



Magíster en Educación
mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado
Diagnóstico Institucional y Plan de mejoramiento

Profesor: Rocío Riffo San Martín

Alumno: Karen Fuentes Figueroa

Curicó – Chile, Diciembre de 2019



Índice

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco teórico.....	5
Marco contextual.....	16
Diagnóstico institucional.....	19
Análisis de resultados.....	31
Plan de mejoramiento.....	39
Bibliografía.....	49
Anexos.....	51



Resumen

El trabajo que se presenta planea dos tareas para establecer el proceso de mejoramiento continuo en el colegio Cristiano de Curicó, cuyo propósito es mejorar los aprendizajes de todos los y las estudiantes que lo conforman cumpliendo con los requerimientos establecidos por el ministerio de educación que se enmarcan en la ley 20.370 general de educación, promulgada en el 2009 y la ley 20.529 que establece el sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación promulgada el 2011.

Se consideró para el trabajo el colegio cristiano de Curicó, el cual cuenta con su PME en ejecución desde el año 2017 por lo que toda evidencia que se obtenga a partir del nuevo diagnóstico y diseño de PME servirá para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje de todos los estudiantes promoviendo condiciones de igualdad y equidad.

Se invitó a participar a un número reducido de representantes del establecimiento tales como un representante del equipo directivo, profesores, asistentes de la educación y un apoderado, para responder la pauta de evaluación.



Introducción

El presente trabajo corresponde al Trabajo de Grado “Diagnostico institucional y plan de mejoramiento” del Magister en Educación mención Gestión de calidad. El propósito de llevar a cabo este trabajo es realizar un diagnóstico institucional para recabar información relevante que apunte a la mejora de la calidad de la educación y desarrollar de acuerdo a los resultados obtenidos un plan de mejoramiento que se aborde durante un año.

Este trabajo se desarrolla de forma individual y se orienta a elaborar un diagnóstico que aborde los estándares indicativos de desempeño tales como Liderazgo, Gestión pedagógica, Convivencia escolar y Gestión de recursos y posteriormente elaborar un plan de mejoramiento educativo para el Colegio Cristiano de Curicó.

Para realizar el diagnóstico del Colegio Cristiano de Curicó se utilizará el instrumento de Pauta de autoevaluación de los estándares indicativos de desempeño, la que será respondida por distintos funcionarios del establecimiento tales como equipo directivo, profesores, apoderados y asistentes de la educación. Una vez recopilada la información y los resultados se procede a registrar la información para llevar a cabo su respectivo análisis a partir de la bibliografía existente.

Se da paso a la siguiente etapa que corresponde a describir los datos más relevantes del establecimiento como su historia, su infraestructura, sus avances a lo largo de su funcionamiento entre otros; cuyo propósito a partir de lo evidenciado a través del análisis del diagnóstico institucional permitirá definir las dimensiones más críticas y desarrollar un plan de mejora pertinente a las necesidades expuestas para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.



Marco teórico

Transformar y mejorar la calidad de la educación en las instituciones educativas es lo que actualmente más se menciona en el ámbito educativo, específicamente en lo que plantea la política educativa, de hecho, es el punto de referencia que utilizan las distintas instituciones para generar cambios que apunten a la eficacia y calidad de estas mismas.

Cualquier proceso de mejora conlleva a realizar diversas acciones como analizar y seleccionar aquellos aspectos que necesitan ser mejorados en una institución, es por esta razón que la etapa del diagnóstico sea primordial a la hora de evaluar el funcionamiento de la misma; ya que nos permite adentrarnos en la realidad propia de la institución y además nos brinda pleno conocimiento sobre aquellas cosas que no han funcionado de la forma esperada en la misma. El poder indagar profundamente sobre los aspectos positivos y negativos de una institución educativa nos otorga una valiosa oportunidad al momento de tomar decisiones que éstas a su vez sea las más acertadas.

Decidir qué aspectos se deben mejorar en la institución requieren de un diagnóstico. Un diagnóstico adecuado permite analizar la realidad integralmente, conocer el o los problemas que afectan a la institución e identificar las causas que los producen.

El diagnóstico resulta ser una herramienta importante en el alcance de las metas propuestas por la institución, ya que brinda información sobre las condiciones, los procesos y los resultados, además identifica los problemas de la institución y aporta información para comprender las causas que lo provocan, aparte de ello nos brinda información que permite reflexionar al respecto de lo que se ha mejorado, sobre aquellas acciones que han tenido mejores resultados y el aprendizaje que ha surgido en el proceso de mejora.



Pero ¿que entendemos por diagnóstico institucional? *El diagnóstico institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico.* (Mineduc, 2012)

“El diagnóstico institucional se concibe como una evaluación inicial o diagnóstica que tiene como propósito que la comunidad realice una apreciación y valoración sobre el momento en que se encuentra la escuela, estimando en qué medida la situación diagnosticada se corresponde con la situación deseada que se deriva de su misión institucional- qué tanto está cumpliendo con sus finalidades educativas – y a partir de ello, defina los cursos de acción más pertinentes para esa situación diagnosticada” (Dirección general de normatividad, 2003)

El proceso de llevar a cabo el diagnóstico institucional contempla la revisión de las prácticas institucionales presentes en las áreas del modelo de calidad de la gestión escolar impulsado por el ministerio de educación hace algunos años, y en los estándares indicativos de desempeño los que constituyen un marco orientador para evaluar los procesos de gestión escolar que vayan en ayuda de los establecimientos para alcanzar la meta propuesta a nivel nacional de brindar y asegurar educación de calidad para todos los y las estudiantes de nuestro país.

Estos estándares indicativos de desempeño contemplan cuatro dimensiones de la gestión escolar, que se utilizan de referente para mejorar el proceso de gestión escolar y representan al mismo tiempo la clave para desarrollar una gestión adecuada, pertinente y eficiente en una institución educativa.



Las cuatro dimensiones antes mencionadas son: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos.

