



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster en Educación Mención Gestión de Calidad.

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA ANTONIO DE ZÚÑIGA, DE LA COMUNA DE PEUMO, SEXTA REGIÓN.

Alumno: Sandra González Pino
Tutor Disciplinar: Katihuska Mota
Tutor Metodológico: Amely Vivas

Octubre, 2024

Índice

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

Resumen

. Este trabajo de grado tiene como propósito evaluar la gestión educativa de la escuela Antonio de Zúñiga mediante una pauta de diagnóstico institucional exhaustiva, que abarque todas las áreas de gestión conforme a los estándares indicativos de desempeño. A partir de este análisis, se diseñará un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) orientado a fortalecer las áreas que presentan oportunidades de desarrollo, con el fin de optimizar los procesos pedagógicos y administrativos de la institución y promover una mejora sostenida en los aprendizajes de todos los estudiantes.

Introducción

La calidad de la educación es el objetivo central en todas las escuelas y liceos del país. Por ello, resulta fundamental evaluar, con la participación de todos los estamentos, el desempeño de cada escuela en sus diversas áreas de gestión para alcanzar los estándares establecidos en el sistema educativo nacional. En este contexto, el diagnóstico institucional se convierte en una herramienta clave de gestión escolar, ya que proporciona información valiosa sobre las condiciones, procesos y resultados que impactan en el cumplimiento de los objetivos educativos. Este análisis permite identificar problemas y sus causas, priorizar las necesidades —es decir, determinar qué aspectos de la escuela requieren fortalecerse— y sirve como base para la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), abarcando las cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia y Recursos.

Este proyecto de aplicación se centra en la implementación de un diagnóstico institucional basado en los estándares indicativos de desempeño en cada dimensión de la gestión escolar, aplicado en la Escuela Antonio de Zúñiga, ubicada en la comuna de Peumo, en la Sexta Región. Para ello, se tomó una muestra representativa de la comunidad educativa, incluyendo directivos, docentes, asistentes de la educación, apoderados y estudiantes, a quienes se aplicó una pauta de diagnóstico en las áreas de gestión seleccionadas.

A partir de la información recopilada, tabulada y analizada, se diseñó una propuesta de mejora orientada a abordar las debilidades identificadas y a fortalecer las áreas de alto desempeño, promoviendo una gestión escolar que facilite el logro de aprendizajes significativos en todos los estudiante.

Marco Teórico:

1.- Gestión Escolar.

Para algunos teóricos, la gestión escolar es un término que, entre otros incorporados al lenguaje de las prácticas educativas contemporáneas, por su insuficiente conceptualización, se torna impreciso, lo que lo hace caer en la generalización de algunas ideas de mejoramiento de la educación (Martínez, 2013). Es posible que, al tratar de diferenciar y centrar el quehacer educativo, la familiaridad entre los diversos significados de la gestión escolar con el de la administración conduzca a que estos se con-fundan y disuelvan y dé como resultado una desnaturalización de la misión educativa y de la organización de la praxis pedagógica. Diferentes teóricos de la gestión escolar coinciden en que es necesario llegar a una mejor comprensión del concepto, debido a que, por ser una disciplina de desarrollo muy reciente, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración, lo que la hace ser aún una disciplina en gestación, en un proceso de búsqueda de identidad (Casassus, 2000)

Es así como en la escuela se puede encontrar diversas formas de alusión a la gestión: gestión curricular, gestión pedagógica, gestión del tiempo, gestión educativa, gestión escolar, gestión del entorno, gestión de recursos, gestión directiva, gestión académica y hasta gestión administrativa. Este aluvión de denominaciones, aunque en apariencia se refieren a situaciones particulares, se usan de manera ambigua entre sí y de forma indistinta con la función de la administración, lo que hace que la implementación en la cotidianidad de la escuela sea confusa.

En relación con la calidad educativa, en el panorama mundial de las últimas tres décadas se ha incrementado exponencialmente el interés por el tema. La literatura al respecto es abundante, pero en ella es difícil precisar el concepto de calidad educativa. Esta falta es percibida por diferentes autores como un riesgo de confusión que se manifiesta como obstáculo en múltiples aspectos de la vida escolar

(Gómez, 2010). Muestra de esto son las contradicciones de significados que impactan negativamente las acciones y la planificación de estas, como sucede cuando se toman los resultados como procesos, las condiciones como indicadores, los propósitos como realidades. A pesar de contar con diversos enfoques y propuestas para implementar la calidad educativa, no es clara la definición del concepto, sino que se hace referencia a ella insinuando con qué se puede relacionar o cómo se puede identificar la calidad, es decir, indicando solo la forma de hacerla operativa.

Es de fundamental importancia para el mejoramiento de la educación comprender las dinámicas que están propiciando este tipo de conceptos dentro de las escuelas, los cuales, a pesar de contar con un estatus socialmente ambiguo, impactan profundamente la realidad educativa.

Casassus afirma que “la calidad educativa se ha convertido en un concepto estratégico en las formulaciones de política educativa en la gran mayoría de los países, en torno al cual se estructura el resto de las políticas educativas” (1999, p. 46). Si bien es genuina la preocupación por la calidad educativa, la percepción de calidad y de cómo se alcanza en la particularidad institucional tiene diferentes interpretaciones.

Gómez al respecto señala que, Aunque hay un consenso implícito sobre la importancia que una educación de calidad tiene para el desarrollo socioeconómico y que el rendimiento de los estudiantes es indicador de calidad, existen definiciones dispersas de lo que es “rendimiento” y lo que es “calidad”, lo cual dificulta la aplicación de políticas públicas claras y consecuentes con los desarrollos discursivos. (2010, p. 77) Para este autor, el único criterio que realmente se está considerando para clasificar la calidad de la educación es el uso de pruebas estandarizadas. Esto a su vez es un inconveniente, porque tampoco se tiene claro a qué se alude con rendimiento escolar en ellas y, con este criterio, se desconoce

el papel social que están desarrollando instituciones educativas en condiciones de vulnerabilidad que no cumplen con los estándares de las pruebas.

2.- La importancia de la evaluación para la mejora educativa en la Gestión Escolar.

De la intensidad de la discusión acerca de la educación pública en Chile es clara la necesidad de contar con un sistema educativo capaz de combinar de manera exitosa las necesidades de calidad y equidad (Bellei, Valenzuela y De los Ríos, 2010; Martinic, 2010). El estado chileno 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 15 años ha sido posible observar en Chile la profundización en la centralidad del desempeño de las instituciones y actores educativos como objeto fundamental de análisis, y 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.

Frente a la opción de evaluación considerada por la institucionalidad educativa chilena, y atendiendo el doble desafío de propender a la calidad y equidad de la educación, se vuelve central la discusión acerca de las estrategias que se utilizan para evaluar el cumplimiento de los objetivos educativos de las escuelas, su aporte a las metas del sistema y, sobre todo, al mejoramiento de la escuela.

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

7

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. Así, lo central del mejoramiento redunda en lo que ocurre en la sala de clases, lo que releva el rol de los profesionales de la escuela y su vínculo de aprendizaje con los estudiantes.

Junto con lo anterior, Levin (2009) indica que este proceso implica la organización en torno a un propósito moral, es decir, a una meta que tiene una dimensión simbólica y a la vez normativa. esta idea apunta a que el mejoramiento educativo se puede desarrollar en la medida en que hay finalidades que están más allá de lo meramente técnico y de las obligaciones que las escuelas deben cumplir.

