



Trabajo final para obtener el grado de magíster profesional en educación,
mención gestión de calidad

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO.

COLEGIOS SAN SEBASTIAN, COMUNA DE SALAMANCA.

CUARTA REGIÓN DE COQUIMBO.

Nombre del Estudiante: Yesenia Castillo Álvarez.

Tutor Disciplinar: Amely Vivas.

Tutor metodológico: Rocío Riffo.

Enero, 2023

}

Índice.

Introducción.....	1
Marco Teórico.....	3
Marco Contextual.	9
Diagnóstico institucional.	12
Análisis de resultados.....	26
Plan de mejoramiento.....	28
Bibliografía	37

Resumen.

En toda institución educacional existen debilidades y falencias, que se pueden ver reflejados en los ámbitos de liderazgo, convivencia, gestión pedagógica y gestión de recursos.

Bajo este escenario es importante identificar y analizar la situación actual del Colegio San Sebastián, que ha manifestado últimamente una baja en la gestión escolar por parte del Sostenedor y Director.

El objetivo es rediseñar un plan de mejoramiento educativo y ejecutarlo para el cambio positivo de la institución a través de la aplicación de un autodiagnóstico institucional.

Para ello se utilizará una escala evaluativa que mide los niveles de calidad de los Estándares Indicativos de Desempeño que se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar, las que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares.

Por último se analizarán los resultados del autodiagnóstico, para posteriormente detectar las debilidades y fortalezas de la institución, identificando mayormente fortalezas en el área de convivencia escolar y debilidades en área de liderazgo.

El plan de mejoramiento busca a través de la identificación principalmente de las debilidades detectadas del autodiagnóstico del establecimiento, rediseñar mejoras al sistema actual del colegio, para fortalecer el compromiso por parte de del equipo directivo y de la institución, y así realizar cambios y obtener grandes logros en el ámbito educativo.

Introducción.

En la escuela se pueden encontrar diversas formas de alusión a la gestión: gestión curricular, gestión pedagógica, gestión del tiempo, gestión educativa, gestión escolar, gestión del entorno, gestión de recursos, gestión directiva, gestión académica y hasta gestión administrativa. Este aluvión de denominaciones, aunque en apariencia se refieren a situaciones particulares, se usan de manera ambigua entre sí y de forma indistinta con la función de la administración, lo que hace que la implementación en la cotidianidad de la escuela sea confusa. (Quintana, 2018, p.262).

Teniendo en consideración la importante labor de la gestión educativa en los establecimientos educacionales de nuestro país, se considera relevante realizar un diagnóstico institucional para rediseñar el plan de mejoramiento educacional del Colegio San Sebastián.

El siguiente trabajo cuenta con la siguiente estructura:

En primer lugar se considerará la revisión de la literatura que permita sustentar el trabajo; Marco teórico. Posteriormente el marco contextual, el cual, permite entender las características del contexto y la realidad del establecimiento, antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales, del mismo modo, se expondrá el diagnóstico institucional, el cual, implica un análisis del establecimiento en general, una ficha técnica que describe las principales características de los métodos y procesos de la gestión, así como, una autoevaluación institucional la que permite, un análisis crítico y analítico acerca del cumplimiento de los estándares definido por dimensiones.

Finalmente se realizará un análisis de los resultados y el plan de mejoramiento.

Es por eso que el propósito de esta investigación es conocer las desventajas y debilidades de la institución, para así, mejorar y avanzar, a través de nuevas propuestas y lograr cambios relevantes en la educación.

El objetivo es mejorar nuestro plan de mejoramiento educativo de la institución san Sebastián a través de un diagnóstico institucional.

También, conocer los estándares de educación, los cuales, orientan a cada institución para la mejora de procesos de la gestión educacional, y de este modo, enfocarse en estos y así, poder llevarlos a cabo.

Luego de conocer las debilidades del establecimiento, y tener claro el objetivo que queremos lograr, se procederá a realizar un autodiagnóstico institucional, este ayudará a esclarecer lo que se debe mejorar y cómo. Finalmente se presentarán los resultados obtenidos para comenzar con la mejora del plan educativo.

Marco Teórico.

