



Trabajo Final para obtener el grado de Magister en Educación Mención Gestión de
Calidad

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL
COLEGIO NOTRE DAME, DE LA COMUNA DE PEÑALOLÉN REGIÓN
METROPOLITANA**

Candidatos a Magister: Andrés Castro Morales

Alexis Riquelme Zuñiga

Natalia Mañan Labarca

Tutor Disciplinar: Dra. Amely Vivas

Tutor Metodológico: Dra. Marlenis Martínez

Marzo, 2025

ÍNDICE

Índice de Tablas	3
Índice de Figuras.....	7
Resumen.....	9
Introducción.....	10
Marco Teórico	11
Marco Contextual	13
Diagnostico Institucional.....	16
Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso	16
Análisis de las áreas del proceso	17
Análisis de los Resultados	32
Plan de Mejoramiento Educativo.....	60
Objetivos y Metas por Dimensión	61
Diagnóstico detallado por Dimensión y Subdimensión	62
Conclusión	74
Bibliografía	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Antecedentes del establecimiento 16

Tabla N°2: Niveles de Calidad..... 17

Análisis de las áreas del proceso:

Tabla N°3: Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Gestión Curricular 17

Tabla N°4: Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula..... 19

Tabla N°5: Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes..... 20

Tabla N°6: Dimensión Liderazgo Escolar; Subdimensión Liderazgo del sostenedor 22

Tabla N°7: Dimensión Liderazgo Escolar; Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director..... 23

Tabla N°8: Dimensión Liderazgo Escolar; Subdimensión Planificación y gestión de resultados 24

Tabla N°9: Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Formación..... 25

Tabla N°10: Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Convivencia escolar 26

Tabla N°11: Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Participación y vida democrática..... 27

Tabla N°12: Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión del recurso humano..... 28

Tabla N°13: Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración	30
Tabla N°14: Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión: Gestión de recursos educativos	31

Análisis de los Resultados:

Tabla N°15: Resultado de encuestas Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Gestión Curricular	32
Tabla N°16: Resultado de encuestas Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula	36
Tabla N°17: Resultado de encuestas Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Apoyo al desarrollo de los Estudiantes	38
Tabla N°18: Resultado de encuestas Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo del sostenedor	41
Tabla N°19: Resultado de encuestas Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director	42
Tabla N°20: Resultado de encuestas Dimensión Liderazgo; Subdimensión Planificación y Gestión de Resultados.....	44
Tabla N°21: Resultado de encuestas Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Formación	46
Tabla N°22: Resultado de encuestas Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Convivencia escolar	49
Tabla N°23: Resultado de encuestas Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Participación y vida democrática.....	51
Tabla N°24: Resultado de encuestas Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión del recurso humano	54

Tabla N°25: Resultado de encuestas Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración	56
Tabla N°26: Resultado de encuestas Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos educativos	58
Tabla N°27: Objetivos y metas por dimensión.....	61

Plan de Mejoramiento Educativo:

Tabla N°28: PME Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Gestión Curricular	62
Tabla N°29: PME Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	63
Tabla N°30: PME Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	64
Tabla N°31: PME Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo del sostenedor	65
Tabla N°32: PME Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director.....	66
Tabla N°33: PME Dimensión Liderazgo; Subdimensión Planificación y gestión de resultados	67
Tabla N°34: PME Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Formación	68
Tabla N°35: PME Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Convivencia escolar.....	69
Tabla N°36: PME Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Participación y vida democrática	70

Tabla N°37: PME Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión del recurso humano.....	71
Tabla N°38: PME Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración.....	72
Tabla N°39: PME Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos educativos.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Histograma Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Gestión Curricular.....	34
Figura N°2: Histograma Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula	37
Figura N°3: Histograma Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Apoyo al desarrollo de los Estudiantes	39
Figura N°4: Histograma Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo del sostenedor	41
Figura N°5: Histograma Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director	43
Figura N°6: Histograma Dimensión Liderazgo; Subdimensión Planificación y Gestión de Resultados	45
Figura N°7: Histograma Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Formación	47
Figura N°8: Histograma Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Convivencia escolar	50
Figura N°9: Histograma Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Participación y vida democrática.....	52
Figura N°10: Histograma Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión del recurso humano	55
Figura N°11: Histograma Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración	57
Figura N°12: Histograma Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos educativos	59

Figura N°13 Plan de Mejoramiento Educativo..... 60

RESUMEN

En la actualidad y dado el escenario de las comunidades educativas uno de los desafíos primordiales al momento de administrar un establecimiento educacional es el diseño, presentación y ejecución de un Plan de Mejoramiento Educativo, el cual permita dar un servicio educativo de calidad y además permita dar respuesta a las diversas agrupaciones de contenidos institucionales que son solicitados por la normativa educacional vigente, las cuales son diferenciados por dimensiones.

Para la ejecución del PME se deben identificar y describir los temas y criterios, los cuales deben ser abordados mediante las Prácticas educativas. Este Plan de Mejoramiento está centrado en los procesos de mejora y propone que el establecimiento proyecte un Plan de Mejoramiento a partir del análisis y reflexión de problemáticas detectadas en un diagnóstico previo. Dicho diagnóstico se desarrolló con herramientas de captura de información denominada encuestas cerradas, las cuales fueron contestadas por un universo de integrantes claves en el establecimiento educacional, esto entregó valiosa información que sirvió de base para la elaboración del PME.

De la herramienta desarrollada, se espera direccionar acciones concretas que permitan subsanar las dificultades visualizadas tomando como ejes centrales cada una de las dimensiones, en función de los niveles de calidad en que se encuentran las prácticas que la integran. Dado lo anteriormente expuesto, es que se ha diseñado el presente Plan de Mejoramiento, esperando comprender en alguna medida las proyecciones y aspiraciones de la comunidad educativa. Sumado a esto, establecer como principal instrumento de planificación estratégica que permita al establecimiento educacional organizar de manera sistémica, holística, periódica y progresiva e integrada a los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los/as estudiantes.

INTRODUCCIÓN

La presente actividad de aplicación asociada al Magister en Educación, Mención Gestión de Calidad busca como propósito la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el proceso formativo, y lograr desarrollar un PME del establecimiento educacional Colegio Notre Dame, ubicado en la comuna de Peñalolén, ciudad de Santiago, Región Metropolitana.

En esta oportunidad el desarrollo del trabajo final se realizó en forma colaborativa por tres estudiantes, obteniendo ayuda de los diferentes apoyos insertos en la plataforma de estudio disponible para este propósito. La construcción del trabajo final siguió las características indicadas en la guía de trabajo además de utilizar una metodología de análisis de los datos y recopilación de información a través de herramientas de recopilación de datos, en este caso encuestas cerradas, a los diferentes actores del establecimiento educacional.

Por último, la estructura del trabajo final está diseñado para comprender como la determinación PME, se relaciona con los resultados académicos que obtiene el establecimiento educacional y si estos están dentro de los parámetros deseables para la entidad sostenedora.

MARCO TEÓRICO

En Chile, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, fue creado en el año 2011 por medio de la Ley N° 20.529, siendo las instituciones que lo componen el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación, teniendo como objetivo “propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles (...) y propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad” (artículo 1º) (MINEDUC, 2016).

Para abordar el aseguramiento de la calidad de la educación de forma eficiente y eficaz, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad establece una serie de acciones, siendo algunas de ellas: Definir una estructura de gobernanza, establecer una Secretaría Ejecutiva, indicar la formación de Gabinetes Regionales del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y la elaboración a nivel nacional de un Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar, que tiene una vigencia de cuatro años (MINEDUC, 2016).

Por lo anterior, el Ministerio de Educación desde el año 2014, ha venido desarrollando una propuesta para los establecimientos educacionales, que consiste en un enfoque de trabajo basado en el Modelo de Gestión Escolar, alzando la relevancia de la calidad en la educación, este modelo se relaciona de manera directa en su proceso de mejoramiento continuo. Sabemos que el mejoramiento escolar de cada establecimiento educacional es resultado de su capacidad para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, sin dejar de lado su proyecto educativo, abrazando la diversidad y respetando las necesidades educativas especiales además debe ser capaz de manejar el cambio permanente en el contexto social y normativo que lo acompaña. Para que esto sea posible, el Ministerio de Educación ha promovido, durante los últimos años, la utilización un instrumento de gestión denominado “Plan de Mejoramiento Educativo” (PME).

El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que los establecimientos educacionales del país brinden una educación de calidad inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes. Dentro de este marco general el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) promueve el desarrollo de una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su Proyecto educativo, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen.

El mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales. Supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan al establecimiento educacional y no tan solo sus resultados finales. De este modo, la gestión escolar (entendida como el conjunto de decisiones estratégicas que día a día toman en conjunto sostenedores, directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y familias), no es ajena a las metas que nos hemos trazado como país.

Una primera acción es conocer y contextualizar a la realidad de los establecimientos educacionales las políticas y normativas del sistema educativo. Una segunda tarea consiste en relevar y validar el Proyecto Educativo Institucional con los actores de la comunidad educativa y definir, a través del Plan de Mejoramiento Educativo, el cómo se implementa en cada escuela y liceo. Finalmente, apostando por el desarrollo de capacidades de los directivos, docentes y asistentes de la educación de cada escuela, colegio y liceo del país, de manera que los procesos educativos que ocurren tanto dentro como fuera del aula contribuyan al aprendizaje y la formación integral de todas y todos los estudiantes, promoviendo el desarrollo de la trayectoria educativa en cada establecimiento educacional.

MARCO CONTEXTUAL

Colegio Notre Dame

Fue fundado por el Padre Roberto Polain Cartier el año 1952, en Ñuñoa, Santiago de Chile, bajo la tuición de la Parroquia de la Anunciación. El sacerdote Belga Roberto Polain, que hacía poco que había llegado a Santiago desde el Sur y que había trabajado en su Bélgica natal con huérfanos de guerra bajo el método scout, quería fundar un colegio en Santiago de las maneras en que él ya lo había hecho en el viejo continente.

Con un grupo de jóvenes, el padre Polain encontró una casa en la calle Pedro de Valdivia, que fue comprada por la parroquia con ayuda de donaciones y rifas. En ese lugar, finalmente, se fundó el colegio. Esa casa se parecía a su querido castillo en Marchin. Era una casa de tres pisos, de ladrillo, con una torre con aguja en el techo y con una pileta en el medio del patio. Tenía, además, la fama de estar embrujada, lo que aumentaba su atractivo. Nuestro colegio se puso la tarea de vivir el Evangelio bajo la metodología del mundo scout. Partió con algunos cursos de preparatoria, que con el tiempo fueron aumentando hasta cubrir la escolaridad completa.

A mediados de los años 60 el colegio ya tenía desde primero de Preparatoria hasta sexto de Humanidades, con una primera experiencia como colegio mixto, por un breve tiempo, en el primer ciclo básico. Hasta 1978 el rector del colegio fue el padre Polain, quien falleció ese año de un infarto. Desde entonces, el colegio pasa a la jurisdicción del Arzobispado de Santiago, que crea la Fundación Educacional Colegio Notre Dame, su sostenedora hasta el día de hoy.

