



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO DE LA ESCUELA EL MAITÉN, COMUNA LA UNIÓN,  
REGIÓN DE LOS RÍOS**

Candidato a Magíster: Pablo André Bustamante Vera  
Tutor disciplinar: Dra. Amely Vivas Escalante  
Tutor metodológico: Dra. Marlenis Martínez

Julio, 2024

## ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico .....	5
Marco Contextual.....	11
Diagnóstico Institucional.....	17
Análisis de resultados.....	37
Plan de Mejoramiento.....	46
Conclusión .....	52
Bibliografía.....	53

## RESUMEN

El presente trabajo de grado, se refiere a la elaboración de un plan de mejoramiento educativo, sustentado en el diagnóstico institucional realizado en la escuela El Maitén, ubicada en la comuna de La Unión, región de los Ríos.

Esta escuela es de carácter municipal y se imparte educación desde el nivel de enseñanza pre básica hasta octavo año, cuenta con una matrícula de 270 estudiantes.

Se aplica un instrumento de diagnóstico cuantitativo y cualitativo a los integrantes del cuerpo docente del establecimiento, con un alcance exploratorio y descriptivo, para construir un plan de mejoramiento educativo que incorpore las diversas visiones formativas expresadas por los miembros de la comunidad educativa y que permitan contar con un instrumento de gestión institucional que recoja de forma integral aspectos particulares del contexto sociocultural en el cual se desenvuelve el establecimiento.

Basado en el trabajo realizado se presentan propuestas de mejora en áreas relacionadas con la convivencia, recursos y gestión curricular.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de grado de magíster realizado propone un plan de mejoramiento educativo que surge a partir del diagnóstico realizado a los integrantes del cuerpo docente y directivo del establecimiento la escuela “El Maitén”, ubicada en la comuna de La Unión, región de los Ríos.

La información obtenida del diagnóstico, es complementada con información del contexto educativo y operacional del establecimiento obtenida del plan de mejoramiento educativo PME. Este elemento de contexto social en la evaluación es altamente relevante en el análisis, tal como lo señala Thrupp 1998, citado en de La Vega, 2015, donde indica que: no es posible escindir a la escuela de su contexto, porque es este el que define fundamentalmente sus características y condiciones de trabajo.

A partir de ello se realiza un análisis de la información obtenida, buscando identificar áreas críticas de mejora en las dimensiones educativas del establecimiento, y proponer lineamientos de mejora institucional que contribuyan a mejorar la gestión educativa del establecimiento.

## MARCO TEÓRICO

La revisión de la literatura relacionada con este trabajo permite profundizar el conocimiento acerca de los diversos enfoques para analizar la evaluación educativa de un establecimiento para realizar un análisis de los resultados del diagnóstico institucional realizado y proponer lineamientos de mejora en la gestión educativa del establecimiento analizado.

Resulta relevante el trabajo realizado por De la Vega (2015), donde propone un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en las escuelas chilenas, destacando que es un proceso complejo de desarrollar y que involucra múltiples etapas y actores.

La evaluación de una escuela debiera involucrar procesos relevantes tales como enseñanza-aprendizaje, liderazgo, administración clima y gestión de los recursos humanos OECD 2013 en De la Vega (2015).

Del texto revisado, existen tres elementos relevantes a considerar en procesos de mejoramiento educativo en un establecimiento. Primero, no es un proceso lineal, porque aquello que se busca transformar sufre modificaciones durante el proceso y terminan ocurriendo situaciones diferentes a las planificadas. En segundo lugar, hay que considerar que las mejoras incluyen transformaciones generadas “desde dentro” de la escuela, relacionadas con el desarrollo de capacidades, pero muchas veces este proceso es fomentado desde fuera por las políticas educativas y otros organismos. En tercer lugar, es necesario que las diferencias contextuales y culturales deban estudiarse en profundidad para incorporar esa información en la supervisión de los procesos de implementación reales. El contexto entonces debiera también tenerse en cuenta en la evaluación del proceso de mejoramiento (De la Vega 2015).

En una institución educativa, la calidad se muestra con efectividad y eficiencia en el aprendizaje, y para lograr este objetivo, no solo depende del esfuerzo del propio estudiante, sino también de las contribuciones del profesor se ajusten al nivel que muestra en cada tarea de aprendizaje. Si el ajuste es apropiado, el alumno aprenderá y progresará, cualquiera que sea su nivel actual; pero si no se produce tal adaptación entre lo que el alumno es capaz de hacer y la atención que le ofrece el docente mediante las estrategias de enseñanza, se producirá, sin duda, un desfase en el proceso de aprendizaje del estudiante. (Vigotsky L. 1998).

De igual manera, Ortiz 2015, nos señala que la escuela constituye la vía fundamental en la preparación para la vida. Durante su paso por la escuela los estudiantes no sólo deben adquirir los conocimientos necesarios sino también dominar los medios que les permitan enriquecer estos conocimientos.

