Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación, mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias.

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ESCUELA CIELO GRANDE DE LA COMUNA DE COQUIMBO, REGIÓN DE COQUIMBO.

Candidata a Magíster: Claudia Paz Aguirre López
Tutor disciplinar: Marlenis Martínez Fuentes
Tutor metodológico: Amely Vivas Escalante

Coquimbo – Chile, agosto de 2023

Índice.

	Número de Página
Introducción.	**3-4**
Marco teórico.	**5 - 9**
Marco contextual.	**10 - 16**
Diagnóstico institucional.	**17 - 33**
Análisis de resultados.	**34 - 42**
Plan de mejoramiento.	**43 - 48**
Bibliografía.	**49**

Introducción

Este Proyecto tiene como objetivo entregar a la comunidad educativaun referente que ha de seguir la Escuela Rural Cielo Grande, comoInstitución que imparte educación, inclusiva, laica y respetuosa de quienes la componen con el fin de ir creciendo en el trazado de las trayectorias educativas y anhelos de las personas que la conforman. Este instrumento de planificación fue elaborado con base en el trabajo colaborativo de los docentes de la comunidad escolar, en general, quienes se organizaron y participaron de forma activa entregando puntos de vistas, estrategias, buenas prácticas y metodologías endicha actividad. Cabe mencionar que este proyecto cuenta con una declaración de principios, sellos educativos, misión y visión, historia de la Institución, perfiles de las personas que en ella interactúan y metas de trabajo Institucional, creada y conocida portodos los estamentos del establecimiento que orienta el trabajo individual y colectivo de nuestro establecimiento educacional.

La finalidad general de nuestro PEI, es ser una guía para alcanzar las metas propuestas, los lineamientos pedagógicos e institucionales fortalecer la gestión directiva ytécnica, promover y fortalecer la convivencia escolar, logrando así una mejora continuade los aprendizajes de nuestros estudiantes además de vincular los principios y fines educativos de este PEI con la Gestión Institucional y la implementación de los diversosplanes, a la cual pertenece quien elabora este plan permitirá a la comunidad educativa planificar y organizar estrategias, a corto y mediano plazo que se deben seguir para lograr de manera instaurada y sistemática los objetivos planteados.

Para elaborar el plan de mejoramiento educativo previamente se realiza un diagnóstico basado en el conocimiento, información presente en el establecimiento y laexperiencia que se tiene con relación a las fortalezas y debilidades de la comunidad para fortalecer su plan de mejoramiento. Toda información y análisis realizado se sustenta en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el trabajo que realiza la escuela con todoslos estamentos.

El Proyecto Educativo Institucional de la Escuela Cielo Grande, es un instrumento orientador de la gestión que contiene en forma explícita principios y objetivos de ordenfilosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.

“El Proyecto Educativo Institucional está orientado al quehacer del Establecimiento

Educacional, de la Escuela Cielo Grande, expresando en su propuesta educativa y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarlos.

Este proyecto, es producto de la construcción de un trabajo en equipo con la participación de todos los estamentos que componen nuestra comunidad educativa, los cuales fueron sensibilizados en reuniones destacando lo importante y necesario que era contar con un Proyecto Educativo propio y con la participación de quienes forman parte de esta Comunidad Escolar." (Coquimbo, 2021-2024)

En este se plasman las definiciones de la institución, la concepción de persona, de sociedad, de educación que construye la comunidad educativa y la planificación quese establece en el plan de mejora es la estrategia principal para llevar a cabo lo propuesto, además este plan permite la mejora continua.

Marco teórico

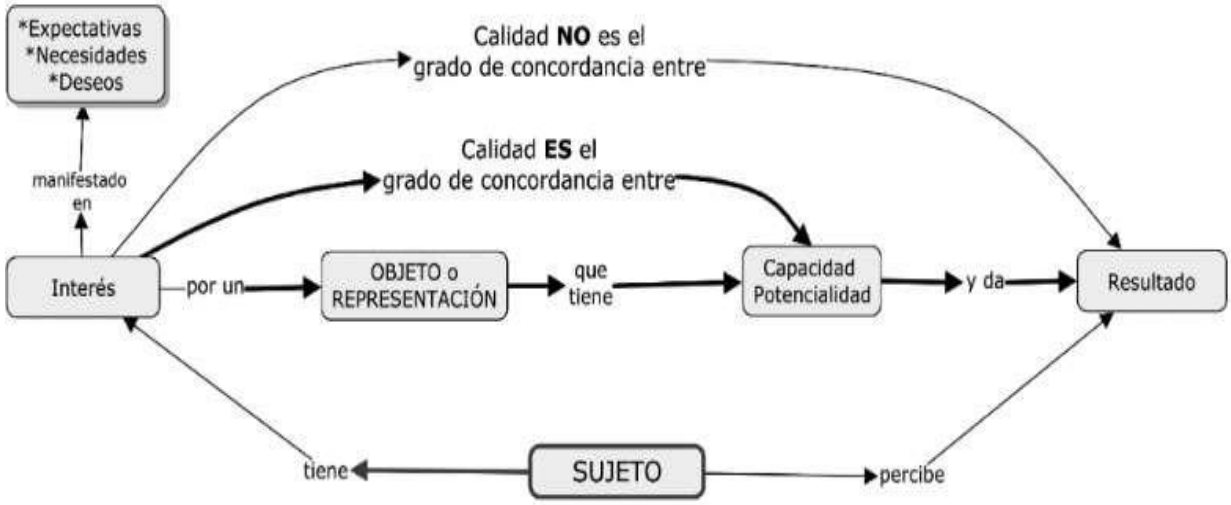
Para la configuración de un concepto de gestión escolar, es importante notar que las comprensiones alcanzadas acerca de ella actualmente están dentro del campo epistemológico de la administración, que trata de dar soluciones como disciplina activa, mientras que la disciplina fundante del saber, la pedagogía, es pasiva o se la desconoce. La conceptualización y función de la gestión escolar hade ser entonces producto de adaptar nuevos términos que enriquezcan el horizonte de comprensión de la pedagogía y no simplemente adoptar acríticamente conceptos que la puedan llevar a un vacío de sentido. (Quintana-Torres, 2018)

