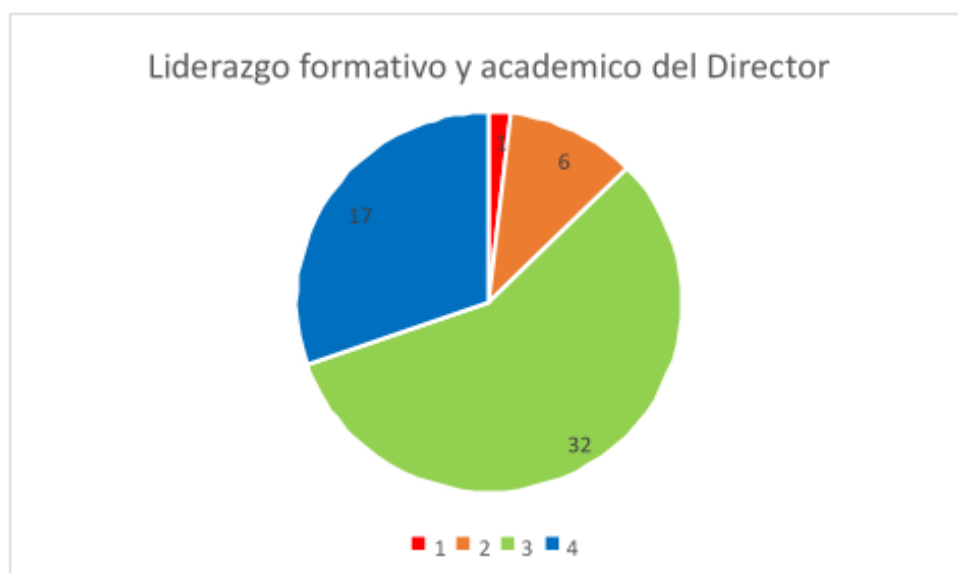
Asimismo, se han presentado ciertas descoordinaciones en actividades programadas por los servicios locales, en donde las comunicaciones han llegado con desfase o simplemente no han llegado,

especialmente al mal manejo ocurrido el año 2020 y 2021 con la pandemia COVID19.

Como fortaleza se puede mencionar que durante la pandemia covid19 el sostenedor se ha puesto en contacto a las necesidades pertinentes del caso, contribuyendo de manera positiva a las necesidades presentadas de manera constante por la comunidad escolar.

## 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.



Esta es la dimensión mejor evaluada por los funcionarios de la escuela, lo cual viene a ser una fortaleza significativa para la comunidad; el liderazgo formativo y académico de la directora en este caso, según lo expresado en las encuestas, la mayoría de los docentes y asistentes de la educación evaluó las prácticas de la directora con un alto nivel de calidad, en donde incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores de la comunidad escolar.

No obstante, podemos identificar un elemento débil el cual sería positivo poder revisar en conjunto, que tiene que ver con el estilo de liderazgo, en donde nos encontramos con respuestas centradas a un liderazgo vertical, en

donde la toma de decisiones aún esta centralizada y monopolizada, por la figura del director, contraponiéndose a las tendencias directivas de estos tiempos, “las concepciones de liderazgo distribuido a medida que las estructuras horizontales y orgánicas comenzaron a reemplazar a las estructuras jerárquicas”( Leithwood y Riehl. 2015. P.241) Dicho análisis será muy beneficioso para la practica exitosa de trabajo mancomunado entre todos los integrantes de la comunidad, así poder encontrar la manera de acaparar la mayor cantidad de estrategias de trabajo centradas en un liderazgo colectivo y/o horizontal.