El docente hoy necesita comprender la necesidad e importancia de la formación de habilidades y competencias en los estudiantes, a partir del empleo de métodos de enseñanza activos y participativos en el proceso pedagógico de la escuela contemporánea (Ortiz 2015). Es por esto que la construcción de instrumentos de gestión institucional como el PAE y PEI permiten identificar estas habilidades y competencias en el contexto particular de cada establecimiento y además permiten la participación de la comunidad educativa.

En este contexto, que los recursos entregados por el Estado, por medio de la Ley de Subvención Preferencial (SEP), permiten a los establecimientos educacionales subvencionados de nuestro país mejorar la equidad y calidad educativa.

Para recibir estos recursos, el sostenedor firma un convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, mediante el cual adquiere el compromiso de implementar un plan de mejoramiento educativo (PME), que contenga iniciativas que apoyen con especial énfasis a los estudiantes prioritarios y acciones de apoyo técnico pedagógicas para mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes (Biblioteca Congreso Nacional, 2008).

En términos concretos, la ley SEP busca solucionar las problemáticas sobre la calidad, enfatizando su prioridad en mejorar los resultados del SIMCE, mediante inyección de recursos bajo el esquema de la subvención por alumno (Carnoy, 2005).

Para dar cumplimiento a la Ley 20.248 o Ley SEP, el artículo N°8, establece que el sostenedor deberá elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo que incluya orientaciones y acciones en cada una de las áreas o dimensiones, indicando: 1) gestión del currículum, 2) liderazgo escolar, 3) convivencia escolar, 4) gestión de recursos.

La misma Ley señalada indica en el artículo N°9 que los establecimientos adscritos al régimen de subvención preferencial serán ordenados por la Agencia de la Calidad de la Educación y crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

El sistema contempla un conjunto de instrumentos y medidas dirigidos a promover una mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes y fomentar las capacidades institucionales de los establecimientos educacionales del país, es en este contexto que surgen los **estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores** (MINEDUC 2021).

El diseño de este sistema se establece en la Ley 20.370 General de Educación, promulgada el año 2009, y en la Ley 20.529 que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización, promulgada el año 2011.

Este marco normativo define una institucionalidad que aborda la calidad educativa desde una perspectiva sistémica y busca un equilibrio entre la autonomía de los sostenedores, la entrega de apoyo y la exigencia de rendición de cuentas.

## **Estándares Indicativos de Desempeño**

Los estándares indicativos de desempeño son referentes que entregan orientaciones para mejorar los procesos de gestión institucional de los establecimientos educacionales, y que, a la vez, orientan la evaluación indicativa de desempeño a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos

Los Estándares Indicativos de Desempeño tienen como objetivos:

- Servir de base para la evaluación indicativa de desempeño.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejora.

Los estándares indicativos y cada una de las instancias del proceso de mejora continua a las cuales se asocian contribuyen a que los establecimientos y sus sostenedores entreguen una educación de calidad.

Los Estándares Indicativos de Desempeño se organizan en cinco dimensiones de la gestión escolar, las que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares, como se observa en la figura N°1.



**Figura N°1. Estándares indicativos y subdimensiones.**

Fuente: MINEDUC 2021

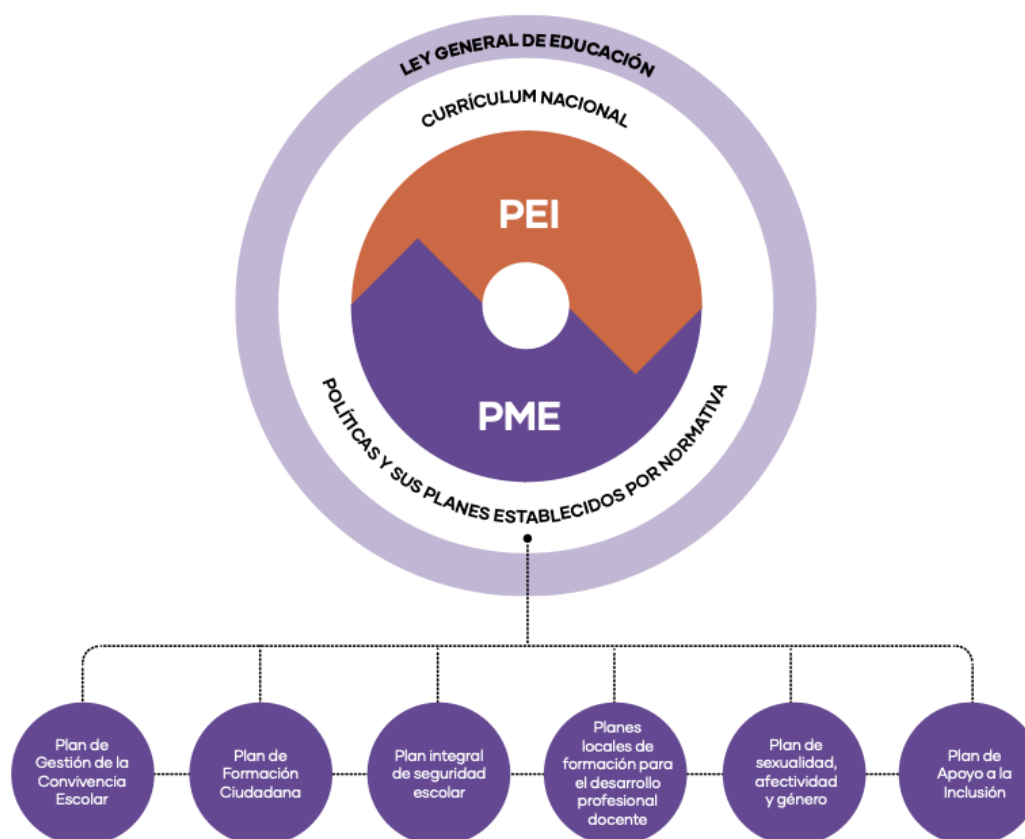
A nivel de cada establecimiento el Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el instrumento central que permite establecer una mirada común de lo que se busca

proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que desarrollan las escuelas y liceos constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME. (MINEDUC, 2019).

Los estándares indicativos de desempeño están íntimamente relacionados con el PME y los recursos SEP. Es importante que los objetivos estratégicos, las metas, las estrategias anuales y las acciones anuales se diseñen con atención a los estándares indicativos de desempeño. Esto permitirá que el establecimiento educacional logre una mayor eficiencia en el uso de los recursos SEP y que el PME esté en línea con la normativa dictada por la SuperEduc (Santander 2023).

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

La figura N°2 muestra como la herramienta de gestión, PME, permite a los establecimientos educacionales articular de manera sistemática la normativa, el curriculum nacional, el PEI y cada uno de los 6 planes establecidos por normativa con foco en la trayectoria de mejora escolar.



**Figura Nº2. Estándares indicativos y subdimensiones.**

Fuente: MINEDUC 2021

Este plan tiene dos grandes fases: la primera fase es la **Fase Estratégica**, la cual busca que el establecimiento siempre mirando su Proyecto Educativo Institucional (PEI), y sus resultados de aprendizajes, convivencia y gestión, entre otros, sea capaz de planificarse con una proyección a cuatro años. Este proceso se debe realizar con la participación de los distintos actores que forman parte de la comunidad educativa.

La **Fase Anual**, por otro parte corresponde a la puesta en práctica de las proyecciones e ideas consideradas en la fase anterior, por medio de una planificación con un año de duración, la cual contenga diversos mecanismos de seguimiento y evaluación de su proceso de mejora.

## MARCO CONTEXTUAL

La escuela “El Maitén” fue creada el año 2002, se ubica en la comuna de La Unión, Provincia del Ranco, región de los Ríos.

Al año 2024, cuenta con una matrícula de 270 estudiantes, distribuidos desde los niveles de transición 1 y 2, educación básica de primero a octavo y educación media para jóvenes y adultos. (PEI Escuela el Maitén, 2024).

Los alumnos atendidos por el establecimiento están caracterizados en un estrato medio-bajo, con un alto índice de vulnerabilidad. El Ministerio de Educación ubica este establecimiento en la categoría de desempeño medio y en el marco de la Ley de subvención escolar preferencial desarrolla su plan de mejoramiento educativo con una duración de cuatro años para el fortalecimiento de las áreas de Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia, Recursos y Resultados.

### Antecedentes del Establecimiento Educativo

La Escuela “El Maitén” de la ciudad de La Unión, cuyo RBD 22354-9, es un establecimiento Educativo Municipal, reconocido oficialmente por el Ministerio de Educación por Decreto N°1944 del 20 de abril de 1981. Cuya clasificación según la Ley Escolar Preferencial (SEP), corresponde a un establecimiento de tipo **Emergente**.

La Escuela El Maitén se sitúa a 40 km. al norte de la ciudad de Osorno y a 80 km. al sur este de la ciudad de Valdivia. El establecimiento educativo se encuentra ubicado en el sector sur de la ciudad de La Unión, en calle Los Pellines N° 491.

La escuela El Maitén es un establecimiento laico, mixto, además cuenta con educación pre básica y educación básica completa en jornada diurna. El establecimiento también posee la modalidad EPJA (Educación Para Jóvenes y Adultos), los cuales pueden regularizar sus estudios, esta se ejecuta en modalidad nocturna. El establecimiento cuenta con una matrícula actual de 273 estudiantes.

El equipo de trabajo del establecimiento está integrado por: 1 Directora, 1 inspector general, 1 jefa de UTP, 1 encargado de convivencia, 2 educadoras de párvulos, 2 técnicos en párvulos, 12 docentes, 2 profesores de educación Física, 1 encargada del CRA, 5 educadoras diferenciales, 2 tutores sombras, 5 asistentes de aula, 1 encargado de informática, 1 asistente social, 1 psicóloga, 1 fonoaudióloga, 1 kinesióloga, 1 paradocente, 1 secretaria, 4 manipuladores de alimentos, 1 asistente de transporte, 5 auxiliares de aseo.