Para comprender de mejor manera cada concepto y cuál es su impacto en el ámbito educativo se definen a continuación:

Liderazgo

Comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos. (Mineduc, 2020)

Según Chiavenato (1993) afirma que el *Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o diversos objetivos específicos.*

En la actualidad muchas investigaciones se realizan en torno a cómo el liderazgo educativo influye en el mejoramiento de las prácticas en el aula y como los líderes de cada institución juegan un papel crítico a la hora de organizar las buenas prácticas educativas con el fin de aumentar los resultados de sus estudiantes y también el de sus colaboradores. La literatura sobre calidad de la educación menciona que el liderazgo para el aprendizaje va más allá del papel que ejerce el director en las escuelas pues no solo se reduce a una persona si no que se amplía y se distribuye de tal modo que integra a los profesores y a las comunidades educativas de forma íntegra. De hecho, especifica que cada persona que conforma parte de una comunidad de aprendizaje tiene un papel y un aporte fundamental que entregar lo que se reafirma en la teoría de organización que afirma que el liderazgo es una categoría de poder cuyo aumento de influencia va mucho más allá del adjudicado a una sola persona en una instancia organizativa particular.



Es de conocimiento público, que no tan solo América latina sino también el resto de los países del mundo han volcado su interés en generar diversas reformas que mejoren la calidad de la educación y que vayan de la mano con los cambios que se han generado como resultado de la globalización. Por su parte, nuestro país Chile, queriendo mejorar la calidad de la educación; ha focalizado su interés en estos dos conceptos calidad y equidad, los que son fundamentales a la hora de generar nuevas reformas en educación, debido a que nuestro país presenta características geográficas y socioeconómicas que resultan ser un verdadero desafío en cuanto al alcance y distribución de recursos que apoyen esta enorme tarea. Es por esta razón que para que estas reformas logren tener éxito en el futuro es necesario que cada institución educativa desarrolle la autonomía y la gestión efectiva dentro de la misma en pos de lograr las metas que como centro educativo se han propuesto.

En las comunidades educativas de nuestro país el director es quien generalmente se caracteriza por ser el líder. Y es en este aspecto donde el director de un centro educativo debe tener muy claro cuál es su rol dentro de ella sobre todo porque dependerá de su gestión los cambios que aporten mejoras a las desigualdades que se enfrentan nuestros estudiantes a nivel país y como las acciones podrán en cierto modo equiparar estas desventajas y acercarlos a la tan anhelada equidad.

El director entonces es quien generalmente se caracteriza por ser un verdadero líder, tener autoridad y saber imponerse, sin embargo, además, es capaz de compartir el poder con su equipo de trabajo, de generar oportunidades para que los demás puedan expresar sus ideas y opiniones, siendo altamente motivador, al instar a su equipo de trabajo a trabajar arduamente por los objetivos del establecimiento (Bellei. C y col. 2004)



Gestión pedagógica

Constituye el eje del quehacer de cada establecimiento y comprende las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje establecidos en las bases curriculares. (Mineduc, 2020)

En otras palabras, podemos decir que la gestión pedagógica corresponde a las habilidades y competencias con las que el director de un establecimiento asegura el aprendizaje efectivo en el aula tomando en cuenta el proyecto educativo y la cultura de éste. La gestión pedagógica implica reflexionar y tomar decisiones acertadas sobre cómo se va a abordar el curriculum en el aula, tomando en cuenta las características de los estudiantes lo que a su vez exige a la comunidad educativa definir los criterios técnicos y pedagógicos para la planificación.

Desarrollar una acertada gestión pedagógica permite contextualizar el curriculum de acuerdo a las características propias de la realidad cultural del entorno y la de los estudiantes. Es la oportunidad para conocer y recoger información valiosa y con ello diversificar las experiencias de aprendizaje que pueden entregarse a través de una buena gestión pedagógica.

La gestión pedagógica es de suma importancia ya que nos permite dimensionar nuestras prácticas y considerar que contenido valorar por sobre otro, se vincula de forma directa con la toma de decisiones en relación a que, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Además, nos permite saber qué y cómo llegar a la meta propuesta por la escuela y a su vez nos permite enfrentar los problemas que se generan en el proceso.



La gestión pedagógica está dentro del marco estructural de la escuela, por lo que será como cualquier cambio, innovación y modificación de las rutinas o hábitos de las escuelas. (Popkewitz, 2005)

Formación y convivencia

Comprende 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 de acuerdo al proyecto educativo institucional de cada establecimiento y al currículum vigente. (Mineduc, 2020)

Su relevancia radica en el generar climas organizacionales pertinentes para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje, conformando al interior del establecimiento las redes de apoyo necesarias y la colaboración de todos los miembros del mismo.

Corresponde a una condición constitutiva de la calidad de la educación y es una base para el aprendizaje de los estudiantes, pues lo que somos se lo debemos en gran parte a nuestra relación con los otros y como nos vinculamos con el entorno que nos rodea, la convivencia es parte fundamental de nuestra condición humana.

La escuela es el lugar donde los alumnos no solo desarrollan habilidades cognitivas sino también desarrollan a través de los vínculos que establecen habilidades sociales y emocionales. Pues convivir no es una tarea sencilla, ya que representa el escenario idóneo para el crecimiento personal y social de las personas. La convivencia constituye una parte importante de la educación pues demanda un enfoque formativo y centra su atención en establecer relaciones armónicas y pacíficas dentro y fuera de la escuela, además toma en cuenta los procesos intrapersonales e interpersonales que forman parte de la convivencia escolar.



Desarrollar la dimensión de formación y convivencia en las escuelas es la oportunidad de contribuir al fortalecimiento personal y al funcionamiento social de la comunidad educativa, favorece la identidad, la autorregulación, el respeto de las normas, la resolución de conflictos promoviendo con ello relaciones inclusivas dentro de la misma. Es una condición para el aprendizaje pues influye en la tarea pedagógica que se lleva a cabo en la escuela, es una relación estrecha entre el clima y el aprendizaje de los estudiantes pues a partir de ella los alumnos son capaces de construir conocimientos con mayor facilidad. Y es responsabilidad de todos quienes conforman la unidad educativa mantenerla.

La convivencia escolar es el conjunto de las interacciones y relaciones que se producen entre todos los actores de la comunidad, abarcando no solo aquellas entre individuos, sino también las que se producen entre los grupos, equipos, cursos y organizaciones internas que forman parte de la institución. (Mineduc, 2015)

Por su parte la formación de ciudadanos responsables, reflexivos y comprometidos con la sociedad exige a las instituciones educativas crear estrategias que favorezcan el aprendizaje integral de los estudiantes, en función de que conozcan sus derechos y deberes.