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.

Se puede decir que existe consenso en relación con la estructura central del mejoramiento educativo, recientemente señalada. Junto con ello, sus autores referenciales también tienden a concordar respecto de las debilidades o desafíos para su desarrollo y su logro. Tal vez el mayor de estos sea asumir la complejidad de los escenarios en que se implementa este proceso, manteniendo el foco en el

objeto de mejoramiento (Chrispeels & González, 2006; Bogotch, Mirón & Biesta, 2007). Por su parte, Hallinger & Heck (2011) y Datnow & Park (2004) señalan que las estrategias de mejoramiento operan en escenarios complejos y contextos socioculturalmente diferenciados, por lo que se requiere de análisis multinivel que incluya a los distintos actores e instituciones involucrados y a sus relaciones, las características de la escuela (tamaño, composición, características socioeconómicas), de las políticas o programas cuya implementación se estudia (Anderson, Mascal, Stiegelbauer y Park, 2012).

Teniendo en consideración este fenómeno, Bourke & McGee (2012) señalan que la lógica de la comprensión del proceso de mejoramiento educativo implica asumir que, pese a que se puede observar que este sigue un patrón o tránsito por etapas, también hay un conjunto amplio de elementos que hacen de este proceso algo complejo e impredecible.

3.- Evaluación del desempeño para alcanzar los estándares de calidad.

El mejoramiento educativo es un proceso complejo de desarrollar y evaluar. Por esta razón, la evaluación de las escuelas y su desempeño es un área que cuenta con múltiples acercamientos y perspectivas y es objeto de intenso debate (OECD, 2013).

En relación con su uso para las políticas públicas y la toma de decisiones en particular, se ha observado un tránsito desde el uso de indicadores globales de resultados tales como los test de aprendizaje estandarizados hacia la consideración de otros insumos, mecanismos de aproximación al trabajo y desempeño escolar, e indicadores de funcionamiento y resultados de las escuelas (Schwartz, Hamilton, Stecher & Steele, 2011; Hargreaves, 2012).

El cambio mencionado ha buscado favorecer reflexiones evaluativas que, por un lado, sean más justas y que, por otro, describan con mayor detalle las condiciones y características donde se desarrolle el proceso educativo (Froemel,

2003; Thomas, 2010; Shwartz, Hamilton, Stecher y Steele, 2011). Junto con ello, se han constatado también importantes perjuicios relacionados con la toma de decisiones basadas en uno o pocos indicadores (Dale & Robertson, 2007), lo que ha conducido a algunos países a cambiar de estrategia de evaluación (Ng, 2012).

De acuerdo con la OECD (2013), la evaluación de una escuela debiera involucrar procesos relevantes tales como enseñanza-aprendizaje, liderazgo, administración, clima y gestión de los recursos humanos. Es decir, se ha ido avanzando hacia la consideración de los procesos de mejoramiento educativo en la evaluación. Esta situación implica la necesidad de asumir el levantamiento de información de carácter procesual. Además, se vuelve relevante considerar que los establecimientos educacionales están en un piso distinto al mejoramiento. Junto con ello, tampoco mejoran de una manera uniforme, lo que depende del contexto y de la etapa de desarrollo de la escuela en ese proceso (Barber, 2010; Hopkins, 2009).

Por las razones descritas, una evaluación que se oriente a reconocer y a juzgar el mejoramiento educativo, necesariamente obligará a observar procesos, ampliar las fuentes de información y sus métodos de recolección, de manera de brindar la flexibilidad necesaria para evaluar de manera completa y justa este fenómeno. El desarrollo de la investigación y propuestas en esta materia han permitido abrir un camino de desarrollo en el ámbito de la evaluación, pero este se encuentra lejos aún de completarse. A continuación, se identificará un conjunto de desafíos que las propuestas metodológicas de evaluación del desempeño de las escuelas debieran tener en consideración, para recoger la perspectiva del mejoramiento educativo.

Consideraciones para una evaluación de desempeño de escuelas vinculada a la complejidad del proceso de mejoramiento:

En primer lugar, una evaluación del proceso de mejoramiento educativo debiera considerar, tal como indica el propio Levin (2007), la condición sistémica del cambio, es decir, hay un conjunto de elementos que deben combinarse positivamente entre sí para avanzar en el mejoramiento educativo. En la misma línea, Loogma, Tafel-Viia & marik (2012) señalan que el mejoramiento educativo no es un proceso lineal, porque normalmente la idea y características de aquello que se busca transformar sufren modificaciones durante el proceso y terminan ocurriendo situaciones diferentes a las planificadas. esto implica que, junto con el proceso, será necesario observar la presencia de determinados indicadores o atributos clave para constatar la presencia de mejoramiento independiente de las vías por las que se produjo.

MacBeath (2011) explica que en relación con la condición de mejoramiento no hay definiciones únicas, debido a que este se puede considerar como una variable independiente o dependiente, es decir, podría ser el origen o el resultado de iniciativas o procesos de reforma. Además, su contenido va a estar directamente relacionado con el actor educativo en el que se enfoca.

Esta situación implica considerar que la mejora incluye la presencia de transformaciones generadas "desde dentro" de la escuela, relacionadas con el desarrollo de capacidades. Sin embargo, este proceso es apoyado y fomentado "desde fuera", tarea que realizan las políticas educativas y otros organismos. Los atributos del mejoramiento están, entonces, distribuidos en las diferentes capas del sistema educativo considerando una perspectiva multinivel, debido a que implica a estudiantes, padres, docentes, funcionarios de la educación, la comunidad, el distrito (o el nivel intermedio) e incluso la cultura, el proceso de mejoramiento ocurre en el marco de un contexto específico de dicho sistema, por lo que su evaluación debiera tener también en cuenta este fenómeno, comprendiendo que las políticas educativas y el contexto afectarán diferenciadamente las tareas más cercanas del centro del proceso.

En relación con la importancia del contexto en la evaluación, Guhn (2009) señala que se ha hecho necesario que las diferencias contextuales y culturales deban estudiarse en profundidad, para poder incorporar esa información en la supervisión de los procesos de implementación reales. El contexto entonces debiera también tenerse en cuenta en la evaluación del proceso de mejoramiento.

Pese a la demanda y a la necesidad de diversificar el espectro de observación del mejoramiento hacia otros eslabones del sistema y el contexto escolar, es importante constatar como contrapartida la idea de que este proceso cuenta con atributos que son relativamente estables. Así, Hallinger & Heck (2011) analizan un conjunto de elementos que pueden considerarse de manera fundamental en esta materia, indicando que existe un énfasis en aspectos referidos al cambio organizacional y transformaciones en la cultura de las escuelas. Otros dos aspectos relevantes de estudio son el liderazgo educativo y el cambio en las prácticas pedagógicas. También lo es la combinación de estos elementos, dentro de un contexto específico. Por último, este modelo de análisis del mejoramiento educativo se cierra con la variable tiempo, pues se comprende que estos procesos son de carácter longitudinal. De esta manera, una evaluación del proceso de mejoramiento debe ser flexible, pero a la vez no debe olvidar una base de atributos mínimos que lo componen de manera regular.