En este sentido la Gestión escolar debe ser una herramienta para lograr administrar en cierto punto de los establecimientos escolares su principal función se centra en fortalecer la función gestión que se tiene y que el equipo directivo o técnico pedagógico promueva una comunicación cohesionada, participativa y activa que permita ir en la mejora continua.

Calidad educativa

"El término calidad educativa aparece por primera vez en el panorama mundial como resultado del informe "A Nation at Risk", de 1983, en el que se consideró que el estado de la educación en Estados Unidos "había puesto en peligro la competitividad e integración de la sociedad norteamericana y que, por lo tanto, era necesario introducir medidas que produjeran cambios" (Casassus, 1999, p. 46). Es de resaltar que el debate por la calidad educativa aparece en un momento de crisis económica y social en el que se busca un chivo expiatorio y donde se pone en la mira a una institucionsobre la que se levantan juicios condenatorios solamente introducien-do la sospecha."

Figura 1. Ilustración de la definición de calidad



(Quintana-Torres, 2018)

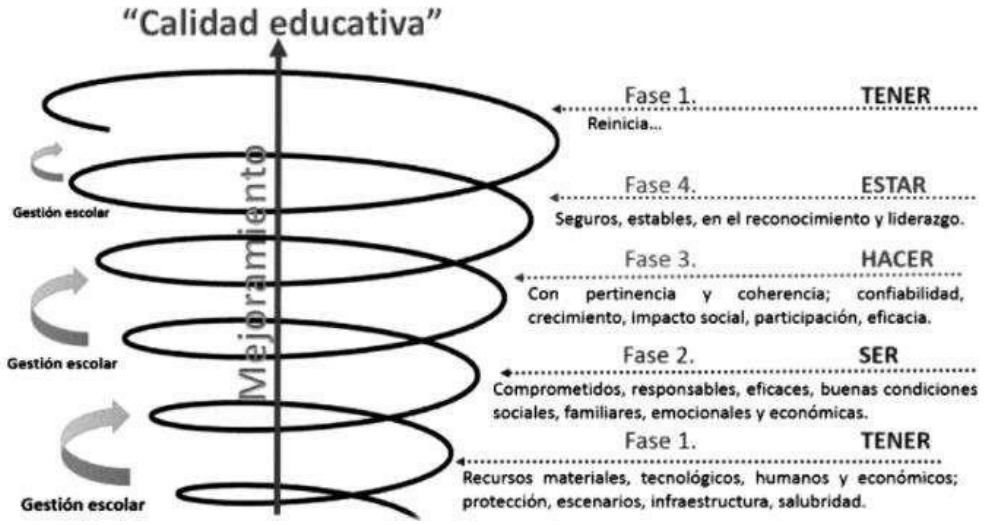
La gestión escolar tiene grandes desafíos en el tema de la calidad y es un asunto que no se puede dejar fuera de la agenda de discusión. Con el apoyo de otras ciencias y disciplinas como la filosofía y la semiótica, es posible encontrar fundamentos y métodos que provean a la pedagogía de sentidos y criterios parala acción. El deseado alcance de la calidad ha tenido muchos intentos fallidos, debido a intereses planteados para satisfacer la angustia por el control, intentos que solo llenanel quehacer educativo de espejismos de control que realmente no son necesarios y desconocen ámbitos de trasformación reales de la educación.

Por lo tanto, la gestión debe transformarse en un agente de cambio en el quehacer educativo debemos utilizar esta herramienta para lograr tener mejores estrategias y/o resultados para obtener una calidad en la educación e ir instaurando prácticas que beneficien y faciliten el camino pedagógico y beneficie a nuestros estudiantes.

Mejoramiento institucional y dinámicas que modalizan la gestión escolar

Se encontró que las necesidades y expectativas que tienen los diferentes actores de las instituciones educativas se proyectan en el ideal de la calidad educativa como un mejoramiento permanente. Este ideal tiene cuatro fases de desarrollo institucional que están presentes, en diferentes proporciones, en todas las instituciones. Esta proporcionalidad depende de las condiciones particulares que permiten a cada institución satisfacer necesidades y cumplir con las expectativas misionales. El tipo de necesidades y expectativas presentes en cada uno de las cuatrofases concuerda con las modalidades del querer tener, querer ser, querer hacer y querer estar (figura 2). A pesar de que cada institución se puede ubicar en una fase específica, cada nuevo emprendimiento implica un proceso dinámico y cíclico en el que se pasa por cada una de las fases, pero con diferentes ritmos, dinámicas y sensibilidades ante los problemas circundantes. Esta dinámica se denomina madurez institucional y es la gestión quien activa los procesos implicados. (Quintana-Torres, 2018)

Figura 2. Modalidades del desarrollo institucional en búsqueda de la calidad educativa



La pertinencia que se mantiene con relación a la gestión educativa se debe entrelazar como la mejora institucional a largo plazo, pero esta debe ser de manera sistemática ya que se deben implementar mediante la elaboración e instauración de buenas prácticas y que estas perduren el tiempo logrando así una educación realmentede calidad.