Además, el establecimiento cuenta con sellos característicos y representativos que han marcado a diversas generaciones de estudiantes que han pasado por las aulas. Estos son: **la inclusión, la interculturalidad, la convivencia armónica y el autocuidado.**

La infraestructura del establecimiento, se encuentra en óptimas condiciones, ya que a sido renovado hace 5 años. Cuenta con salas amplias, con mobiliario nuevo con calefacción central, con una amplia sala de profesores, una sala comedor, dos laboratorios de informática, un laboratorio de ciencias, una sala de música, una sala para el taller de folclore y danza, una biblioteca bien equipada y cómoda, dos patios uno para los estudiantes de primer ciclo (1° a 4° básico) y otro patio el que utilizan los estudiantes de segundo ciclo (5° a 8° básico), un gimnasio techado y bien equipado para la realización de las clases.

Desarrolla además el Proyecto de Integración Escolar (Dcto.170) y grupo de estudiantes con NEE transitorias y permanentes (Dcto.170/10) a cargo de un equipo multidisciplinario.

Desde el año 2015, en consideración de los nuevos requerimientos presentes en la comunidad educativa, se generan instancias que fomentan el desarrollo integral de todos los estudiantes. Implementando talleres electivos, dentro del horario de clases y potenciando los talleres extra- programáticos.

En cuanto a los objetivos planteados por el establecimiento de acuerdo a cada estándares indicativos de desempeño del establecimiento, estos son:

#### **Dimensión Liderazgo:**

- Articular y sistematizar, en conjunto con el equipo directivo y docente, la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.

- Promover un ambiente de trabajo colaborativo, estimulando el compromiso de las tareas educativas con altas expectativas.
- Cumplir con coeficientes de personal y las exigencias de idoneidad requeridas en el reconocimiento oficial además de contar con profesionales íntegros y sanos para el trabajo con niños.
- Cumplir con mecanismos efectivos promoviendo una cultura de responsabilidad en el personal.

### **Dimensión Gestión Pedagógica:**

- Integrarse a los distintos programas que apoyan la educación regular de la escuela, ampliando las posibilidades de desarrollo de los estudiantes.
- Fortalecer permanentemente las distintas posibilidades pedagógicas para educar siempre acorde a los tiempos de desarrollo de la humanidad.
- Incorporar cada vez con más certeza los conceptos de inclusión y diversidad, en donde se valore a cada cual, por su aporte, su virtud y su talento.

### **Dimensión Formación y Convivencia:**

- El estudiante de la escuela El Maitén debe reconocerse por su capacidad de autonomía, valoración de su entorno, disciplina escolar, hábitos saludables y altas expectativas.
- Desarrollar un compromiso profundo con el lugar donde vive, teniendo en cuenta que su educación abre las posibilidades de desarrollo de él y de su entorno.
- Desarrollar en cada estudiante los ámbitos esenciales de la persona, lo cognitivo, lo motriz, lo emocional, lo social y lo espiritual.
- Incluir a la familia de manera fluida y articulada a las actividades de la escuela.

### Dimensión Gestión de Recursos:

- Incluir en la escuela de manera activa y pertinente el trabajo de las TICS para el desarrollo hacia el mundo globalizado al que todos y todas pertenecemos hoy día.

### Planes de Estudio:

En relación a los planes y programas de estudio, se rigen por el Decreto N° 240 de 1996 y sus modificaciones. Evaluación y Promoción Escolar del Decreto N° 511 de 1997. El año escolar será evaluado en 2 semestres.

El establecimiento en lo referido a planes y programas de educación básica se ciñe de acuerdo a los siguientes decretos según el nivel básico y detallados en tabla N°1.

Cursos	Decreto
1° Básico	Decreto 2960 /2012
2° Básico	Decreto 2960 /2012
3° Básico	Decreto 2960 /2012
4° Básico	Decreto 2960 /2012
5° Básico	Decreto 2960 /2012
6° Básico	Decreto 2960 /2012
7° Básico	Decreto 1363/2011
8° Básico	Decreto 1363/2011
Nivel pre Básico (NT1 y NT2)	Decreto 232
Integración	Decreto 01/98

**Tabla N°1. Niveles de Educación del Establecimiento**

**Fuente:** *Elaborada por el autor*

### Horarios de clases:

El establecimiento atiende a sus alumnos de los niveles pre básica y básica en Jornada Escolar Completa.

HORARIO	ENTRADA	SALIDA
LUNES	08:00 hrs	15:15 hrs
MARTES	08:00 hrs	15:15 hrs
MIÉRCOLES	08:00 hrs	15:15 hrs
JUEVES	08:00 hrs	15:15 hrs
VIERNES	08:00 hrs	13:00 hrs

**Tabla N°2. Horarios de clases del Establecimiento**

*Fuente: Elaborada por el autor*

### **Dependencias e infraestructura de la escuela**

- Recinto escolar y mobiliario adecuado: 9 salas. Una por nivel.
- Multicancha con juegos para mejorar condición física.
- Gimnasio techado con graderías.
- Baños y duchas para alumnos y alumnas.
- Baños asistentes de la educación.
- Baños de Manipuladoras y auxiliar de servicio.
- Baños para docentes (Mujeres).
- Baños para docentes (Varones).
- Sala de recursos educativos con libros, fotocopiadora, con materiales educativos, instrumentos musicales, entre otros.
- Laboratorio Computación.
- Laboratorio de Idiomas
- Oficina de atención PIE