En el año 2008 el colegio se traslada a la comuna de Peñalolén, después de un largo proceso de discernimiento y de estudio. Estar hoy en Peñalolén nos llama

permanente a relacionarnos con la comunidad, convocándonos como colegio a vivir el Evangelio más allá de nuestros muros. Esa fue la invitación recibida al inaugurar el nuevo edificio, cuando el arzobispo de Santiago nos envió a compartir nuestra fe en Peñalolén, a acompañar a la comunidad de Lo Hermida y anunciar la Buena Noticia de Jesucristo entre todos, sin claudicar en el carisma de vivir en la naturaleza con los valores del scoutismo

Desde ese año, el colegio, que era solo de varones, pasa a ser mixto y aumenta su oferta a dos cursos por nivel, así como aumenta el número de profesores y profesoras y personal de apoyo, haciendo al mismo tiempo una declaración de declarar explícitamente lo que siempre había vivido: la opción por atender la diversidad en las aulas. Haber trabajado ya bajo la consigna de vivir en el camino de la inclusión, y en sintonía con los requerimientos éticos que impone tener conciencia del lugar que ocupamos, nos obliga hoy a pensar aún más ampliamente, desde nuestra identidad católica.

La diversidad presente en nuestras aulas se hace más patente. No solo las necesidades educativas especiales ni las diferencias de género son los marcadores de esta diversidad. Una lectura profunda del currículum nacional nos obliga a dar respuesta, en la medida de todas nuestras capacidades, a la diversidad de quienes hoy componen el Notre Dame. Estos cambios han exigido innovaciones en el proyecto del Padre Polain.

Colegio Notre dame se encuentra ubicado, en la actualidad, en la comuna de Peñalolén, ciudad de Santiago, Región Metropolitana.

El grupo socioeconómicos al cual pertenecen sus alumnos son catalogados como altos, Es de características de un colegio Particular Pagado, por lo cual no percibe aportes económicos del estado. Existe una interculturalidad, dada la participación de

alumnos extranjeros además de los intercambios de alumnos extranjeros desarrollados en forma habitual.

El énfasis de su proyecto educativo es Valórico – religioso con un enfoque inclusivo. Orientación religiosa: católica.

Dado el enfoque y características del proyecto educativo del colegio Notre Dame, su relación con el entorno inmediato es muy fluida, esto se evidencia claramente, ya que debido a la cercanía a la comunidad de Lo Hermida permite a los integrantes del colegio practicar sus valores institucionales, colaborando activamente con las personas pertenecientes a dicha comunidad, la cual cuenta con problemas de vivienda, hacinamiento, higiene y pobreza extrema.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para el desarrollo del presente diagnóstico se realizaron una serie de entrevistas con funcionarios del establecimiento educacional, estas entrevistas o encuestas se desarrollaron con características cerradas dada la existencia de un formato rígido y preguntas específicas, debido a la estructuración del presente trabajo de grado. En la cual se diferenció en la función realizada por cada entrevistado y su participación activa en cada dimensión en estudio. En esta oportunidad se contó con la participación del rector del establecimiento además de los coordinadores (5 profesionales), además de docentes (10) y asistentes de la educación (4), totalizando la participación de 20 personas.

Tabla N°1: Antecedentes del establecimiento

Establecimiento	FUNDACIÓN EDUCACIONAL COLEGIO NOTRE DAME
RBD	9244
Dependencia	PARTICULAR NO SUBVENCIONADO
Sostenedor	FUNDACION EDUCACIONAL COLEGIO NOTRE DAME
RUT	81.593.900 - K
Dirección	LOS PRESIDENTES N° 7001
Región	METROPOLITANA DE SANTIAGO
Departamento Provincial	ORIENTE
DIRECTOR	VÍCTOR HUGO ARRIETA SANHUEZA

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

El siguiente instrumento 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.

Tabla N°2: Niveles de Calidad

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

Análisis de las áreas del proceso

Tabla N°3: Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Gestión Curricular.

Para el análisis de esta subdimensión se contó con la participación de seis profesionales incluyendo a coordinadores y al rector del establecimiento, los cuales respondieron todas las prácticas en consulta.

Proceso general para 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 planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			X	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				X

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			X	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				X
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y 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	

Tabla N°4: Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Para el análisis de esta subdimensión se contó con la participación de quince profesionales incluyendo a coordinadores y a docentes del establecimiento, los cuales respondieron todas las prácticas en consulta.

Proceso general para 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				X

las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
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			

Tabla N°5: Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Para el análisis de esta subdimensión se contó con la participación de diecinueve profesionales incluyendo a coordinadores, docentes y asistentes de la educación del establecimiento, los cuales respondieron todas las prácticas en consulta.

Proceso general para 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

Tabla N°6: Dimensión Liderazgo Escolar; Subdimensión Liderazgo del sostenedor

Para el análisis de esta subdimensión se contó con la participación de seis profesionales incluyendo a coordinadores y al rector del establecimiento, los cuales respondieron todas las prácticas en consulta.

Proceso general para evaluar: El liderazgo del sostenedor en relación con el logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas y colaborando en una gestión exitosa del director y el equipo directivo.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				X
2. El sostenedor establece metas claras al director.				X
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				X
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.		X		
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				X

Tabla N°7: Dimensión Liderazgo Escolar; Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director

Para el análisis de esta subdimensión se contó con la participación de seis profesionales incluyendo a coordinadores y al rector del establecimiento, los cuales respondieron todas las prácticas en consulta.

Proceso general para evaluar: El liderazgo del director en relación con el 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				X

de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

Tabla N°8: Dimensión Liderazgo Escolar; Subdimensión Planificación y gestión de resultados

Para el análisis de esta subdimensión se contó con la participación de seis profesionales incluyendo a coordinadores y al rector del establecimiento, los cuales respondieron todas las prácticas en consulta.

Proceso general para 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				X

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

Tabla N°9: Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Formación

Para el análisis de esta subdimensión se contó con la participación de veinte profesionales incluyendo al rector, los coordinadores, docentes y asistentes de la educación, los cuales respondieron todas las prácticas en consulta.

Proceso general para 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				X

Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
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°10: Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Convivencia escolar

Para el análisis de esta subdimensión se contó con la participación de veinte profesionales incluyendo al rector, los coordinadores, docentes y asistentes de la educación, los cuales respondieron todas las prácticas en consulta.

Proceso general para 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		

Tabla N°11: Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Participación y vida democrática.

Para el análisis de esta subdimensión se contó con la participación de veinte profesionales incluyendo al rector, los coordinadores, docentes y asistentes de la educación, los cuales respondieron todas las prácticas en consulta.

Proceso general para 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

Tabla N°12: Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión del recurso humano

Para el análisis de esta subdimensión se contó con la participación de seis profesionales incluyendo a coordinadores y al rector del establecimiento, los cuales respondieron todas las prácticas en consulta.

Proceso general para 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	

Tabla N°13: Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración

Para el análisis de esta subdimensión se contó con la participación de seis profesionales incluyendo a coordinadores y al rector del establecimiento, los cuales respondieron todas las prácticas en consulta.

Proceso general para 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

Tabla N°14: Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión: Gestión de recursos educativos

Para el análisis de esta subdimensión se contó con la participación de veinte profesionales incluyendo al rector, los coordinadores, docentes y asistentes de la educación, los cuales respondieron todas las prácticas en consulta.

Proceso general para 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 LOS RESULTADOS

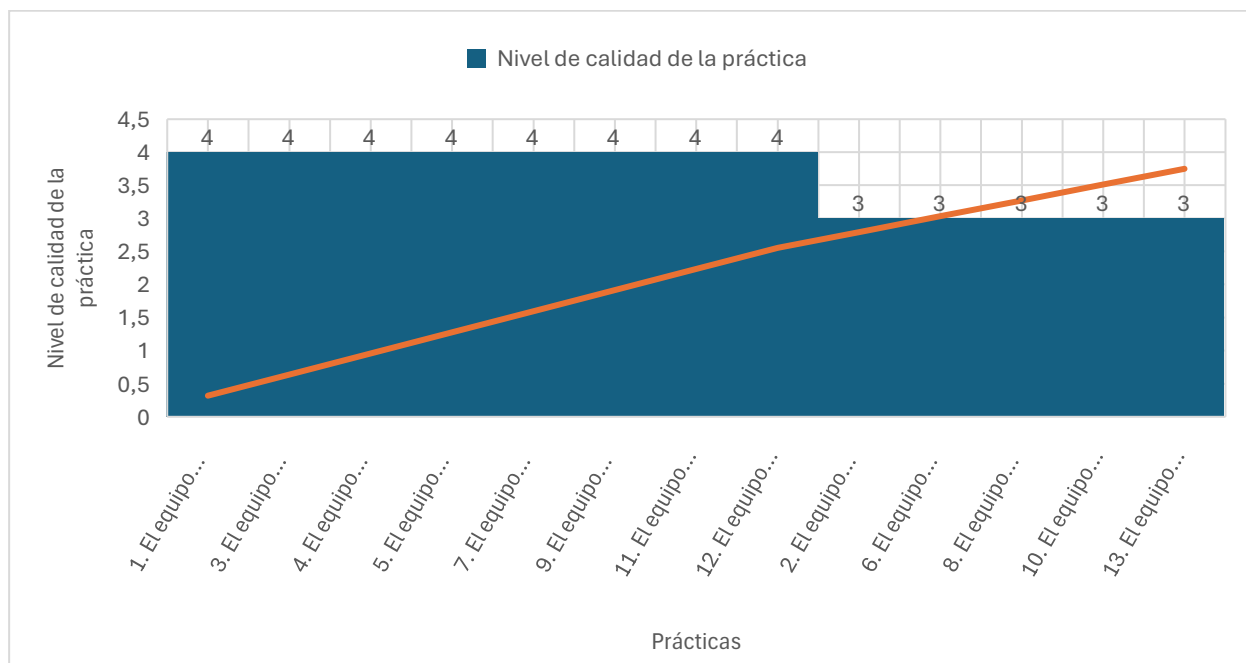
Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Gestión Curricular:

Tabla N°15: Resultado de encuestas Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Gestión Curricular

Prácticas	Promedio obtenido
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.	4
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)	3
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.	4
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.	4
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	4
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.	3

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.	4
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	3
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.	4
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.	3
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.	4
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.	4
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.	3

Figura N°1: Histograma Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Gestión Curricular



Se observa que tanto el director como el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudios del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución. Además, la asignación de cargas horarias de las asignaturas cumple con un criterio pedagógico, ya que no se observa la concentración de asignaturas durante un mismo día de la semana, sino que se encuentran distribuidos en forma equilibrada. Por último, se observa el resguardo de los tiempos a la labor pedagógica de los profesores y el aprendizaje de los estudiantes, dado que existe una calendarización clara de las actividades relacionadas al Proyecto Educativo disminuyendo la realización de actividades que no aportan al proceso educativo.

Junto con lo anterior se observa que existe acuerdo entre los miembros del establecimiento en políticas comunes las cuales son implementadas en más de una asignatura o nivel de enseñanza, además de lineamientos metodológicos por asignatura, lo que facilita y fortalece el trabajo en aula. Es importante mencionar que la gestión de

adquisición de recursos educativos se realiza en consenso entre el equipo directivo y la planta docente.