Ciclo de mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa fija un horizonte a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el desarrollo integral de sus estudiantes, sin perder de vista: los propósitos de la Ley General de Educación, los sentidos y metas del currículum nacional y, por último, los enfoques asociados a cada plan que los establecimientos deben realizar por normativa. (Ministerio de educación, 2018).

En este punto es importante considerar y profundizar en las políticas educativas, para así contextualizar, el sello educativo y el perfil del estudiante que se quiere formar. Las cuales aportan más y mejores experiencias de aprendizaje considerando los diversos ámbitos de desarrollo humano.

Proceso de diagnóstico institucional.

Para llevar a cabo este proceso se establecieron las siguientes acciones

- Recopilar toda la información necesaria para conocer las prácticas de la gestión educativa del establecimiento en cada una de sus áreas.
- Ordenar y revisar la información recopilada para tener una idea más clara de los hechos.
- Evaluar y registrar la información de cada una de las áreas involucradas, presentando cada una de las evidencias, y sus análisis.

Auto evaluación institucional.

La autoevaluación institucional **se centra en un análisis de la gestión educativa**, que incluye los planes que las comunidades escolares deben hacer por normativa, la implementación curricular y diversos resultados cuantitativos y cualitativos, en función de lograr una comprensión sistémica de la situación actual que facilite la definición de las fortalezas y oportunidades de mejora para, posteriormente, avanzar en una planificación estratégica. (Moreira, 2021).

Como expresa Moreira (2021): realizar una autoevaluación en estos tiempos tan complejos, aporta al mejoramiento del proceso y los resultados del establecimiento, puesto que, se centra en el análisis de la gestión educativa, y permite lograr una mejor comprensión de la situación actual del establecimiento, permitiendo identificar las fortalezas y oportunidades para la mejora, y así posteriormente avanzar hacia una planificación estratégica.

Los procesos de cambio requieren asumir su complejidad, conocer cuáles son las vías para llevarlo a cabo y cuáles son algunos de los factores que pueden incidir positiva o negativamente en su diseño e implementación. En esa dirección, los líderes escolares son los llamados a impulsar una autoevaluación institucional 2.0, donde la participación y el sentido compartido sea el motor de cambios profundos que permitan enfrentar de la mejor manera los desafíos actuales y venideros. (Moreira, 2021).

Diseño del plan de mejoramiento educativo

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. (Ministerio de educación, s/f).

El PME, es una herramienta que permite a los establecimientos guiar sus procesos institucionales y pedagógicos, y así lograr un adecuado desempeño de sus estudiantes.

Para comenzar a diseñar el plan se toma como referencia el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada comunidad escolar, pues, este es donde se especifican los principios y fines del establecimiento.

La importancia del PEI radica en que determina los sellos de la comunidad educativa, que se expresan en la visión, misión y en el perfil del niño y niña que se quiere formar, los cuales orientan la experiencia educativa, esta se entiende como el conjunto de acontecimientos planificados por el establecimiento y su equipo educativo, encaminados a la enseñanza y el aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes, incluyendo a su entorno familiar, para alcanzar los objetivos y metas propuestas. (Superintendencia de Educación, s/f).

El PME es una herramienta que ordena el proceso de mejoramiento y se debe trabajar desde 2 fases:

Fase estratégica.

Es una instancia participativa en la que la comunidad educativa define, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años). Es una invitación a diseñar una propuesta de mejoramiento que nazca desde el PEI.

Esta fase se divide en tres etapas:

1. Análisis del PEI

En esta etapa, la invitación es a que las comunidades educativas, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre cómo se puede potenciar el logro de los aprendizajes de sus estudiantes a través de este instrumento.

Además, se invita a las comunidades a definir su política de servicio educativo, en el marco del modelo de gestión de calidad y de las distintas herramientas de gestión institucional (planes solicitados por normativa).

2. Autoevaluación Institucional

Esta etapa implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica; y de sus resultados. Proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos.

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

3. Planificación estratégica.

En esta etapa el propósito es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años y que orientarán cada periodo anual.

Fase anual.

El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

Esta fase contiene tres etapas:

1. Planificación anual:

Etapa en que se deben establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa, considerando lo analizado con respecto a su PEI y la interpretación de los datos trabajados durante la fase estratégica.

2. Implementación, monitoreo y seguimiento

En esta etapa se llevan a cabo las acciones planificadas. Además, contempla procesos de monitoreo y seguimiento que permiten estimar, durante la ejecución del PME, el impacto de las acciones y realizar ajustes que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento.

