



Trabajo Final para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación, mención
Gestión de Calidad

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO. ESCUELA MAITENES, DE LA COMUNA DE LINARES,
SÉPTIMA REGIÓN.

Nombre del candidato/a a magister: Natalia Isabel Montesino Bastías

Nombre de tutor guía: Amely Vivas Escalante

Nombre de tutor metodológico: Rocío Riffo

Junio 2022

2. índice

Tabla de contenido

3. Resumen.....	4
4. Introducción.....	5
5. Marco teórico.....	6
5.1. Ciclo de mejoramiento continuo.....	6
5.1.2. Modelos para la mejora continua.....	7
5.2. Diagnóstico institucional.....	8
5.3. Gestión del cambio.....	9
5.4. Plan de mejoramiento	11
6. Marco contextual.....	13
6.1. Misión.....	14
6.2. Visión	14
6.3. Historia.....	15
7. Diagnostico institucional	16
Área de Convivencia Escolar.....	29
8. Análisis de resultados	38
8.1. Gestión pedagógica.....	38
8.2 Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	38
8.3. Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	39
8.4. Liderazgo del sostenedor	39
8.5 Liderazgo Formativo y Académico del Director.	40
8.6 Planificación y gestión de resultados	40
8.7 Convivencia escolar	41
8.8 Participación	41
8.9 Gestión de recursos humanos.....	41
8.10 Gestión de recursos financieros y administración	42
8.10.1 Gestión de recursos educativos.....	42
9. Plan de mejoramiento	46
9.1. Conclusión	58
10. Bibliografía.....	59

11. Anexos.....	62
11.1. Ficha técnica	62

3. Resumen

La finalidad de este proyecto de magíster se enfocó en la realización de un diagnóstico que permitió precisar información fundamental y significativa de la organización educacional en cuestión, para ulteriormente guiar el diseño de un plan de mejora con centralización en el lineamiento operacional y la planificación estratégica. La metodología empleada en este estudio se centra en un aspecto analítico y reconstrucción de los mismos, en el que se analizó profundamente a la organización educativa en estudio, comprendiendo aspectos relevantes dentro de la comunidad educativa. De acuerdo a los antecedentes recopilados, fue posible determinar las directrices y objetivos que debería seguir el liderazgo de esta institución. El presente informe expone cómo un establecimiento educativo atraviesa por procesos de cambio sin considerar aspectos tan elementales como la gestión de procesos y la vinculación entre los diversos actores que constituyen una comunidad educativa. Desde ese punto de vista, este diagnóstico posibilita un diseño de plan de mejora continua, con el propósito de orientar al equipo directivo, determinando generar condiciones que replanteen el proyecto educativo y los objetivos propuestos. Finalmente la metodología empleada apunta a la investigación-acción y de carácter netamente cualitativo, pues la detección de problemáticas y generación de nuevas ideas, a través del análisis de los lineamientos significativos. Melter (2014), afirma que la investigación acción tiene una naturaleza cualitativa, ya que los resultados y datos obtenidos se someten a interpretación y análisis

Palabras clave: planificación estratégica, gestión de cambio, lineamiento operacional.

4. Introducción

El presente trabajo tiene por objetivo el detectar principales fortalezas y debilidades que hacen evidente la estructura base de un establecimiento en particular. En ese sentido se reflejan los esfuerzos realizados por los distintos actores de la comunidad educativa en cuestión. No obstante, esto permite el generar estrategias claras y a un exponente que necesita una reestructuración para causar un crecimiento explosivo dentro de su territorio, acompañado de decisiones, objetivos y metas claras compartidas y visualizadas por todos los actores. En virtud a lo anterior, el propósito de este proyecto es analizar y tener una visión de mejorar frente a los planes futuros en lo que respecta al correcto funcionamiento de la escuela. En primera instancia, se genera un diagnóstico institucional con el fin de conocer aspectos particulares en beneficio del contexto organizacional, asegurando, asimismo la necesaria congruencia entre las estrategias del sostenedor y los diversos subsistemas. Adicionalmente, se analiza minuciosamente cada subsistema para identificar de esta manera los lineamientos por los cuales se rige la Escuela Maitenes, establecimiento que es el sujeto del presente análisis. Esta escuela rural pública está ubicada en el sector de Maitenes, comuna de Linares, y acoge a 135 estudiantes. Es en base a esta evaluación que se pretende elaborar un Plan de Mejoramiento Educacional (PME), el cual se define como un proceso de transformación y tiene directa relación con los cambios sociales instauradas por la ciudadanía. Esta dinámica desata la observación permanente en escenario determinado (De la vega, 2020).