La formación como “función humana de la evolución”, evolución que está orientada a ciertos fines que tanto el individuo como la colectividad de la que forma parte han considerado relevantes para la especie humana. Esto significa que el ser humano, como ser en desarrollo, está en permanente construcción; es decir, en formación. Formación es, entonces, “la acción de dar forma”. Así, pues, la formación humana es la permanente construcción del ser de la persona, la manera particular de ser sí mismo. (Honoré, 1980)



Gestión de recursos

Comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarias para la adecuada implementación de los procesos educativos. (Mineduc, 2020)

Este concepto se refiere a los procesos de obtención, distribución y articulación de los recursos humanos, financieros y materiales que se requieren para alcanzar las metas de aprendizaje y de desarrollo propuestas por el centro educativo. Y apunta a la adecuada administración con el fin de favorecer las actividades de enseñanza, los resultados de la institución y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes del centro educativo. En otras palabras, los recursos apuntan al equipamiento, las herramientas técnicas, los fondos económicos, todo aquello que haga factible llevar a cabo el proyecto.

Desarrollar una buena gestión de recursos permite que los equipos de trabajo no se sientan sobrecargados y asegura en cierto modo que puedan contar con las herramientas necesarias para cumplir con su trabajo. Una gestión efectiva ayuda a distribuir los recursos de forma tal que los proyectos que se plantean o en los que se trabajan en cierto momento fluyan de mejor manera y al mismo tiempo sirve para empoderar y respaldar al equipo optimizando su productividad y eficiencia.

La gestión de recursos es fundamental para el éxito de la institución ya que ofrece una visión completa desde dentro de la institución, nos ofrece la posibilidad de maximizar la eficiencia, asignar correctamente los recursos, hacer los cambios pertinentes a la forma de trabajo tomando en cuenta las fortalezas y debilidades del equipo, fortalecer la comunicación entre todos los miembros



del equipo haciéndoles partícipes en la toma de decisiones y conscientes de sus habilidades.

Se entiende por recursos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo. (Gómez –Llera, 1998)

Comprender como trabajan las escuelas que logran hacer la diferencia ha sido motivo de diversas investigaciones especialmente a lo que concierne sobre efectividad y mejoramiento escolar. Es en este último aspecto, es donde centraremos nuestra atención ya que apunta a una de las tareas del trabajo de grado.

Según Hopkins (2001, 2007) existen diferentes niveles de desarrollo en el mejoramiento de las escuelas. Para propiciar y mantener el avance se requiere de diferentes estrategias en cada etapa, que permitan a las escuelas potenciar su capacidad de seguir desarrollándose y entregar una educación más efectiva a sus alumnos.

Es a partir del año 2014 que el ministerio de educación propuso a los establecimientos de nuestro país un nuevo enfoque en relación a su mejoramiento continuo. La propuesta se centró en el desarrollo y la implementación del PME la que consistía en que cada unidad educativa estableciera sus prioridades tomando en cuenta los indicadores de desempeño para guiar y retroalimentar su proceso.

A partir del PME los centros educativos pretenden utilizar esta herramienta para planificar y materializar los procesos de mejoramiento a nivel pedagógico e institucional para apuntar a una educación de calidad, integral e inclusiva para todos los estudiantes tal como lo señala la ley general de educación 20.307.



El mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales, y supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan a la escuela y no tan solo sus resultados finales. (Mineduc, 2018)

Entonces ¿qué es un Plan de mejoramiento educativo (PME)?

Es un instrumento de planificación estratégica que le permite a la institución educativa organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo. (Mineduc, 2018)

A través de un plan de mejoramiento las acciones se articulan para mejorar aquellas prácticas con mayor impacto en los procesos y a su vez en los resultados de la gestión, se identifica el sentido de los cambios, se revisan y evalúan las estrategias, se convierte en una herramienta de aprendizaje institucional.

La educación de calidad está asociada a la gestión escolar y al liderazgo educativo que la conduce y también a otras variables que están más allá de la sala de clases, pero que igualmente impactan en los aprendizajes.

Una cultura colaborativa entre los docentes favorecería la generación de procesos efectivos de mejoramiento escolar.



Según Elmore y City (2007) tres procesos estarían ocurriendo cuando las escuelas mejoran: aumenta el nivel de conocimiento y habilidades de los profesores y los directivos sobre las practicas pedagógicas, la enseñanza se mueve desde una actividad individual hacia una colectiva, y la escuela alinea sus recursos organizacionales en torno al apoyo para el mejoramiento



Marco contextual

El Colegio Cristiano de Curicó es un establecimiento particular subvencionado de origen confesional evangélico, su sostenedor es Misión Mundial Cristiana. El Colegio Cristiano comienza a funcionar el año 1999 ubicado en calle Carmen N° 998, impartiendo clases desde pre básica a educación básica pero solo contempla hasta 4° básico en esa instancia, luego en el año 2000 implementa la extensión de educación básica hasta 7° básico y finalmente en el año 2001 completa toda la educación básica.

El Colegio Cristiano de Curicó se traslada de sede el año 2005, específicamente a la avenida León Juan Luis Diez N° 2401, dirección que se mantiene en la actualidad. Además, ese mismo año integra la Educación Media a sus servicios.

En el año 2008 egresa la primera promoción de alumnos de enseñanza media.

En la actualidad el Colegio Cristiano Curicó tiene nuevas dependencias en cuanto a infraestructura para ir en ayuda de las necesidades que contempla la jornada escolar completa. Entre su infraestructura cuenta con una biblioteca, un laboratorio de ciencias, una sala de usos múltiples, una sala de computación con internet y una cancha de deportes. Respecto de las oportunidades educativas que ofrece se encuentra enseñanza del idioma inglés desde educación pre básica, básica y media y también la incorporación de tecnología educativa elemental. Además, cuenta con el programa de integración escolar (PIE) que atiende a niños con NEE de tipo permanente tales como niños con discapacidad intelectual leve y moderada, discapacidad motora moderada, con trastornos del desarrollo y con graves alteraciones de la relación y de la comunicación.