La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución según lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para esto se requieren procesos de monitoreo y seguimiento que permitan realizar las adecuaciones necesarias de manera oportuna.

El sistema de monitoreo y seguimiento permitirá:

- Visibilizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución de las acciones.
- Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se está implementando.
- Analizar la coherencia y factibilidad de las acciones para tomar decisiones.
- Analizar el grado de compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento.

3. Etapa de evaluación

Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada periodo. Aquí, el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo.

En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de Evaluación posibilitará la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año siguiente.

En esta etapa es importante considerar:

- Aquellos factores externos a la gestión educativa que impactaron en la implementación de la programación anual y, por tanto, en el desarrollo normal del año.
- Aquellos factores propios de la gestión educativa que dificultaron o fortalecieron los procesos educativos durante el año.
- La participación de distintos actores de la comunidad educativa, por sobre todo la de los docentes, en los espacios que se destinen a evaluar los procesos del año. (Torres,2022).

El plan de mejoramiento debe perfeccionarse para que las funciones de cada área funcionen correctamente y así el aprendizaje de los alumnos sea de calidad y logren los conocimientos adecuados y necesarios.

Se debe gestionar la educación para que sea un proceso constante y de calidad el cual debe vigilarse para conocer si se está yendo por el lugar correcto o se está cometiendo errores, debemos educar a nuestros alumnos por igual pero ahí está el dilema no todos nuestros estudiantes aprenden de la misma forma ni al mismo tiempo, es por eso que la gestión educativa nos orienta y guía para realizar un trabajo correcto en cada una de sus áreas en el área de liderazgo, convivencia escolar, recursos, etc.es fundamental que funcionen para poder lograr que los alumnos aprendan.

Marco Contextual.

El espacio donde se realiza la investigación, es en el establecimiento educacional San Sebastián de la comuna de Salamanca, ubicada en la IV Región de Coquimbo, Chile.

Se investigó el entorno del colegio, su funcionamiento, sus trabajadores, su metodología de trabajo y todo lo que tiene que ver con el establecimiento y la realidad de este, su entorno, sus fortalezas y debilidades y la realidad de la institución.

El colegio San Sebastián es una institución particular subvencionada, ubicada en los ciruelos, villa las encinas número #140.

Inició el año 2007 con el objetivo de atender y apoyar a los alumnos con necesidades especiales, cuenta con educación parvularia, educación básica y enseñanza media.

El año 2008 comenzó con (JEC) Jornada Escolar Completa para potenciar aún más las habilidades de los estudiantes a través de la dinámica y un aprendizaje lúdico

Además cuentan con buenos profesionales en el ámbito educativo, como licenciados en educación, psicopedagogos, docentes de enseñanza básica y media, educadoras de párvulos, psicólogos. Cada curso de enseñanza básica cuenta con una tía asistente para colaborar con los alumnos y el trabajo de los docentes.

El establecimiento tiene salas para cada curso de 45 alumnos, televisor en cada sala y parlantes, también dos patios uno techado para la asignatura de educación física, otro patio no techado y además una cancha sintética para deporte y actividades al aire libre. Cuenta con una sala de arte, de enlaces, sala de música, laboratorio y banda, con una piscina temperada para natación, hay furgones para la movilización de los estudiantes del área rural y urbano, todas las áreas implementadas para cada asignatura.

Su Geografía.

La comuna de Salamanca está ubicada en la provincia del Choapa en la Región de Coquimbo. Se encuentra a 316 km de la capital del país, Santiago y a 333 km. Al sur de la capital regional, La Serena, cercana a la Cordillera de los Andes. Las coordenadas geográficas son entre 31° 40` y 32° 15` de longitud sur y entre 71° 15´ y 70° 15` longitud oeste con una altitud de 502.20 metros sobre el nivel del mar. Su superficie es de 3.398 km². La única vía pavimentada que conecta a Salamanca con el resto del país es la ruta D-81 entre Salamanca e Illapel. SU POBLACIÓN: Según el último censo oficial del año 2012, la comuna de Salamanca cuenta con 25.671 habitantes. Distribuidas entre 12.549 en el sector urbano y 13.122 en el rural. De acuerdo al sexo 13.143 hombres y 12.528 mujeres. (Proyecto Educativo Institucional,2020).

