



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

TRABAJO DE GRADO II

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento
Colegio Saucache – Arica**

Profesora: Rocío Riffo San Martín

Estudiante: Pablo Andrés Domínguez Calderón

Arica-Chile, Diciembre 2020

ÍNDICE

-	Resumen	3
-	Introducción	4
-	Marco Teórico	5
-	Marco Contextual	6
-	Diagnostico Institucional	7
-	Análisis de resultados	20
-	Bibliografía	31

RESUMEN

Este trabajo de Grado II está enfocado en el uso de una herramienta fundamental para una organización educativa, el Diagnóstico Institucional, que apunta a un enfoque de gestión interna que se da en un establecimiento y que genera, una vez analizado, la reanudación del curso de la institución, mediante la creación de Proyectos de Mejoramiento Educativo, por ejemplo, o mediante la mejora del PEI, Planes y Programas u otra área de carencia. El Diagnóstico de la realidad institucional se realizó tomando como referencia teórica y orientadora el modelo de Evaluación de Necesidades Organizacionales, especialmente en lo que respecta a las organizaciones educativas, y en cuanto a los pasos indicados para la Detección y Análisis. Necesidad de evaluación interna de resultados. El Plan de mejoramiento Anual debe construirse de manera participativa en todas las Instituciones Educativas, lo cual es parte de un proceso de integración que representa un desafío a reconocer y redefinir para que los resultados esperados se logren en los estudiantes.

El Plan de Mejoramiento no es más que la propuesta para operativizar el Proyecto Institucional de manera mejorada. Este documento se elaboró a partir de la experiencia adquirida, que aún se encuentra en proceso de desarrollo en el Establecimiento, a principios de este año con la conformación de un equipo directivo integrado por personas entre docentes, directores pedagógicos.

INTRODUCCIÓN

El trabajo presente tiene como fin analizar la gestión educativa de un establecimiento y el desarrollo de un Plan de Mejoramiento que logre organizar de forma sistemática las acciones que se llevaban a cabo. La metodología aplicada considera los datos estadísticos de resultados SIMCE, prueba PCU, análisis FODA, que nos entrega una visión completa de las diferentes dimensiones por las que está constituida la institución y desde estas premisas elaborar una Plan de Mejoramiento

El Plan de Mejoramiento Educativo inició con la revisión del PEI para resumir sus componentes, por otro lado, conocer y verificar como se vinculan con la visión, misión y sellos, además de su relación con los sellos del modelo de gestión y con los diferentes planes que se solicitan a nivel ministerial. Para finalizar se elabora instrumento que da vida al Diagnóstico Institucional. Una vez aplicado el diagnóstico, se procedió al análisis de éste, el cual fue utilizado como base de lo que sería la planificación estratégica y la fase anual, dando como resultado aquellas acciones donde la escuela debe colocar mayor énfasis según lo establecido en todo el trabajo previamente realizado.

MARCO TEÓRICO

La educación es un proceso de cambio y mejoramiento continuo y sistemático, que entrega las herramientas para hacer frente con éxito a los desafíos del futuro. En la actualidad, la educación ha sido parte de grandes cambios de paradigmas que implican una nueva actitud e innovación pedagógica. La puesta en marcha requiere de un gran desafío para quienes tienen la misión de educar, y de lograr identidad, compromiso y un cambio positivo y permanente en el tiempo. Sobre esta base y de las nuevas oportunidades y desafíos que demanda la sociedad, se espera superar las debilidades existentes y aumentar las fortalezas educativas. Considerando esta perspectiva se ha modificado el presente Proyecto Educativo Institucional con el sentido de organizar de manera óptima la gestión institucional, establecer nuestro ideario de manera más actualizada y a su vez, los distintos objetivos que permitan llevar a cabo el proceso educativo de acuerdo a lo planificado y en el marco de una buena y sana convivencia escolar que favorezca el aprendizaje de nuestros estudiantes. Se ha construido un proceso de reflexión y articulación institucional, con la participación de todos los actores de la unidad educativa, donde se ha compartido los intereses y expectativas respecto del tipo de educación que deben recibir cada uno de los estudiantes del establecimiento, para que desarrollen al máximo sus distintas capacidades y puedan desenvolverse y enfrentar adecuadamente los desafíos de la sociedad actual.