Plan de mejoramiento educativo

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. El nuevo enfoque del plan de mejoramiento educativo está centrado en los procesos de mejora y propone que los establecimientos proyecten un Plan de Mejoramiento a 4 años, a partir del análisis y reflexión en torno al PEI de cada comunidad educativa.

IMPORTANTE:

El nuevo PME se compone de 2 fases y cada una está conformada por distintas etapas. La Primera Fase consta de 3 sub etapas: Análisis Estratégico, Autoevaluación Institucional, y establecer Objetivos y Metas Estratégicas para ser abordadas durante los 4 años del ciclo de mejora.

La Segunda Fase corresponde a períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos, mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME. (Educación, 2021)

La importancia del plan de mejoramiento educativo en el ámbito educativo y su nueva forma de establecer los componentes facilita y flexibiliza para que los establecimientos trabajen en conjunto con todos los estamentos de su comunidad educativa y se implementen de acuerdo a las necesidades que cada uno presente.

Planificación y gestión estratégica orientada a la mejora educativa

Los procesos de mejoramiento escolar requieren un enfoque que permita que las comunidades educativas puedan planificar la trayectoria de mejora considerando que las acciones pueden ir desde la normalización y creación de rutinas, hasta decisiones de carácter estratégico que ahonden con mayor profundidad en las prácticas pedagógicas con el fin de ***"aumentar la capacidad de las escuelas de organizar continuamente las oportunidades de aprendizajes relevantes****".*

En un escenario menos predictible, menos estable, resulta indispensable planificar de manera flexible de acuerdo a las evidencias y necesidades del contexto. La adaptación a los cambios constituye un cambio de paradigma en relación a la comprensión del funcionamiento del sistema escolar e implica la capacidad de la escuela para organizar y regular su funcionamiento de manera de seguir evolucionando en condiciones variables, bajo el principio de sostenibilidad, es decir, comprendiendo laescuela como una institución integrada en un contexto social y natural más amplio, enel que no es posible controlar todas las variables, pero sí mitigar los efectos y anticiparse a algunas situaciones de riesgo.

Lo anterior supone el mayor desarrollo posible de las capacidades profesionales de los equipos directivos para conducir procesos de mejora en medio de los cambios, con el fin último de lograr que la escuela, como institución, sea capaz de adaptarse y ajustarse a los nuevos escenarios, manteniendo y resguardando la continuidad de los aprendizajes y el cuidado de la comunidad educativa. (Mineduc, 2021)

Los equipos directivos y de gestión cumplen un rol principal en el plan de mejoramiento educativo, que conducen y resguardan el control de que la escuela o institución pueda anticiparse o ir flexibilizando los cambios creando rutinas e implementando prácticas exitosas que beneficien el cambio o camino que se espera lograr para obtener una educación de calidad en su periodo de gestión educativa.

Situación de la comunidad escolar

Reseña Histórica

Alrededor del año 1920 se crea la Escuela Rural Cielo Grande, funcionando en sus inicios en distintas ubicaciones. Posteriormente se traslada a su actual ubicación en la década de los 80 ubicándose enel centro del pueblo, al lado de la Posta y frente a la iglesia. En el año 2001y con fondos del Gobierno Regional, se remodela el antiguo local escolar y se hace entrega a la comunidad.

Cabe señalar, que desde esa fecha hasta el 2014 las clases realizadaseran de modalidad cursos combinados con una matrícula no superior a 50 alumnos, pero debido a crecimiento poblacional del sector y la alta demanda de matrícula, las autoridades de esa fecha decidieron dividir los cursos entregando educación en niveles individuales Otro factor relevante ha sido la evolución histórica de la matrícula de este centro educativo, no es menos importante señalar que el año 2008 la matrícula alcanzaba a 46estudiantes, para llegar a la fecha a una matrícula efectiva de 149 estudiantes distribuidos en siete cursos.

Antecedentes Generales

La escuela Cielo Grande tiene una matrícula de 157 estudiantes distribuidos en siete cursos; 1° a 7° año Básico. Es dable mencionar, que a contar del año 2015, debido a la alta demanda de matrícula, la escuela cuenta con 12 docentes, para atender al alumnado. También cuenta con un equipo de profesionales PIE.

En cuanto a los aprendizajes de los estudiantes según las evaluaciones estandarizadas, los resultados han sido variables en el tiempo, logrando ubicarse en ocasiones en la media nacional. Además, es importante señalar que de acuerdo a la categorización de la Agencia de la Calidad de la educación nuestro establecimiento seubica en un nivel Medio

La escuela cuenta con algunos docentes con resultados en la evaluación docente en competentes, destacados y en carrera docente en niveles avanzados y expertos.,

Síntesis de antecedentes del entorno

Cielo Grande

IV Región de Coquimbo, provincial de Elqui.