### 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.



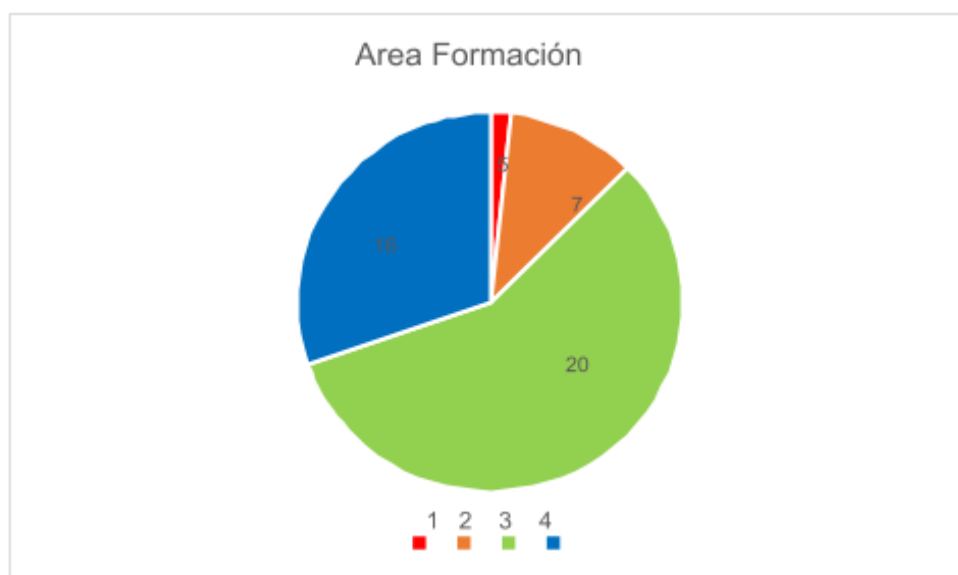
Como antes ya hemos mencionado, la escuela Manuel de Salas ha desarrollado una gran capacidad para recepcionar y administrar una serie de información y datos sobre el trabajo y funcionamiento de la institución, especialmente en este periodo de cuarentena 2020 y 2021 la tecnología ha sido nuestro aliado para recabar y adjuntar información, lo cual es una fortaleza significativa para la comunidad escolar. Una vez al año, por parte del servicio local de educación pública y su acompañamiento en conjunto al equipo de gestión

directiva, se realiza la revisión del plan estratégico, las metas y tareas planteada por la escuela, se realiza también una autoevaluación del establecimiento y se revisa el plan de mejoramiento educativo, especialmente en el acompañamiento en el análisis de evaluaciones, las cuales sin duda son una falencia actual en nuestro establecimiento escolar, ya que, es necesario acompañar d emanera constante estos lineamientos y estándares a trabajar por parte de la escuela.

## AREA 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.



El equipo de convivencia escolar y Orientación educacional de la escuela está realizando un trabajo progresivo del plan de acción tanto del área de convivencia escolar como también el área socioemocional y afectivo realizado por el plan de Orientación, a, bos son considerados una fortaleza de trabajo, dichos planes poseen un enfoque distinto en función de lo que se venia

trabajando los años anteriores, debido a lo ocurrido a nivel mundial por la pandemia covid19.

Ambos planes se fusionan y adquieren potencialidad al trabajar la contención emocional en todos los integrantes de la comunidad escolar, debido a las diversas dificultades reconocidas a nivel de salud mental de los estudiantes y sus familias, docentes y sus familias y comunidad en general, ya que, según la encuesta y el análisis de las mismas se observan dificultades, aunque no significativas, de relaciones interpersonales las cuales tienen mucha incidencia con lo vivido como sociedad durante esta pandemia.

La escuela Manuel de Salas desde el año 2020 está tratando de implementar este nuevo enfoque de fusión de estamentos de Orientación y Convivencia Escolar centrados en la educación emocional y el apoyo socioafectivo de manera formal y dentro de horario formal de clases, por lo tanto es algo que está en proceso de acomodación e instalación, hay algunas debilidades en la sistematización de algunas prácticas pero se pueden entender debido a que es un proceso que está en implementación. Para dar un diagnóstico más certero del funcionamiento de las prácticas en esta área, serían los resultados de las encuestas enviadas de manera trimestral a los apoderados, estudiantes, docentes y asistentes de la educación, en las cuales los resultados se enfocan en una efectividad positiva de nuevo modelo de trabajo centrado en educación emocional.