MARCO CONTEXTUAL

El Colegio Saucache inicia sus actividades educacionales 04 de Marzo 1993 y tiene como sostenedora a Sra. Ximena Soto Espinoza. Esta Unidad Educativa imparte educación en las modalidades de Enseñanza Humanístico – Científica y Técnico Profesional con la especialidades de: Técnico de nivel medio en Administración Su recurso humano se organiza en los niveles de dirección, planificación, ejecución, evaluación y coordinación de su proceso educativo. Destacan la diversidad y vulnerabilidad de sus educandos, varios de los cuales reciben atención integrada por tener N.E.E. y otros son beneficiarios del Programa Puente- Chile Solidario. Cuenta con una superficie construida de 2.609,30 mt², además de 02 patios techados, infraestructura destinada a aulas, talleres laboratorios, oficinas , multicanchas, servicios higiénicos y duchas, CRA, Sala Enlace, Comedor, cocina, gimnasio techado, Aula Curricular, Salas Temáticas de LenguajeHistoria-Inglés-Matemática-Física. Cuenta con redes pedagógica, con la U. de Tarapacá, Cepech y otros. Dispone de un Reglamento de Convivencia Escolar, un Proyecto Pedagógico para funcionar en J.E.C.D y un Proyecto Educativo Institucional, Cuerpos Normativos de base Legal, confeccionados participativamente con aportes de directivos, profesores, asistente de la educación y representantes de los estudiantes, Padres y/o Apoderados en ciclo de reuniones y jornadas de trabajo para estos fines y con sentido consensuador y suscripción de compromisos para la acción. A fines del año 2008 la Sra. Ximena Soto Espinoza Sostenedora de nuestro establecimiento firma convenio "Subvención escolar Preferencial" SEP obteniendo de esta manera recursos para implementar el plan de mejoramiento educativo, acciones que son supervisadas y fiscalizadas por el Ministerio de Educación.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El presente diagnóstico fue creado usando el documento de Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores¹ del año 2014. Aquí se mostrará el instrumento y las respuestas, que posteriormente serán analizados con más detalle.

Valor Nivel de calidad

- | | |
|----------|---|
| 1 | Desarrollo débil: El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación. |
| 2 | Desarrollo incipiente: El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta , por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada. |
| 3 | Desarrollo satisfactorio: El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo , ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel. |
| 4 | Desarrollo avanzado El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados . Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el nivel de desarrollo satisfactorio. |

¹

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

DIMENSIÓN LIDERAZGO

Subdimensión Liderazgo del Sostenedor:

Proceso general a evaluar: el sostenedor debe ser el responsable de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.

Estándares	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.		X		
2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual	X			
3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.			X	
4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.	X			
5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.		X		
6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.	X			

Subdimensión Liderazgo del director:

Proceso general a evaluar: describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.

Estándares	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.				X
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.			X	
3. El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.			X	
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.			X	
5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.		X		
6. El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.		X		
7. El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.			X	

Subdimensión de Planificación y Gestión de Resultados:

Proceso general a evaluar: describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

Estándares	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.		X		
2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.	X			
3. El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.	X			
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.	X			
5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.		X		
6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.		X		

DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA

Subdimensión Gestión Curricular:

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico- pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Estándares	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.		X		
2. El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.			X	
3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.		X		
4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	X			
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.			X	
6. El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.		X		
7. El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.			X	

Subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula:

Proceso general a evaluar: describe los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.