Con respecto a la cobertura curricular se observa que Los profesores elaboran planificaciones por tema y unidad para cada asignatura que imparten, en las que se especifican los objetivos de aprendizaje, las actividades de enseñanza y aprendizaje, y los medios de evaluación, abarcando completamente el currículo nacional y tomando en consideración las particularidades del año escolar considerando los días hábiles disponibles, todo lo anterior de acuerdo a Bases Curriculares y los programas de estudio conocidos por el cuerpo docente. Este proceso de cobertura finaliza con el comentario reflexivo del equipo directivo con respecto a lo elaborado por el cuerpo docente, ajustando las mejoras propuestas entre los miembros participantes.

En relación con el acompañamiento de la acción docente se observa que el director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases regularmente, analizan con los docentes el trabajo de los estudiantes y se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, para analizar las clases observadas, los trabajos revisados y los desafíos pedagógicos enfrentados, lo cual lleva a elaborar acciones que permitan superar las desviaciones encontradas.

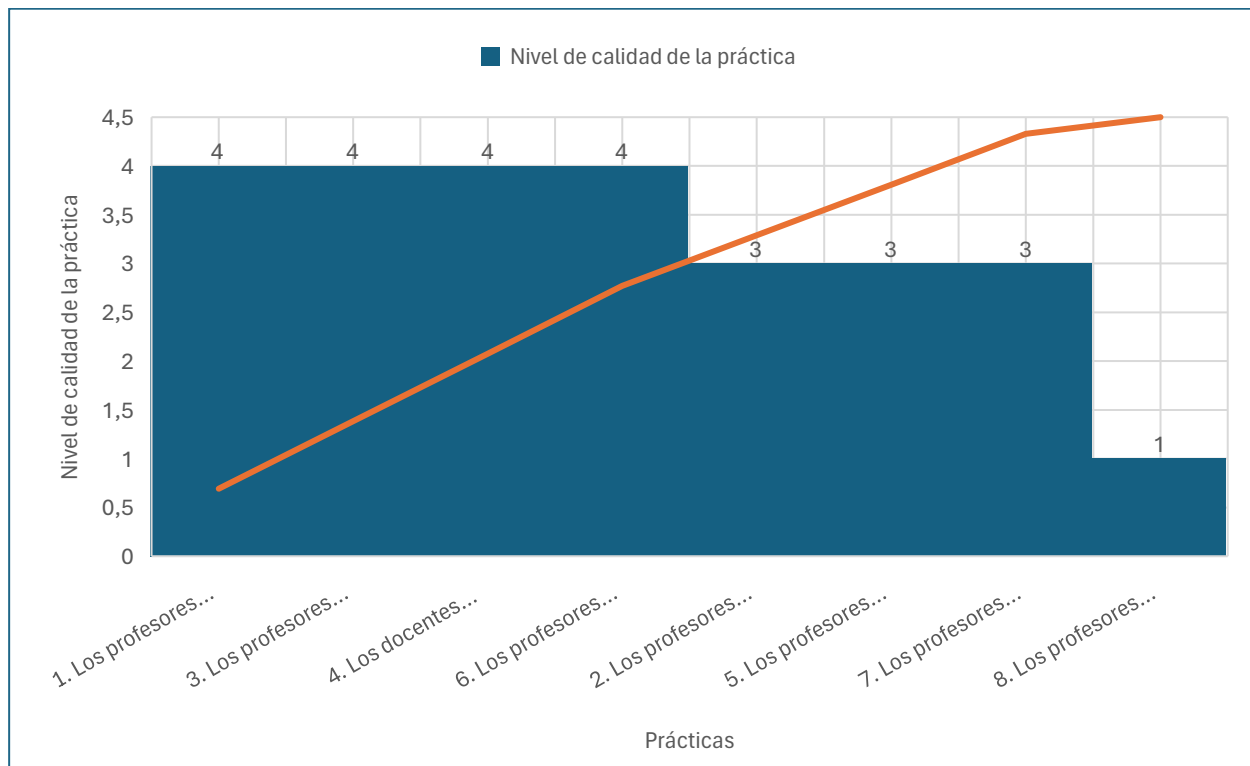
El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, estipulan la política de evaluaciones en el Reglamento de Evaluación y calendarizan las evaluaciones más importantes, estas evaluaciones son revisadas en conjunto, con la finalidad de que se encuentren centradas en los objetivos de cada etapa del aprendizaje y que mantienen el nivel de exigencia adecuado. Estos tipos de evaluaciones contemplan distintas formas, desde pruebas de desarrollo hasta trabajos grupales. Para cada tipo de evaluaciones existe un calendario el cual contempla su corrección y posterior retroalimentación a los alumnos.

Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula:

Tabla N°16: Resultado de encuestas Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	Promedio obtenido
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.	4
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	3
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.	4
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	4
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.	3
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	4
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.	3
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.	1

Figura N°2: Histograma Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula



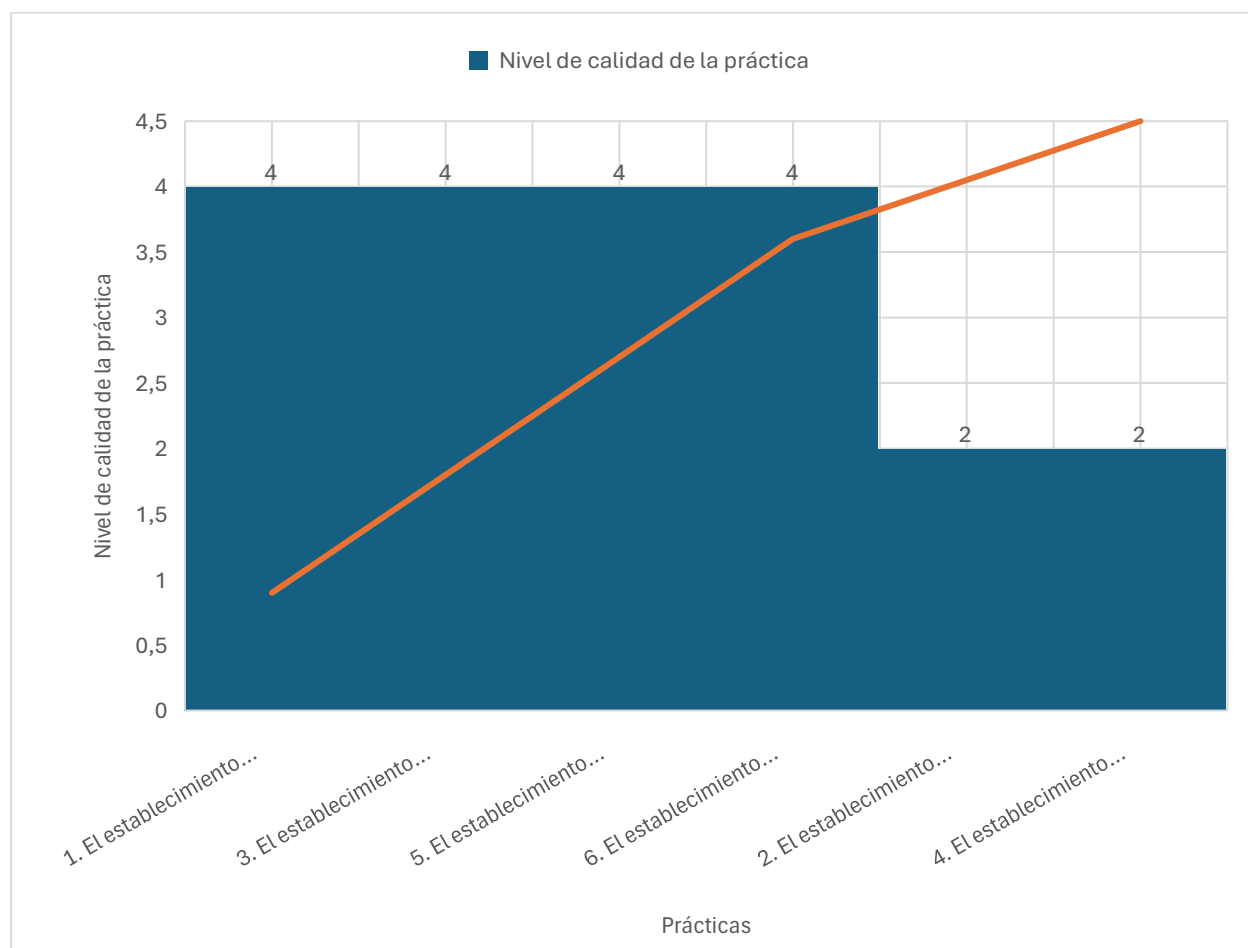
Si bien los profesores imparten sus clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares incorporando los recursos didácticos y tecnológicos disponibles lo cual permite a los estudiantes la aplicación de los conceptos vistos en clase de forma guiada y graduada, además promueven la participación de todos los participantes en distintos roles dentro del aula logrando mantener un clima adecuado para el desarrollo óptimo de cada actividad, sin embargo muestran debilidades en la mantención de una actitud de altas expectativas con respecto a los aprendizajes, dado que en oportunidades flexibilizan la ejecución de las evaluaciones, provocando posibles frustraciones en los estudiantes más avanzados.

Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Apoyo al desarrollo de los Estudiantes:

Tabla N°17: Resultado de encuestas Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Apoyo al desarrollo de los Estudiantes.

Prácticas	Promedio obtenido
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	4
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	2
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	4
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.	2
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	4
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.	4

Figura N°3: Histograma Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Apoyo al desarrollo de los Estudiantes



Es relevante indicar la existencia de estrategias de identificación continua y en cada ámbito del aprendizaje en los alumnos, mediante monitoreos permanentes y el desarrollo de actividades diagnósticas. Esto refleja la realidad de los estudiantes en el ámbito de reforzamiento o de un resultado sobresaliente en determinadas asignaturas. Sin embargo, en la implementación de estrategias que permitan potenciar las habilidades destacadas e intereses diversos de los estudiantes existen falencias dada la demanda de tiempo y de funcionarios que involucra agrupar diversos intereses estudiantiles.

Con respecto a dificultades sociales, afectivas y conductuales, el establecimiento educacional cuenta con un grupo psicosocial especializado en estas materias, además de contar con la colaboración pastoral del colegio, la cual desarrolla su actividad en paralelo según el proyecto educativo al cual se encuentra adscrito.

El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual y diferenciado para cada estudiante con necesidades educativas especiales, el cual contempla adecuaciones curriculares y/o adecuaciones en las dinámicas tanto dentro como fuera del aula. Sin embargo y dada la realidad del colegio y siguiendo el espíritu de integración del proyecto educativo se observa la existencia de algunos estudiantes que si bien existe un diagnóstico que requiere colaboración, no existe capacidad para un apoyo individualizado, lo anterior se da a conocer a la comunidad indicando que existe una cierta capacidad de atención por curso. El establecimiento identifica de manera exitosa los riesgos de deserción, los cuales son abordados a la brevedad tanto por el grupo psicosocial como con los apoderados de los estudiantes, esto se traduce en una tasa muy baja de deserción escolar.