La Escuela que lleva el nombre de la localidad es parte de la Comuna de Coquimbo sector rural cordillera. Administrativamente pertenece al Servicio local Puerto cordillera que abarca las comunas de Coquimbo y Andacollo,

El pueblo está compuesto en gran medida por familias que se desempeñan en el sector de la pequeña minería y la agricultura.

El 40 % de nuestros estudiantes viven en casas sin acceso a agua potable o servicios básicos. La conectividad es un gran problema por la ubicación geográfica que impide el acceso a telefonía celular o internet de calidad.

En el pueblo la Escuela se constituye en el más importante referente cultural ytransformación social**.**

La escuela establece redes con las organizaciones territoriales existentes en el pueblocomo: Junta de Vecinos, Club de huasos, Club de ancianos y posta rural.

Marco contextual

Antecedentes del establecimiento

➢ Sellos de la escuela

"Escuela artística, deportiva al servicio de la comunidad"

➢ Visión

Formar personas con valores, potenciando sus características individuales en loacadémico, artístico y deportivo.

➢ Misión

Construir aprendizajes de calidad en lo pedagógico, artístico y deportivo con el fin deaportar a la comunidad personas preparadas para los desafíos de la sociedad actual.

➢ Objetivo general

Diseñar, implementar y poner en marcha un Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa de la escuela, donde niños/as puedan desarrollar sus habilidades en un ambiente respetuoso, fraterno y solidario, dirigida hacia el logro de los objetivos institucionales.

➢ Objetivos específicos

- Implementar un modelo de gestión que asegure la calidad y viabilidad en el tiempo del Proyecto Educativo Institucional, mediante un plan operativo de gestión curricular.

- Constituir una escuela efectiva que entregue educación de calidad a través de las innovaciones en las prácticas pedagógicas que inciden en el logro de aprendizajes significativos y en la formación de las competencias y habilidadesen los alumnos (as) en los aspectos cognitivos, procedimentales y actitudinales.

- Incorporar actividades artísticas – deportiva con el objetivo de desarrollar en elalumno y alumna habilidades que le permitan tener una mejor comunicación, autoestima y que apunten a nuestro sello Institucional.

- Expresar los marcos conceptuales que permitan darle una identidad educacional propia a la escuela, otorgándole un sentido, orientación y coherencia a la formación de nuestros educandos.

- Incorporar los valores y principios que sustenten el Proyecto Educativo Institucional en todas las acciones del quehacer pedagógico y administrativo delestablecimiento.

- Fortalecer a través de las distintas acciones el vínculo de la escuela con el entorno incorporando a las familias, a través del Centro General de Padres y Apoderados, con el propósito de que se sientan integrados y comprometidos enla formación de sus hijos/as, logrando que se genere la participación familia – escuela.

➢ Principios y Enfoque Educativos

Nuestro establecimiento toma como punto de partida para definir sus principios y enfoques educativos desde la concepción de la educación como un derecho universal,por lo que todo el quehacer pedagógico se sustenta desde una mirada globalizadora, brindándole a todos los niños y jóvenes la oportunidad de desarrollarse de manera intelectual, física y moral, sin discriminación alguna, además de atender las necesidades especiales que puedan presentar los diferentes estudiantes. Desde la perspectiva pedagógica el establecimiento toma como base el modelo de la escuela constructivista y cognitivista, entre otros, en donde el aprendizaje es una construcción que se hace en base a los aprendizajes previos y el contexto del alumno/a, en donde se tiene en cuenta las diferencias entre los alumnos, para lograr un aprendizaje significativo que le sea útil y coherente a futuro, en donde los profesores sean un mediador entre el conocimiento y el aprendizaje, considerando al alumno como un serinteligente, y al apoderado/a, como un ente que apoya y sustenta la labor realizada porel profesor/a en el aula.

➢ Infraestructura

La Escuela Cielo Grande, cuenta con una infraestructura poco adecuada para el desarrollo de las funciones, falta de mantención en salas, tanto de clases como de actividades extracurriculares y de funciones administrativas.

Se cuenta con el espacio físico para sala de computación, pero esta no estáen condiciones de poder dar un óptimo uso, debido a que hace un par de meses recién se recibió una donación de computadores para estudiantes y se instaló una antena que otorga internet, pero inestable.

Se cuenta además, con una Biblioteca, la cual el año2018 se modificó su lugar físico siendo trasladada al primer patio de la escuela, lugar de fácil acceso a estudiantes, padres y apoderados, dando un uso activo y de gran apoyo en la Planificación de los docentes, desde Pre-Básica a Séptimo Básico, con su respectivo calendario con horarios de atención por curso.

El establecimiento tiene un pequeño patio, cocina, comedor dealumnos/as, comedor para todos los funcionarios de la escuela; servicios menores, Profesores, Asistentes de la Educación, los cuales también necesitan mantención. Una bodega para los implementos de Educación Física, y otros, de los estudiantes, ésta se encuentra en regulares condiciones de las que requiere pueda ser mejorada la techumbre para evitar desastres en caso de lluvia u otros. Pasillos en mal estado. Duchas de los estudiantes que necesitan mantención, entre otros.

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 pedagógicasque componen las diferentes dimensiones.

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se llevan a cabo acciones cuyos objetivos son imprecisos para los miembros del establecimiento educacional y se implementan de manera irregular.
2	Las acciones corresponden a un objetivo claro y explícito para todos los miembros del establecimiento educacional, y se implementan de manera sistemática.
3	Las acciones corresponden a un objetivo claro y explícito para todos los miembros del establecimiento educacional, y se implementan de manera sistemática, progresiva y secuencial de los procesos que le subyacen con una meta que explicita una mejora de los resultados institucionales.
4	Los procesos incorporados en estas prácticas están en constante evaluación y perfeccionamiento.