También considera a niños con NEE de tipo transitorias cuyos diagnósticos contemplan niños con coeficiente intelectual en rango limítrofe, con dificultades específicas del aprendizaje y niños con TDA. Incorpora a su vez NEE de tipo visual y auditiva. El Colegio Cristiano de Curicó está adscrito a la ley SEP y cuenta con asesorías externas de APTUS y ADECO para el apoyo de los docentes.

El Colegio Cristiano de Curicó atiende a niños y adolescentes que en su mayoría provienen de la provincia; mientras que un número no menor proviene de las comunas más cercanas. De acuerdo al nivel socioeconómico de las familias que componen el establecimiento se puede evidenciar que corresponden a familias de clase media que se desempeñan en distintas áreas laborales. Por otra parte, la mayoría de los padres ha cursado toda la enseñanza media y un número importante de éstos posee títulos profesionales de origen universitario y técnico profesional.

Es dirigido por la señora Marta Sepúlveda Rebolledo y cuenta con una planta docente de 25 profesores de pre básica a enseñanza media, con unidad técnico pedagógica de enseñanza básica y media, orientador, jefes de ciclos, bibliotecaria, secretaria, paradocentes, personal de aseo y guardia nocturno. Posee un centro general de padres, un centro de alumnos, un departamento de deportes y talleres. En relación a los deportes y actividades extra programáticas que ofrece a la comunidad estudiantil destacan: fútbol, baby fútbol, vóleybol, básquetbol, tenis de mesa, taller de ballet-danza, taller de cocina y preuniversitario.

Los padres y apoderados del Colegio Cristiano se caracterizan por brindar acompañamiento y una participación efectiva en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos. El colegio Cristiano fomenta la participación de padres y apoderados a través de programas y actividades tales como actividades de integración, recreación y esparcimiento, de desarrollo y perfeccionamiento como talleres de baile, de música, de deportes, etc.



El colegio tiene como propósito principal dar a conocer el mensaje de salvación que nos entrega la palabra de dios la que se enmarca en “educar evangelizando y evangelizar educando”

Su plan de formación se basa en la religión Evangélica, programa de orientación, programa de prevención de drogas y alcohol, cuidado del medio ambiente y actividades pastorales. Realiza apoyo al aprendizaje a través de talleres de reforzamiento en materias específicas y posee un equipo multidisciplinario de asistentes de la educación como: psicopedagogo (a), psicólogo (a), orientador (a) y fonoaudiólogo (a). Por otro lado, el énfasis de su proyecto educativo contribuye al desarrollo integral, la excelencia académica y el ámbito valórico- religioso.

En relación a su misión

Se proyecta a ser un establecimiento que entrega educación de calidad donde todos los miembros de la comunidad se sientan comprometidos e integrados a participar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Donde los docentes sean capaces de innovar, trabajar en equipo con los padres y apoderados y estos a su vez estén involucrados, participando activamente y cuyo liderazgo ejerza la fuerza para llevar a cabo todas las metas propuestas. Un colegio que será guiado por la palabra de dios y estará al servicio de la comunidad.

Respecto de su visión

Es un establecimiento que acoge a niños y niñas respetando sus diferencias físicas e intelectuales, potenciando sus habilidades y competencias, utilizando la tecnología de acuerdo a sus capacidades permitiéndoles ser agentes de cambios coparticipes de aprendizajes de calidad, en un clima familiar de respeto e igualdad, inspirados en la vida de cristo.

Diagnóstico institucional

Para poder realizar el diagnóstico institucional del Colegio Cristiano de Curicó se procedió a aplicar la Pauta de autoevaluación de los estándares indicativos de desempeño, a algunos miembros representativos de la comunidad educativa para obtener una mirada amplia y certera de la realidad del establecimiento según sus propios actores.

Análisis de las dimensiones de proceso

1. Dimensión de gestión del currículum

1.1. Sub-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 director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y 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. El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.		X		
4. El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.				X
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas		X		



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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 docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.			X	
2. Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.				X
3. Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.				X
4. Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.			X	
5. Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.			X	
6. Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.				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 equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.				X
2. El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas			X	
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.				X
4. El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.				X
5. El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.				X

Dimensión de Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: El liderazgo del sostenedor radica en la importancia que este sea capaz de diseñar los procedimientos y a su vez asegurar el buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo, definiendo claramente sus funciones y sus responsabilidades para trabajar de manera efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo				X
2. El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.				X
3. El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.				X
4. El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo.			X	
5. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes				X
6. El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.		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 centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.			X	
2. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento			X	
3. El director instaure una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.			X	
4. El director instaure en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.				X
5. El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.			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 director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.			X	
2. El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.		X		
3. El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.		X		

Dimensión de 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 equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.				X
2. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.				X
3. El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.				X
4. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.		X		
5. El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.		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 equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.				X
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.			X	
3. El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.				X
4. El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.		X		
5. El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.				X
6. El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.				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 equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional		X		
2. El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.		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 equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.				X
5. El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.			X	

Dimensión de Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del personal

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 sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.				X
2. El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.		X		
3. El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.				X
4. El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.				X
5. El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.				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 sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				X
2. El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.				X
3. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.				X
4. El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.				X



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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
12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.				X
12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.				X
12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				X



Análisis de resultados

Aplicar la pauta de autoevaluación de estándares indicativos de desempeño no fue fácil pues debido a la contingencia sanitaria que hoy afecta a nuestro país se debió realizar la aplicación de dicho instrumento a través de llamadas telefónicas, y en casos excepcionales y fortuitos de manera presencial cuando la ocasión lo permitió a los miembros de la comunidad educativa participante.