5. Marco teórico

En esta sección se proporciona una revisión bibliográfica enfocada en los conceptos necesarios para comprender tanto la problemática del establecimiento y los lineamientos del plan de mejora. Examinando estas concepciones, se desarrolla una profundización relativa al proceso de mejora y la relevancia de un diagnóstico exhaustivo, con información conocida por todos los integrantes de la comunidad educativa. Del mismo modo, se desarrollan los conceptos significativos de la gestión del cambio, considerando al mismo tiempo cómo es posible implementar la idea de adaptabilidad al contexto escolar, como medio para fomentar y potenciar las prácticas de mejora.

5.1. Ciclo de mejoramiento continuo

El desarrollo de mejora continua en las instituciones educativas forman no solo un desafío, sino su compromiso con la presente y futura sociedad; sin embargo la conformación de un plan debe cumplir con requisitos de gestión de calidad objetiva y pertinente para un establecimiento que se declara proactivo (Batte, Cobas, García y López 2015).

García y Prado (2003) afirman que la mejora continua es una de las herramientas para incrementar la competitividad en instituciones. Esta teoría se respalda en la optimización de recursos inmersos en una organización, especialmente si se trata de recursos humanos, que aportan considerablemente a las metas estipuladas dentro de una estructura. Asimismo, otros autores como Bond (1999) concuerdan que el considerar una mejora continua en la institución es una estrategia valiosa que se debe implementar como fin principal, teniendo la necesidad de sistematizar, validar y profundizar los conocimientos examinados.

La idea de progreso continuo se sobrepone a la implementación basada en evolución en vías de lograr mejores resultados a nivel institucional.

Las organizaciones educativas se han adaptado a cambios sociales y tecnológicos constantes. Para ello es imprescindible el desarrollo de procesos de cambio, que deben

ser constantemente monitoreado y adaptados a la realidad actual vivida en un establecimiento.

De este modo, los ciclos de mejora conforman un sistema analítico y decisiones estratégicas que involucra a todos los actores educativos, con el objetivo de asegurar el mejoramiento permanente de su gestión institucional (Fundación Chile, 2011).

Además, es factible desarrollar un diagnóstico que permite recopilar resultados y junto con ello, diseñar un plan de mejoramiento orientado a potenciar aspectos relevantes de la gestión escolar en una institución en particular. El primer paso para una mejora institucional consiste en reunir información referente a la comprensión de la historia y la situación actual de la escuela. Sin embargo, ello implica en levantar un diagnóstico en el que participen todos los actores de una comunidad educativa, evaluando sus prácticas institucionales y pedagógicas y vinculándolas con los resultados obtenidos (Fundación Chile, 2011). Por otro lado, el diagnóstico institucional explora saber como impactan los resultados educativos. Una vez establecidos los planes de mejora, se instauro la institucionalización de procesos y políticas estratégicos, que apuntan a lograr metas establecidas en el PEI (Mineduc, 2013).

Por otra parte, existen modelos que intentan desarrollar una implementación de mejora continua y que se dividen en grandes elementos fundamentales (Marín-García, Bautista-Poveda y García-Sabater, 2014).

5.1.2. Modelos para la mejora continua

Basándose en las teorías que la mayoría de los autores proponen, existen ciertas características que describen mejor los planteamientos de la desarrollo continuo (Marín-García et al., 2014):

- Proceso planificado, organizado y sistemático de cambios incrementales en ideas productivas que permiten mejorar el rendimiento.
- No se necesitan grandes inversiones para implantar cambios significativos y es aplicable a todo tipo de empresa.
- Cuenta con el apoyo de los trabajadores de la empresa.

- Está basada en el ciclo de Deming, compuesto por cuatro fases elementales (Marin-Garcia et al., 2014):
 - 1) Estudiar la situación actual y recoger los datos necesarios para proponer sugerencias de mejora.
 - 2) Poner en marcha las propuestas seleccionadas a modo de prueba.
 - 3) Comprobar si la propuesta ensayada está proporcionando resultados esperados.
 - 4) Implementar y estandarizar las modificaciones necesarias.