INDIQUE SU GRADO DE ACUERDO FRENTE A LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES.	1	2	3	4
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Análisis de las áreas de proceso

1. Área formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el cuerpo docente para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El cuerpo docente utiliza diferentes metodologías de enseñanza con la finalidad de que los estudiantes logren alcanzar los aprendizajes planificados.			x	
2. El cuerpo docente favorece la flexibilidad, definiendo la gradualidad de los contenidos que planifica con base en los resultados que van obteniendo los estudiantes clase a clase.			x	

3. El cuerpo docente planifica objetivos que se puedan trabajar de manera transversal entre dos o más asignaturas. .		**x**		
4. El cuerpo docente promueve la incorporación de estrategias innovadoras en la adquisición y entrega de conocimientos nuevos para lograr en los estudiantes aprendizajes significativos.			**x**	
5. El cuerpo docente conoce las características de los estudiantes, para entregar aprendizajes contextualizados y significativos.			**X**	
6. El cuerpo docente diversifica los instrumentos de evaluación utilizando el pertinente de acuerdo a las habilidades y conocimientos a evaluar.			**x**	
7. El cuerpo docente realiza retroalimentación a los estudiantes con el fin de promover la metacognición y afianzar los aprendizajes obtenidos.			**x**	
TOTAL		**2**	**18**	

1. Área basada en competencias.

1.2. Dimensión saber ser

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes para reflexionar y mejorar su práctica pedagógica. .				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. Los docentes reflexionan acerca de su quehacer pedagógico de manera conjunta, sistemática y con una mirada autocrítica.				**x**
2. Los docentes reconocen la importancia de tener un ambiente propicio para el aprendizaje.			**x**	
3. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	**x**			
4. Los docentes están en constante perfeccionamiento y actualización de información y contenidos, así como de la innovación metodológica.			**x**	
5. Los docentes planifican considerando las actualizaciones emanadas del Mineduc, según el Curriculum vigente.		**x**		
6. 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**		
Suma total	**2**	**4**	**6**	**4**

1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Las acciones del cuerpo docente orientadas a su quehacer educativo.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El docente encargado de escuela es capaz de resolver situaciones problemáticas emergentes con responsabilidad y compromiso con la institución educativa que lidera.			**X**	
2. Los docentes implementan estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadase intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		**x**		
3. Los docentes aplican estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			**x**	
4. Los docentes elaboran, en conjunto con los especialistas del PIE, 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. Los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementanacciones para asegurar su continuidad en el sistema.			**x**	

6. Los docentes cuentan 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**		
Suma total		**4**	**9**	**4**

2. Área Liderazgo Pedagógico

2.1. Dimensión: Establecer dirección.

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 equipo directivo se compromete con el logro de altos resultadosacadémicos y formativos.			**x**	
2. El equipo directivo instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.			**x**	
3. El equipo directivo promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de losequipos como de los estudiantes.			**x**	

4. El equipo directivo conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delegaresponsabilidades, 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**	
Suma total			**21**	

2.2. Dimensión: Rediseñar la organización

Proceso general a evaluar:

La organización diseña y fortalece estrategias para que los miembros de la comunidad educativa desarrollen sus tareas, y mejoran sus capacidades y aptitudes.

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 quebusca formar.				x
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anualde autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, plan estratégico o planificación anual.			x	
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, metas, estrategias, plazos, responsablesy recursos.				x
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, oplan 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, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				x

6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		x		
Suma total		2	3	16

2.3. Dimensión: Gestionar la instrucción

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover las prácticas pedagógicas efectivas dentro del aula.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza procesos de conocimiento y análisis orientados al mejoramiento de la enseñanza.		x		
2. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				x
3 El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo, haciendo un seguimiento a su implementación y evaluando sus resultados.			x	
4. El equipo directivo involucra y orienta a los docentes en el proceso de perfeccionamiento académico y formativo para mejorar sus prácticas.			x	
5. El equipo directivo promueve desafíos académicos, conversaciones profesionales y retroalimenta constructivamente a los docentes del establecimiento.			X	
Suma total		2	9	4

2.4.Dimensión: Desarrollar personas

Proceso general a evaluar: Acciones tendientes a promover el desarrollo profesional y el compromiso del cuerpo docente. .				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El equipo directivo favorece instancias de perfeccionamiento a los equipos educativos para resolver las diversas temáticas que requieren ser solucionadas.			**x**	
2. El equipo directivo al cuerpo docente con muestras de respeto y considerando las necesidades personales de cada miembro.				**x**
3. El equipo directivo gestiona instancias de esparcimiento con el fin de establecer, afianzar lazos y crear una identidad entre los miembros del cuerpo docente.				**x**
4. El equipo directivo implementa procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas entre los miembros de la comunidad.			**x**	
5. El equipo directivo otorga los recursos necesarios para el buen desarrollo del quehacer docente.		**x**		
Suma total		**2**	**6**	**8**

3.0 Área de gestión curricular.