La escuela es apoyada por distintas instituciones externas en el manejo prevención , formación y contención socioemocional en el área de Orientación y convivencia escolar, redes como Habilidades Para la Vida, Fundación Para la Infancia, Senda previene, Centro Amigable Coquimbo, Programa de Parentalidad Positiva, etc.

En este sentido podríamos decir que la formación y los programas de promoción de conductas de cuidado y desarrollo personal, contención socioemocional, Orientación Vocacional, apoyo socioafectivo integral descansa plenamente en lo que puedan realizar instituciones internas y externas a la escuela, lo cual es muy significativo según el trabajo mancomunado de las distintas entidades que trabajan con un objetivo común: que todos/as nuestros/as niños, niñas y adolescentes reciban siempre lo mejor.

## 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.



Uno de los aspectos fundamentales y fortalezas consideradas en la implementación del proyecto vinculación y aprendizaje, es la incorporación de la comunidad en el trabajo y las rutinas cotidianas del quehacer escolar, por tanto las áreas de Orientación y Convivencia Escolar, llamado "Departamento de Buen Trato", ambos juegan un papel importante en el desarrollo de las prácticas propuestas para el desenvolvimiento de éste. Se ha incorporado dentro de las clases la asignatura de apoyo socioemocional en donde se interactúan apoyando a los profesores durante todos los inicios de clases, también es el apoderado quien apoya en la intervención de Parentalidad positiva los quehaceres escolares y domésticos de manera continua y significativa. Según lo propuesto por el proyecto, va creando una simbiosis de enriquecimiento mutuo que van impactando en la vinculación afectiva de los integrantes de la comunidad como también en los aprendizajes de todos/as los integrantes de la comunidad escolar, hay un trabajo orientado al desarrollo de la participación de todos/as en las distintas actividades de la escuela por lo tanto, se pretende crear un potente espacio de participación, orientación, apoyo y vinculación en distintos ámbitos del trabajo escolar y socioemocional.

El establecimiento en cierto sentido se convierte en un lugar seguro

para los estudiantes y tiene protocolos y pasos a seguir frente a alguna dificultad cotidiana del día a día.

El equipo de apoyo psicosocial hoy en día cumple un rol fundamental en nuestro establecimiento escolar, son ellas quienes trabaja de manera directa con los integrantes de la comunidad, que hasta el momento mostraría una debilidad en relación al conocimiento y practica de prevención de conductas autodestructivas como el bullying o el ciberbullying, que son elementos que han incrementado actualmente por la era tecnológica en que nos encontramos inmersos, en la cual debemos intervenir de manera diaria y significativa para así permitir el desarrollo integral de las personas y entregar diariamente una buena convivencia en la escuela, ya sea en aula virtual y/o presencial o híbrida que nos encontramos.

### .3. Dimensión: Participación

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

e

y



La fortaleza se centra en la participación mancomunada de la escuela y la comunidad es un elemento del trabajo que ha sido fortalecido en este último tiempo, dado que y uno de los elementos muy

importantes en la implementación de la fusión del departamento socioemocional, es entregar apoyo socioafectivo e implementar este proceso que involucra a todos/as los que, de forma directa o indirecta, influyen en la vinculación y el aprendizaje de todos los estudiantes; entre ellos profesores, familiares, amigos, personas del barrio, miembros de asociaciones y organizaciones de vecinos.

De esta forma la escuela ha logrado involucrar de una forma muy potente en el trabajo habitual de sus rutinas pedagógicas a muchos integrantes de la comunidad, junto con esto hemos visto cómo se fortalecen los lazos de pertenencia en los distintos espacios e instancias para que otros actores de la comunidad puedan expresar sus ideas debatir y reflexionar en torno a la situación de la escuela. Si observamos alguna debilidad esta debe estar relacionada al trabajo participativo de los padres, madres, apoderados y cuidadores de los niños, los cuales muchas veces no pueden participar en los talleres y/o actividades debido al horario de trabajo.