El Colegio San Sebastián tiene alumnos con problemas de aprendizaje, con trastornos del lenguaje, déficit atencional, entre otros, es un colegio inclusivo abierto a la comunidad. La mayoría de los alumnos que asisten al establecimiento son de escasos recursos, un gran porcentaje de los padres son alfabetos pero hay un porcentaje que no terminó sus estudios o simplemente no tiene un trabajo.

La realidad del establecimiento es que cuenta con la mayoría de alumnos con problemas de aprendizaje, un bajo porcentaje de alumnos con problemas de comportamiento, la realidad hay alumnos diversos es por ello que la forma de enseñar debe ser enfocada en cada uno de ellos ya que todos son diferentes y aprenden de distinta forma. Se enfocan en cada alumno y con su forma de aprendizaje, con apoyo de integración y otros profesionales.

El alumno San Sebastián ha tenido logros importantes sobre todo en el deporte, el contenido es fundamental pero las demás áreas también son muy significativas tanto para el establecimiento como para los alumnos y familias.

El establecimiento ha tenido varios logros a nivel comunal, provincial y nacional sobre todo en el deporte, en unos de sus sellos el colegio le da mucha relevancia a la vida sana, algunas dificultades se basan en las familias, en el apoyo y en lo

socioeconómico, la realidad de las mayorías de las familias son la carencia del padre o la madre. Otra debilidad o dificultad es el consumo de drogas en los jóvenes que afectan también en la educación y llevan a la deserción en los estudiantes.

Los antecedentes en el ámbito cultural, el establecimiento celebra varias actividades durante el año escolar como día de la familia, del alumno, día del niño, del profesor, celebración aniversario entre otras. Además de sus participaciones externas cuando la comunidad lo requiere.

Diagnóstico institucional.

Ficha técnica.

1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

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

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

1. Dimensión: Gestión Pedagógica.

i) Subdimensión: Gestión Curricular.

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				x
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				x
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			x	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				x
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			x	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.		x		
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			x	
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las		x		

planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.		x		
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.		x		
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			x	
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			x	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			x	

ii) Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

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

iii) Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

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

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

2.- Dimensión: Liderazgo

i) Subdimensión: Liderazgo del sostenedor.

Proceso general a evaluar: definiciones y procedimientos que establece el sostenedor para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento educativo, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.		x		
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
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		

ii) Subdimensión: Liderazgo del Director.

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

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

iii) Subdimensión: Planificación y gestión de resultados.

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

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

3.- Dimensión: Formación y Convivencia.

i) Subdimensión: Formación.

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

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

ii) Subdimensión: Convivencia escolar.

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

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

iii) Subdimensión: Participación y Vida Democrática.

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

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

4.- Dimensión: Gestión de Recursos.

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

ii) Subdimensión: Gestión de recursos financieros.

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

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

iii) Subdimensión: Gestión de recursos educativos.

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

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

Análisis de resultados.

La ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones de todas las dimensiones han contribuido positiva y directamente al logro de objetivos ya que en un mayor % de ellas, se cumplieron las metas propuestas.

Dimensión Gestión Pedagógica.

Fortalezas.

La existencia de prácticas institucionales, de preparación, organización, implementación y evaluación del proceso educativo. La atención a las necesidades de los estudiantes, afectivas, sociales y conductuales y el trabajo colaborativo en relación a la enseñanza aprendizaje en el aula.

Debilidades.

Dentro de las debilidades se puede detectar que el equipo técnico pedagógico realiza de manera deficiente propuestas orientadas a potenciar el aprendizaje de los estudiantes, que permitan organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dimensión: Liderazgo.

- Fortalezas.
- Canales fluidos de comunicación con el sostenedor, otorgamiento de los recursos e implementos necesarios que muestran compromiso con la educación.
- El equipo técnico pedagógico propician y lideran un ambiente laboral con respeto a la diversidad y comprometidos con la comunidad educativa.
- Se monitorea el logro de los aprendizajes formativos y académicos de los estudiantes, se evalúan y mejoran estrategias de mejora.
- Debilidades.

Se evidencia que, tanto el sostenedor como el director, no tienen definido sus roles, lo que genera confusión y desorganización, dificultando la comunicación efectiva dentro de la institución.