- Oficina de atención especialistas
- Oficina de secretaría
- Oficina de dirección
- Bodega de Educación Física
- Bodega de mobiliario
- Cocina
- Bodega de cocina

### **Documentación Oficial**

- Proyecto Educativo Institucional
- Manual de Convivencia Escolar
- Reglamento de Evaluación
- Plan de Mejoramiento Escolar
- Estatutos Centro Padres y Apoderados
- Estatutos Centro de Estudiantes
- PADEM
- Protocolos de Convivencia
- Plan de Seguridad Escolar

### **Financiamiento**

- A través de subvenciones para escuelas municipales
- Ley de Subvención Preferencial Escolar. SEP
- Proyecto de Integración Escolar.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La elaboración del diagnóstico institucional es un proceso de aprendizaje para el establecimiento, es decir, contribuye a la comprensión de la importancia que tiene para la escuela mirar sus propias prácticas y organizar su trabajo en torno al objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos. Así lo sugieren las investigaciones acerca de las fuerzas que rigen el cambio en educación, donde se destaca el papel que tienen las personas implicadas y las instituciones en que estas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa (Fullan, 1993 en MINEDUC 2010).

En el trabajo de magister se ha realizado un proceso de entrevista a los directivos y docentes, además de una revisión del PEI y PME de la escuela “El Maitén”. Guiándose por los estándares de los indicadores de desempeño que se organizan en las cuatro dimensiones (liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos) y sus respectivas subdimensiones.

Se detalla en la tabla N°3 la escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso para elaborar el diagnóstico institucional.

Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos producto de la aplicación de las entrevistas en tablas por cada una de las dimensiones evaluadas en el establecimiento.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

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

**Tabla N°3. Escala evaluativa para el análisis de las areas**

### **Análisis de las áreas de proceso**

Área de gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			X	

2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)		<b>X</b>		
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y			<b>X</b>	

adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.			<b>X</b>	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			<b>X</b>	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.		<b>X</b>		

7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			<b>X</b>	
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		<b>X</b>		
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación			<b>X</b>	

de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			<b>X</b>	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			<b>X</b>	

12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			<b>X</b>	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.		<b>X</b>		

**Tabla N°3.** Dimensión: Gestión pedagógica

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

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

**Tabla N°4.** Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

### Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				X
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales,			X	

afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			X	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.			X	

**Tabla Nº5.** Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

## Área Liderazgo Escolar

### *Dimensión: Liderazgo del sostenedor*

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			X	

2. El sostenedor establece metas claras al director.			X	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente			X	
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.			X	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.			X	

**Tabla N°6.** Dimensión: Liderazgo del sostenedor

**Dimensión: Liderazgo del director**

<b>Proceso general a evaluar:</b> El liderazgo del director al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			X	
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.			X	

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

Tabla N°7. **Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director**

### Dimensión: Planificación y gestión de resultados

<b>Proceso general a evaluar:</b> La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.			X	
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un sistema de monitoreo periódico del avance del Plan de mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto,			X	

los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.			X	

Tabla N°8. **Dimensión:** Planificación y gestión de resultados

## Área Convivencia Escolar

### Dimensión: Formación y Convivencia

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			X	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los			X	

lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			X	

Tabla N°9. **Dimensión:** Formación

### Dimensión: Convivencia escolar

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			X	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			X	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo,			X	

protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			X	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			X	

Tabla N°9. **Dimensión:** Convivencia Escolar

### Dimensión: Participación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			X	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X	

3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.			<b>X</b>	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			<b>X</b>	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			<b>X</b>	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			<b>X</b>	

7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.			<b>X</b>	
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.			<b>X</b>	
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			<b>X</b>	

10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.			X	
--	--	--	---	--

**Tabla N°10.** Dimensión: **Participación**

## Área Gestión de Recursos

### Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las			X	

prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.			X	
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			X	
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				X

**Tabla N°10.** Dimensión: **Gestión del recurso humano**

**Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración**

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

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

**Tabla N°11.** Dimensión: **Gestión de recursos financieros y administración**

### Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

**Tabla N°12.** Dimensión: **Gestión de recursos educativos**

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los valores alcanzados en cada una de las dimensiones evaluadas en la escuela “El Maitén” de la Unión, podemos afirmar que se concentran respuestas en los valores 3 y 4, especialmente en las áreas gestión de recursos, formación y convivencia, y liderazgo. Existen algunos valores 2 asociados a practicas especificas, las que serán indicadas en el análisis específico por dimensiones.

### **Área de gestión del currículum:**

#### **Dimensiones: Gestión pedagógica, Enseñanza y aprendizaje en el aula, Apoyo al desarrollo de los estudiantes.**

El análisis de esta área contempla las tres dimensiones, en ese contexto, los menores valores se registran en la dimensión gestión pedagógica, alcanzando valor 2, en varias practicas. Un valor 2 indica que “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos. Al profundizar en las respuestas de estos valores 2. Estas se centran en:

Equipo técnico pedagógico organiza horarios privilegiando criterios pedagógicos, propone lineamientos metodológicos generales y estrategias didácticas, analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar contenidos.