Estos elementos constitutivos del mejoramiento pueden consolidarse bajo la idea fundamental de desarrollo de capacidades. Para Harris (2012) la principal característica de este concepto está dada por el hecho de que los actores inviertan su energía en hacer cosas diferentes, aprender nuevas destrezas y generar prácticas más efectivas. La construcción de capacidades debe ser sistémica, es decir, debe incluir a los diferentes actores y escenarios, para generar una infraestructura que permita cambiar prácticas profesionales. De acuerdo con lo que afirma Harris, el proceso de desarrollo de capacidades puede potenciarse desde

afuera y desde adentro. en ambos casos, el elemento clave para que ello ocurra es la colaboración.

El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que las escuelas y liceos brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes.

4.- Herramientas de gestión con que cuentan las escuelas y liceos en nuestro país, de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Educación.

4.1 Estándares Educativos de Desempeño:

Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile. Para la elaboración de estos estándares se ha recorrido un largo camino que ha contemplado etapas de investigación y revisión de diversos modelos nacionales e internacionales de gestión y evaluación de establecimientos educacionales, así como también de consulta a especialistas y a variados actores educativos.

La evidencia nacional e internacional es consistente en señalar la importancia de contar con referentes exigentes y a la vez alcanzables en áreas clave de la gestión educativa -tales como el liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia, la gestión de recursos y la articulación-, con el fin de ayudar a determinar vías de mejora para los establecimientos. Asimismo, numerosos

estudios revelan que una gestión efectiva en estas áreas clave incide significativamente en el aprendizaje y rendimiento escolar.

Los Estándares Indicativos constituyen la base de la Evaluación Indicativa de Desempeño conducida por la Agencia de Calidad de la Educación -la cual no está asociada a sanciones, y cuyo propósito es entregar recomendaciones para la mejora institucional- y, a la vez, son un marco orientador de buenas prácticas de gestión educativa para los establecimientos y sus sostenedores. Desde esta doble función, los estándares permiten que los establecimientos y sus sostenedores tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades, identifiquen la necesidad de desarrollar sus capacidades institucionales y diseñen adecuadamente sus planes de mejora. De esta manera, la apropiación y el compromiso con estos estándares por parte de los establecimientos educacionales posibilitará avanzar adecuadamente en el logro de una educación de mayor calidad y más equitativa para todos los estudiantes del país.

4.2 Estándares de la Profesión Docente: Marco para la Buena Enseñanza.

Los Estándares de Desempeño Docente contenidos en el nuevo Marco para la Buena Enseñanza 2021 son el principal referente para fortalecer, apoyar y mejorar la práctica pedagógica y el desarrollo profesional de las y los docentes en ejercicio.

Para ello, plantean conocimientos, competencias y herramientas fundamentales para mejorar la enseñanza, en base a experiencias nacionales e internacionales y al último conocimiento sobre cómo aprendemos los seres humanos.

Por este motivo, el nuevo Marco para la Buena Enseñanza no solo es un instrumento clave para las y los docentes en ejercicio, sino también para los equipos directivos y líderes educativos, quienes tienen una responsabilidad con el desarrollo profesional de sus docentes.

Esta herramienta invita al docente aplicarlo en los siguientes contextos educativos, propios de la labor docente:

- En los procesos de planificación, evaluación y reflexión pedagógica.
- En el trabajo colaborativo que debe realizarse dentro de las escuelas.
- En el análisis sobre el desempeño de los y las estudiantes.
- En la retroalimentación entre pares y aquella que realizan los equipos directivos.
- En las acciones de formación que deben llevar adelante los establecimientos, de acuerdo con la ley.
- En los PME y planes de desarrollo profesional.
- En la implementación de la Estrategia de Educación Pública, sobre todo en lo referente a gestión pedagógica y fortalecimiento de capacidades de actores clave.
- Y en todo lo que sucede en la escuela.

4.3 Proyecto Educativo Institucional:

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional es el instrumento central 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.

4.4 Proyecto de Mejoramiento Educativo

Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que desarrollan las escuelas y liceos 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.

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Síntesis de los componentes del PEI

Este momento busca que la comunidad educativa rescate y revise la Misión, Visión y Sellos educativos de su Proyecto. Para el caso de los sellos se entenderán los elementos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa y educativa que la comunidad quiere desarrollar. En suma, son los elementos que le otorgan identidad a la escuela/liceo, y que lo hacen singular y diferente de otros proyectos educativos.

Vinculación de los sellos del PEI con el modelo de gestión

Con el fin de que la comunidad educativa pueda tener una mirada sistémica en su proceso de planificación, se la invita a pensar de qué manera se verán reflejados sus sellos en cada una de las cuatro dimensiones del modelo de gestión. La estructura en que se sustenta el modelo de gestión es la misma que está a la base de los estándares indicativos de desempeño y es la siguiente:

Liderazgo: formado por los subdimensiones, liderazgo del sostenedor, liderazgo del director, planificación y gestión de resultados.

Gestión Pedagógica: gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula, apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Formación y Convivencia: formación, convivencia, participación y vida democrática.

Gestión de Recursos: gestión de personal, gestión de recursos financieros, gestión de recursos educativos.

Autoevaluación de la gestión educativa.

La Autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos.

Todos estos procesos están directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes; su base se encuentra en el desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento. Los momentos de esta etapa son los siguientes:

a) Autoevaluación

Este momento busca que la comunidad educativa sea capaz de reflexionar sobre los logros y desafíos detectados en los procesos previos a la construcción del actual plan, para lo cual es importante utilizar las siguientes fuentes de información:

- Las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño definidos por el Ministerio de Educación.
- Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado.
- Los resultados institucionales (cuantitativos y cualitativos): resultados evaluativos de estudiantes y docentes; informes que recogen la opinión y visión de estudiantes, docentes y comunidad educativa.
- El informe técnico producto del proceso de verificación de la implementación del PME.

- El Marco para la Buena Enseñanza y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.
- El informe de visita y ordenación entregado por la Agencia de la Calidad de la Educación

b) Autoevaluación de la implementación de planes por normativa

Dado que las acciones de integración y trabajo que están detrás de cada uno de los seis planes es algo que el establecimiento debe abordar por normativa es fundamental revisar el estado de situación de su implementación en esta etapa, con el fin de que puedan integrarlos sistémicamente a su proceso de mejora, dado que, además, la plataforma PME cuenta con herramientas de apoyo al proceso de integración y declaración. Para esto revisar el cuadro de descripción de planes de este documento, disponible en el título vinculación de sellos con planes.

c) Autoevaluación de la gestión curricular

Consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en su gestión, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado.

Dado que el currículum fija metas de aprendizaje a nivel nacional, la relación que se establezca entre el PEI y lo establecido en el currículum permitirá definir formas de alcanzar dichas metas, considerando los contextos, las necesidades y los intereses de la comunidad educativa.

d) Análisis de resultados obtenidos (análisis de datos)

Los resultados institucionales corresponden a información y evidencia cuantitativa (metas de eficiencia, resultados, matrícula, etc.) y cualitativa (escalas de percepciones, de valores, de grados de satisfacción) sobre la situación actual del

establecimiento educacional, fundamentalmente respecto de los aprendizajes obtenidos por sus estudiantes. Previo al análisis de los resultados, se requiere definir cuáles de ellos son los más apropiados para utilizar en esta etapa y si es necesario relacionarlos con otros para establecer posibles hipótesis explicativas sobre el desarrollo del quehacer educativo de la escuela/liceo. Dentro de este marco, los resultados institucionales (cuantitativos y/o cualitativos) aportan:

- Evidencia al análisis de la situación actual del establecimiento educacional y, en particular, al desarrollo de las apuestas formativas definidas en su Proyecto Educativo Institucional.