3.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Prácticas que implementa el equipo técnico pedagógico para organizar, supervisar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje.				
Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente la cobertura curricular.			**x**	
2. El equipo técnico pedagógico procura que los docentes planifiquen explicitando los objetivos de aprendizaje, estrategias y evaluación de logros.				**x**
3. El equipo técnico pedagógico revisa y retroalimenta las planificaciones con los docentes para su mejora.				**x**
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los docentes y el equipo técnico pedagógico en un contexto de respeto.				**x**
5. El equipo técnico pedagógico promueve la participación de todos los docentes y consensua las prácticas pedagógicas en los Consejos de Profesores.				**x**
6. El equipo técnico pedagógico promueve la reflexión en torno al cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificando a los estudiantes que requieren mayor apoyo y consensuando planes de acompañamiento para ellos.			**x**	
Suma total			**6**	**16**

3.2. Enseñanza y Aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Estrategias utilizadas por los docentes para el logro de los objetivos de aprendizaje.

Prácticas	**Nivel de calidad de la práctica**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. Los docentes establecen una correlación pertinente entre objetivos de aprendizaje y actividades desarrolladas.			**x**	
2. Los docentes realizan el inicio, desarrollo y cierre de sus clases para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.				**x**
3. Los docentes incorporan los nuevos conocimientos con claridad y rigurosidad conceptual.				**x**
4. Los docentes valoran y fomentan la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes.				**x**
5. Los docentes logran crear y mantener un clima óptimo, dentro del aula, que beneficie el proceso de enseñanza aprendizaje.				**x**
6. Los docentes utilizan diversas metodologías y recursos para facilitar el aprendizaje de todos los estudiantes.			**x**	
Suma total			**6**	**16**

3.3. Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Estrategias para el desarrollo integral de los estudiantes considerando la diversidad.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con protocolos claros y conocidos para detectar y abordar a tiempo a los estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales.			x	
2. El establecimiento cuenta con protocolos claros y conocidos por todos para abordar a tiempo a los estudiantes con necesidades en los ámbitos: social, emocional y conductual.				x
3. El establecimiento cuenta con un equipo de aula para elaborar planes de apoyo individual, trabajo con la familia y seguimiento para los estudiantes con N.E.E.				x
4. El establecimiento cuenta con protocolos de actuación claros y conocidos por todos para identificar a los estudiantes con riesgo de deserción y los acompaña para que permanezcan en el sistema educativo.				x
5. El establecimiento fomenta espacios para salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diversos contextos.				x
6. El establecimiento fortalece los lazos con las familias y los hace partícipes de los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.			x	
Suma total			6	16

4.Área Gestión de Recursos

4.1. 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 cumplirlos objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.			x	
2. El establecimiento implementa mecanismos paralograr 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 docentee 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	
Suma total	1	2	18	

4.2. 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 implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo.			x	
2. El establecimiento cuenta con los recursos necesarios para suplir las necesidades de los distintos estamentos.			x	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo alpresupuesto 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 apoyoque se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdancon su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				x
7. El establecimiento genera alianzas y posee redes que utiliza en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				x
Suma total			12	12

4.3. 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 didácticossuficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantesen todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.			x	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRAoperativa, 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	

Suma total		**4**	**9**	

Análisis de resultados.

1. Área formación basada en competencias

Dimensión saber conocer

En relación a esta dimensión los docentes cuentan con conocimientos técnicos específicos asociados a su especialidad considerando procesos y materiales Ahondando al respecto, uno de los principales desafíos del docente es potenciar los conocimientos de los estudiantes en habilidades generales considerando la necesidad del alumno de contar con esta base para continuar formándose. Esta oportunidad de mejora es relevante dado que los campos de desempeño de las especialidades se encuentran en permanente transformación, lo que implica que se necesitan docentes con habilidades básicas potentes para la búsqueda y generación de conocimiento.

1. Área formación basada en competencias

Dimensión saber hacer.

Supone que los estudiantes cuenten con conocimiento práctico que les permita experimentar y buscar soluciones a las situaciones que se le presenten. El desafío del docente al respecto es generar instancias de aprendizaje significativo en sus estudiantes, de manera de potenciar su proceso formativo a través de la aproximación a las condiciones de desempeño real. Para lo anterior, es fundamental contar con una gestión educativa eficaz y de las prácticas educativas exitosas que se encuentren asentadas en la escuela.

1. Área formación basada en competencias

Dimensión saber ser.

Apunta a que el estudiante cuente con un campo actitudinal vinculado a saberes de su especialidad. En la práctica, los docentes deben intencionar actitudes que acompañen los procesos del hacer, considerando que éstas requieren situarse en contextos específicos que les den sentido. Esta

oportunidad de mejora es especialmente relevante considerando que en la vida es necesario contar con jóvenes más preparados en habilidades genéricas de personalidad que en conocimientos específicos. Ello se debe a que los conocimientos se vuelven obsoletos en un corto período de tiempo .Algunas de las habilidades más demandadas son: adaptación, autonomía, proactividad, capacidad de trabajo en equipo, disposición a enfrentar desafíos y problemas complejos. Loreto Jara, especialista en política educativa e investigadora de Educación 2020, indica al respecto: "los docentes están llamados a desarrollar habilidades comunicativas para el empoderamiento y la participación, y habilidades científicas y ciudadanas para impulsar el pensamiento crítico, la creatividad y colaboración, así como sentido de la curiosidad, la iniciativa, la persistencia, la adaptabilidad y la conciencia social".

2. Área Liderazgo Pedagógico

Dimensión: Establecer dirección.