Se identifica por parte del sostenedor una falta en las buenas prácticas de liderazgo.

Dimensión: Convivencia Escolar.

Fortalezas

Valorar y respetar la diversidad, talentos y habilidades, promover la participación e inclusión de los estudiantes en las diversas actividades, se estimula la formación y compromiso con las familias informando sobre procedimientos y reglamentos del colegio.

Debilidades.

El establecimiento no manifiesta un compromiso en la ejecución y seguimiento de los programas de afectividad y sexualidad y promoción de conductas de cuidado personal.

El establecimiento cuenta con canales de comunicación con los apoderados y estudiantes, sin embargo, las recomendaciones no las llevan a la practica, para una mejora continua.

Dimensión gestión de Recursos

Fortaleza

El establecimiento proporciona las instalaciones, equipamiento, y recursos educativos necesarios para el aprendizaje y bienestar de los alumnos. El establecimiento gestiona la matrícula, la asistencia, cuenta con presupuesto sustentable para la institución, existe personal idóneo con funciones y cargos organizados.

En esta dimensión, no se evidencian debilidades por parte del establecimiento, puesto que, el autodiagnóstico demuestra que los recursos son entregados de forma adecuada.

Plan de mejoramiento.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	<p>Gestión Curricular</p> <p>Enseñanza y aprendizaje en el aula</p> <p>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p>	<p>Implementar nuevas propuestas al equipo técnico pedagógico para la mejora del proceso enseñanza aprendizaje de todos los estudiantes.</p> <p>Reorganizar la implementación y cobertura curricular, priorizando el desarrollo de habilidades y conocimientos útiles de los estudiantes para la vida.</p>	<p>Lograr una adecuada gestión curricular con el fin de entregar un aprendizaje significativo.</p>	<p>Realizar una planificación anual, adecuada en la que se aborden la totalidad de los O.A y O.A.T. , de acuerdo a las asignaturas y niveles correspondientes segmentados en una planificación mensual clase a clase, la cual debe evaluarse trimestralmente a través de la cobertura curricular , para reprogramar las</p>	Equipo directivo y equipo técnico pedagógico.

		Enfocándose principalmente 1°y 2° básico, realizando las adecuaciones necesarias para que los alumnos adquieran la lecto escritura.		planificaciones y generar nuevas estrategias que mejoren los resultados. Planificar actividades de acuerdo a la priorización curricular propuesta para cada curso y nivel, desarrollando habilidades y conocimientos útiles para los estudiantes, especialmente la lectura comprensiva en 1°y 2° básico.	
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Fortalecer el compromiso e implementación del PEI, de		Mejorar, ejecutar el plan de apoyo y acompañamie	Director y Sostenedor

	<p>Liderazgo del director</p> <p>Planificación y gestión de resultados</p>	<p>los planes y programas, del cumplimiento de las metas, objetivos estratégicos, acompañando el desarrollo de la buena enseñanza de los docentes y asistentes de la Educación, en un ambiente colaborativo, la eficaz implementación curricular, el mejor desempeño de las prácticas pedagógicas en el aula, para mejorar los resultados de todos los estudiantes.</p>		<p>nto docente y asistentes de la educación, que potencie el desempeño de acuerdo a las especialidades , que identifiquen y valoren las fortalezas y prácticas efectivas en el aula, a través del trabajo colaborativo, la reflexión, el intercambio de experiencias educativas, la auto evaluación, que permita el compromiso con el PEI. metas, y los mejores resultados institucionales.</p>	
--	--	---	--	---	--

		<p>Generar instancias para la organización de la comunidad educativa del establecimiento, realizar reuniones de profesores semanalmente para conocer el trabajo, fortalezas y debilidades de cada trabajador, guiar, apoyar a cada trabajador de la educación para que el equipo trabaje de manera eficiente y eficaz.</p> <p>Liderar al equipo de trabajo para obtener</p>		<p>Asistir a cada reunión presencial cada semana para conocer la forma de trabajo de cada integrante del establecimiento, trabajar en grupos guiándose a través del líder logrando buenos resultados.</p> <p>Gestionar cada avance y retroceso siempre encabezado por el líder.</p> <p>Agradecer y felicitar siempre a los trabajadores para que se sientan</p>	
--	--	---	--	---	--