Información útil para la definición de objetivos y metas estratégicas a cuatro años de distintas dimensiones y subdimensiones del PME.

- Información que permite determinar el impacto de los procesos institucionales y pedagógicos en la mejora escolar y en el aprendizaje de las y los estudiantes.

e) Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento

Una vez recopiladas y analizadas todas estas fuentes de información, los actores de la comunidad educativa contarán con un conjunto de evidencias que permitirá:

- Identificar fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las dimensiones y en el área de resultados y, a partir de ello, en el avance respecto de sus objetivos y metas estratégicas.

- Elaborar hipótesis explicativas sobre el estado de situación del establecimiento en las dimensiones del modelo de gestión educativa.

Para definir las fortalezas y oportunidades de mejora resulta relevante considerar cómo los elementos analizados se vinculan con otros aspectos importantes de la gestión, tales como las prácticas de planificación de aula, la

organización de las horas de libre disposición, las instancias de trabajo colaborativo entre los profesionales del establecimiento, la participación de la comunidad, entre otros.

Planificación estratégica

El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales.

Para formular la planificación a mediano plazo es necesario abordar los siguientes componentes:

a) Objetivos estratégicos

Se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.

- Expresan las aspiraciones de la comunidad educativa a cuatro años, en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de sus desafíos institucionales y pedagógicos actuales.
- Se elaboran para las dimensiones del modelo de mejoramiento de la calidad de la gestión escolar.
- Se formulan en términos de procesos institucionales y pedagógicos a trabajar por parte de la comunidad educativa y se expresan cualitativamente.
- Deben considerar los enfoques y sentidos de los planes establecidos por normativa.

b) Metas estratégicas

Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

- Expresan los resultados que se quieren alcanzar a cuatro años para cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos. Se relacionan con las dimensiones del modelo de gestión escolar.

- Se formulan en términos de logros o resultados a alcanzar y se expresan cuantitativamente. Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

c) Estrategias

Las estrategias se definen como líneas de acción genéricas para un periodo anual, permitiendo acercarse de manera progresiva al logro de los objetivos y metas. Las estrategias dan sentido al periodo anual en la medida que su diseño e implementación mediante las acciones anuales, permitan cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones. La definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los periodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

Fase Anual.

El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una

de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año. Las etapas de esta fase son:

- a) Planificación anual
- b) Implementación, monitoreo y seguimiento
- c) Evaluación

a) Planificación anual

Espacio que permite operativizar las acciones de mejora de la comunidad educativa en pos del mejoramiento de los aprendizajes, teniendo en cuenta el PEI, objetivos estratégicos trazados y estrategias anuales definidas en la fase estratégica. Para ello se requiere trabajar dos elementos:

- **Indicadores de seguimiento:** Es el elemento cuantificador de las estrategias y permite establecer el nivel de contribución de las acciones para el cumplimiento de la estrategia anual, durante su implementación. Esto permitirá tomar decisiones y ajustar lo que se está implementando para alcanzar lo esperado. Para la elaboración de indicadores es necesario distinguir indicadores cuantitativos y cualitativos, además de ser cuantificables, relevantes y perdurables. Cabe recordar que para cada estrategia diseñada se deben elaborar, al menos, dos indicadores de seguimiento. Es relevante considerar que, si la comunidad educativa diseña más de un indicador para una misma estrategia, se contemple un criterio de complementariedad, es decir, los indicadores deben medir distintos aspectos y su aplicación tendrá que reportar información integrada respecto del avance.

b) Implementación, monitoreo y seguimiento

Junto con la ejecución de las acciones, la etapa de Implementación contempla procesos de monitoreo y seguimiento que permiten estimar, durante la ejecución

del PME, el impacto de las acciones planificadas y realizar ajustes que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento.

La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución según lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos.

Para esto se requieren procesos de monitoreo y seguimiento que permitan realizar las adecuaciones necesarias de manera oportuna. El sistema de monitoreo y seguimiento permitirá:

- Visibilizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución de las acciones.

- Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se está implementando.

Analizar la coherencia y factibilidad de las acciones para tomar decisiones.

- Analizar el grado de compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento

- Monitoreo de las acciones

El Monitoreo es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican.

Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones, teniendo como referentes los objetivos y las metas estratégicas definidas a mediano plazo.

Esta etapa se realiza a partir de la revisión mensual de componentes como fechas de inicio y término, disposición oportuna de los recursos con y sin financiamiento, y de variables organizativas tales como información, implementos, dependencias, etc. Además de los componentes anteriores, se sugiere observar aquellos aspectos relativos a la gestión de recursos humanos como el rol de los y

las responsables de las acciones, el desempeño y el impacto en la mejora de la Asistencia Técnica Externa (si la hubiere) y la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa.

La información que surge de este proceso permite tomar decisiones que implican continuar, modificar o dejar de implementar las acciones planificadas, así como también definir nuevas acciones que permitan complementar la programación anual. En este sentido, la plataforma permitirá deshabilitar o crear nuevas acciones que apunten a los logros de mejora establecido, siempre atendiendo a la regla de que deben existir al menos 2 acciones por estrategia. Al minuto de deshabilitar debe consignar la causa de esa decisión, puesto que es fundamental para los análisis en las etapas de evaluación.

Los establecimientos educacionales dispondrán de dos listas de opciones en la plataforma. Una para establecer el nivel de implementación de las acciones y otra para tipificar las razones u obstáculos que explican su ejecución de acuerdo con lo planificado.

-Seguimiento.

El Seguimiento es un proceso que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento. Se realiza en momentos definidos por la institución, de acuerdo con el avance en la implementación de las acciones.

El proceso de Seguimiento se nutre de la información obtenida en el monitoreo, dado que implica vincular el nivel de implementación de las acciones con el grado de avance de las estrategias.

Un adecuado seguimiento requiere de sistematicidad y se realiza en distintos momentos del año, durante la ejecución de las acciones. Se sugiere que un primer momento se desarrolle al término del primer semestre y otro a mediados del

segundo semestre, lo que permite realizar las últimas modificaciones antes de la etapa de evaluación anual.

-Seguimiento a las estrategias anuales

El seguimiento a la estrategia es el resultado del proceso de Monitoreo, utilizando la información obtenida a partir de la implementación de acciones y de la aplicación del indicador de seguimiento. Esto permite, al final del periodo anual, estimar el grado de cumplimiento de la programación anual, además de identificar qué aspectos del Objetivo Estratégico se están cumpliendo y cuáles se deben reforzar en la propuesta anual siguiente. Realizar un análisis del cumplimiento de los indicadores durante la implementación de las acciones, entrega información objetiva para que la institución analice el estado de avance y determine los pasos necesarios y factibles de abordar para ajustar y mejorar las acciones que se están implementando.

La información que surge del seguimiento permitirá establecer si mediante la implementación del conjunto de acciones se favorece la incorporación de prácticas educativas y de gestión que apoyan el logro de los aprendizajes.

El porcentaje de avance que se declare, producto de la aplicación del indicador de seguimiento, permitirá estimar cuánto se ha avanzado en la estrategia de mejoramiento. Si el indicador es cuantitativo, se podrá obtener un promedio de avance en la estrategia.