El equipo directivo, posee los conocimientos, competencias y herramientas para asumir nuevos desafíos de liderazgo y desarrollar y gestionar equipos de trabajo. En particular, abordan estrategias para el buen desempeño de equipos de trabajo.

Ciertamente, en la actualidad las organizaciones requieren que los profesionales que asumen jefaturas y puestos directivos muestren resultados muy rápidamente. La tecnología ha acelerado de tal manera los procesos de gestión que cada día se vuelve más imperativo que los directivos posean las habilidades de liderazgo que les facilitarán realizar las contribuciones necesarias a la comunidad escolar.

Dimensión: Rediseñar la organización

Esta dimensión da cuenta de las nuevas formas estructurales que permitan aplicar, conocer y utilizar sus ventajas e innovaciones en los centros educativos, al servicio de una mejor calidad en la educación que se imparte en ellos, en la idea de proporcionar una mejor alineación con el entorno en el que están inmersos y en la dinámica cambiante de la sociedad del conocimiento. Desde las formas estructurales más tradicionales como

la organización formal e informal pueden dar una visión de los nuevos modelos emergentes en las organizaciones educativas, los que permiten obtener mejores resultados.

Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

El docente es el mediador principal en la sala de clases, siendo un factor de gran importancia en la formación, tanto académica, como de la autoestima del alumno; por ello, es fundamental reconocer cuales son las características que lo distinguen como un educador eficiente, potenciarlas, proporcionando confianza, seguridad y motivación.

Dimensión: Desarrollar personas.

El rol del docente es fundamental para el desarrollo de habilidades, el crecimiento personal, el aprendizaje significativo y para la motivación por aprender. Hoy en día, el rol del profesor, en aspectos socioemocionales y académicos, es aún más importante, ya que enfrentamos tiempos de incertidumbre y angustia que han generado en los estudiantes, sentimientos de soledad, desmotivación y depresión, por lo tanto, el rol que ha debido representar el profesor, es de contenedor y de apoyo.

Para que este apoyo sea efectivo y regulado, es importante entregar las herramientas necesarias a los docentes para poder lograrlo, por esto, el rol de las autoridades en todo nivel, debe ser, como nunca, práctico, apropiado y eficaz.

3. Área de gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

En el área de gestión pedagógica, el establecimiento presenta una solidez, ya que las prácticas se han consolidado año a año en tareas básicas, que han ido mejorando o perfeccionando según el Curriculum lo requiera. La cultura escolar que seinstaura en el establecimiento vela por el cumplimiento de la planificación diaria, el calendario de actividades y evaluaciones. La unidad técnico pedagógica se encarga derealizar el monitoreo y seguimiento de la cobertura curricular, entre otros. A diferencia de otras tareas que implican a todo el equipo directivo como en la reflexión de dichas planificaciones para ser mejoradas.

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

La dimensión de la enseñanza y aprendizaje en el aula, presenta una gran variación entre los mejores niveles de la calidad de la práctica, ya que consolidan diversas prácticas y estrategias de aprendizaje, sin embargo, estas no están diversificadas y no se establecen como un proceso formativo para enriquecer el quehacer docente, y que este sea sistemático frente al trabajo diario.

El manejo por parte de los docentes de estrategias diversificadas como sugiereel decreto 83 y 170, no se maneja en su totalidad por parte del cuerpo docente, ya quese debe aplicar una estrategia o herramienta distinta para que todos los estudiantes tengan una educación de calidad.

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

El apoyo al desarrollo de estudiantes es una de las dimensiones que se ha ido fortaleciendo en este último tiempo. Con los niveles de deserción escolar y bajo la normativavigente, la escuela se ha transformado en un centro protector para los estudiantes en el apoyo socioemocional, las y los estudiantes han desarrollado una gran vinculación con los docentes, se busca con ello fortalecer además la diversificación de estrategias para aplicar en el aula y así lograr aprendizajes significativos.

4. Área Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión del recurso humano

En la gestión de recursos humanos la inexistencia de estrategias para retener alos mejores docentes es uno de los aspectos menos evaluados, además de lo poco visibilizado del plan de formación y de perfeccionamiento docente este orientado en conjunto con los objetivos planteados por la institución.

No existe una política directiva que de reconocimiento de las buenas prácticas docentes en forma sistemática y que incentiven la labor diaria hacia un cumplimiento más radical de los objetivos, no obstante, se instaura, pero no de manera sistemática esta situación.

Anteriormente se ha mencionado el tiempo dedicado a labores administrativas y burocráticas de la escuela lo que disminuye las horas y el sentido a los verdaderos objetivos del equipo directivo, el cual tiene que estar enfocado más bien en las funciones netamente pedagógicas.

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

La gestión de recursos financieros de la escuela es un área que es dependiente de la gestión que puede realizar el Servicio Local Puerto Cordillera, por ende, es un área en la cual la escuela se va a ver beneficiada o afectada 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 ydistribución de los recursos aplicando los distintos ítems de gastos de la escuela.

Si se tiene un control y orden y es sistemático en la obtención de recursos, pero es el tiempo extra o la tardanza en recibir los materiales lo que no favorece la eficiencia en la utilización de los recursos fungibles.