## 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.



Esta dimensión también ha obtenido una evaluación bastante regular, no obstante, cabe señalar que en el análisis realizado a las encuestas, completadas por los funcionarios encontramos puntos de vistas radicalmente opuestos en la valoración que se entregan a una misma práctica, e incluso dentro de la valoración de los directivos.

Como debilidad es necesario mencionar que no existe una política desde servicio local de educación pública ni directiva que dé reconocimiento de las buenas prácticas docentes en forma sistemática y que incentiven la labor diaria hacia un cumplimiento más radical de los objetivos, los mecanismos que presenta el servicio local y establecimiento para evaluar y retroalimentar a los docentes son poco significativos y producen poco impacto, lo cual puede deberse al tipo de retroalimentación que se realiza al docente y a los pocos tiempos con los que el docente cuenta para poder realizar una reflexión pedagógica de su práctica. Sin embargo, como fortaleza podríamos mencionar la importancia que le entrega al quehacer docente y retroalimentación por parte del equipo directivo, quienes acompañan y retroalimentan de manera efectiva a los docentes luego de visitar las aulas de clases y acompañar en el trabajo técnico pedagógico.

Como ya hemos mencionado antes el tiempo dedicado a labores administrativas y burocráticas enajenadas desde el Servicio Local de Educación Pública quita tiempo y sentido en los verdaderos objetivos del equipo directivo y docentes en el cual tiene que estar enfocado más bien a funciones netamente pedagógicas.

## 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.

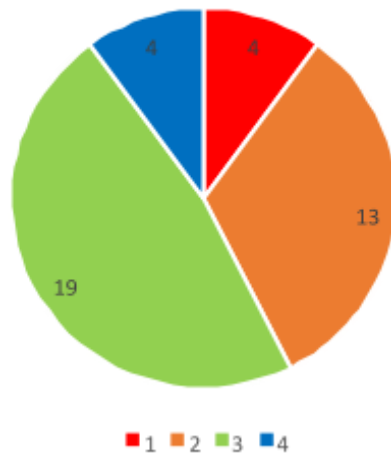


La gestión de recursos financieros de la Escuela Manuel de Salas depende totalmente de la gestión de el Servicio Local Puerto Cordillera, por ende, es una área en la cual la escuela se va a ver beneficiada o afectada (fortaleza y/o debilidad) por la capacidad y buen funcionamiento administrativo de los recursos que esta institución realice. No obstante la escuela cumple con llevar un registro ordenado de los gastos y distribución de los recursos aplicando los distintos ítems de gastos de la escuela.

## 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

#### D. Gestion de recursos educativos.



Si bien es cierto la Escuela Manuel de Salas realiza una administración bastante eficiente de los recursos de los que dispone, que es una fortaleza significativa, se plantea una problemática a la cual ya hemos hecho alusión en las dimensiones anteriormente analizadas. Es la referida a las comunicaciones entre sostenedor y la escuela, además de los deficientes canales de comunicación y la ineficaz gestión de recursos y apoyos acordados con servicio local de educación pública, siendo éste la debilidad de la dimensión.

En este concepto no existe una política de revisión de las reales necesidades de la escuela por parte de los servicios locales, por ende, la asignación de recursos generalmente se presentan de forma incongruente, no entendiendo y no respondiendo a un análisis o revisión de las necesidades reales de la escuela ni del contexto que envuelve a la misma.