En este sentido, el nivel de avance de la estrategia se obtiene de dos fuentes de información; la primera es el nivel de avance de las acciones (promedio) diseñadas para dicha estrategia, y la segunda es el resultado de la aplicación del indicador de seguimiento.

c) Etapa de evaluación

Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada periodo. Aquí, el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo. En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de Evaluación posibilitarán la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año siguiente.

Para realizar esta etapa es importante considerar:

- Aquellos factores externos a la gestión educativa, pero que impactaron en la implementación de la programación anual y, por tanto, en el desarrollo normal del año.
- Aquellos factores propios de la gestión educativa que dificultaron o fortalecieron los procesos educativos durante el año. La participación de distintos actores de la comunidad educativa, por sobre todo de los docentes.

Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones

Para efectuar este proceso se cuenta con el resultado del proceso de Monitoreo y Seguimiento. En este sentido, requiere dos tipos de análisis, uno centrado en aspectos cuantitativos y otro centrado en aspectos cualitativos, en el que es relevante atender las causas que explican el nivel de ejecución.

Nivel de ejecución y causas que facilitaron o dificultaron la implementación de las acciones. Dado que el grado final de ejecución de una acción puede estar relacionado con muchos factores (equipo directivo, entrega oportuna de recursos, tiempos reales con los que se contó durante el año, etc.), es necesario reflexionar sobre las causas que facilitaron o dificultaron la implementación de lo programado. Contar con esta información permite tomar decisiones respecto de cómo focalizar de mejor manera los esfuerzos para el periodo que se iniciará.

Finalmente, este proceso de reflexión debe contar con una evidencia que puede ser un acta de reunión del Consejo Escolar o de Profesores, que demostrará que el proceso de evaluación del PME fue participativo. Este documento será solicitado en plataforma PME en la sección Evaluación del periodo anual.

- Evaluación del cumplimiento de las estrategias

Un segundo paso en la etapa de Evaluación es la revisión del grado de cumplimiento de las estrategias anuales. Para esto, la plataforma le entregará los porcentajes de avance logrados durante el año, producto de lo declarado en la etapa de implementación. Además, este análisis debe contemplar aspectos cualitativos que ayudarán a estimar las causas que explican el desarrollo del ciclo de mejoramiento continuo.

Un segundo paso en la etapa de Evaluación es la revisión del grado de cumplimiento de las estrategias anuales. Para esto, la plataforma le entregará los porcentajes de avance logrados durante el año, producto de lo declarado en la etapa de implementación. Además, este análisis debe contemplar aspectos cualitativos que ayudarán a estimar las causas que explican el desarrollo del ciclo de mejoramiento continuo.

- Grado de acercamiento al logro del Objetivo Estratégico

Abordar este paso requiere realizar los pasos anteriores, dado que es esa información la que permitirá a la comunidad educativa realizar un ejercicio reflexivo y dialogante, en el que estimarán la coherencia entre lo que se aborda en la Fase Estratégica y lo que se implementó en los periodos anuales.

Este paso de la evaluación, además de aportar una mirada global respecto del mejoramiento de la calidad de la educación, permite establecer una mirada proyectiva para el próximo periodo anual, en el que se espera que la comunidad educativa vuelva a poner en el centro el PEI y los desafíos que requiere abordar con

una propuesta de mejoramiento coherente, factible e integral. Para este paso es necesario que la comunidad educativa cuente con:

- La información de los pasos anteriores de la etapa de Evaluación e implementación.
- Los Sellos Educativos.
- Los Objetivos y Metas Estratégicas
- El cuadro de organización estratégica. En esta etapa, para resguardar que cada periodo anual sea coherente y aporte al logro del Objetivo Estratégico, es necesario que la comunidad educativa defina qué procesos técnico-pedagógicos deben ser abordados en el año que sigue.

-Evaluación proyectiva

Este momento de la etapa de evaluación requiere que el equipo directivo, en conjunto con las y los docentes, analicen los cambios que se producen en la comunidad antes de iniciar un nuevo año lectivo.

La relevancia de este componente es que permite conjugar toda la información de la etapa de evaluación, considerando logros y desafíos que se deben abordar y fortalecer el año que se inicia, junto con aquellos cambios que podrían impactar en la gestión educativa.

La realidad de las comunidades educativas es dinámica, sin embargo, se debe evitar que los cambios que puedan surgir detengan la gestión educativa y la implementación de las acciones.

En este sentido, se propone que este último paso de la etapa de evaluación anual se realice previo al inicio del periodo anual siguiente, de modo que se puedan considerar cambios tales como: cambios en el equipo directivo, cambio de sostenedor(a), creación de alguna unidad o cargo nuevo, cambios en el entorno del establecimiento, etc.

-Evaluación del ciclo de mejoramiento cada 4 años

Este momento evaluativo se realiza al cierre del año 4 del ciclo de mejora y busca que la comunidad educativa pueda mirarse en la proyección del avance logrado desde la lógica de los estándares indicativos de desempeño, herramienta del sistema educativo que pone la mirada en las cuatro dimensiones del modelo de gestión educativa. Desde aquí, el equipo del establecimiento puede proyectar, en conjunto con las evaluaciones ya realizadas, un nuevo ciclo de mejora escolar.

En este momento evaluativo la comunidad contará con un compendio que le permitirá valorar el avance en cada una de las subdimensiones del modelo de gestión.

Para hacer esta valoración sugerimos incorporar en el análisis los estándares indicativos como base de apoyo.

Marco Contextual

La Escuela “Antonio de Zúñiga”, inmersa en el valle del Cachapoal de la sexta región del país, específicamente en la comuna de Peumo, un valle fértil caracterizado por el trabajo agrícola en el cultivo de paltos, naranjos, limoneros y viñedos.

La Escuela Antonio de Zúñiga se caracteriza por su trayectoria educativa de más de 70 años, al servicio de la educación pública, durante este extenso recorrido educativo ha logrado la excelencia académica en varias oportunidades, con un cuerpo docente de renombre y valorado por estudiantes y apoderados, con buenos resultados académicos, llegando a alcanzar una matrícula de más de 900 estudiantes.

Desde el año 2000 la escuela ha vivido una baja en cuanto a matrícula y resultados en las diferentes áreas de gestión, en los últimos 10 años ha sido dirigida por 4 directivos distintos, con un promedio de gestión de 4 años aproximadamente.

Actualmente cuenta con una matrícula de 275 estudiantes, una planta docente de 28 profesores en su mayoría jóvenes y 26 asistentes de educación. Imparte enseñanza desde prebásica a octavo año básico, sus estudiantes tienen un índice de vulnerabilidad de 80%, con un estado socioeconómico bajo.

Cuenta con una excelente y amplia infraestructura que permite brindar espacios e instancias educativa a sus estudiantes, con 36 salas de clases, 1 laboratorio de computación, 1 laboratorio de Inglés con tecnología apropiada, biblioteca, gimnasio techado, cancha techada, amplios patios, dependencias para Educación inicial, con salas y patio separados de la básica.

En cuanto a sus logros académicos de acuerdo con las últimas mediciones SIMCE, fluctúa en un promedio de 250 puntos en lenguaje y 245 en matemática, su metodología de enseñanza se basa principalmente en el desarrollo de habilidades

tanto académicas como también aquellas que se relacionan con los sellos educativos: deportivo, artístico y cultural.