Al complementar estos resultados con comentarios realizados por el personal y equipo pedagógico se observa que se debe mejorar y fortalecer el trabajo del la UTP con el cuerpo docente para mejorar la coordinación y el apoyo metodológico.

Igualmente la practica, apoyo al desarrollo de los estudiantes alcanzando un valor 2, en la practica de potenciar a estudiantes con habilidades e intereses diversos. Lo que muestra la necesidad de apoyar a aquellos estudiantes con habilidades especiales tanto en

aspectos pedagógicos como en actividades extraacadémicas, mediante talleres, mentorías u otras instancias.

### **Área Liderazgo Escolar:**

**Dimensiones: Liderazgo del sostenedor, liderazgo del director, planificación y gestión de resultados.**

El análisis de esta área contempla las tres dimensiones, en ese contexto, se registra un valor 3 en todas las practicas medidas. Un valor 3 indica que “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.

Al profundizar en las respuestas de estos valores 3. Estas se centran en relevar el rol y labor de la dirección en un adecuado liderazgo del establecimiento, propiciar un adecuado entorno pedagógico y mantener una adecuada vinculación con padres y apoderados como integrantes de la comunidad educativa.

Como espacios de mejora se detecta mejorar el monitoreo e indicadores parciales de los planes anuales, estableciendo jornadas de evaluación semestrales y de retroalimentación que permitan ir midiendo el avance del plan anual.

### **Área Convivencia Escolar**

**Dimensiones: Formación y convivencia, convivencia escolar, participación.**

El análisis de esta área contempla las tres dimensiones, en ese contexto, se registra un valor 3 en todas las practicas medidas. Un valor 3 indica que “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una

orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.

Al profundizar en las respuestas de estos valores 3. La comunidad educativa realiza el trabajo de convivencia escolar realizado por directivos y docente, lo que ha propiciado buenas relaciones y evitando o controlando situaciones de bullying. Lo anterior, se refuerza al obtener valor 4 en la práctica N°1 de la dimensión de convivencia escolar, donde: “el establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa”.

En los comentarios realizados por los docentes, se menciona que se pueden hacer mayores esfuerzos para mejorar e incentivar aún más la participación de estudiantes del centro de estudiantes y las directivas, en mayores instancias de representación fuera del establecimiento. Esto último es mencionado como una oportunidad de mejora.

#### **Área Gestión de Recursos:**

**Dimensiones: Gestión del recurso humano, gestión de recursos financieros y administración, gestión de recursos educativos.**

El análisis de esta área contempla las tres dimensiones, en ese contexto, se registra un valor 3 y 4 en la mayoría de las prácticas medidas, aunque también se detectan valores 2 en algunas prácticas.

La obtención de valores 3 y 4 es coincidente con la medición de las demás dimensiones evaluadas, donde se aprecia un buen trabajo de gestión interna, siendo valorado por el equipo docente. Esto es especialmente visible con la medición de la sub dimensión N°8 de la dimensión gestión del recurso humano, donde se obtiene un valor 4, a la evaluación del clima laboral, positivo, colaborativo y de respeto en el establecimiento.

Dentro del espacio de mejora, se encuentra la sub dimensión N°3 de la dimensión Gestión del Recurso humano, la cual obtiene un valor 2, referido a las estrategias de retención de los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.

Los comentarios del cuerpo docente, descataca este último aspecto como un área a mejorar, ya que han faltado mas acciones para retener a docentes destacados en el establecimiento.

De manera complementaria se presenta en tabla N°13, los resultados del análisis del diagnóstico institucional realizado a las cuatro áreas y sub dimensiones en base a preguntas para su análisis y respuestas de esta de forma general, tomando varios actores de diferentes estamentos para sus respuestas.

Pregunta para el Análisis	Respuesta
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto de los análisis de los resultados de la gestión pedagógica?</p>	<p>El equipo técnico pedagógico con el transcurso del tiempo ha ido organizando sistemáticamente diversas instancias de análisis de resultados y de evaluaciones, lo cual nos permite poder tener una visión global, anticipándonos a situaciones con aquellos estudiantes que necesitan refuerzo de contenidos y a aquellos que se encuentran en riesgo de repitencia.</p> <p>Se considera continuar con el desarrollo de las habilidades cognitivas, afectivas y sociales, en donde los estudiantes se han podido desarrollar en diversas áreas tanto pedagógicas, como deportivas y artísticas, permitiendo mejorar su sentido</p>

	de pertenencia con el establecimiento y hacia su comunidad.
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto de los análisis de los resultados de la dimensión liderazgo?</p>	<p>Se busca promover una gestión centrada en el desarrollo y cuidado del estudiante, donde los docentes integren a las familias en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Como establecimiento consideramos que estamos débiles en involucrar a nuestro sostenedor en resultados de encuestas de satisfacción tanto de padres y apoderados como de clima laboral.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa, el cual es el fruto de los análisis de resultados de la dimensión Convivencia Escolar?</p>	<p>Nuestro establecimiento se caracteriza por ser cercano y familiar con cada uno de los integrantes que forman parte de nuestra comunidad educativa, velando por su integridad física y emocional, incorporando siempre a la familia en cada uno de los procesos.</p> <p>Debemos poner mayor énfasis en la seguridad de nuestros estudiantes tanto en el trayecto como en las dependencias de nuestro establecimiento, velando por su seguridad en todo momento.</p> <p>Siempre se ha pensado en el bienestar y aprendizaje de los estudiantes, para la implementación de cada una de las salas</p>