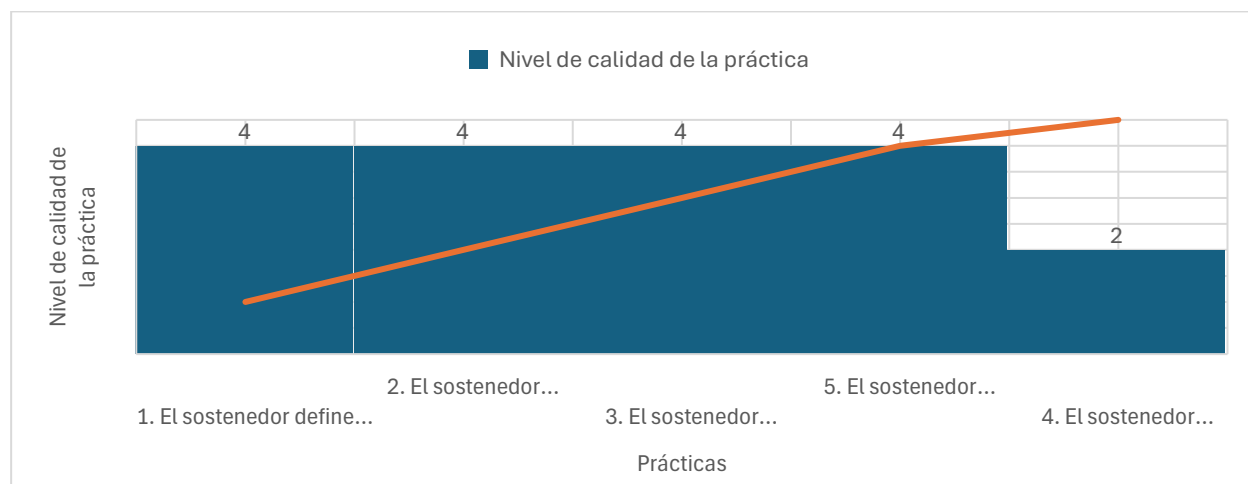
Con respecto a orientaciones vocacionales, el colegio cuenta con un proceso validado por la comunidad y cuenta con una gran aceptación por parte de la comunidad educativa, este sistema incluye talleres grupales con ex alumnos del colegio, los cuales cuentan sus experiencias y también contempla actividades individuales los cuales se adaptan a las capacidades y personalidades de cada uno de los estudiantes que se encuentran en la etapa de elección de estudios superiores.

Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo del sostenedor

Tabla N°18: Resultado de encuestas Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo del sostenedor.

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

Figura N°4: Histograma Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo del sostenedor



El contexto en el cual se encuentra inserto el establecimiento educacional, es que pertenece a una red de colegios dependientes del Arzobispado de Santiago, es por esto que el rol del sostenedor se encuentra definido y presente en las decisiones cotidianas del colegio. Se observa que el sostenedor entrega directrices claras al equipo directivo incluidos el director manteniendo un contacto fluido entre los requerimientos, se observa además que los apoyos acordados siempre son respetados por parte del sostenedor. Con respecto al aporte de recursos financieros, estos siempre son escasos y se van destinando según prioridades previamente acordadas, por ejemplo, remodelación de canchas, adecuación de gimnasio, entre otros.

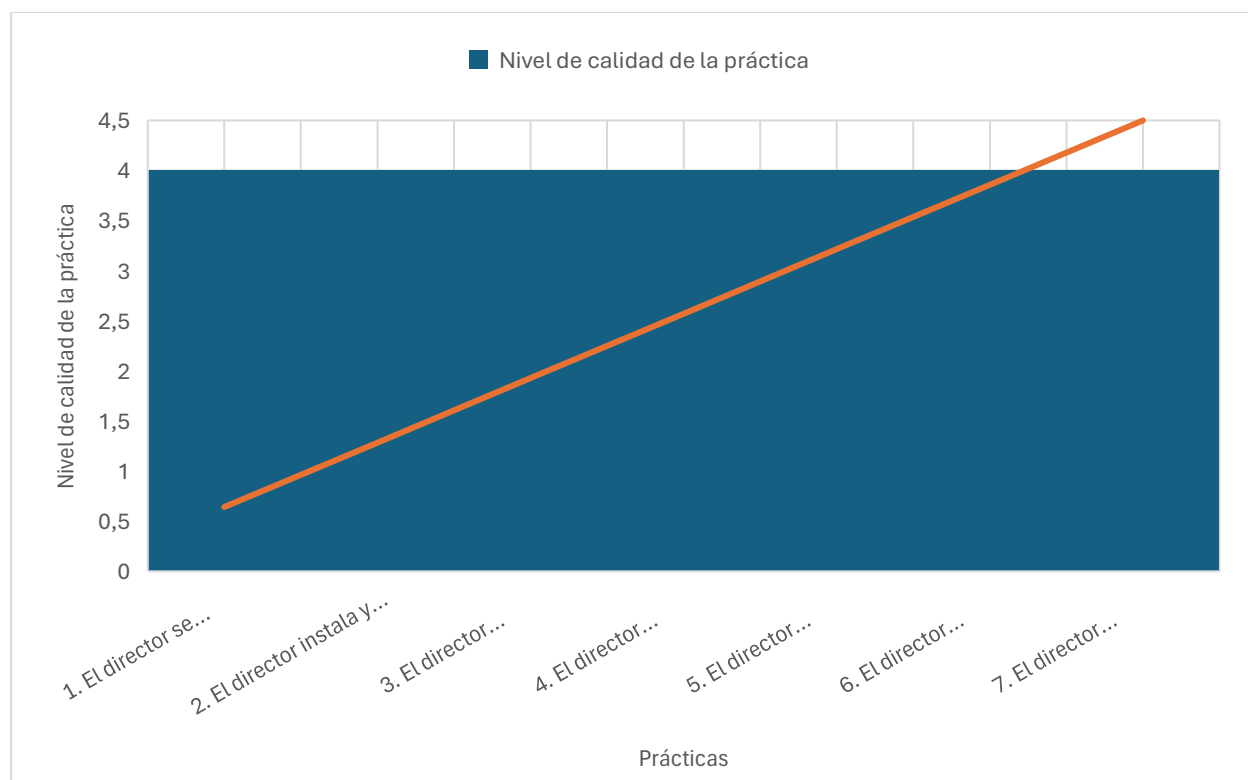
Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director

Tabla N°19: Resultado de encuestas Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director

Prácticas	Promedio obtenido
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	4
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	4
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.	4
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.	4

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.	4
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.	4
7. El director promueve una ética de trabajo.	4

Figura N°5: Histograma Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director.



Se observa que el rol del director es un punto clave en la gestión del colegio, en este caso el director ha tomado un papel importante en el logro de los resultados valóricos y formativos de los estudiantes, además se observa una acción dinámica y constante al comprometer a la comunidad educativa en el logro de los objetivos planificados en el proyecto educativo.

Además se observa que el director conduce eficientemente la gestión pedagógica del colegio promoviendo el desarrollo de los docentes además predica con el ejemplo al mantener una ética intachable en el quehacer diario, por último es relevante indicar que gestiona los procesos de cambio siempre manteniendo un contacto fluido con los equipos de trabajo manteniendo los canales abiertos y dispuestos al desarrollo de mejoras continuas, aceptando e invitando al desarrollo de diálogos y retroalimentaciones de parte de todos los integrantes de la comunidad escolar. El director se responsabiliza por los resultados obtenidos en el establecimiento educacional por lo cual desarrolla una rendición de cuentas permanente a la entidad sostenedora.

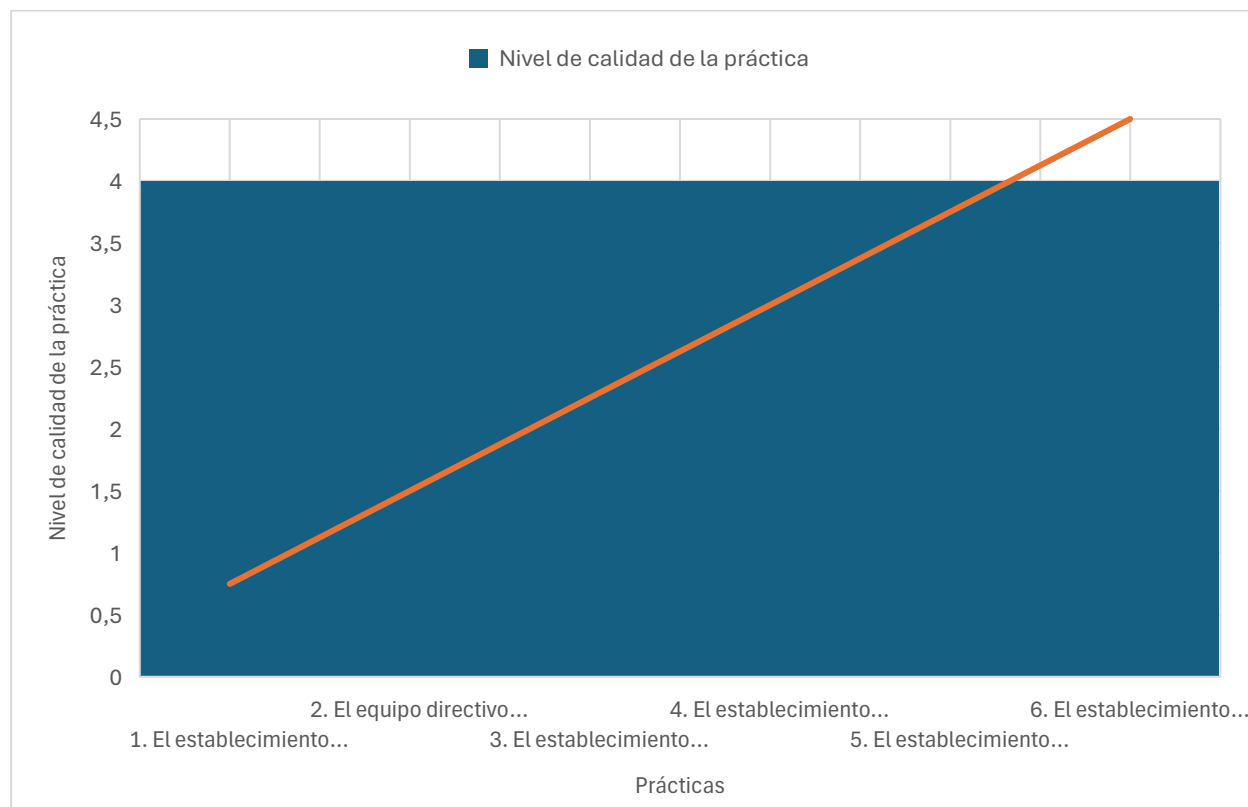
Dimensión Liderazgo; Subdimensión Planificación y Gestión de Resultados

Tabla N°20: Resultado de encuestas Dimensión Liderazgo; Subdimensión Planificación y Gestión de Resultados.

Prácticas	Promedio obtenido
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.	4
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.	4

3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	4
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	4
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.	4
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	4

Figura N°6: Histograma Dimensión Liderazgo; Subdimensión Planificación y Gestión de Resultados



El establecimiento educacional cuenta con un proyecto educativo institucional formal, el cual contempla detalladamente las características tanto de los elementos del colegio como del perfil de los estudiantes que se busca formar. En conjunto al Proyecto educativo se desarrolla un plan estratégico para lo cual se realiza una autoevaluación la cual colabora en la toma de decisiones anuales entregando información relevante sobre los objetivos cumplidos y los agentes de cambio responsables de dichos objetivos.