Diagnóstico Institucional

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

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

Análisis de las áreas de proceso

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.

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

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

ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	X			
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.		X		
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.		X		
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		X		
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.		X		
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			X	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.		X		
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y		X		

análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.		X		

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

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

volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.			X	

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.		X		
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			X	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				X
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.			X	

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

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

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

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	X			
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, 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			

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	X			
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.		X		
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		X		
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		X		
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.		X		

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).			X	
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			X	
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.		X		
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.		X		

1.3. Dimensión: Participación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				X
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				X
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				X
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			X	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				X
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				X
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.			X	
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			X	
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.			X	

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.		X		
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	X			
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		X		
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.		X		
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				X

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

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

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

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

Análisis de Resultados:

El análisis cualitativo y cuantitativo del diagnóstico institucional se basa en las áreas evaluadas, utilizando una escala que mide el nivel de calidad en las prácticas institucionales y pedagógicas. A continuación, se presentan los resultados de ambos análisis:

El diagnóstico utiliza una escala de calidad del 1 al 4, donde:

- 1: Las acciones son difusas y asistemáticas.
- 2: Las acciones son claras y sistemáticas.
- 3: Las acciones son claras, sistemáticas, y orientadas a la mejora.
- 4: Las acciones se perfeccionan de manera continua.

A continuación, se resumen los resultados en las áreas clave:

1.- Dimensión Gestión Pedagógica

1.1 Subdimensión Gestión del Currículum

El diagnóstico muestra que en el área de Gestión Pedagógica se alcanzan diferentes niveles de calidad, desde prácticas iniciales (Nivel 1) hasta prácticas avanzadas (Nivel 4). Esto refleja un compromiso con la organización y planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje, aunque algunas prácticas carecen de sistematicidad o mejora continua. El porcentaje de logros general de esta subdimensión es de un 57,6%.

Fortalezas

Organización de Carga Horaria: La asignación de horas de libre disposición en función de las metas de aprendizaje y los intereses de los estudiantes es una fortaleza. El equipo pedagógico muestra organización y adaptación a las necesidades estudiantiles.

Asignación Docente y Horarios: La asignación de profesores y horarios es guiada por criterios pedagógicos, como el equilibrio en la distribución de asignaturas y la especialización docente, lo que contribuye a un ambiente de aprendizaje más estructurado y efectivo.

Corrección y Análisis de Evaluaciones: los docentes corrigen evaluaciones y analizan resultados, aunque se debe realizar de manera colaborativa con el equipo aula.

Debilidades

Monitoreo de Cobertura Curricular: Aunque existen procedimientos de monitoreo curricular, este proceso no es completamente sistemático ni progresivo, lo que limita la capacidad para realizar un seguimiento efectivo y garantiza el cumplimiento de la cobertura curricular en todas las asignaturas.

Evaluación y Retroalimentación de Clases: La revisión y análisis de las planificaciones de clase junto con los docentes se realiza, pero falta una secuencialidad en la retroalimentación para que esto conduzca a una mejora continua en los contenidos y estrategias de enseñanza.

Intercambio de Buenas Prácticas: La promoción del intercambio de buenas prácticas y el análisis de dificultades aún se encuentra en un nivel inicial. Esta práctica no se lleva a cabo de manera sistemática, de igual manera las instancias de reflexión no se realizan con análisis de los datos internos, lo que limita el desarrollo de una cultura de reflexión profesional entre el equipo docente.

Reutilización y Mejora de Recursos Educativos: Aunque se promueve la reutilización de recursos pedagógicos, no existe un sistema estructurado para su organización y

mejora. La falta de un sistema de organización limita el acceso y la optimización de materiales útiles para la enseñanza.

1.2 Subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

En esta subdimensión se obtuvo un 81% de logro general en las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Fortalezas

Los profesores comunican claramente los aprendizajes esperados y relacionan las actividades con los objetivos: existe una comunicación clara de objetivos en las clases, aunque podría ser beneficioso reforzarla para asegurar que todos los estudiantes comprendan plenamente las expectativas de aprendizaje.

Mantenimiento de un clima de respeto y aprendizaje en el aula, los docentes manejan adecuadamente el clima en el aula, logrando retomar la atención y participación tras interrupciones, lo cual contribuye a un ambiente propicio para el aprendizaje.

Debilidades

Si bien la mayoría de las prácticas de este nivel se encuentran sobre el 75% de efectividad, sin embargo, podría dar mayor énfasis en alguna de ellas incorporando la evaluación y el seguimiento.

El uso limitado de diversas estrategias de enseñanza reduce las oportunidades de aprendizaje en diferentes estilos y ritmos, lo cual podría afectar la profundidad y calidad de los aprendizajes.

Uso asistemático de recursos didácticos y tecnológicos: Aunque los recursos se emplean en ciertas ocasiones, su uso no es constante ni estratégicamente planificado, lo que podría limitar el impacto en el aprendizaje y la motivación de los estudiantes.

1.3 Subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.

En esta subdimensión se evaluaron 6 prácticas relacionadas con los mecanismos para detectar a tiempo los estudiantes que presentan dificultades en su aprendizaje como también a aquellos estudiantes con mayores habilidades, como evitan la deserción y entregan apoyo a los estudiantes en el área vocacional, obteniendo un 75 % de prácticas instaladas y sistematizadas.

Fortalezas

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, esto tiene relación con el trabajo que desarrolla el Programa de Integración Escolar de la escuela.

Debilidades

En cuanto a las debilidades se puede establecer que las estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico, esto se articula con las escasas herramientas que posee la escuela para realizar el seguimiento y la recopilación de datos para tomar decisiones oportunas, en especial con los resultados de los procesos formativo de los estudiantes.

2.- Dimensión Liderazgo

2.1 Liderazgo del Sostenedor

En esta subdimensión se evaluaron 5 prácticas que se destacaron entre el nivel 3 y 4, obteniendo un 85 % de logros, lo que se aprecia un trabajo articulado y efectivo con la escuela.

Fortalezas

La estabilidad y atribuciones que tiene el equipo directivo por parte del sostenedor, que permite un porcentaje de autonomía para la gestión interna, tanto administrativa como pedagógica.

Debilidades

La entrega oportuna de los recursos comprometidos para el funcionamiento integral de la escuela, en lo pedagógico principalmente, se aprecia mucha gestión del director con redes externas.

El establecer y darles seguimiento a las metas comunales establecidas por el sostenedor.

2.2 Liderazgo Formativo y Académico del Director

En cuanto a las habilidades del director para gestionar los aspectos formativos y académico en la escuela están arrojando resultados de un 67,8% de efectividad en las prácticas relacionadas con liderar y motivar a la mejora de las prácticas pedagógicas de sus docentes.

Fortalezas

Las habilidades para gestionar y articular redes de apoyo para la escuela.

La promoción de la ética profesional y ambiente positivo en la escuela.

Debilidades

La inexistencia de un plan anual en las diferentes áreas de gestión que permita establecer y articular las metas institucionales de acuerdo con su Proyecto educativo Institucional.

La priorización e involucramiento por parte del director en los aspectos técnicos profesionales, sobre todo lo relacionado con la gestión de los tiempos no lectivos de la escuela, lo que impide realizar una reflexión pedagógica efectiva, con análisis de datos y el intercambio de experiencias entre docentes

2.3 Planificación y Gestión de Resultados

En esta subdimensión obtuvo un nivel de desempeño de la práctica que equivale a un 62,5% de efectividad, puesto que en ella se evalúan aspectos como 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.

