



Magíster En Educación Mención

Gestión de Calidad

Trabajo final

Diagnóstico Institucional

y

Plan de Mejoramiento Educativo

Profesor Guía

Rocío Riffo San Martín

Amely Vivas

Estudiante

Paula Vergara Cofré

Santiago – Chile Marzo 2023

1.- Índice

1.- Índice.....	2
2.-Resumen.....	3
3.-Introducción.....	4
4.-Marco teórico.....	5
5.-Marco contextual.....	6
6.-Diagnóstico institucional.....	8
7.-Análisis de resultados.....	10
8.-Plan de mejoramiento.....	11
9.-Bibliografía.....	15

2.- Resumen

Durante este último periodo Chile se vio enfrentado a una situación que afectó a toda la sociedad y en particular a la educación, la cual cambió no solo la forma de hacer las clases, sino que también el enfoque de sociedad que queremos a futuro, por ello, consideramos necesario realizar modificaciones y adaptaciones en el proyecto de mejora educativa de la escuela “Gabriela tobar Pardo”. El objetivo es realizar un plan de trabajo de las áreas relevantes de la institución que le permiten cumplir con las metas propuestas a través de un monitoreo continuo, una comunicación fluida con toda la comunidad escolar, fortalecer la inclusión y la multiculturalidad de estudiantes migrantes.

3.-Introducción

En este último tiempo, durante y después de pandemia la educación en las escuelas tuvo que modificar muchas estrategias, dado que, en el momento que los estudiantes retornan a las salas de clases se ven enfrentados a la falta de convivencia y sociabilización, por esta situación la convivencia escolar se transforma en un eje fundamental en el proceso de educación en el establecimiento traspassando todas las asignaturas. El trabajo que se presenta a continuación pertenece a la escuela Gabriela Tobar Pardo, de la comuna de San José de Maipo de la región Metropolitana. Es una recopilación de información obtenida a través de diferentes técnicas e instrumentos: encuestas, entrevistas, reuniones, observación de grupos. Con todos los datos obtenidos se organiza un diagnóstico institucional para dar paso al plan de mejoramiento de gestión educativa, contemplando las cuatro áreas de gestión, pedagógica, liderazgo, de convivencia escolar y de gestión de recursos. Tanto el diagnóstico institucional como el plan de mejoramiento han sido basados en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y el Ciclo de Mejoramiento Continuo, pues ambos posibilitan a los establecimientos educacionales realizar un diagnóstico institucional y, a partir de sus resultados, diseñar e implementar un Plan de Mejoramiento orientado a optimizar el nivel de su gestión escolar.

4.- Marco Teórico

El PME es una herramienta que ayuda al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes, para esto, debe comprometer a toda la comunidad escolar a participar y trabajar por mejorar los resultados del establecimiento, sus Prácticas Institucionales y Pedagógicas. Esta herramienta permite abordar cuatro áreas de proceso que consideran el que hacer habitual del establecimiento, estas áreas son: Gestión del Currículo, Liderazgo, Convivencia y Gestión de Recursos. En este proceso, el rol del Ministerio de Educación es entregar orientaciones e instrumentos de apoyo para que los actores de la comunidad educativa desarrollen el Plan de Mejoramiento Educativo.

Las prácticas de liderazgo han cambiado dramáticamente en las dos últimas décadas, particularmente en contextos de política educativa donde los centros educativos tienen mayor autonomía y, paralelamente, una mayor responsabilidad por los resultados escolares ([Stoll y Temperley, 2009](#)). A medida que el mejoramiento se torna más dependiente de cada establecimiento educacional y éste, con mayores cotas de autonomía, debe dar cuenta de los resultados obtenidos, el liderazgo educativo de los equipos directivos adquiere mayor relevancia señala [García \(2011\)](#) son los padres, profesores, alumnos y personal directivo de las instituciones educativas socios importantes del proceso educativo, siendo uno de los elementos más importantes en la relación familia-escuela la voluntad de comunicarse.

La responsabilidad social, es un término que se ha venido acuñando recientemente en el ámbito organizacional. Siendo definido por autores como [Guerreo \(2001\)](#), citado por [Pelekais, C. Ferrer, J. Cruz, A. y Romero, D. \(2007\)](#), como un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que esta forma de ella.