Durante la aplicación de la pauta de autoevaluación lo más complejo fue primero coordinar los tiempos para poder efectuar las llamadas y visitas en el caso de quienes pudieron realizarla de manera presencial, por otra parte el consultar sobre los elementos de gestión que son en cierto modo el contenido con el cual un establecimiento funciona y evidencia su práctica resulta difícil para aquellos miembros participantes que no manejan el lenguaje técnico ya que se debe explicar y describir detalladamente cada dimensión para que todos logren entender “a que se refiere cada definición del estándar”

Una vez aplicada la pauta de autoevaluación puedo concluir que:

En la Dimensión de **Liderazgo** los resultados obtenidos, mostraron que en la mayoría de los estándares de la subdimensión que corresponden al **Liderazgo del sostenedor** están bastante bien potenciados ya que se encuentran valorizados entre 3 y 4, inclinándose mayormente en este último por los participantes. Esto significa que, dentro de las responsabilidades del sostenedor, se preocupa de mantener informada a la comunidad educativa sobre la institucionalidad del PEI, así como el desempeño, las actividades planificadas en torno al mismo y el cumplimiento de las metas establecidas. Realiza además el análisis exhaustivo de los recursos y el funcionamiento de la institución con el propósito de retroalimentar, apoyar y reasignar recursos financieros y humanos en los periodos de tiempos convenidos.



Asimismo, promueve el entusiasmo y la excelencia en el quehacer educativo, estableciendo metas alcanzables y acompañamiento para el logro de las mismas. Implementa cambios positivos e incorpora nuevas tendencias y enfoques. Comunica oportunamente los desafíos y los cambios a enfrentar y plantea diversas soluciones para ser analizadas y evaluadas por los distintos actores de la comunidad escolar. Coordina reuniones con el equipo directivo para introducir mejoras en los intercambios de información.

En relación a la subdimensión **Liderazgo del Director** hay bastantes similitudes en los resultados obtenidos ya que se sitúan mayoritariamente en 3 y 4 nuevamente. Destacando su capacidad de liderazgo pedagógico, ya sea supervisando el proceso de enseñanza, participando en las actividades diarias del establecimiento y generando diálogos con todos los miembros de la comunidad escolar sin interrumpir el quehacer diario de las prácticas pedagógicas. Además, conduce de manera efectiva el funcionamiento del establecimiento llevando a cabo diversas acciones como generar espacios para las iniciativas de los profesores, considerando a la comunidad completa para tomar decisiones, optimizando los tiempos, resolviendo problemas de forma oportuna, entre otras. Se preocupa de fomentar el compromiso de los profesionales, asigna tiempos para preparar material y gestiona el desarrollo de trabajo en equipo. A través de los diálogos establecidos con las distintas personas del equipo educativo y estudiantil estimula el conocimiento y enriquece los intercambios generando un entorno favorable para el aprendizaje.

Respecto de la subdimensión **Planificación y gestión de resultados** los datos apuntan solo a un estándar en nivel 3 en el que destaca la elaboración de un plan de mejoramiento basado en los resultados del proceso de autoevaluación.

No obstante, los estándares **1.6** (*el sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares*) **3.2** (*el director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde*) y **3.3** (*el director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones*) se encuentran descendidos por lo que resulta importante abordarlos posteriormente.

En la Dimensión de **Gestión Pedagógica** el análisis de resultados nos evidenció que en la subdimensión **Gestión Curricular** los estándares **4.1** (*el director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las bases curriculares y los programas de estudio*) **4.3** (*el equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje*) y **4.5** (*el director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas*) son los más descendidos de esta subdimensión.

Sin embargo, los dos estándares restantes de esta subdimensión fueron valorizados en 3 y 4 respectivamente, donde destaca el rol del equipo directivo en función de acordar y definir los lineamientos metodológicos con los docentes y asegurar que estos se lleven a cabo por cada asignatura, adicionalmente se preocupa de desarrollar comunidades de aprendizaje que favorezcan el intercambio entre docentes, y muestra disposición a escuchar las inquietudes presentes en la planta educativa con el fin de fortalecer el desarrollo docente.

Conforme a la subdimensión **Enseñanza y aprendizaje en el aula** los resultados se encuentran en los valores 3 y 4 clasificados como satisfactorio y avanzado.



Evidenciando a nivel del profesorado un dominio sostenido de las habilidades presentes en el curriculum, entregando la enseñanza de manera efectiva a los estudiantes a través del uso del lenguaje idóneo al rango etario de los estudiantes, seleccionando los recursos educativos pertinentes que permitan facilitar la comprensión de los contenidos. En consecuencia, los docentes se destacan por la forma en que deciden presentar la nueva información a los estudiantes y desarrollar nuevas habilidades que apunten a actividades desafiantes y que apunten al desarrollo del pensamiento, retroalimentan y corrigen de manera oportuna, estableciendo vínculos positivos con sus estudiantes a través del monitoreo constante, destacan el logro de los mismos ya sea de manera individual y grupal por salir de su zona segura y atreverse a intentar. Por otro lado, promueven el trabajo autónomo, participativo y responsable dentro de sus clases, demostrando un manejo adecuado de grupo estableciendo con ello hábitos de trabajo superiores.

En la subdimensión **Apoyo al desarrollo de los estudiantes** la valoración de los estándares se centra nuevamente en 3 y 4, inclinándose mayormente a este último. Asimismo, el equipo técnico-pedagógico del establecimiento diagnostica de manera temprana las necesidades de apoyo académico y articula con aquellos docentes con horas disponibles talleres de nivelación para aplicar las medidas remediales que sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. De manera conjunta, el equipo técnico- pedagógico y el cuerpo docente organizan actividades que estimulen los distintos intereses de los alumnos, además asignan importancia a todas las asignaturas por igual, diseñan protocolos que les permita detectar problemáticas que puedan afectar el desempeño de los estudiantes y en colaboración con el sostenedor buscan alternativas de ayuda con diferentes actores del entorno para derivar a los estudiantes cuando es necesario, están conscientes de la deserción escolar y la abordan a través de acciones preventivas tales como identificar y apoyar a los estudiantes, trabajar con las familias y prevenir situaciones de matonaje escolar.



Finalmente, el equipo de gestión escolar desarrolla acciones que integren y acojan a alumnos extranjeros fomentando de este modo la diversidad cultural y cumpliendo con la normativa vigente.

La Dimensión de **Formación y Convivencia** es la dimensión que presenta más estándares descendidos en el diagnóstico institucional, entre ellos destacan los siguientes estándares **7.4** (*el equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes*) **7.5** (*el equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes*) **8.4** (*el equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas*) **9.1** (*el equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al proyecto educativo institucional*) y **9.2** (*el personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos*).