### **PLAN DE MEJORAMIENTO**

En relación al Plan de Mejora de Escuela Manuel de Salas éste tiene por objetivo la Instalación de metodología de trabajo sistemática para fortalecer los

indicadores de autoestima y motivación académica, hábitos de vida saludable. acciones incorporadas en el PGCE, capacitando a los docentes y asistentes de la educación en temáticas definidas como prioritarias en el ámbito de convivencia Escolar para mejorar los resultados en los indicadores de Desarrollo Personal y Social, tomando como base los estándares indicativos de desempeño y adaptarlos al contexto covi19. Mejorar los resultados de aprendizaje en mediciones internas y/o externas a través del fortalecimiento de una comunidad de aprendizaje basado en el desarrollo profesional continuo y colaborativo.

El PME, se transforma en la luz de esperanza para mejorar la parte concreta de un Proyecto Institucional. Esa es la luz de esperanza que se necesita para una implementación de calidad y equidad a la hora de desarrollar la función por la cual estamos en este camino. La de entregar una educación de calidad a los/las estudiantes con un sin número de oportunidades para los distintos niveles , ritmos y estilos de aprendizajes.

A continuación se desglosa el PME de Escuela Manuel de Salas, el cual se realizó gracias a un diagnostico previo, trabajo colaborativo entre todos los integrantes d ela comunidad y creación de plan estrategico el cual va en post de mejora de nuestra institución.

<b>DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>				
<b>SUB DIMENSIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>

<p>Gestión Curricular. Enseñanza y aprendizaje en el aula. Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</p>	<p>Consolidar una comunidad de aprendizaje basada en el desarrollo profesional continuo y colaborativo, para mejorar los resultados de aprendizaje (mediciones internas y externas).</p> <p>Implementación del plan local de desarrollo profesional docente que involucre acciones tales como capacitación, fortalecimiento de trabajo colaborativo y acompañamiento docente, con el apoyo de dispositivos disponibles (ejemplo libro digital)</p>	<p>100% de los profesores, acompañados por el equipo direct. y téc.ped con observación y retroalimentación con modelo ver,nombrar,hacer.</p> <p>Lograr que el 25% de los estudiantes se movilicen positivamente desde el nivel insuficiente al elemental y al adecuado.</p>	<p>Se acompañará al docente con observación y retroalimentación,potenciando el trabajo colaborativo y de articulación entre profesionales y capacitaciones internas y externa en trayectoria de desarrollo profesional, herramientas, técnicas y necesarias para el trabajo en forma híbrida y lineamientos según modelo del establecimiento y se contará con dos horas de reflexión pedagógica y con un libro digital,con la finalidad de movilizar a los estudiantes en los distintos niveles.</p> <p>Se realizará un plan de seguimiento de cobertura curricular y análisis de resultados a través de reuniones con profesores y observación de clases, seguimiento de lectura, comprensión lectora y matemáticas con plataformas como Letrapps y Matematicaps, además se realizarán evaluaciones formativas a los estudiantes, que permitan obtener información de los resultados de aprendizajes logrados para ir tomando decisiones de remediales a tiempo con foco en primero, cuarto y octavo.</p>	<p>Equipo directivo.</p>
--	--	---	--	--------------------------

<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO</b>				
SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLES
<p>Liderazgo del sostenedor Liderazgo del director Planificación y gestión de resultados.</p>	<p>Instalar y promover una cultura de altas expectativas en la Comunidad Educativa mediante trabajo colaborativo para mejorar los Indicadores de eficiencia interna y externa.</p> <p>Implementación de</p>	<p>El 80% de la Comunidad Educativa participa de prácticas colaborativas y promueve la cultura escolar para la mejora de los aprendizajes.</p>	<p>Instalar en la comunidad escolar, instancias de reconocimiento, valoración a los docentes, asistentes y alumnos(as) en asistencia, talleres, esfuerzo académico,</p>	<p>Equipo directivo Docentes</p>

	prácticas colaborativas institucionales para desarrollar una cultura de altas expectativas para alcanzar las metas institucionales.	70% del logro de las metas institucionales (indicadores de eficiencia interna) mediante acciones de trabajo colaborativo dirigido a estudiant	enfaticando el perfil del alumno de acuerdo a nuestro PEI.  Reconocimiento y valoración al desarrollo académico y formativo de los estudiantes según los estándares indicativo 2.3 (el director insta una cultura de altas expectativas.	
--	---	---	--	--

**DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR**

<b>DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR</b>				
SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLES


<p>Convivencia escolar Participación y vida democrática</p>	<p>Fortalecer la convivencia escolar a través de la sistematización de las acciones incorporadas en el PGCE, capacitando a los docentes y asistentes de la educación en temáticas definidas como prioritarias en el ámbito de Convivencia Escolar para mejorar los resultados en los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, tomando como base los estándares indicativos de desempeño.</p> <p>Instalación de metodología de trabajo sistemática para fortalecer los Indicadores de Autoestima y Motivación Académica, Hábitos de Vida Saludable y Orientación.</p>	<p>Lograr alcanzar, mantener y/o superar los 80 puntos en los Indicadores de Desarrollo Personal y Social en las mediciones externas.</p> <p>Apoyo al 100 % de los cursos en periodo de cuarentena y normalización gradual de clases presenciales.</p> <p>100% de los docentes son acompañados en la planificación e implementación de las clases de orientación.</p>	<p>El equipo de Convivencia escolar acompaña y lidera la promoción de los indicadores de desarrollo personal y social potenciando los hábitos de vida saludable, autoestima y motivación académica en la comunidad educativa, a través del Plan Extraescolar. Promoción de actividades centradas a IDPS.</p> <p>El Equipo de Convivencia Escolar implementa una serie de estrategias orientadas a identificar necesidades de apoyo psicosocial y emocional de sus estudiantes, docentes, asistentes de la educación y apoderados, con la finalidad de brindar los apoyos que garanticen el bienestar de la Comunidad Escolar, a través adquisición de plataforma</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Docentes</p> <p>Asistentes de la educación.</p>
			<p>educaswitch.</p>	

**DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS**

<b>DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS</b>				
SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLES

<p>Gestión del personal Gestión de los resultados financieros. Gestión de los recursos educativos.</p>	<p>Gestionar oportunamente, los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos mediante el diseño e implementación de un plan estratégico de uso efectivo de los recursos para lograr los objetivos de aprendizaje de nuestros estudiantes.</p> <p>Monitoreo, seguimiento y evaluación del plan de implementación de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.</p>	<p>Implementar en un 90% el uso efectivo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la comunidad educativa.</p> <p>Lograr un 100% de la gestión y contratación de todo el personal de acuerdo al plan de implementación, para la mejora de los aprendizaje.</p>	<p>Adquisición de insumos, materiales tecnológicos (Tablet, Notebook), plataforma educativa de Lenguaje y Matemática, recursos didácticos (textos y otros), útiles escolares, servicio de fotocopiado y otros, para potenciar los aprendizajes.</p> <p>Mejorar la conexión tanto de Internet en escuela, chips para alumnos y docentes, Libro digital. Diseño de instrumentos de recogida de datos/PIE con movilidad de resultados. Adquisición de recursos (Mejorar Plan Remoto con plataforma digital)</p>	<p>Servicio local de educación pública</p> <p>Puerto Cordillera</p> <p>Equipo directivo.</p>
--	--	---	--	--

## BIBLIOGRAFÍA

- De La Hoz Blanco, Juan (2017) Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe, vol. 15-01 pp.61-75.
- <https://admission.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/632>
- Decreto Supremo de Educación N°614/2013 5. Decreto Supremo de Educación N°369/2015
- Beltran Veliz, 2014, Factores de dificultad la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnicas pedagógicas. P. 950.
- Aubert, A., Flecha, A., García, C., Flecha, R., & Racionero, S. (2008).  
Aprendizaje dialógico en la sociedad de la información. P. 15.
-  Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica Education Quality and School Management: A Dynamic Relationship Qualidade educativa e gestão escolar: uma relação dinâmica Yeny Emilce Quintana-Torres, Universidad Industrial de Santander, Colombia 259 -