Estándares	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.			X	
2. Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.		X		
3. Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.			X	
4. Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.			X	
5. Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.		X		
6. Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.		X		

Subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes:

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses.				
Estándares	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.		X		
2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.			X	
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.		X		
4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.			X	
5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.			X	
6. Los establecimientos adscritos al programa de integración escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades especiales participen y progresen en el currículo nacional		x		

DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Subdimensión Formación:

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

Estándares	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.		X		
2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.		X		
3. El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.		X		
4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.			X	
5. El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.			X	
6. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.			X	
7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.		X		

Subdimensión Convivencia:

Proceso general a evaluar: Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.

Estándares	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.			X	
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.			X	
3. El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla			X	
4. El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.		X		
5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.			X	
6. El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.		X		
7. El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o <i>bullying</i> mediante estrategias sistemáticas.			X	

Subdimensión Participación y Vida Democrática:

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

Estándares	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.			X	
2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.			X	
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.			X	
4. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.		X		
5. el establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al centro de alumnos y las directivas de curso		X		
6. el establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.		X		

DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

Subdimensión Gestión de Personal:

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.				
Estándares	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.		X		
2. El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.		X		
3. El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.		X		
4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.		X		
5. El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.			X	
6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.		X		
7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.			X	
8. El establecimiento cuenta con procedimientos justos		X		

de desvinculación.				
9. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.			X	

Subdimensión Gestión de Recursos Financieros:

Proceso general a evaluar: describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la normativa y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

Estándares	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.			X	
2. El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.		X		
3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.		X		
4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.			X	
5. El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.	X			
6. El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.			X	

Subdimensión de Recursos Educativos:

Proceso general a evaluar: describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.

Estándares	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.		X		
2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.		X		
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.			X	
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.			X	
5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.		X		

ANÁLISIS DE RESULTADOS

DIMENSIÓN LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Liderazgo del Sostenedor 60%debil 50%incipiente 10%satisfactorio	El sostenedor rara vez supervisa el desempeño del establecimiento, lo que se refleja en que no maneja la información de los resultados de aprendizaje o del grado de cumplimiento de la normativa educacional vigente.	El colegio tiene una forma de trabajo que permite seguir funcionando a pesar de la carencia de relaciones con el Sostenedor
Liderazgo del director 70% satisfactorio 20% incipiente 10% avanzado	El director está presente en el establecimiento, pero la mayor parte del tiempo permanece en su oficina dedicado a sus tareas. rinde cuentas semestralmente al sostenedor, pero lo hace de manera incompleta, por ejemplo, solo da cuenta de los logros de aprendizaje o de aspectos positivos, o bien rinde cuentas una vez al año.	Logra un funcionamiento general del establecimiento, establece plazos para imponer ritmo, define tareas, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, establece acuerdos, entre otros.
Planificación y gestión de resultados. 50% incipiente 50% debil	El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional incompleto o impreciso que, por ejemplo, define solo los fundamentos, pero no entrega el perfil de estudiante que busca formar, o que solo	Existe un equipo muy capacitado para la realización del PEI el cual desde el año pasado se esta construyendo.

	establece los lineamientos en términos generales, sin entregar definiciones concretas.	
--	--	--

DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA

SUBDIMENSIÓN	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Gestión Curricular 45% satisfactoria 45% incipiente 10%debil	El director y el equipo técnico-pedagógico solo analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones de algunas asignaturas o cursos, o bien solo revisan y comentan aspectos del formato, sin detenerse en la efectividad pedagógica de las actividades propuestas.	Los profesores elaboran planificaciones clase a clase (programa masterclass) que detallan los objetivos de la sesión junto con el modo para comprobar su aprendizaje y definen el desarrollo de la clase.
Enseñanza y aprendizaje en el aula. 50% incipiente 50% satisfactoria	Los profesores exponen a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes mediante estrategias restringidas o de efectividad moderada: se limitan a explicar, narrar, modelar o entregar guías con la información esquematizada, y rara vez fomentan que los estudiantes jueguen un	Los profesores ayudan a los ayudan fuera del horario de clases, los escuchan y aconsejan cuando tienen problemas personales, llaman a sus casas para preguntar por ellos cuando faltan, entre otros. (sobre todo en enseñanza básica)

	rol más activo en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.	
<p>Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</p> <p>50% incipiente</p> <p>50% satisfactorio</p>	<p>El equipo técnico-pedagógico detectan tardíamente (al finalizar el semestre) los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje o bien carecen de las herramientas básicas los estudiantes que requieren ser evaluados por especialistas de aquellos que solo necesitan reforzamiento adicional.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un grupo multidisciplinario para atender casos especiales, además de contar con reforzamiento y tutorías.</p>

DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

SUBDIMENSIÓN	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Formación</p> <p>60 % incipiente</p> <p>40 % satisfactorio</p>	<p>El establecimiento define un plan de acción para el logro de los objetivos formativos, pero este solo involucra a algunos profesores o asistentes de la educación, o se limita a acciones puntuales y aisladas, por ejemplo, un taller de educación sexual o campañas solidarias.</p>	<p>Existe un compromiso social de parte de los docentes para formar estudiantes integrales y preparados para el presente y futuro.</p>
<p>Convivencia</p> <p>70% satisfactorio</p> <p>30% incipiente</p>	<p>El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia, pero en la práctica no dispone de tiempo suficiente a la implementación del plan de formación.</p>	<p>El personal del establecimiento mantiene dentro de lo posible un clima adecuado para el aprendizaje, cautelando y ayudando la labor de convivencia.</p>
<p>Participación y Vida Democrática.</p> <p>50% incipiente</p> <p>50% satisfactorio</p>	<p>El establecimiento solo promueve que algunos estudiantes organicen o participen activamente en iniciativas constructivas, o bien solo fomenta que los estudiantes se involucren en grandes campañas, pero no promueve que contribuyan en actividades sencillas y cotidianas que se organizan o requieren dentro del establecimiento.</p>	<p>El centro de alumnos a logrado tomar las riendas y entablar conversaciones con el sostenedor y directivos para lograr algunas metas que se proponen dentro de su participación como estudiantes del establecimiento.</p>

DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

SUBDIMENSIÓN	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Gestión de Personal</p> <p>60% Incipiente</p> <p>40% satisfactorio</p>	<p>El establecimiento logra que la mayoría de los miembros del personal tenga claridad sobre sus responsabilidades, pero algunos cargos y funciones no son conocidos o respetados por la comunidad educativa.</p>	<p>A pesar de eso existe un buen clima laboral dentro del establecimiento</p>
<p>Gestión de Recursos Financieros</p> <p>45% incipiente</p> <p>45% satisfactorio</p> <p>10% débil</p>	<p>El establecimiento implementa medidas para mantener la matrícula y completar las vacantes, pero no tiene una estrategia sistémica para enfrentar los problemas; por ejemplo, solo implementa medidas para reclutar nuevos estudiantes, descuidando la fidelidad de los alumnos inscritos o viceversa, o se focaliza en otorgar facilidades económicas a los apoderados, ignorando los problemas de calidad.</p>	<p>El personal docente esta mas que preparado para enfrentar estas situaciones, a pesar de ser poco éticas y sobre explotadoras</p>
<p>Gestión de Recursos Educativos</p> <p>60% incipiente</p> <p>40 % satisfactorio</p>	<p>El equipo directivo y docente involucra de manera débil a los estudiantes y al personal en la mantención de la limpieza, orden y ornato del establecimiento, lo que se traduce en que la mayoría de ellos coopera</p>	<p>El personal de aseo del establecimiento es la mayoría gente de edad por lo cual son los mismos estudiantes quienes en ocasiones limpian o ayudan a mantener un ambiente limpio y apto para la</p>

	esporádicamente con el cuidado de su entorno, o bien solo algunos contribuyen.	educación
--	--	-----------

PLAN DE MEJORAMIENTO

Dimensión	Objetivo	Meta
Liderazgo	Generar articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento	Implementar en el establecimiento un liderazgo efectivo con participación de los diferentes estamentos.
Gestión pedagógica	Desarrollar políticas, procedimientos y prácticas de organización, reparación, implementación y evaluación del proceso educativo	Lograr un amplio y curtido aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes
Formación y Convivencia	Complementar las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes,	Tener una comunidad educativa sana y un entorno apto para el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje
Gestión de recursos	Implementar políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos	Ofrecer buenas condiciones laborales y de servicio para potenciar el proyecto educativo, logrando sacar el máximo

	financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos	de provecho.
--	--	--------------