En contraste a lo expuesto anteriormente, el análisis de resultados muestra que la subdimensión **Formación**, logró tener 3 estándares valorados en nivel 4, destacándose la labor del equipo directivo a la hora de definir los lineamientos formativos y cognitivos acorde a la edad de los alumnos, también destaca en esta subdimensión la labor del profesor jefe en aspectos como la capacidad de desarrollar vínculos positivos con sus estudiantes, por su preocupación de registrar y mantener actualizada toda aquella información relevante del estudiante y su familia que le permita apoyar de manera efectiva al mismo. Y de forma conjunta equipo directivo y docentes expresan a las familias sus altas expectativas sobre el futuro académico de cada uno de sus estudiantes.



En la subdimensión de Convivencia los estándares se encuentran valorados en los niveles 3 y 4 mostrando a través del equipo directivo y los docentes un trato digno y respetuoso hacia todos los miembros del establecimiento, realizando las correcciones necesarias ante eventuales faltas de respeto y descalificaciones promoviendo un clima respetuoso e íntegro dentro de la comunidad educativa. Desarrollan los valores de diversidad e inclusión mediante diferentes acciones que promuevan la equidad de género y el respeto a la diversidad cultural, trabajan sistemáticamente la empatía y la tolerancia. Por otra parte, el equipo directivo se preocupa de elaborar un reglamento de convivencia y en conjunto con los docentes y estudiantes reflexionan sobre el mismo. Asimismo, tanto el equipo directivo como los docentes se preocupan de instaurar medidas que apunten al resguardo de la seguridad de los estudiantes en las zonas de acceso al establecimiento y enseñan a los estudiantes la importancia de convivir en una comunidad donde impere el buen trato, la confianza las que a su vez promueven vínculos positivos que ayuden a prevenir la violencia dentro y fuera del establecimiento.

Finalmente, en la subdimensión **Participación** las valoraciones dadas a los estándares de esta sección se sitúan en 3 y 4 nuevamente. Destacan en esta subdimensión la función del equipo de gestión y de los docentes fomentar en los estudiantes las habilidades comunicativas que permita el intercambio de opiniones de forma respetuosa y responsable. Del mismo modo promueven y gestionan la formación del centro de alumnos del establecimiento y directivas de curso e instan a ambos a tener una labor y participación efectiva en la comunidad educativa.

En la Dimensión de **Gestión de Recursos** el valor asignado por los distintos participantes a la mayoría de los estándares que componen la subdimensión **Gestión de personal** es de 4, lo que significa que la gestión desempeñada por el sostenedor y equipo directivo del establecimiento es sobresaliente (desarrollo avanzado) ya que cumple con 4 de los 5 estándares.



Respecto de ello se puede concluir que se preocupa de contar el personal necesario y se asegura de que los mismos tengan pleno conocimiento sobre el desglose de sus remuneraciones a través de inducciones administrativas, en relación a lo mismo el equipo directivo promueve entre los docentes la apropiación de los sellos educativos del PEI, alinea al menos una vez al año los objetivos y las expectativas de manera individual promoviendo de esta manera un desempeño docente adecuado, gestiona y apoya las oportunidades de estudios para los mismos.

En la subdimensión **Recursos Financieros** todos los estándares están valorizados en nivel 4, ya que de acuerdo a los resultados se evidencia que tanto el sostenedor como el equipo directivo se preocupan de aumentar el compromiso con el proyecto institucional, aborda problemáticas que afecten la asistencia regular a clases de los estudiantes, se asegura de contar con el presupuesto necesario que le permita realizar los gastos operacionales contemplados para el año escolar considerando los distintos aportes que recibe ya sea por subvención, ley SEP, matrícula, etc. Y considera aquellos gastos que pueden surgir de manera sorpresiva durante el transcurso del año escolar. Evalúan de manera constante los programas de apoyo para obtener una visión amplia sobre los cambios de enfoque que eviten la sobrecarga del personal.

Además, en la subdimensión **Gestión de Recursos Educativos** mantienen la valoración en un nivel 4 lo que a su vez demuestra que tanto el sostenedor y equipo directivo postulan a proyectos que le permitan a su vez adquirir nuevos recursos y mejorar los existentes en el establecimiento, contribuyen y fomentan el uso de los recursos disponibles en pos del aprendizaje de todos los estudiantes de la comunidad. Y siguiendo la misma línea de una gestión de recursos destacada transparenta el uso de los mismos de manera efectiva ante toda la comunidad educativa en las distintas instancias que así lo ameriten como es el presupuesto anual y la cuenta pública.



Sin embargo, a pesar de ser la dimensión más potenciada en relación a las otras, cabe mencionar que existe uno de los estándares que se encuentra descendido. Corresponde al estándar **10.2** (*el sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente*) el que se encuentra valorado en 2.

A modo de conclusión y respecto del análisis de los resultados obtenidos a través de la pauta de autoevaluación es pertinente realizar las acciones necesarias en el plan de mejoramiento del Colegio Cristiano de Curicó, para de este modo orientarlo hacia la sistematización de las practicas descendidas que apunten al perfeccionamiento de las mismas.

Plan de mejoramiento

Dimensión		Liderazgo	
Objetivo		Establecer vínculos que favorezcan el intercambio de experiencias con instituciones similares, además analizar y monitorear sistemáticamente la información útil para la toma de decisiones asertivas y oportunas para coordinar a la comunidad educativa en función del logro de las metas establecidas.	
Meta		Que el 100% de la comunidad educativa conozca y maneje las metas institucionales y participe activamente en el intercambio de prácticas educativas positivas y efectivas con otros establecimientos.	
Sub-dimensión	Acciones /	Descripción	Responsables
Liderazgo del sostenedor.	Visita mi colegio	El sostenedor genera instancias de intercambio a través de visitas presenciales y programadas de algunos representantes del colegio con otros establecimientos de la comuna para compartir modos de funcionamiento, conocimientos y metodologías para de este modo aportar a través de las	Directora Jefe unidad técnico pedagógico Docentes Estudiantes



		diversas practicas observadas al proceso de enseñanza del establecimiento.	
Planificación y gestión de resultados.	Capacitación sobre gestión escolar Taller de reflexión “Mejorando en el camino”	Desarrollar una capacitación semestral sobre gestión escolar para fortalecer y monitorear el cumplimiento de las metas para de este modo orientar las adecuaciones al plan de mejoramiento de manera oportuna. Realizar talleres de reflexión con toda la comunidad educativa para analizar y evaluar la información que promueva y facilite la toma de decisiones sobre el logro de las metas propuestas. Fomentando a través de esta práctica, el trabajo colaborativo y cooperativo de los distintos equipos del establecimiento otorgando un sentido de pertenencia y compromiso con la institución.	Asesoría Aptus Directora Jefe unidad técnico pedagógico Docentes