		<p>buenos resultados y lograr que todo el establecimiento y su equipo trabajen en forma tranquila, y de forma eficiente.</p> <p>Valorar a cada trabajador de la educación.</p>		<p>valorados y continúen desarrollando sus funciones de forma exitosa.</p>	
Convivencia escolar	<p>Formación Convivencia escolar</p> <p>Participación y vida democrática</p>	<p>Promover, comprometer la participación, la comunicación y los acuerdos de toda la comunidad educativa en la formación, participación democrática, sana convivencia, con la</p>		<p>Mejorar la comunicación y los acuerdos democráticos con toda la comunidad educativa, dando a conocer los distintos reglamentos y planes de trabajo, a través de los distintos medios como:</p>	<p>Docentes encargados de mediación y convivencia escolar</p>

		<p>implementación de los OA y OAT en todas las clases, y a través de un plan de gestión de convivencia escolar que oriente en el sentido social con mayor significancia acorde a lo propuesto en nuestro PEI</p>		<p>reuniones de apoderados, reuniones técnicas, grupos de whatsapp, agenda escolar.</p> <p>Partiendo de la base de que todos podemos mejorar en un ambiente de confianza.</p> <p>Planificar y desarrollar actividades que promuevan los OAT, valores, principios, acciones positivas, para los distintos cursos y niveles, articulados con nuestros</p>	
--	--	--	--	---	--

				planes de trabajo, considerando dar especial atención a las personas que requieran de contención emocional en el contexto de emergencia.	
Gestión de recursos	Gestión del personal Gestión de los resultados financieros Gestión de los recursos educativos	Potenciar, valorar el personal como principal recurso educativo, capacitando para mejorar sus competencias, habilidades, desempeño en el cargo, incentivando, promoviendo la reflexión, la continuidad y permanencia. Difundir y		Implementar los recursos educativos y pedagógicos necesarios para el desarrollo de las clases y la preparación del ambiente educativo procurando el adecuado uso, cuidado y mantenimiento. Destinar recursos humanos,	Sostenedor, director y equipo directivo.

		<p>procurar el uso efectivo, mantención, cuidado e implementación de los recursos pedagógicos, poniendo a disposición de las necesidades de los Estudiantes y de todos los integrantes, los recursos financieros en beneficio del logro de los aprendizajes.</p> <p>Reorganizar el presupuesto anual, de tal forma que se destinen recursos, humanos, educativos, de</p>		<p>educativos, tecnológicos, etc. que permitan dar continuidad en el aprendizaje a todos los estudiantes en el contexto adverso de emergencia en el que nos encontramos.</p>	
--	--	--	--	--	--

		<p>prevención, tecnológicos, de implementación de la infraestructura que permitan desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje para la diversidad de los estudiantes, dando prioridad a la salud de los estudiantes y la vida de las personas.</p>			
--	--	---	--	--	--

Bibliografía

Ministerio de educación. (2018). Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales.

<https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

Ministerio de educación. (s/f). Plan de mejoramiento educativo.

<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2020/12/PME-2020-v2.pdf>

Moreira,A. (2021). Autoevaluación institucional 2.0 en las comunidades escolares. 2022, noviembre 05, de El quinto poder. Sitio web:

<https://www.elquintopoder.cl/educacion/autoevaluacion-institucional-2-0-en-las-comunidades-escolares/>

Proyecto Educativo Institucional (p. 7). (2020). Salamanca: Colegio San Sebastián. Recuperado de

<https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/13627/ProyectoEducativo13627.pdf>

Superintendencia de Educación, (s/f). Proyecto Educativo Institucional: Una herramienta necesaria para fortalecer los valores y gestión de los establecimientos de educación parvularia.

<https://www.supereduc.cl/contenidos-de-interes/proyecto-educativo-institucional-una-herramienta-necesaria-para-fortalecer-los-valores-y-gestion-de-los-establecimientos-de-educacion-parvularia/>

Torres,C. (2022). ¿Qué es el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)?. 2022, noviembre 08, de Umaximo. Sitio web:

<https://www.umaximo.com/post/que-es-el-plan-de-mejoramiento-educativo-pme>

Quintana, Y. (2018, mayo agosto). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. SCIELO, Vol. 21. No. 2, (p262.).