Con respecto a los resultados académicos y formativos, estos son consolidados y sistematizados por parte del equipo directivo, la fuente de información de estos resultados son encuestas a los padres y apoderados además de los instrumentos estandarizados que miden los resultados académicos. Con estos resultados es posible tomar acciones y decisiones de priorización de la gestión interna, es importante señalar que esta información es canalizada internamente y es divulgada ampliamente a la comunidad educativa la cual puede solicitar fácilmente cualquier información que se requiera.

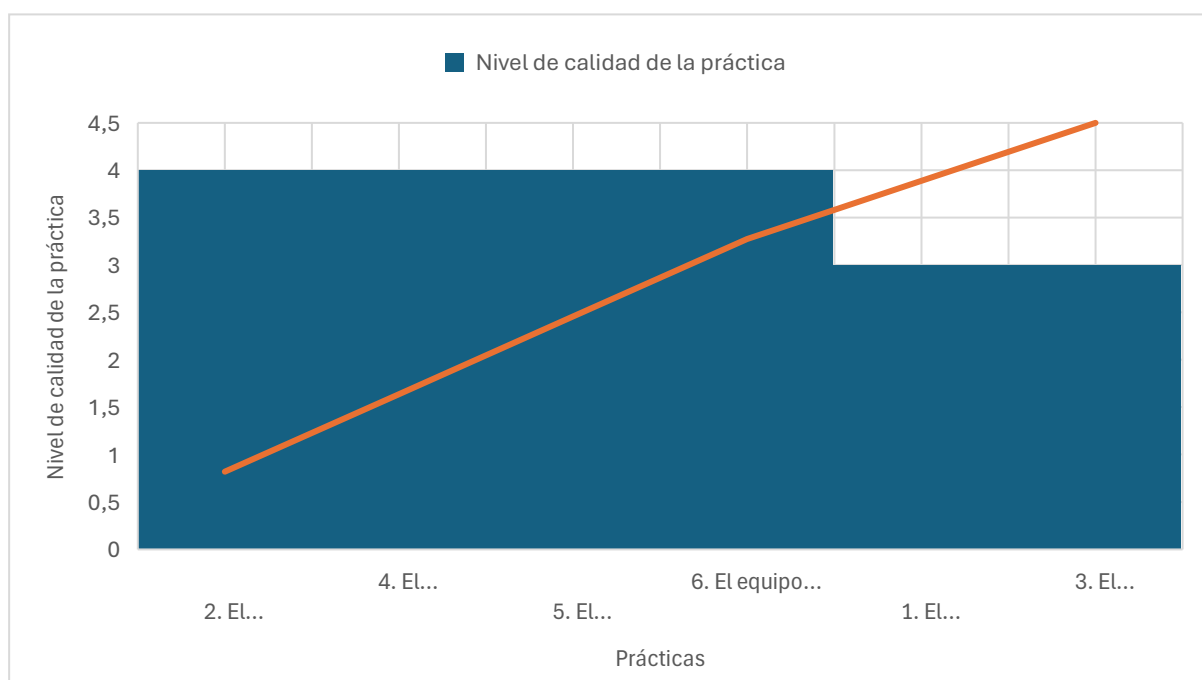
Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Formación

Tabla N°21: Resultado de encuestas Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Formación

Prácticas	Promedio obtenido
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).	3

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.	4
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	3
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.	4
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.	4
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.	4

Figura N°7: Histograma Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Formación



Se observa que el establecimiento educacional lleva a cabo estrategias que facilitan el logro de los lineamientos que se encuentran definidos en el Proyecto Educativo Institucional. Además, cuenta con un equipo formal encargado de los temas relacionados a la convivencia escolar, este equipo es multidisciplinario y cuenta con el respaldo del equipo directivo para la realización de ejecutar los procedimientos establecidos en el reglamento interno además de ir buscando permanentemente la mejor forma de resolver conflictos.

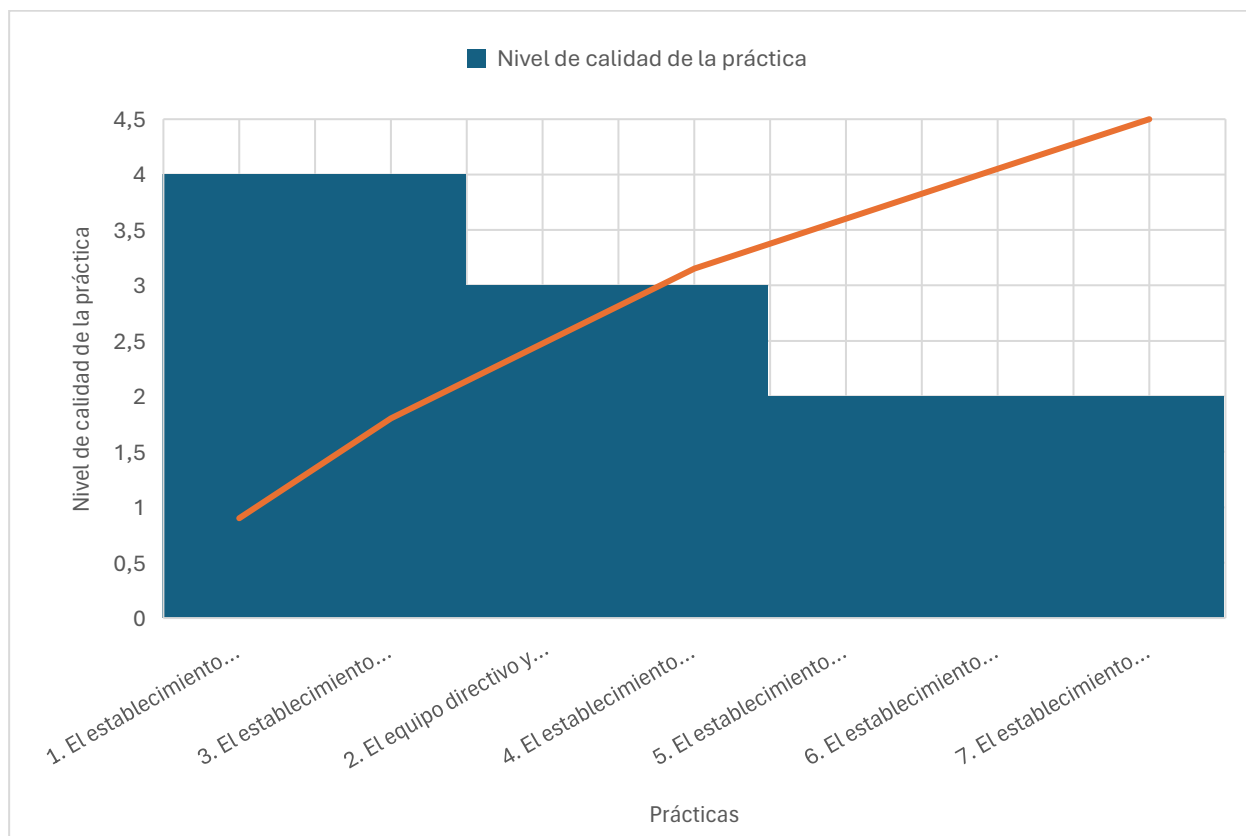
Con respecto a los distintos programas en materia de convivencia escolar que existen al interior del colegio se destaca la existencia de “afectividad y sexualidad”, además de “promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo” ambos programas se encuentran formalizados y estructurados dentro de la comunidad educativa los cuales cuentan con una implementación desde los niveles menores hasta abarcar a todos los integrantes de la comunidad educativa, permanentemente se encuentra en evaluación de resultado los cuales se utilizan para el desarrollo de las retroalimentaciones pertinentes. Tanto el equipo directivo como el docente participa activamente en los programas realizados en el establecimiento educacional involucrándose activamente en la orientación a padres y apoderados en el proceso formativo de los estudiantes.

Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Convivencia escolar

Tabla N°22: Resultado de encuestas Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Convivencia escolar

Prácticas	Promedio obtenido
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).	4
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.	3
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.	4
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	3
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).	2
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.	2
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	2

Figura N°8: Histograma Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Convivencia escolar



Se observa que tanto el equipo directivo como el cuerpo docente promueve y exige el respeto y buen trato entre los miembros de la comunidad escolar, valorando la diversidad existente en la comunidad. El colegio cuenta con un manual de convivencia explícito y fácil de analizar, el cual aborda elementos y procedimientos cotidianos que facilita la convivencia diaria de todos los integrantes del colegio.

El establecimiento educacional cuenta con las condiciones de infraestructura adecuadas para mantener un ambiente seguro, sin embargo al ser tan extenso el espacio físico eventualmente existen diferencias entre los estudiantes los cuales no cuentan con supervisión directa o por parte de un profesional del establecimiento en forma inmediata,

esto puede provocar en oportunidades un foco de conflicto dado que los estudiantes no cuentan con todas las herramientas adecuadas para resolver sus diferencias.

El colegio se caracteriza por su proyecto educativo inclusivo y tolerante, sin embargo, este sello conlleva en oportunidades en ser demasiado laxo en la aplicación de sanciones establecidas en el reglamento interno lo cual genera frustración y/o sentimiento de desprotección en familias que puedan estar siendo afectadas con conductas de discriminación o bullying escolar.

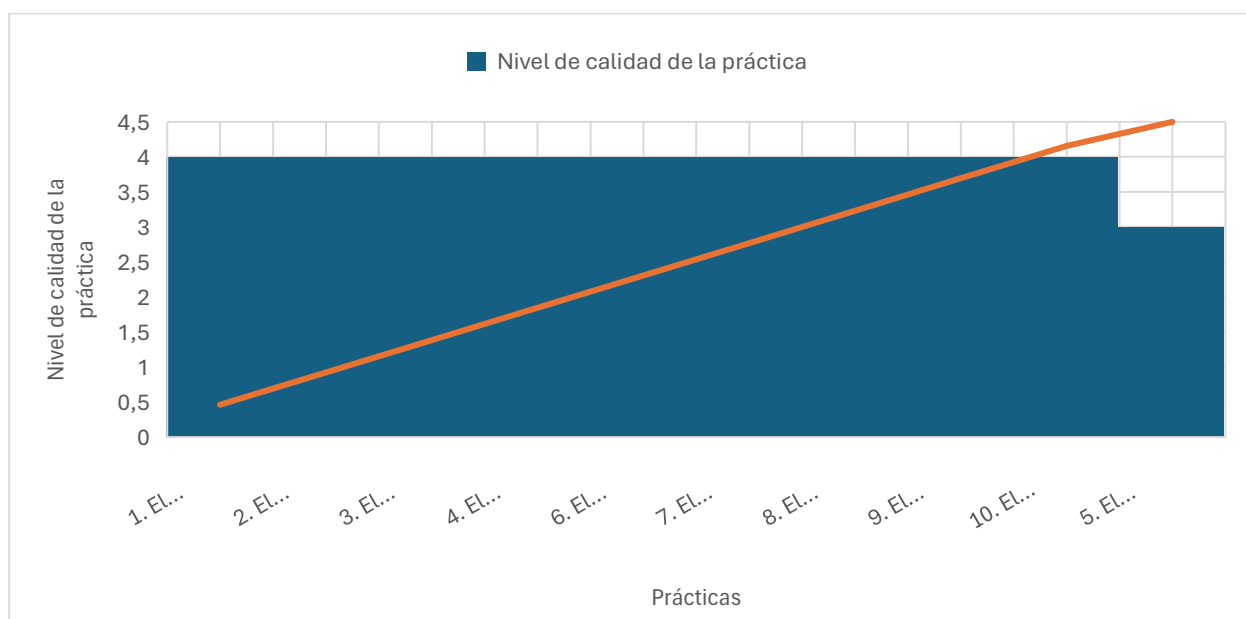
Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Participación y vida democrática