	de clases, se han gestionado muchos materiales para ir en apoyo de cada una de ellas, en donde los padres y apoderados agradecen los recursos entregados por el establecimiento.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa, fruto de los análisis de los resultados de la dimensión área de resultados?	Tuvimos buenos resultados en SIMCE en los últimos años sobre todo en 4° Básico, ya que se ven apoderados comprometidos en el proceso aprendizaje de los educandos, también existe una alta motivación a asistir a clases por parte de los estudiantes, también el buen clima de convivencia escolar tanto entre estudiantes como con el personal, consideramos que debemos poner mayor énfasis en los resultados de los estudiantes de segundo ciclo, que por desmotivación hay ocasiones que no se comprometen con los resultados del establecimiento, potenciando un apoyo y refuerzo educativo principalmente en los estudiantes del ciclo ya antes mencionado.

**Tabla N°13.** Resultados del análisis del diagnóstico institucional

Finalmente en la presentación de resultados, se presenta en la tabla N°14 las fortalezas y oportunidades de mejora detectadas en cada una de las dimensiones.

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación e implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes.	Se implementan elementos pedagógicos fundamentales para el desarrollo escolar, el desarrollo de las habilidades cognitivas afectivas y sociales, procurando por el saber profundo, integral e integrado.	Sistematizar estrategias de apoyo para potenciar todas las habilidades destacadas en todas las áreas.
Liderazgo	Diseño, articulación conducción y planificación a cargo del sostenedor y equipo directivo.	Se presenta un equipo directivo consolidado, el cual incorporan a todos los integrantes de la comunidad educativa en el diseño, articulación y proyección del establecimiento proponiendo metas claras y acordes a	El equipo de funcionamiento es estable y continuo lo que nos permite desarrollar e implementar estrategias efectivas para el bienestar de los estudiantes y de nuestra institución.

		nuestra realidad como comunidad.	
Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, emocional y psicológico.	El establecimiento propicia y refuerza el trato cordial y amigable con cada uno de los integrantes de la comunidad educativa estableciendo y manteniendo normas y estrategias para resolver los conflictos, el autocuidado y velar por el bienestar físico y emocional de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.	Perfeccionar instancias de trabajo para aquellos estudiantes y familias que no cumplen o salen de las normas establecidas en el manual de convivencia escolar, velando por el bienestar psicológico y emocional.
Gestión de Recursos	Son los procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas de los recursos para el	El establecimiento cuenta con una infraestructura adecuada a la normativa vigente con pequeñas observaciones,	Formalizar procedimientos y prácticas evaluativas además de regularizar observaciones de

	desarrollo de los procesos educativos.	además con recursos humanos estables, recursos financieros se debe mejorar ya que se produjo un leve déficit debido a la pérdida de matrícula en el año anterior.	infraestructuras en el nivel parvulario.
--	--	---	--

**Tabla N°14. Fortalezas y oportunidades de mejoramiento**

## PLAN DE MEJORAMIENTO

Basado en los resultados obtenidos del diagnóstico aplicado a la escuela “El Maitén” de la comuna de La Unión, se presenta un plan de mejoramiento del establecimiento por cada una de las dimensiones, estableciendo objetivos y metas, detallado en la tabla N°15. Además de plantear estas mejoras proyectadas en un año calendario, planteado en la tabla N°16.

Dimensión	Objetivo	Meta
<b>Gestión pedagógica</b>	Fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de aula mediante el acompañamiento activo en procesos de planificación y coordinación para mejorar la gestión pedagógica, para alcanzar una efectiva implementación curricular, para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	80% de los docentes será acompañados en aula para observar y retroalimentar con mejores practicas y métodos pedagógicos para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.
<b>Liderazgo</b>	Mejorar las instancias autoevaluativas y de retroalimentación parciales durante el año escolar para lograr mediciones parciales o de avance de los logros.	Establecer 2 jornadas anuales de autoevaluación (1 por semestre). Mediante la retroalimentación y revisión del estado de los indicadores establecidos en el plan anual.

<b>Convivencia escolar</b>	Incentivar la participación del centro de estudiantes del establecimiento en instancias comunales de trabajo con otros establecimientos para incentivar el trabajo en red y mejorar las instancias de representación a nivel comunal del establecimiento en actividades y eventos deportivos, culturales, escolares y ambientales.	Participación del centro de estudiantes en al menos dos redes comunales que permitan vincular al establecimiento con actividades comunales de visibilización institucional.
<b>Gestión de recursos</b>	Promover incentivos académicos para favorecer la retención en el establecimiento del cuerpo docente y reconocer a los docentes destacados en sus respectivas áreas de trabajo.	Gestionar por parte de la dirección del establecimiento al menos dos cupos anuales para realizar mejoramiento de competencias del cuerpo docente, mediante la participación en seminarios y/o encuentros nacionales y/o internacionales donde puedan concurrir docentes del establecimiento.