Fortalezas

El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

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.

El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.

Cada una de las subdimensiones que incorpora esta área de liderazgo tiene un nivel 3 de desempeño que indica que existen acciones claras, sistemáticas que apuntan a la mejora.

Debilidades

El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.

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.

El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.

3.- Dimensión Convivencia Escolar

3.1 Formación

Esta subdimensión evalúa en la institución 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 y la escuela alcanzó un nivel del 54% de desempeño óptimo.

Fortalezas

La escuela cuenta con una docente encargada del Departamento de Convivencia Escolar, quien trabaja con un equipo integrado por una orientadora, un psicólogo y una asistente social.

Debilidades

La escuela no cuenta con un plan de gestión de la convivencia que incorpore los aspectos formativos, como autocuidado, resolución de conflictos, sexualidad y equidad de género, solamente se enfoca en fomentar la participación en actividades extraprogramáticas enfocadas a la promoción del sentido de pertenencia.

3.2 Convivencia Escolar

En esta subdimensión en donde se evalúan políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro, en este aspecto la escuela obtiene un 75% de efectividad en sus prácticas.

Fortalezas

La escuela cuenta con un Manual de Convivencia escolar que fomenta el buen trato y la no discriminación.

La promoción de un ambiente positivo entre todos los estamentos que forman la escuela.

Debilidades

Las debilidades que se aprecian en esta área de Convivencia Escolar son las acciones preventivas relacionadas con la formación integral de los estudiantes, que aborden aspectos relacionados con la resolución de conflictos, prevención de conductas violentas y bullying.

3.3 Participación

En esta sección se evalúan las 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, en esta área se aprecia un desempeño del 90% de desarrollo, puesto que se tiende a trabajar específicamente en el estamento estudiantes.

Fortalezas

El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.

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.

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.

El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.

Debilidades

Las debilidades en esta área se sitúan en los aspectos formales de la participación de los dirigentes de los diferentes estamentos como lo es el consejo escolar, Centro de Padres, Centro de Alumnos.

4.- Dimensión Gestión de Recursos

4.1 Subdimensión Recursos Humanos

En esta área se identifican y evalúan aquellas políticas, procedimientos y prácticas que realiza la escuela para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, en esta área se obtiene un 59% de logros.

Fortalezas

La escuela 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.

La escuela incentiva a los docentes que se tienen un desempeño destacado a permanecer en la escuela.

Debilidades

El establecimiento no cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente que le permita diseñar e implementar políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.

La escuela no cuenta con procesos formales de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas, sino que se realiza de manera esporádica, sin evidencia estadística.

4.2 Subdimensión Gestión de recursos financieros y administrativos

Esta área de gestión se aprecia un 78,5% de efectividad en las 7 prácticas evaluadas y que se relacionan con aquellas políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos de acuerdo con las necesidades que presente la escuela para brindar un buen servicio a sus estudiantes.

Fortalezas

La escuela implementa programas de apoyo y establece alianzas estratégicas con la comunidad local y educativa, lo que facilita la realización de actividades orientadas a promover una convivencia saludable.

Debilidades

Falta de acciones efectivas y atractivas que mejoren los resultados académicos, incrementen la matrícula y promuevan una mayor asistencia de los estudiantes a clases.

4.3 Subdimensión Gestión de recursos educativos

En esta área de gestión se evaluaron 5 prácticas relacionadas con las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios, en este aspecto se obtuvo un 85% de efectividad.

Fortalezas

La escuela dispone de instalaciones y equipamiento adecuados para el desarrollo integral de los estudiantes, los cuales permiten abordar tanto el aprendizaje académico como el bienestar emocional y físico. Estos recursos físicos son un apoyo clave para implementar una oferta educativa que favorezca la participación de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, contribuyendo a una experiencia educativa enriquecedora y completa.

Debilidades

Existe una limitación en la disponibilidad de recursos pedagógicos específicos, necesarios para respaldar el aprendizaje de todos los estudiantes, especialmente aquellos con diversas necesidades educativas. La falta de materiales didácticos diferenciados y herramientas actualizadas puede restringir la capacidad de personalizar el proceso de enseñanza y de implementar metodologías que favorezcan el aprendizaje inclusivo y significativo en el aula.

Este análisis revela que la institución tiene una estructura sólida y organizada en áreas como la gestión pedagógica y el liderazgo. Sin embargo, existen áreas que necesitan atención. El siguiente paso será utilizar estos hallazgos para desarrollar un plan de mejora que potencie las fortalezas y aborde las debilidades.

Plan de Mejoramiento Educativo

De acuerdo con los resultados del diagnóstico institucional aplicado a la escuela “Antonio de Zúñiga” de Peumo, se propone el siguiente Plan de mejoramiento Educativo que sirva de insumo para avanzar a la mejora de aquellas prácticas que son necesarias de reforzar por el bienestar de toda la comunidad educativa.

DIMENSION	OBJETIVO	META
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Implementar un sistema integral de seguimiento y monitoreo de la cobertura curricular en cada nivel y asignatura, liderado por el director y el equipo técnico-pedagógico, que permita asegurar el cumplimiento de los Objetivos de Aprendizaje definidos en el Proyecto Educativo Institucional. Este sistema incluirá reportes detallados de los docentes, observación sistemática de clases y análisis continuo del trabajo de los estudiantes, con el fin de identificar y mejorar los aprendizajes de manera	Para el final del año académico, lograr un 90% de cumplimiento en la cobertura de los Objetivos de Aprendizaje de cada nivel y asignatura, mediante la implementación de un sistema de monitoreo que incluya informes semestrales de los docentes, observaciones de al menos dos clases por semestre en cada curso, y análisis bimensual del trabajo de los estudiantes, para asegurar que los

	oportuna y efectiva. (estándar 4.1)	aprendizajes estén alineados con el Proyecto Educativo Institucional y las bases curriculares.
LIDERAZGO	Fortalecer la planificación institucional mediante la definición clara de los lineamientos estratégicos del establecimiento, el seguimiento riguroso de metas y el uso de datos y evidencia en todas las etapas del proceso, para optimizar la toma de decisiones y asegurar el cumplimiento de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional. (Estándar 2.2)	Para el cierre del año escolar, alcanzar un 95% de cumplimiento en las metas anuales establecidas en el Plan de Mejoramiento Educativo, mediante la implementación de un proceso de planificación con revisiones semestrales y la utilización de informes de datos cuantitativos y cualitativos sobre el avance en cada área, que orienten las decisiones del equipo directivo en función de evidencias claras y actualizadas.