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión		Gestión Pedagógica	
Objetivo		Generar una comunicación fluida y oportuna con el cuerpo docente sobre la implementación, contenido y modificación de las bases curriculares para coordinar la elaboración de planificaciones y evaluaciones cuya función sea favorecer y optimizar la articulación efectiva entre todas las asignaturas.	
Meta		Que el 100% de los docentes participe en las distintas reuniones y talleres programados	
Sub-dimension	Acciones /	Descripción	Responsables
Gestión curricular	“Comunicación y planificación efectiva”	Desarrollar reuniones mensuales con el consejo de profesores con el fin de mantener informados a los docentes sobre los cambios que se generen en las bases curriculares además de implementar modelos de planificación que contribuyan de forma efectiva al proceso de enseñanza aprendizaje y que permitan unificar criterios en las distintas asignaturas.	Directora Jefe Unidad Técnico Pedagógico.



	Taller "QuéNota"	<p>Realizar talleres educativos y de reflexión sobre el decreto 67 con los docentes para establecer los lineamientos metodológicos sobre las habilidades y capacidades a evaluar en los estudiantes, diseñar diversos instrumentos de evaluación de forma colaborativa, e integrar distintos métodos de evaluación tales como formativa, basada en proyectos, etc.</p>	<p>Directora Jefe Unidad Técnico Pedagógico. Docentes</p>
--	------------------	--	---

Dimensión	Formación y Convivencia
Objetivo	Fortalecer conductas positivas y conscientes sobre la alimentación saludable, el movimiento y la autoestima en los estudiantes, consolidar el compromiso y participación de los padres y apoderados en el proceso educativo de los estudiantes y establecer normativa clara respecto de las actividades pedagógicas del establecimiento.
Meta	Que al menos el 90% de la comunidad educativa participe activamente y se comprometa en las actividades propuestas en función de los impactos positivos que estas acciones traen consigo en relación a la salud, sentido de pertenencia, participación y cultura ambiental.



Sub-dimensión	Acciones /	Descripción	Responsables
Formación	Muévete por la salud	<p>Establecer recreos entretenidos durante todo el año escolar que fomenten la actividad física en los estudiantes a través de diversas actividades tales como zumba, yoga deportivo, juegos individuales (y colectivos cuando la situación sanitaria lo permita) para combatir los altos índices de obesidad infantil y concientizar a los estudiantes que la actividad física nos brinda grandes beneficios a nuestra salud.</p>	<p>Directora Jefe Unidad Técnico Pedagógico Docentes Departamento de educación física</p>
	“Minuta consciente”	<p>Coordinar la elaboración de minutas saludables para las colaciones de los estudiantes mostrando las diversas opciones que los padres y apoderados pueden elegir para enviarles a sus hijos (as) y una vez confeccionadas por nivel y necesidades alimentarias de acuerdo a la edad de los estudiantes, calendarizar la</p>	<p>Directora Jefe Unidad Técnico Pedagógico Docentes Departamento de Educación física Asesoría nutricionista CESFAM</p>



	Taller "Amor propio"	<p>entrega iniciado cada semestre escolar.</p> <p>Realizar talleres mensuales que promuevan el autocuidado de los estudiantes en materias de confianza, seguridad, aceptación, asertividad, empatía, entre otros. Además, desarrollar habilidades en los estudiantes de enseñanza media para resolver conflictos de manera asertiva y tomar decisiones que eviten conductas de riesgo ligadas al consumo de alcohol y drogas. Cuyo propósito principal es que sean replicadas por los profesores jefes en sus horas de orientación desarrollando dinámicas y utilizando todas las herramientas entregadas en los talleres para fortalecer una identidad positiva y responsable en los estudiantes.</p>	Psicólogo Orientador Profesores jefes
--	----------------------	--	---



	Jornadas "Edupadres"	Desarrollar jornadas de reflexión y de evaluación sobre el rol y la participación de los padres en el establecimiento, además realizar jornadas de tipo educativo las que se lleven a cabo a través de distintas instancias dentro de la comunidad educativa, ya sea en reuniones del centro general de padres, reuniones de padres y apoderados, encuentros masivos con los padres y apoderados del establecimiento cuya función sea identificar y conocer las debilidades y fortalezas sobre el rol parental, conocer los deberes que tienen como tal, fortalecer su compromiso con la labor educativa, promover la formación ética, espiritual, moral y afectiva de los mismos y consolidar su vínculo con el establecimiento de manera tal que impacte	Directora Jefe Unidad Técnico Pedagógico Equipo de convivencia Psicólogo Orientador Cuerpo docente Profesores jefes
--	-------------------------	--	---



		positivamente en el proceso de enseñanza aprendizaje.	
Convivencia	Charla “Así es y así se hace”	Implementar los lineamientos a seguir en relación a las actividades pedagógicas y extra programáticas que se lleven a cabo en el establecimiento con el fin de normar y darle sentido a las mismas otorgando el sentido de pertenencia y concordancia con el PEI. Socializando las reglas y tomando los acuerdos pertinentes en el consejo de profesores que establece la planificación de las actividades anuales del establecimiento.	Directora Jefe Unidad Técnico Pedagógico Docentes
Participación y vida democrática.	Encuentro masivo “Aquí pertenezco”	Realizar al inicio del año escolar un encuentro masivo con los estudiantes para socializar el proyecto educativo institucional de manera que los estudiantes conozcan, opinen sobre él y además en los casos que lo ameriten ellos propongan modificaciones que consideren pertinentes al proyecto educativo para que	Directora Jefe Unidad Técnico Pedagógico Docentes Estudiantes