([Concha, 2013](#)), en palabras de [Furlán y Saucedo](#), definen la convivencia escolar como “las acciones que permiten que los actores escolares puedan vivir juntos a través del diálogo, el respeto mutuo, la reciprocidad y la puesta en práctica de valores democráticos y para la paz”.

5.-Marco Contextual

La “Escuela Gabriela Tobar Pardo” (El Canelo) se encuentra inserta en la localidad de El Canelo, al interior del Cajón Cordillerano de la Comuna de San José de Maipo, con una ubicación privilegiada a orillas del camino principal de acceso, distante a 15 kilómetros de Puente Alto y a sólo 48 kilómetros de Santiago. Por ser una comuna que se adentra en la montaña, ha vivido cierta marginalidad geográfica que ha impactado en un subdesarrollo de su industria. Esto ha generado que el empleo ofrecido se centre en el comercio: amasanderías, restoranes, almacenes, botillerías, artesanos; en el área de servicios: jardinería, cuidador, asesora del hogar, garzón, chofer; en el sector público: Municipio, Hospital, Postas, Escuelas; y en la minería de extracción: ripio, arena, piedra caliza y yeso. Cuenta con particulares condiciones climáticas del sector, escasa locomoción existente, estudiantes recorren grandes distancias para llegar al colegio y un aumento de la población en edad escolar sobre todo extranjera. En sus alrededores cuenta con organizaciones y/o programas de apoyo y redes que permiten al establecimiento articular acciones focalizadas para la superación de situaciones conflictivas que puedan poner en riesgo la seguridad y/o integridad de nuestros estudiantes. Con estas organizaciones tanto de la comuna como fuera de ella se crean redes de apoyo, entre ellas: Posta Vertientes, Carabineros, Bomberos, Junta de Vecinos y por sobre todo Municipalidad y sus propios departamentos de Desarrollo Comunitario, como la OPD (Oficina de protección de la Infancia) entre otras. Con ellos se trabaja para la detección temprana y/o derivación de situaciones en que se ha verificado vulneración de derechos de los estudiantes, pudiendo actuar con medidas de protección en los casos más graves.

Antecedentes del entorno

_La Ex “Escuela El Canelo” fue fundada el 14 de marzo de 1949 fecha exacta en que comenzaron sus clases con solo 29 estudiantes con el nombre de Escuela Mixta 294. En la actualidad, depende administrativamente de la Municipalidad de San José de Maipo y se encuentra ubicada en la localidad rural de El Canelo, en el camino que se interna en el Cajón del Maipo, zona precordillerana del sur de Santiago. El 20 de enero de 2017, de acuerdo con el nuevo decreto N° 162/2017, la escuela cambia de nombre a “Escuela Gabriela Tobar Pardo” en homenaje a su directora Gabriela Tobar, quién lideró los destinos de esta prestigiosa escuela entre los años 1984 al 2005. Desde el 2019 la escuela celebró el aniversario número 70 junto a la participación de todos los integrantes

de la comunidad, llegando al consenso de realizarlo un día hábil vinculado a la fecha del fallecimiento de Doña Gabriela Tobar Pardo, quien falleció un día 07 de julio, esta fecha es acordada por los integrantes de la comunidad educativa a modo de homenaje recordando su partida en un marco de respeto entre los miembros de su familia. La escuela recibe apoyos a su gestión, especialmente por parte del Departamento Provincial del Ministerio de Educación y la entidad sostenedora, que implica su participación en jornadas al interior del establecimiento y a nivel comunal, donde participan diferentes representantes de estamentos, entre ellos sostiene reuniones con educadoras de párvulos, reuniones con el equipo directivos, entre otros.