<p>CONVIVENCIA ESCOLAR</p>	<p>Fomentar el desarrollo integral de los estudiantes mediante programas y actividades que fortalezcan su formación afectiva, social, ética y espiritual, promoviendo así un ambiente de respeto, empatía y responsabilidad en la comunidad educativa. (Estándar 7.1)</p>	<p>Lograr que al menos el 90% de los estudiantes participen activamente en talleres, charlas y actividades de formación afectiva, social, ética y espiritual, aumentando en un 30% la percepción de bienestar y cohesión en la comunidad educativa.</p>
<p>RECURSOS</p>	<p>Fortalecer el desarrollo profesional y técnico del equipo educativo mediante la gestión y financiamiento de capacitaciones, pasantías, mentorías y talleres que respondan a las necesidades y prioridades definidas por la institución, promoviendo así un equipo de alto desempeño y actualizado en las mejores prácticas pedagógicas.</p>	<p>Alcanzar que al menos el 85% del equipo educativo participe en al menos dos instancias de desarrollo profesional (capacitaciones, mentorías o pasantías) durante el año, incrementando en un 20% la satisfacción y percepción de competencia profesional del personal en relación con su labor.</p>

Plan de Mejoramiento para un año

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsables
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Implementar un sistema integral de seguimiento y monitoreo de la cobertura curricular en cada nivel y asignatura, liderado por el director y el equipo técnico-pedagógico, que permita asegurar el cumplimiento de los Objetivos de Aprendizaje definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	Para el final del año académico, lograr un 90% de cumplimiento en la cobertura de los Objetivos de Aprendizaje de cada nivel y asignatura, mediante la implementación de un sistema de monitoreo tanto de la enseñanza como de los aprendizajes de los estudiantes que estén alineados con el Proyecto Educativo Institucional y las bases curriculares.	Contratar una plataforma de gestión integral que centralice la administración escolar y la planificación de aula de cada asignatura, permitiendo al director y al equipo técnico realizar un monitoreo y seguimiento efectivos de la cobertura curricular en todos los cursos y asignaturas. Esta herramienta incluirá reportes detallados de los docentes, observación sistemática de clases y análisis continuo del trabajo de los estudiantes, con el fin de identificar y mejorar las prácticas de enseñanza del profesorado y optimizar los aprendizajes de	Sostenedor Director Equipo Técnico Pedagógico

				todos los estudiantes.	
Liderazgo	Planificación y Gestión de Resultados	Fortalecer la planificación institucional mediante la definición clara de los lineamientos estratégicos del establecimiento, el seguimiento riguroso de metas y el uso de datos y evidencia en todas las etapas del proceso, para optimizar la toma de decisiones y asegurar el cumplimiento de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional	Lograr que, en el plazo de un año, el 100% de las áreas y equipos del establecimiento cuenten con planes de acción alineados a los lineamientos estratégicos definidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y que al menos el 80% de las metas establecidas en dichos planes presenten un seguimiento documentado y basado en datos y evidencia para asegurar su cumplimiento y mejora continua.	Establecer como práctica educativa la planificación e implementación de planes de acción por área, alineados con los lineamientos definidos en el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo, permitiendo dar seguimiento a las acciones mediante un proceso de planificación con revisiones semestrales. Este proceso incluirá informes de datos cuantitativos y cualitativos sobre el avance en cada área, que orienten las decisiones del equipo directivo con base en evidencias claras y actualizadas.	Director Jefe Técnico Encargado de Convivencia Escolar Coordinadora PIE Coordinadora de Prebásica

Convivencia Escolar	Formación	Fomentar el desarrollo integral de los estudiantes mediante programas y actividades que fortalezcan su formación afectiva, social, ética y espiritual, promoviendo así un ambiente de respeto, empatía y responsabilidad en la comunidad educativa	Lograr que al menos el 90% de los estudiantes participen activamente en talleres, charlas y actividades de formación afectiva, social, ética y espiritual, aumentando en un 30% la percepción de bienestar y cohesión en la comunidad educativa.	Implementar un programa anual de "Jornadas de Formación Integral" que incluya talleres, charlas y actividades interactivas en temas como inteligencia emocional, resolución de conflictos, ética y valores, y desarrollo espiritual. Estas jornadas se realizarán trimestralmente y estarán diseñadas para promover la participación de los estudiantes mediante dinámicas grupales, espacios de reflexión y proyectos colaborativos. Además, se llevarán a cabo encuestas de percepción antes y después de cada jornada para medir el impacto en la percepción de bienestar y cohesión en la	Equipo de Convivencia escolar formado por: Encargada del Departamento, orientadora, dupla psicosocial. Profesores Jefes.
---------------------	-----------	--	--	---	--

				comunidad educativa, permitiendo ajustar el programa según las necesidades detectadas.	
Recursos	Gestión de Recursos Humanos	Fortalecer el desarrollo profesional y técnico del equipo educativo mediante la gestión y financiamiento de capacitaciones, pasantías, mentorías y talleres que respondan a las necesidades y prioridades definidas por la institución, promoviendo así un equipo de alto desempeño y actualizado en las mejores prácticas pedagógicas	Alcanzar que al menos el 85% del equipo educativo participe en al menos dos instancias de desarrollo profesional (capacitaciones, mentorías o pasantías) durante el año, incrementando en un 20% la satisfacción y percepción de competencia profesional del personal en relación con su labor.	Implementar un Plan Anual de Desarrollo Profesional que incluya un diagnóstico inicial de las necesidades y prioridades de formación del equipo educativo, y ofrezca un calendario de capacitaciones y mentorías en áreas clave. Este plan debe contemplar tanto actividades internas, como talleres específicos para mejorar prácticas pedagógicas, Para asegurar el cumplimiento de la meta, se realizarán acompañamientos docente al aula, evaluaciones de satisfacción y autoevaluaciones de competencia profesional después de cada instancia, y se promoverá la	Director Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica Coordinadora PIE

				participación mediante incentivos y reconocimiento formal del desarrollo profesional alcanzado	
--	--	--	--	---	--

Conclusión

En conclusión, este trabajo de grado proporcionó un análisis exhaustivo de la gestión educativa en la escuela evaluada, aplicando un diagnóstico institucional en las cuatro áreas clave de gestión: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar y Recursos, en concordancia con los Estándares Indicativos de Desempeño. A través del diagnóstico, se lograron identificar fortalezas y áreas de mejora, constituyendo una base sólida para el diseño de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) integral para el próximo año escolar.

Una de las principales innovaciones del proyecto fue la implementación de una plataforma de gestión y planificación, la cual permite un monitoreo continuo de la cobertura curricular, facilitando una alineación precisa entre la planificación docente y los resultados académicos esperados. En cuanto al liderazgo, se desarrolló un plan anual de metas en cada área de gestión para asegurar un monitoreo y seguimiento efectivos del cumplimiento de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional. En el área de Convivencia Escolar, el énfasis en la formación integral de los estudiantes busca fomentar habilidades socioemocionales para la prevención de la violencia y el bullying, contribuyendo a un ambiente escolar más armonioso. En cuanto a Recursos, se priorizó el perfeccionamiento del personal docente y administrativo para fortalecer las prácticas pedagógicas y el desarrollo profesional, generando un impacto positivo en la calidad educativa.

El alcance de este proyecto invita a la proyección de futuras acciones que profundicen en el uso de herramientas de monitoreo digital y en la creación de programas de formación integral que aborden las necesidades actuales de la comunidad escolar. Esto permitirá un fortalecimiento continuo de la calidad educativa, con una gestión alineada a los objetivos institucionales y un impacto directo en los aprendizajes y bienestar de los estudiantes.

Bibliografía

De la Vega, L. F. (2015). Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas. *Calidad en la Educación*, 42, 61–91. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003>

Gento Palacios, S. (1994). *Participación en la gestión educativa*. Editorial Santillana.

Ministerio de Educación de Chile. (2019). *PME orientaciones generales*. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2019/03/PME-orientaciones-generales.pdf>

Torres, Y. E. Q. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259–281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>