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Un elemento importante que genera mal funcionamiento relacionado con la forma en la cual las escuelas pueden adquirir recursos o insumos educativos, tiene que ver con una gran burocracia que convierte el proceso en algo lento y poco eficiente. En este sentido es el servicio local quién compra los solicitado por laescuela, pero la relación de compra entre los servicios locales y los proveedores no es eficiente, son muy pocos los proveedores a los que les interesa vender a los servicios localesdado sus características de pago. Por otro lado, tenemos lentitud con la cual se van realizando el proceso. Efectivamente se realiza un procedimiento para abastecer el establecimiento, sin embargo, muchas de estas veces no entregan los recursos que han sido solicitados.

Plan de mejoramiento

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Formación basada en competencias	- Saber conocer .Saber ser - Saber hacer	Instalar progresivamente prácticas pedagógicas inclusivas que permitan asegurar el aprendizaje de la diversidad de estudiantes.	El 85% de las prácticas pedagógicas se cumplen al finalizar el 2022.	✓ **Evaluación diagnóstica y/oreevaluación a los/as estudiantes NEE .** El equipo PIE, evalúa y reevalúa a fin de identificar NEE, tanto transitorias como permanentes, para tomar las medidas necesarias y de esa forma asegurar los aprendizajes de todas y todos los estudiantes. (D.170) .	Coordinadora PIE, Psicólogo. Cuerpo docente. Jefatura Técnico-pedagógica.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	· Gestión Curricular · Enseñanza y aprendizaje en el aula · Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Conocer progresivamente prácticas pedagógicas que permitan asegurar la cobertura curricular, y el desarrollo de habilidades de nivel superior en los y las estudiantes.	El 70% de las prácticas pedagógicas se cumplen al finalizar el 2022.	Trabajo colaborativo: compartir experiencias exitosas entre docentes y miembros de la comunidad.	Docentes PIE, Profesores/as de aula. Jefatura Técnico-pedagógica.
				✓ **Articulación de prácticasPre –Básica y Primero básico:** La Educadora de Párvulos deKínder y la docente de Primero Básico elaboran plande trabajo que consiste, en que la profesora acompañará a los estudiantes	. Educadora de Párvulos, Docente de Primer ciclo, Equipo técnico Pedagógico

				en algunas clases de acuerdo con el cronograma de trabajo, lo que permitiría la articulación y facilitaría transición de NT2 a Enseñanza Básica.	
Liderazgo	➢ Liderazgo del sostenedor. ➢ Liderazgo del director. ➢ Planificación y gestión de resultados.	Fortalecer la planificación institucional mediante la implementación de la recopilación de datos de resultados académicos y formativos de los estudiantes mediante talleres con docentes, para la toma de decisiones de manera oportuna para la mejora continua.	El 90% de las metas se cumple al finalizar el año 2022.	✓ **Monitoreo y análisis de resultados pedagógicos y formativos:** Se realizan talleres, monitoreo y análisis de resultados pedagógicos y formativos en los meses de mayo, agosto, octubre y diciembre, con la finalidad de analizar y evaluar los resultados de los estudiantes, considerando la priorización curricular e interacción y participación de los docentes para la toma de decisiones, reflexiones pedagógicas y ajustes de ser necesarios.	Director, jefe de UTP.

				Reuniones técnicas 1.E. Directivo y Técnico Pedagógico, Consejos de Profesores y A. De la Educacióncon la finalidad mantener informada a la comunidad escolar, entregar lineamientos técnicos pedagógicos, acuerdos, elaboración protocolos de actuación.	Director

Gestión de recursos	➢ Gestión del personal. ➢ Gestión de los resultados financieros. ➢ Gestión de los recursos educativos	Definir en conjunto con el equipo directivo y docentes los recursos necesarios para la implementación de acciones, incorporando los perfeccionamientos alos docentes.	El 90% de las estrategias se cumple para dar cumplimiento al desarrollo de las acciones implementadas.	✓ **Implementación de plataforma educativa Master Class.** Implementación de una herramienta tecnológica que permita aplicar y generar sistemas de monitoreo y seguimiento para elmejoramiento de los aprendizajes, que considere además, monitoreo de la asistencia y de los atrasos delos estudiantes, comunicaciones con el hogar, planificaciones docentes, informes de personalidad,análisis de resultados,	Sostenedor

				evaluaciones Simce (ensayos), biblioteca escolar.	
				✓ **Adquisición de material de oficina, tecnológico, educativo y vestimentas escolares para estudiantes:** Se gestiona la compra de recursos de oficina, material educativo, pedagógico y vestimentas escolares para alumnos/as más vulnerables para apoyar a las necesidades de la unidadeducativa.	Director, Sostenedor
				✓ **Capacitación y perfeccionamiento docente.** Se gestionan espacios decapacitación y perfeccionamientointerna, externa, en el marco deformación y desarrollo profesional docente, para el equipo directivo, educadoras de párvulos, docentes, asistentes de la educación. Entre las capacitaciones se solicitan en Lenguaje: Método Matte y en matemática: Método Singapur	Sostenedor, Director

Bibliografía.

Coquimbo, E. (2018-2021). *Proyecto Educativo Institucional.* Coquimbo.

educación, M. d. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño.* Santiago, Chile.

Educación, M. d. (2021). *Ayuda Mineduc.* Obtenido de https://www.ayudamineduc.cl/ficha/plan-de-mejoramiento-educativo-pme

Mineduc. (2021). *Orientaciones PME 2021 .* Obtenido de https://ayudamineduc.cl/sites/default/files/orientacionespme_2021.pdf

Quintana-Torres, Y. E. (2018). *Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica.* Obtenido de https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/906 7/4869