Antecedentes pedagógicos

El establecimiento ofrece educación a estudiantes de Pre-Kínder a 8° básico en modalidad de Jornada Escolar Completa, contando con un solo curso combinado, correspondiente a educación parvulario con el nivel Pre Kínder y Kínder. La Escuela estos últimos años ha crecido considerablemente, hoy atiende un total de 242 estudiantes, cuenta con 13 dependencias distribuidas en 9 salas para clases regulares, 1 sala de enlaces, 1 Aula de Recursos, 1 gimnasio techado, 1 sala de recursos audiovisuales (CRA) y un comedor de estudiantes, entre otros. Cuenta con una Jornada Escolar Completa (JEC) donde se imparten talleres que potencian habilidades, actitudes y competencias en los estudiantes en las áreas de inglés, Computación, Gimnasia Artística Teatro, Baile, Danza, Deporte y Medio Ambiente. La Escuela Gabriela Tobar Pardo, es una Comunidad Educativa que promueve la innovación, inclusión y trabajo colaborativo con quienes día a día entregan lo mejor de sí para el logro de los aprendizajes de estudiantes con diferentes necesidades educativas, cuenta también con diversos programas, entre ellos: Programa de Alimentación Escolar, Programa de Integración Escolar (PIE), Programa Nacional Leo y Sumo Primero, Programa de 4 a 7, Programa CEM Crecer en Movimiento (Ex Polideportivo) y Programa Acciona que potencia las habilidades de la disciplina artística provenientes del Ministerio de la Cultura. En la actualidad, el equipo directivo está conformado por su director, Inspector General y Jefa Técnica, quienes conducen la labor educativa de un total de 33 funcionarios entre Docentes y Asistentes de la Educación. Dicha labor es complementada además con un Equipo de Gestión donde se suma su Coordinadora PIE y un representante de Docentes, junto a sus docentes y asistentes todos dependientes de la Corporación Municipal de SJM.

6.-Diagnostico Institucional

Dimensiones	Objetivo estratégico	Estrategia	Subdimensión
Gestión docente	Fortalecer la gestión pedagógica, mediante el trabajo colaborativo y la comunidad educativa, con el fin de desarrollar acciones efectivas que permitan el reencuentro educativo escolar durante el año en curso	Fortalecer gestión curricular por contingencia, priorizando los OA imprescindibles, reforzando los aprendizajes y los trabajos colaborativos con la comunidad educativa	Gestión curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo en el desarrollo de los estudiantes
Liderazgo	Fortalecer el liderazgo directivo, en cuanto a la conducción y planificación institucional, la articulación comunal y ministerial, priorizando la emergencia sanitaria en el establecimiento	Coordinar las acciones de emergencia sanitaria, mantenimiento, canales de comunicación fluida, gestión del establecimiento y monitoreando las acciones de los diferentes equipos, enfocado en su reencuentro educativo y cuidado de la salud mental.	Liderazgo del sostenedor Liderazgo del director



Convivencia escolar	Implementar el plan de convivencia escolar enfocadas en los reencuentros educativos, priorizando el resguardo de la salud mental, en toda la comunidad educativa durante el año en curso	Acompañamiento y apoyo socioemocional a la comunidad educativa por emergencia sanitaria	Formación de convivencia escolar
Gestión de recursos	Fortalecer la administración de recursos humanos, materiales y financieros para la adecuada implementación de los procesos educativos.	Administrar y mantener los recursos humanos, materiales y financieros de acuerdo a las necesidades del establecimiento	Gestión de personal Gestión de los resultados financieros Gestión de recursos educativos

7.-Análisis de Resultados

Dimensiones		Fortaleza	Debilidades
Gestión docente	Trabajo de objetivos priorizados enviados desde el ministerio, flexibilidad horaria dependiendo a las necesidades sanitarias	Priorización a los afectos entre pares como en la comunidad escolar	Falta de recursos Falta de tiempo en la flexibilidad horaria
Liderazgo	Cambio de Director en el establecimiento	Formador de un equipo de trabajo activo	Falta de recursos
Convivencia Escolar	Prioridad la convivencia escolar	Participación activa	Falta de tiempo
Gestión de Recursos	Disminuyen los recursos por parte del sostenedor, baja de presupuesto para implementación escolar		Falta de recursos

8.-Plan de Mejoramiento

Objetivo: A partir del diagnóstico realizado, de la misión, de los principios, y una reevaluación realizada con el equipo de profesores en marzo de 2023, se reestructuran las metas y estrategias para el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos en las siguientes áreas: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar Participación y Vida Democrática, Recursos, para el periodo 2022-2024.