Planificación para un año:

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	-Liderazgo del Sostenedor.	Aumentar la supervisión y comunicación con el sostenedor	Tener un dialogo constante con el sostenedor	Mantener reuniones trimestrales	Equipo de gestión
	-Liderazgo del director.	Generar más cercanía entre director y el personal	Mantener un diálogo fluido con el director		
	Planificación y Gestión de Resultados.	Crear un PEI que se ajuste a los nuevos paradigmas educacionales	Implementar un proyectos educativo que se enfoque en lograr aprendizajes desde distintas áreas	Realizar jornadas de reflexión y construcción del PEI	Equipo de Gestión.
Gestión Pedagógica	-Gestión Curricular.	Desarrollar un plan de supervisión y seguimiento de los aprendizajes	Incrementar el aprendizaje curricular significativo	Coordinar trabajo colaborativo entre UTP, docentes y estudiantes para generar sinergia y acuerdos	Unidad Técnica Pedagógica.

	Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Crear un plan de verificación de logros semanales y mensuales	Aumentar el control de logros de aprendizaje verificando semanalmente y mensualmente	Establecer parámetros verificables con controles programados	Unidad Técnica Pedagógica.
	- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	Potenciar el equipo multidisciplinario para la evaluación y tratamiento de estudiantes	Atender debidamente y a tiempo a los estudiantes que requieran de atención especial	Contratar mas especialistas (psicólogos, psicopedagogos y trabajadores sociales) con el fin de poder atender mas casos en menos tiempo	Equipo de Gestión.
Formación y Convivencia	-Formación.	Crear un plan de acción para el logro de los objetivos formativos, que contemple involucrar a todos los profesores, y asistentes de la educación, cuando amerita, incluye programas específicos, talleres, u otras	Promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes y el personal escolar		Equipo de gestión

		estrategias.			
	-Convivencia.	Generar un clima de convivencia sana en el ambiente de enseñanza aprendizaje	Tener gente capacitada para desarrollar un plan de convivencia escolar	Crear un equipo de formación y convivencia que puede incluir un encargado de pastoral, orientador, mediador familiar o psicólogo.	Equipo de Gestión
	Participación y vida democrática	Desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad.	Promueve que los estudiantes organicen o participen activamente en iniciativas constructivas y de organización	Crear instancias de dialogo, plenos y reuniones para decidir asuntos cotidianos (actos cívicos, jeans days, actividades extra curriculares, incluso evaluar a sus profesores)	Equipo de Gestión y UTP
Gestión de recursos	-Gestión de Personal.	Mantener siempre informados a todos los cargos y responsabilidades que le atañen	El colegio revisa, al menos una vez al año, las descripciones de cargos y funciones, y los ajusta cuando	Mantener en la pagina web toda la información sobre cargos y responsabilidades	Equipo de Gestión.

	Gestión de Recursos Financieros.	Generar una cuenta pública para todo el establecimiento	es necesario. La jornada entrega información en este ámbito a la comunidad educativa.	A fin de año se planifica un día donde se entregará la información en una cuenta pública.	Equipo de Gestión.
	-Gestión de Recursos Educativos.	Desarrollar un inventario.	Cada comienzo de año lectivo la jornada cuenta con lo necesario para funcionar.	A fin de año se desarrolla un inventario que permita gestionar los recursos educativos con un tiempo prudente para solicitarlos.	Equipo de Gestión.

BIBLIOGRAFIA

- https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf
- <https://epja.mineduc.cl/modalidad-regular/informacion-a-instituciones-reg/documentos/>
- <http://chinchorro.educacionpublica.cl/servicio-local/>
- <https://www.escuelarsa.cl>
- <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-1.pdf>
- <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>