Tabla N°23: Resultado de encuestas Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Participación y vida democrática

Prácticas	Promedio obtenido
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	4
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.	4
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.	4
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	4
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	3

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.	4
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	4
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.	4
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	4
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.	4

Figura N°9: Histograma Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Participación y vida democrática



Se observa que el establecimiento educacional genera un sentido de pertenencia a los estudiantes con actividades de Scout, salidas pedagógicas y actividades dentro del colegio los cuales se enmarcan en los objetivos establecidos en el proyecto educativo. En estas actividades participan integrantes de toda la comunidad educativa lo cual genera lazos entre los participantes y el sentido de pertenencia sobrepasa a los actuales estudiantes dada la participación de ex integrantes de la comunidad como son ex profesores y/o ex estudiantes. En este tipo de actividades se fomenta la expresión de ideas y habilidades de los estudiantes en un ambiente de respeto.

Dada la estructura del establecimiento educacional (Particular no Subvencionado) no cuenta formalmente con un consejo escolar, sin embargo, se observa la existencia de un comité de buena convivencia escolar el cual promueve la buena convivencia escolar sesionando periódicamente y proponiendo ideas y actividades que ayudan a que la relación entre todos los miembros de la comunidad educativa sea en términos adecuados y de respeto.

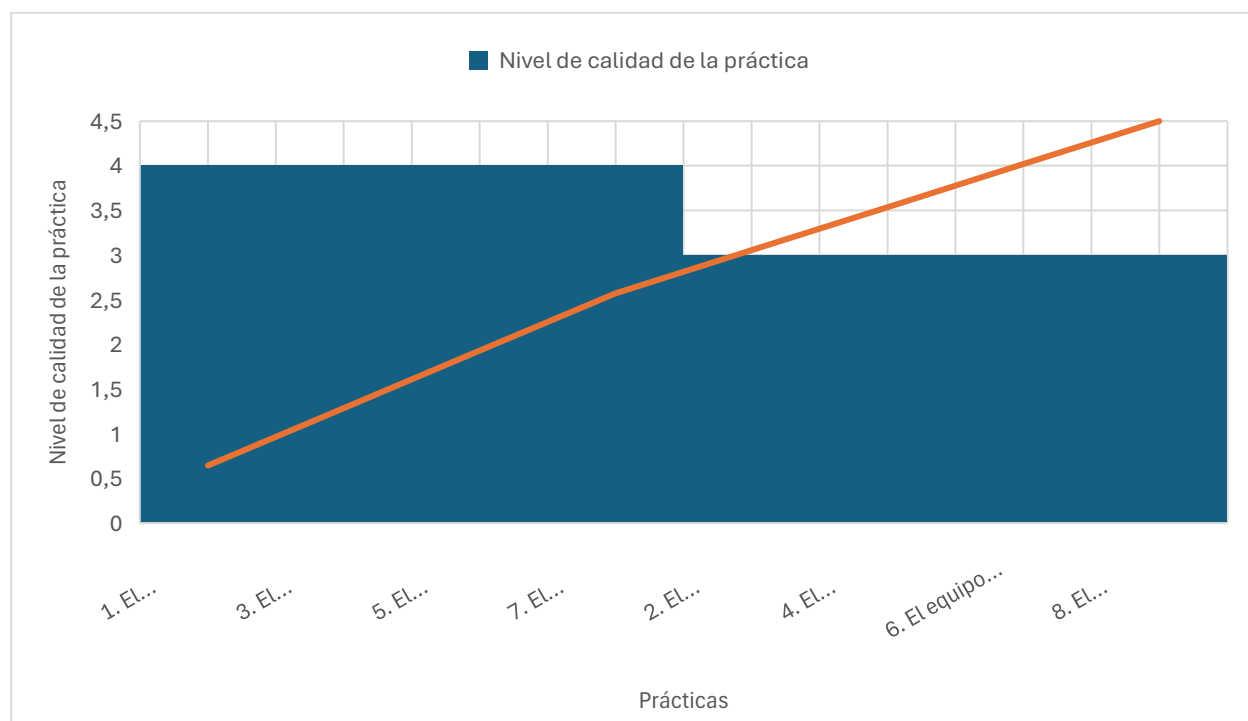
Con respecto a la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa se observa que el establecimiento promueve que tanto los padres y apoderados como el equipo docente cuenten con espacios para el desarrollo de sus reuniones las cuales son consideradas fundamentales para el desarrollo de ajustes o acciones en cualquier tema que se requiera. Es en estas instancias que existen canales formales que facilitan el funcionamiento e información de todos los integrantes.

Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión del recurso humano

Tabla N°24: Resultado de encuestas Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión del recurso humano

Prácticas	Promedio obtenido
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.	4
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	3
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	4
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	3
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.	4
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	3
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	4
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	3

Figura N°10: Histograma Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión del recurso humano



Se evidencia que el establecimiento educacional en la actualidad cuenta con su planta docente completa, la cual posee su carga horaria respectiva, se destinan altos esfuerzos en atraer y mantener a la planta docente idónea que se ajuste al proyecto educativo institucional estos esfuerzos han permitido contar con un cuerpo docente motivado con una baja tasa de ausentismo y baja rotación de profesionales. Para lograr lo anterior se desarrollan retroalimentaciones continuas con el cuerpo docente para realizar los ajustes necesarios y lograr de mejor manera los objetivos establecidos.

Con respecto a las eventuales desvinculaciones se observa claramente un sistema de gestión de personas el cual cuenta con un monitoreo permanente el cual se traduce en advertencias o notificaciones cuando los estándares exigidos no son satisfactorios, este sistema de gestión cuenta con evaluaciones claras que permiten anticipar los eventuales despidos. Este mismo sistema entrega mensajes de satisfacción. Todo lo

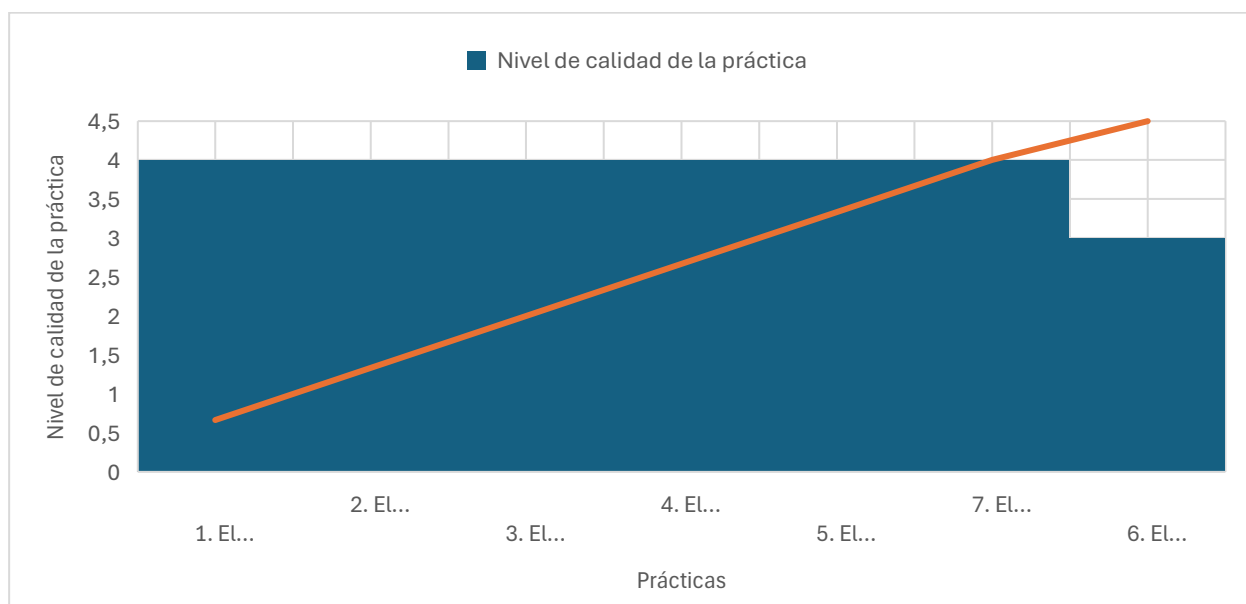
anterior aporta a la mantención de un clima laboral colaborativo y positivo lo cual repercute en la calidad del servicio entregado a los estudiantes.

Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración

Tabla N°25: Resultado de encuestas Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración

Prácticas	Promedio obtenido
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.	4
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	4
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	4
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.	4
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	4
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.	3
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	4

Figura N°11: Histograma Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración



Se observa una preocupación permanente y sostenida en el tiempo por la asistencia diaria de los estudiantes al colegio, esto se ve reflejado en la gestión que desarrolla el equipo directivo en promover la participación y permanencia en el proyecto educativo.

Con respecto a la ejecución presupuestaria, el colegio mantiene una armonía entre lo presupuestado y lo efectivamente realizado, observando que el presupuesto se utiliza en forma gradual y planificada, llevando un control efectivo. Importante destacar que se realiza una cuenta pública, cumpliendo lo establecido en la normativa educacional vigente, una vez al año indicando todos los puntos importantes.