**Tabla N°15. Plan de mejoramiento por dimensiones**

## Planificación anual de acciones

La planificación anual de acciones permitirá al establecimiento medir y facilitar alcanzar los objetivos estratégicos trazados. Este plan se realiza por cada una de las dimensiones, considerando un año escolar.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
<b>Gestión pedagógica</b>	Gestión pedagógica	Fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de aula mediante el acompañamiento activo en procesos de planificación y coordinación para mejorar la gestión pedagógica, para alcanzar una efectiva implementación	80% de los docentes será acompañado s en aula para observar y retroalimentar con mejores practicas y métodos pedagógicos para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.	1. Acompañamiento y retroalimentación en aula.  2. Proponer a los docentes practicas pedagógicas innovadoras y nuevos enfoques de trabajo en aula.	Jefe Técnico Pedagógico
	Enseñanza y aprendizaje en el aula.  Apoyo al desarrollo de los estudiantes				

		ón curricular, para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.			
<b>Liderazgo</b>	Liderazgo del sostenedor  Liderazgo del director  Planificación y gestión de resultados	Mejorar las instancias autoevaluativas y de retroalimentación parciales durante el año escolar para lograr mediciones o de avance de los logros.	Establecer 2 jornadas anuales de autoevaluación (1 por semestre). Mediante la retroalimentación y revisión del estado de los indicadores establecidos en el plan anual.	1 Retiro anual del cuerpo docente para evaluar el avance de indicadores del plan anual  1 seminario anual de evaluación y de formación invitando a expositores expertos en las áreas de mejora identificadas.	Director (a) establecimiento.
<b>Convivencia escolar</b>	Formación y convivencia	Incentivar la participación del centro de estudiantes del establecimiento	Participación del centro de estudiantes en al menos dos redes comunales	Gestionar la participación del centro de estudiantes en al menos 1 red comunal	Encargado (a) de convivencia escolar.

	Convivencia escolar	Participación.	nto en instancias comunales de trabajo con otros establecimientos para incentivar el trabajo en red y mejorar las instancias de representación a nivel comunal del establecimiento en actividades y eventos deportivos, culturales, escolares y ambientales.	que permitan vincular al establecimiento con actividades comunales de visibilización institucional.	deportiva, cultural y/o ambiental.  Gestionar la participación del centro de estudiantes en la menos 1 actividad comunal masiva.	
<b>Gestión de recursos</b>	Gestión del recurso humano.	Promover incentivos académicos para favorecer la retención en el	Gestionar por parte de la dirección del establecimiento al menos dos cupos	Participación de dos docentes en seminarios y encuentros de formación.	Director (a)	

	<p>Gestión de recursos financieros y administración</p> <p>Gestión de recursos educativos</p>	<p>establecimiento del cuerpo docente y reconocer a los docentes destacados en sus respectivas áreas de trabajo.</p>	<p>anuales para realizar mejoramiento de competencias del cuerpo docente, mediante la participación en seminarios y/o encuentros nacionales y/o internacionales donde puedan concurrir docentes del establecimiento.</p>		
--	---	--	--	--	--

**Tabla N°16. Plan de mejoramiento anual por dimensiones**

## CONCLUSION

- El diagnóstico realizado en la escuela “El Maitén” de la comuna de La Unión, muestra que las dimensiones de la gestión escolar evaluadas muestran valores 3 y 4, lo que refleja una adecuada gestión institucional.
- Se observa que el establecimiento, presenta una buena gestión de convivencia, lo que se refleja en las notas 3 y 4 obtenidas en convivencia escolar y gestión del recurso humano.
- Los aspectos de mejora del establecimiento, están asociados a fortalecer la coordinación y el trabajo de la unidad técnico pedagógica en el acompañamiento y retroalimentación del cuerpo docente, en aumentar la visibilización del establecimiento en redes comunales mediante la participación en actividades, y en incentivar acciones para retener e incentivar la permanencia de docentes destacados en sus áreas de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL (2008). Ley 20.248, establece ley de subvención escolar preferencial, Ministerio de Educación.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL (2014). Decreto 73, establece los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educaciones y sus sostenedores.

Carnoy, M (2005). La búsqueda de la igualdad a través de las políticas educativas: alcances y límites.

De la Vega, L F (2015). Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas.

ESCUELA EL MAITEN (2024). Proyecto Educativo Institucional (PEI).

MINEDUC (2019). Antecedentes generales SEP. <http://ayudamineduc.cl/ficha/antecedentes-generales-sep>

MINEDUC (2021). Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educaciones y sus sostenedores.

MINEDUC (2019). Plan de mejoramiento educativo. Orientaciones para su elaboración.

Ortiz, A (2015). Desarrollo del pensamiento y las competencias básicas cognitivas y comunicativas.

Santander, J (2023). La relación entre estándares indicativos de desempeño, pme y recursos SEP.

Vygotsky, L (1998). Pensamiento y Lenguaje. Teoría del desarrollo cultural de las funciones psíquicas.