Objetivos estratégicos	Metas	Líneas de acción, programas y/o proyectos específicos.	Seguimiento y evaluación	Responsables
Gestión Pedagógica Potenciar prácticas pedagógicas de aula, coherentes con el Proyecto Educativo Institucional, que desarrollen en los estudiantes habilidades	El 90% de los docentes implementará estrategias coherentes con el PEI para desarrollar en los estudiantes habilidades sociales, emocionales y cognitivas, considerando	Implementar jornadas de perfeccionamiento interno y externo que favorezcan Prácticas pedagógicas coherentes con el PEI y el desarrollo de las distintas habilidades de todos los y las estudiantes.	Monitorear mediante observación de clases la implementación en el aula de prácticas pedagógicas coherentes con el PEI, enfatizando la reflexión y retroalimentación.	UTP Docentes Equipo de gestión Convivencia escolar



sociales, emocionales y cognitivas, considerando sus diversas necesidades e intereses.	sus diversas necesidades e intereses.			
Liderazgo Afianzar la identidad institucional en base a los lineamientos del PEI, mediante espacios de diálogo con los diferentes estamentos de la comunidad educativa, para lograr un mayor grado de adhesión y satisfacción con la institución escolar.	Aumentará anualmente en un 5% la percepción de adhesión y satisfacción con los lineamientos del PEI en los diversos estamentos de la comunidad educativa.	Establecer e intencionar el Consejo Escolar como una instancia de diálogo entre los distintos estamentos para lograr una mayor adhesión y satisfacción con el PEI. Consolidar instancias de reflexión con los diferentes estamentos para afianzar la identidad institucional del PEI.	Monitoreo trimestral a través del consejo escolar	Equipo de gestión Director



Gestión de recursos Implementar un sistema de definición de necesidades de recursos pedagógicos (profesionales, capacitaciones, tecnologías y de infraestructura) que permita el logro de los objetivos y metas institucionales	El 100% de los recursos se gestionan a través de un sistema de definición de necesidades que permita el logro de los objetivos y metas institucionales.	Crear y aplicar un sistema de definición de necesidades de recursos pedagógicos que permita el logro de los objetivos y metas institucionales.	Monitoreo mensual	Director Equipo de gestión
Convivencia escolar Fortalecer las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa, en base a la	Fortalecer las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa, en base a la confianza, el diálogo y el	El 90% de los docentes participa en el proceso de discusión, análisis e implementación de las acciones destinadas a fortalecer las relaciones entre	Implementar acciones que comprometan a la comunidad educativa en el fortalecimiento de un ambiente de sana convivencia que contribuya a	Equipo de gestión Coordinadora de convivencia Dupla psicosocial.



confianza, el diálogo y el compromiso, propiciando un ambiente escolar positivo para el aprendizaje de todos los estudiantes.	compromiso, propiciando un ambiente escolar positivo para el aprendizaje de todos los estudiantes.	los integrantes de la comunidad educativa para propiciar un ambiente positivo para el aprendizaje de todos los estudiantes.	mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	
---	--	---	--	--

Resultados y evaluación

Optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje considerando el análisis de los resultados del logro de los aprendizajes, metas institucionales y nivel de satisfacción de la comunidad educativa. Dentro del plazo de 1 años, se mejorará en un 10% los resultados de aprendizaje y los indicadores de desarrollo personal y social de los estudiantes.

9.- BIBLIOGRAFÍA

Proyecto educativo de la Escuela Gabriela Tobar Pardo, camino al volcán 5284, El canelo San José de Maipo.

Plan de mejoramiento educativo MINEDUC www.comunidadescolar.cl

Marco para la Buena Enseñanza

<https://estandaresdocentes.mineduc.cl> > MBE-2

García, B. (2011), Educación, integración o exclusión de la diversidad cultural? Ediciones Nina Kressova.

Pelekais, Cira; Ferrer, Juliana; Cruz, Andrés. y Romero, Douglas (2007), Responsabilidad social, compromiso de las organizaciones. Venezuela. Ediciones Astro Data S.A.

Stoll, L. y Temperley, J. (2009). Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo. Disponible: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>

Concha, N. d. (2013). la educación para la paz y la mediación como herramientas en la resolución de conflictos escolares. docencia e Investigación , 47.

Alonso Aguerrebere, J. M. (2010). **Manual para elaborar el proyecto educativo de la institución escolar** (2ª. Ed.). Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/38986?page=22>

Bixio, C. (2012). **Cómo construir proyectos: el proyecto institucional y la planificación estratégica. Los proyectos de aula. Qué. Cuándo. Cómo.** Homo Sapiens. Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/67055>

Villaruel Barrera, S. (2001). **Proyecto Educativo Institucional. Marco legal y estructura básica.** <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/2123>