Se observa además que el establecimiento educacional cuenta con alianzas estratégicas con las redes de colegios con un proyecto educativo similar, lo cual ha llevado a poder realizar intercambios en otros colegios, ya sea a nivel nacional como

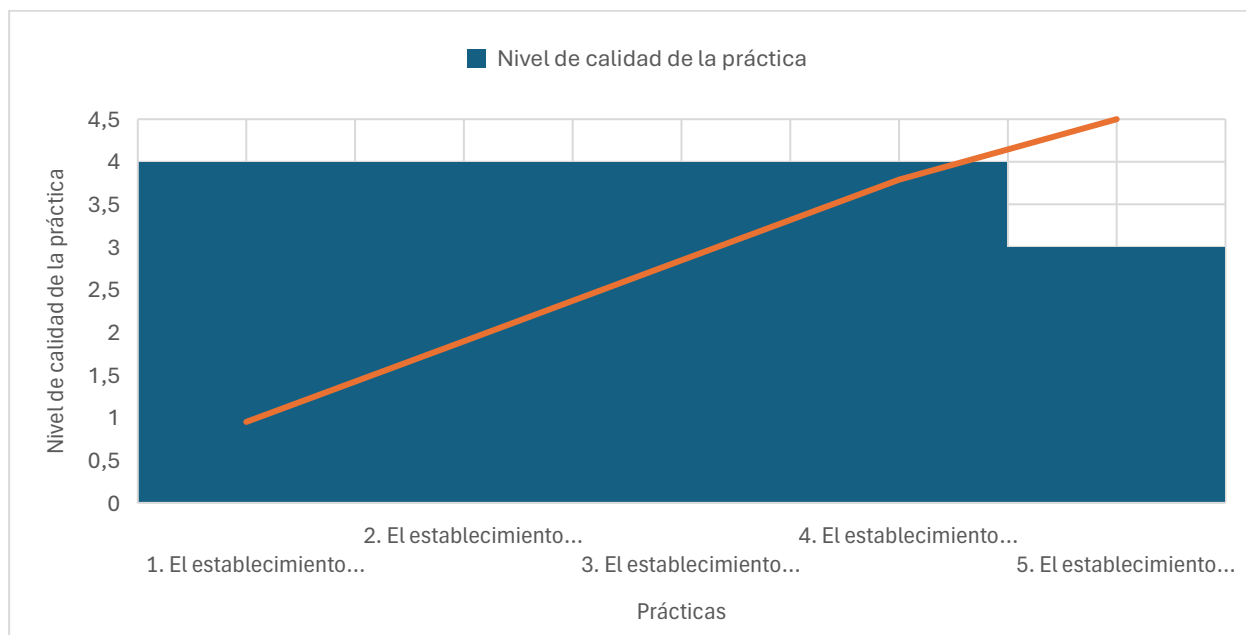
pasantías en el extranjero, junto con estas alianzas se observa además que el colegio siempre se encuentra atento a programas de apoyo en diversos temas relevantes, ya sean de convivencia escolar, actualización de ley TEA, entre otros.

Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos educativos

Tabla N°26: Resultado de encuestas Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos educativos

Prácticas	Promedio obtenido
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	4
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.	4
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	4
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	4
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.	3

Figura N°12: Histograma Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos educativos



Con respecto a esta subdimensión, se observa que el establecimiento educacional cuenta con recursos educativos suficientes para la cantidad de estudiantes, destacando la cantidad y calidad de estos. Se observa la existencia de computadores y software educativos acorde a los tiempos, además de un gran espacio dedicado a CRA el cual se encuentra operativo y representa un espacio formativo interesante para los alumnos. Todos los recursos anteriormente indicados cuentan con una gestión de funcionamiento, mantención y reposición lo cual permite contar en forma permanente con este tipo de elementos, tan importantes para la gestión educativa.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de la gestión escolar puesto que se basa en un enfoque de mejoramiento de mediano y largo plazo a partir del cual las comunidades educativas de los establecimientos educacionales planifican su mejoramiento a 4 años plazo.

Es una herramienta de trabajo que se ejecuta en dos fases (Estratégica y Anual) y permite ordenar los objetivos y acciones que se pueden realizar al interior del Colegio con el objetivo de entregar posibilidades para que Los(as) estudiantes reciban una educación de calidad, complementando los aprendizajes tradicionales del currículum con actividades que permitan desarrollar sus múltiples capacidades e intereses, de tal manera que puedan alcanzar sus proyectos de vida y transformarse en un ciudadano y ciudadana integral.

Figura N°13 Plan de Mejoramiento Educativo.



Objetivos y Metas por dimensión:

Tabla N°27: Objetivos y metas por dimensión.

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión Pedagógica	Implementar prácticas de gestión y liderazgo pedagógico con foco en el fortalecimiento de la colaboración y desarrollo profesional docente como estrategias para impactar positivamente en el aprendizaje de todas y todos los estudiantes.	100% del equipo docente desarrolla trabajo colaborativo orientado al desarrollo del aprendizaje integral de los y las estudiantes
Liderazgo	Favorecer las condiciones para resguardar la adecuada gestión administrativa y pedagógica del establecimiento asegurando los recursos y estrategias para el logro de resultados académicos y apoyo al bienestar de los estudiantes	Sostenedor y el director aseguran la implementación de la totalidad de protocolos, planes educativos y procesos tendientes a resguardar el proceso educativo de los estudiantes.
Convivencia Escolar	Desarrollar una cultura de participación, inclusión y autocuidado en los integrantes de la comunidad educativa que contribuyan a la adecuada implementación del proceso pedagógico de los estudiantes.	El equipo de gestión desarrolla acciones para todos los estamentos del establecimiento, destinadas a favorecer la cultura de participación, respeto, inclusión y autocuidado
Gestión de Recursos	Favorecer el uso y gestión de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el resguardo socioemocional y el adecuado funcionamiento del establecimiento educacional.	Implementar acciones que den respuesta al fortalecimiento docente, a las necesidades de aprendizaje y apoyo socioemocional de los estudiantes y participación de las familias en el establecimiento.

Diagnóstico detallado por Dimensión y Subdimensión

Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Gestión Curricular

Fortalezas: Se observa un alto grado de participación entre el director, el equipo técnico- pedagógico y la planta docente en todo lo relacionado a la gestión curricular, se destaca la buena interrelación de los participantes al momento de desarrollar las retroalimentaciones que siempre son necesarias para la mejora continua de esta subdimensión. Además, se observa la existencia de un equipo afiatado que realiza el trabajo de manera sistemática y continua durante el año escolar.

Debilidades: Se observa que la subdimensión funciona de gran manera dada a expertiz de los participantes involucrados. La única debilidad que podemos indicar sería la participación de los profesionales “nuevos”, los cuales se deben adaptar rápidamente a un proceso continuo de colaboración, el cual puede generar resistencia en profesionales que no estén habituados en el desarrollo de un trabajo colaborativo.

Tabla N°28: PME Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Gestión Curricular

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESP.
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Implementar prácticas de gestión y liderazgo pedagógico con foco en el fortalecimiento de la colaboración y desarrollo profesional docente como estrategias para impactar positivamente en el aprendizaje de todas y todos los estudiantes	La totalidad del equipo docente participa en forma efectiva en la planificación y retroalimentación de las bases curriculares.	Acompañamiento docente en el proceso Educativo, incluyendo planificación de las bases curriculares y en retroalimentaciones. Con especial énfasis en los profesionales nuevos.	Equipo directivo

Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula

Fortalezas: Se observa un alto grado de profesionalismo en la labor docente mostrando un buen manejo de clases, respetando las planificaciones establecidas en tiempo y contenido de las asignaturas, además se observa un manejo importante de las herramientas tecnológicas las cuales se utilizan para el desarrollo de las clases, junto con esto se destaca el manejo grupal del cuerpo docente el cual se refleja en la participación de los estudiantes en cada uno de los roles que deben desarrollar.

Debilidades: El cuerpo docente en oportunidades flexibiliza el proceso de evaluación, lo cual puede provocar frustración en un grupo de estudiantes, esta flexibilización si no es canalizada oportunamente puede provocar una desmotivación generalizada dado que las expectativas de aprendizaje pueden ser minimizadas por parte de los estudiantes.

Tabla N°29: PME Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESP.
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en aula	Implementar prácticas de gestión y liderazgo pedagógico con foco en el fortalecimiento de la colaboración y desarrollo profesional docente como estrategias para impactar positivamente en el aprendizaje de todas y todos los estudiantes	La totalidad del cuerpo docente debe seguir estrategias institucionales en el desarrollo de sus actividades.	Acompañamiento docente en el proceso Educativo en aula, supervisando los procesos de evaluación	Equipo directivo

Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes:

Fortalezas: Se observa que el colegio cuenta con prácticas transversales, validadas y conocidas por toda la comunidad educativa, las cuales contempla un apoyo a los estudiantes y familias en temas cruciales para su formación y posteriores estudios superiores, contando con un grupo de profesionales idóneos para el desarrollo de estos temas, los cuales contemplan desde apoyos tempranos desde los niveles más pequeños hasta estudiantes de IV° medio.

Debilidades: Se observa la existencia de estudiantes que, si bien requieren apoyos especializados y/o adecuaciones, el colegio no cuenta con los recursos necesarios para hacer frente a la alta demanda de este tipo de colaboraciones.

Tabla N° 30: PME Dimensión Gestión Pedagógica; Subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESP.
Gestión Pedagógica	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Implementar prácticas de gestión y liderazgo pedagógico con foco en el fortalecimiento de la colaboración y desarrollo profesional docente como estrategias para impactar positivamente en el aprendizaje de todas y todos los estudiantes	Apoyar efectivamente en el desarrollo de los estudiantes	Acompañamiento efectivo a estudiantes que requieran apoyos específicos.	Equipo directivo, Planta docente y Asistentes de la Educación.

Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo del sostenedor

Fortalezas: Se observa que el sostenedor juega un rol activo en las decisiones del colegio manteniendo un contacto fluido con el equipo directivo, se observa además que el sostenedor entrega oportunamente los apoyos que le son solicitados.

Debilidades: Es sabido que los recursos financieros siempre son escasos, razón por lo cual la entrega de estos siempre es en forma gradual atendiendo a las necesidades más urgentes que presenta el colegio, es por esta razón que en oportunidades se presentan algunas actividades que requieren recursos financieros, los cuales se demoran en ser entregados para su ejecución.

Tabla N°31: PME Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo del sostenedor

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESP.
Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor	Favorecer las condiciones para resguardar la adecuada gestión administrativa y pedagógica del establecimiento asegurando los recursos y estrategias para el logro de resultados académicos y apoyo al bienestar de los estudiantes	Sostenedor y el director aseguran la implementación de la totalidad de protocolos, planes educativos y recursos (Materiales y Financieros) tendientes a resguardar el proceso educativo de los estudiantes.	Monitoreo de protocolos, planes específicos y recursos para el desarrollo de aprendizaje de los estudiantes.	Sostenedor y Equipo directivo

Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director

Fortalezas: Se observa que el director mantiene un papel importante en la gestión integral del colegio, se puede apreciar que en las distintas tareas que desarrolla ha podido desempeñar en forma óptima su trabajo lo cual ha repercutido favorablemente en el desempeño diario del colegio. Es considerado como un líder dentro del establecimiento educacional el cual facilita y gestiona los procesos en los cuales se encuentra liderando.

Debilidades: Al observar un liderazgo natural del director actual, el cual lleva dos años en el cargo, resulta evidente la diferencia de administraciones anteriores, sin embargo, este liderazgo ofrece una dependencia en el líder natural, lo cual puede tener efectos no deseados ante la salida del director.

Tabla N°32: PME Dimensión Liderazgo; Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESP.
Liderazgo	Liderazgo formativo y académico del director	Comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.	Conducir eficientemente las gestión pedagógica promoviendo el desarrollo docente a todos los integrantes involucrados.	1.-Realizar transferencias de prácticas exitosas al 100% de los docentes en forma interna. 2.-Realizar consejos técnicos de apoyo a la acción del docente con la participación del 100% de los docentes 3.- Propiciar e incentivar la capacitación continua de docentes.	Director

Dimensión Liderazgo; Subdimensión Planificación y gestión de resultados:

Fortalezas: Se observa que la planificación y gestión de resultados se desarrolla de forma adecuada, contempla un proceso sistemático anual de autoevaluación, el cual es participativo y contempla la participación de toda la comunidad educativa. Los resultados obtenidos son sistematizados y representan un insumo valioso en la gestión interna.