		<p>de esta forma la construcción de la identidad institucional sea lo mas equitativa posible y contemple la mirada amplia de todos los actores de la comunidad educativa.</p>	
	<p>Iniciativa institucional "Cuidamos el planeta"</p>	<p>Elaborar de manera conjunta con todos los miembros de la unidad educativa un plan que aborde el cuidado y la consciencia medioambiental en el establecimiento, llevando a cabo diversas iniciativas dentro del colegio que apunten al reciclaje, al consumo responsable del agua, un proyecto de jardines y compost, etc. Además instaurar jornadas practicas donde los estudiantes de segundo ciclo y enseñanza media en compañía de un profesor asistan y participen en actividades de limpieza del entorno en puntos cercanos al establecimiento.</p>	<p>Directora Jefe Unidad Técnico Pedagógico Departamento de ciencias naturales e historia. Docentes Estudiantes</p>



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dimensión		Gestión de Recursos	
Objetivo		Gestionar la contratación de un psicólogo laboral que ayude al equipo directivo a seleccionar, examinar y filtrar el perfil de los profesionales a contratar para contar con personal calificado que se ajuste a los objetivos y necesidades del establecimiento para que puedan aportar significativamente con sus habilidades a la productividad y mejora continua de la institución.	
Meta		Que al menos el 85% del personal contratado cumpla con las altas expectativas definidas por el sostenedor y el equipo de gestión para promover la eficacia y eficiencia en los resultados del establecimiento.	
Sub-dimensión	Acciones /	Descripción	Responsables
Gestión de personal	Contratación	Establecer los criterios y definir las características del perfil del profesional que se requiere para integrar el equipo de profesionales que forma parte de la comunidad educativa, tomando en cuenta los sellos educativos del establecimiento y que represente total coherencia con los mismos.	Sostenedor Directora Jefe Unidad Técnico Pedagógico



Bibliografía

Bellei Cristián, Muñoz Gonzalo, Pérez Luz María y Raczynski Dagmar (2004) *Escuelas efectivas en sectores de pobreza, ¿Quién dijo que no se puede?* Unicef y asesorías para el desarrollo.

Bellei Cristián, Contreras Daniel, Morawietz Liliana, Valenzuela Juan Pablo y Vanni Xavier (2015) *Una mirada a los procesos de mejoramiento escolar en Chile*. CIAE Universidad de Chile

Celis Mónica (2003) *Gestión de recursos humanos en la escuela: un desafío permanente*. Fundación Chile.

Chiavenato Idalberto (1993) *Administración de recursos humanos*. E.D McGraw-Hill/ México DF

Elmore Richard y City Elizabeth (2007) *The road to school Improvement: long as it takes*. Harvard Education.

Dirección general de normatividad (2003) *El diagnostico institucional en las escuelas normales*. Gestión institucional México.

Gómez –Llera José Ramón (1993) *Dirigir es educar*. S.A McGraw–Hill/ interamericana de España

Honoré Bernard (1980) *Para una teoría de la formación, dinámica de la normatividad*. Narcea, S.A de ediciones, Madrid.

Hopkins David (2001) *School improvement for real*. Routledge Falmer, London and New York.

Mineduc (2012) *Guía para el diagnóstico institucional*. Santiago, Chile



Mineduc (2015) *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. CPEIP Santiago, Chile.

Mineduc (2018) *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales. Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago, Chile

Mineduc (2020) *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos y sus sostenedores*. Unidad de curriculum y evaluación, Santiago, Chile

Lista Emmanuel (2015) *Por dónde empezar: el diagnóstico institucional*. OEI Buenos Aires.

Popkewitz Thomas (2005) *Restructuring of social and political theory in Education: Foucault and Social epistemology of school practices*. Teacher College Press. New York and London.



Anexos

A continuación se presenta el instrumento con el cual se realizó el diagnóstico institucional.

PAUTA DE AUTOEVALUACION DE ESTANDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO

RBD:

Establecimiento: *Colegio Cristiano*

Región: *Séptima región del Maule*

Comuna: *Curicó*

Dirección: *Avenida León Juan Luis Diez n° 2401*

Estimado (a) participante:

Con el fiel propósito de mejorar la gestión educativa y de todos los aspectos que conduzcan a su centro educativo a una mejora continua. Le invito a contribuir con sus respuestas a esta investigación correspondiente al Trabajo de Grado del programa de Magister en Gestión de calidad que solicita realizar un diagnóstico institucional y un plan de mejoramiento (PME) de su unidad educativa. La información que usted me brinde me permitirá llevar a cabo mi trabajo de manera eficaz y certera.

Para ello, solo debe valorizar los siguientes criterios que se presentan a continuación; marcando con una X el recuadro que más se acerque a la apreciación que usted tenga al respecto.

Valoraciones

1=Débil

2=Incipiente

3=Satisfactorio

4=Avanzado

PARTICIPANTE (marque con una X)

Equipo directivo

Docente

Asistente de la educación

Padres y apoderados

Análisis de las Dimensiones de proceso

1. Dimensión de gestión del currículum

1.1. Sub-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 director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.				
2. El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.				
3. El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
4. El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.				
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas				

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 docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.				
2. Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.				
3. Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.				
4. Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.				
5. Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.				
6. Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.				

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 equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.				
2. El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas				
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.				
4. El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.				
5. El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.				

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo				
2. El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará a los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos.				
3. El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño.				
4. El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo.				
5. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes				
6. El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares.				

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 centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados..				
2. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento				
3. El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.				
4. El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.				
5. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.				

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 director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.				
2. El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde.				
3. El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones.				

Dimensión 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 equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.				
2. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente.				
3. El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.				
4. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.				
5. El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes.				

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 equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.				
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.				
3. El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.				
4. El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.				
5. El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.				
6. El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento.				

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 equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional				
2. El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.				
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.				
4. El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.				
5. El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.				



Dimensión Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del personal

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 sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.				
2. El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.				
3. El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.				
4. El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.				
5. El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.				

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 sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				
2. El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.				
3. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.				
4. El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.				

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
12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.				
12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.				
12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				