Debilidades: No se observan grandes debilidades en esta subdimensión, lo relevante es mantener el proceso con el funcionamiento mostrado en periodos anteriores, lo cual seguirá colaborando en la gestión y toma de decisiones.

Tabla N°33: PME Dimensión Liderazgo; Subdimensión Planificación y gestión de resultados

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESP.
Liderazgo	Planificación y Gestión de Resultados	Mejorar los aprendizajes de los estudiantes del colegio	Lograr superar los resultados obtenidos el año anterior tanto en lenguaje como Matemáticas en la prueba SIMCE	Desarrollo y monitoreo de pruebas diagnosticas	Director, Equipo directivo, Equipo docente y Asistentes de la Educación

Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Formación

Fortalezas: Se observa la existencia formal de programas que colaboran en el proceso formativo de los estudiantes, programas en los cuales se observa una participación por parte de docentes y equipo directivo.

Debilidades: No se observan grandes debilidades, dado que estas actividades se desarrollan en forma continua por parte de los responsables del establecimiento educacional y contando con una alta participación de la comunidad educativa, los cuales entregan insumos para la mejora continua y actualización de los temas relacionados a cada uno de los programas.

Tabla N°34: PME Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Formación

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESP.
Formación y Convivencia	Formación	Desarrollar una cultura de participación, inclusión y autocuidado en los integrantes de la comunidad educativa que contribuyan a la adecuada implementación del proceso pedagógico de los estudiantes. promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes.	Fortalecer al alumnado, y los grupos organizados, para que posean mayores herramientas y se involucren, como miembros activos, en el desarrollo de la comunidad escolar.	Desarrollo de jornadas formativas y capacitación en materias de respeto, inclusión, autocuidado, resolución de conflictos para enfrentar escenario de crisis sanitaria o nuevos desafíos para todos los estamentos de la comunidad educativa.	Director, Equipo directivo, Equipo docente y Asistentes de la Educación

Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Convivencia escolar:

Fortalezas: Se observa un equipo directivo y planta docente presente en la promoción y evaluación permanente de conductas de buena convivencia escolar, contando con un manual de convivencia conocido e internalizado por toda la comunidad escolar, el cual abarca procedimientos claros ante eventuales conflictos.

Debilidades: Al momento de enfrentar situaciones de conflicto o conductas de discriminación el establecimiento prioriza acciones de mediación y interacción entre los involucrados, sin embargo, en oportunidades es importante que se pueda materializar lo establecido en el Manual de Convivencia, esto para que no exista la percepción de impunidad o de falta de acción por parte de los responsables.

Tabla N°35: PME Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Convivencia escolar

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESP.
Formación y Convivencia	Convivencia Escolar	Desarrollar una cultura de participación, inclusión y autocuidado en los integrantes de la comunidad educativa que contribuyan a la adecuada implementación del proceso pedagógico de los estudiantes. promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes.	Garantizar la participación de la comunidad educativa en el proyecto educativo respetando los protocolos establecidos y así lograr un ambiente de respeto y buen trato.	El equipo de convivencia desarrolla acciones para todos los estamentos del establecimiento, destinadas a favorecer la cultura de participación, respeto, inclusión y autocuidado	Director, Equipo directivo, Equipo docente y Asistentes de la Educación

Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Participación y vida democrática:

Fortalezas: Se observa una correcta promoción de participación de todos los integrantes de la comunidad educativa promoviendo la integración y el sentido de pertenencia de los estudiantes, además se observa la inclusión de ex alumnos en actividades transversales lo cual genera un acercamiento de todos los estudiantes.

Debilidades: No se observan grandes debilidades en esta subdimensión, sólo queda el desafío de mantener la relación en forma fluida para que todos los miembros de la comunidad educativa puedan entregar su opinión en espacios destinados para ello.

Tabla N°36: PME Dimensión Formación y Convivencia; Subdimensión Participación y vida democrática

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESP.
Formación y Convivencia	Participación y Vida democrática	Desarrollar una cultura de participación, inclusión y autocuidado en los integrantes de la comunidad educativa que contribuyan a la adecuada implementación del proceso pedagógico de los estudiantes. promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes.	Generar espacios e instancias formativas que permita valorar la cultura y el deporte con el fin de potenciar la participación de la comunidad educativa en estas áreas.	Participación efectiva en eventos extraescolares, ya sean de carácter deportivos, culturales o de pasantías.	Director, Equipo directivo, Equipo docente y Asistentes de la Educación

Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión del recurso humano:

Fortalezas: La mayor fortaleza en este subsistema esta dado por el “sistema de gestión de personas”, el cual otorga información valiosa del desempeño tanto del equipo docente como de todos los funcionarios del establecimiento educacional. Este sistema de gestión otorga información valiosa para la toma de decisiones al mantener una “hoja de vida” de cada funcionario.

Debilidades: No se observan grandes debilidades en este subsistema, solo podríamos mencionar la dependencia en el sistema de gestión de personas para la toma de decisiones, sin embargo, este sistema esta depurado y consolidado en la organización.

Tabla N°37: PME Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión del recurso humano

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESP.
Gestión de Recursos	Gestión del Recurso Humano	Favorecer el uso y gestión de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para resguardar la recuperación de los aprendizajes, el resguardo socioemocional y el adecuado funcionamiento del centro escolar en contexto de enseñanza remota y presencial	Asegurar el perfeccionamiento y/o capacitación en coherencia con los requerimientos y necesidades del equipo de profesionales del establecimiento educacional con la finalidad de desarrollar mejores procesos educativos.	Perfeccionamiento y capacitación a profesionales del establecimiento educacional en materias pertinentes a sus funciones	Sostenedor y Equipo directivo

Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración:

Fortalezas: El estricto orden presupuestario, unido a la exitosa política de alianzas nacionales e internacionales, representan la gran fortaleza de esta subdimensión.

Debilidades: Este subsistema es bastante robusto, con alianzas consolidadas y control en los presupuestos, por lo cual las debilidades son bastante bajas, por incluir alguna debilidad podemos indicar la existencia de variables externas que podrían debilitar las alianzas existentes, tales como realidad ambiental y/o cultural de los establecimientos con los cuales existe coordinación.

Tabla N°38: PME Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESP.
Gestión de Recursos	Gestión de recursos financieros y administración	Favorecer el uso y gestión de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para resguardar la recuperación de los aprendizajes, el resguardo socioemocional y el adecuado funcionamiento del centro escolar en contexto de enseñanza remota y presencial	Gestionar eficientemente el presupuesto elaborado en el año, el cual obedece a las necesidades detectadas en el proceso de planificación.	Desarrollo de controles de gastos financieros, los cuales deben ir ligados a la planificación realizada.	Sostenido r y Equipo directivo

Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos educativos:

Fortalezas: La cantidad y calidad de recursos físicos y digitales existentes en el colegio, muestran una gran preocupación con respecto a los recursos educativos, los cuales son gestionados en forma adecuada, preocupándose por la mantención y reposición constante.

Debilidades: Muchos recursos educativos son delicados y fáciles de deteriorar, si podemos evidenciar una debilidad es que el tiempo promedio de reposición y/o reparación de estos recursos debe ser a una velocidad suficiente que no repercuta en la utilización de los estudiantes.

Tabla N°39: PME Dimensión Gestión de Recursos; Subdimensión Gestión de recursos educativos

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESP.
Gestión de Recursos	Gestión del Recurso Humano	Favorecer el uso y gestión de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para resguardar la recuperación de los aprendizajes, el resguardo socioemocional y el adecuado funcionamiento del centro escolar en contexto de enseñanza remota y presencial	Contar con infraestructura y material didáctico adecuado para el normal funcionamiento de las actividades planificadas	1.- Desarrollo de controles para levantar información de infraestructura y materiales necesarios para el desarrollo de actividades. 2.- Reparación y/o adecuación de infraestructura necesaria para el desarrollo de actividades pedagógicas planificadas. 3.- Adquisición y/o Reposición de material didáctico necesario para el desarrollo de actividades pedagógicas planificadas.	Sostenedor y Equipo directivo

CONCLUSIÓN

La finalidad de esta herramienta denominada Plan de Mejoramiento Educativo, es impulsar mejoras administrativas y pedagógicas, orientadas a cada uno de los estudiantes, con el fin de mejorar en ellos la convivencia en el establecimiento educacional, además busca fortalecer la calidad en la educación evaluando y gestionando las diferentes dimensiones establecidas, las cuales son: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Formación y Convivencia y por último la Gestión de Recursos.

Podemos entender del análisis realizado que esta no se debe volverse en un fin en sí misma, sino una forma concreta de dar respuesta y orientación a inquietudes legítimas de la comunidad educativa. Es importante señalar que esta herramienta se desarrolla un plan con un enfoque destinado a cuatro años, sin embargo, contiene periodos anuales en los cuales se desarrolla y ejecutan las acciones tendientes a la mejora del establecimiento educacional en su conjunto.

Cada una de las acciones a trabajar son establecidas para mejorar cada dimensión, por lo cual se hace indispensable la participación en la creación e implementación del PME no solo el equipo directivo o el sostenedor sino, toda la comunidad educativa en su conjunto, esto colaborará a mejorar la calidad escolar del colegio Notre Dame, ubicado en Santiago comuna de Peñalolén y que pertenece a un grupo de establecimientos educacionales con el sello del arzobispado de Santiago.

El presente trabajo de grado permite, en general, una mayor apropiación y un uso más efectivo del modelo de planificación para la mejora escolar, trabajando sobre la base de objetivos estratégicos, metas y medidas de acciones asociadas. Asimismo, este PME significa un aporte a la gestión del establecimiento educacional, permitiendo una orientación más clara hacia la mejora no sólo en el corto, sino que también en el mediano

y largo plazo. Además, fortalece la pertenencia y vinculación con el proyecto educativo propio del establecimiento educacional y fomenta la participación de la comunidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

1. HTTP:WWW.MINEDUC.CL
2. Diccionario de la Lengua Española. (2019).
3. COMUNIDAD ESCOLAR.CL
4. PAGINA, WEB colegio Notre Dame.
5. Programa Nacional de Organización Pedagógica de la Formación Docente, Ministerio de Cultura y de Educación de la Nación. Orientaciones para la elaboración del diagnóstico institucional. Buenos Aires, Argentina: Kipersain, Paloma.
6. Beltrán, J. (2014). Factores Que Dificultan La Gestión Pedagógica Curricular De Los jefes De Unidades Técnico-Pedagógicas. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 19(62), 939–961.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>.
7. Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe-Coaquira, A. (2019). Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias. Revista Innova Educación, 1(3), 374- 390.
<https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>.
8. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP Ministerio de Educación (2021) Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza.
<https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wpcontent/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>.
9. Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
10. Pozo, C. (2019) Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. Buenas prácticas de liderazgo pedagógico, p.p 28 – 33 Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado de https://www.lidereseducativos.cl/wpcontent/uploads/2019/06/LIBRO BUENAS-PRACTICAS-DELIDERAZGOPEDAGOGICO_06-19.pdf.