5.2. Diagnóstico institucional

El término “diagnostico institucional” emerge recurrentemente en el discurso pedagógico actual, no obstante, existe una confusión terminológica que afecta directamente la relevancia que tiene (Garcia,1995). Por otra parte, Mollá (2001) considera el diagnostico como un proceso de investigación científica que sienta sus bases en la epistemología y cuyo objeto principal se centra en la generalidad de individuos o entidades tomadas en cuenta desde su dificultad y abarcando la totalidad de su contextualización, incluyendo un proceso de carácter ideal. Muchos autores sostienen esta teoría, considerando el diagnostico educativo como una actividad netamente científica. En contraste, Buisán y Marín (2015) sostienen que el sujeto está inmerso en cualquier proceso del contexto escolar y el proceso de diagnóstico, enfatizando su función para definir situaciones futuras. Por ende, se tiende a seguir tres dimensiones básicas: preventiva, predictiva y correctiva, de esta forma, se podrá definir el desarrollo futuro. El propósito es transformar aquellas situaciones que impidan generar avances en el contexto pedagógico.

El proceso de diagnóstico institucional conforma instancias de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en relación a las prácticas de mejoramiento de aprendizajes de todos los estudiantes. Es primordial, especificar y determinar las tareas estratégicas, que faciliten la mejora y el compromiso frente al logro de objetivos y metas planteadas, además de generar oportunidades de análisis que involucren a toda la comunidad educativa con el propósito de emprender y asumir nuevos desafíos

(Ministerio de Educación, 2012). De acuerdo al Ministerio de Educación (2012) el Diagnóstico institucional implica el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua a nivel institucional y resulta fundamental que los resultados obtenidos sean la base para detectar fortalezas y debilidades en las propias prácticas pedagógicas. Su ejecución conforma un conjunto de aprendizajes colectivos dentro del establecimiento educacional, que contribuye al entendimiento de la valoración de la representación de la realidad institucional, sustentando la evaluación de directrices significativas en el logro de acciones diagnósticas. En definitiva, mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico (Ministerio de Educación, 2012).

La actividad de proceso diagnóstico sigue procesos metodológicos sistemáticos que la transforma en un proceso científico-profesional. A su vez, este proceso se podría catalogar como una metodología de investigación evaluativa, basada en el modelo de investigación-acción, que manifiesta un proceso temporal y de cambio continuo frente al modelo de investigación. Dentro de su etapa se distinguen tres etapas: recogida de información, análisis de información, valoración de la información, intervención mediante la adecuada adaptación curricular y evaluación del proceso diagnóstico (Arriaga, 2015).

En definitiva, para la utilización de resultados de un diagnóstico, el cuerpo docente cuenta con dos grandes dimensiones para su análisis. Por una parte, la realidad del diagnóstico instaurado en un proceso educativo y por otra parte, el aspecto socioafectivo que juega un rol fundamental en la autoestima de los estudiantes.

5.3. Gestión del cambio

Gestionar, implementar y liderar personas en proceso de cambio ha llegado a ser una responsabilidad clave del liderazgo actual, por varios motivos. Inicialmente es que la centralidad de los “clientes” obliga a innovar constantemente. Ello conlleva a crear nuevos productos de uso, como adaptar la estructura de las ofertas. Posteriormente, se considera el entorno altamente competitivo, que replantea un diseño institucional para

proporcionar los procesos de producción que permiten conservar la competitividad (Galaz, 2017). No obstante, es habitual que se den problemas cada vez que una organización implementa nuevos procesos, principalmente debido a la drasticidad en los procedimientos internos.

Es en este punto en el que es primordial llevar a cabo una gestión de cambio a nivel de liderazgo con el fin de poder progresar desde una situación de incertidumbre y desalineamiento hacia una situación deseada, logrando un buen clima de trabajo y el fortalecimiento de la identidad de la organización.

En una sociedad globalizada y competitiva, la metodología de gestión del cambio promueve la compatibilidad de procesos y estructuras dentro de una organización para poder optimizar costos y desempeño laboral. De la misma forma, también logra enfatizar la importancia de navegar las aguas de las nuevas tecnologías con el propósito de facilitar los procesos de producción y por consiguiente mantener los niveles de competitividad.

El factor de cambio permite redefinir estructuras, formas de realización de trabajo y roles determinados dentro de la institución. A un mismo tiempo, gran parte de los cambios en los que se ve involucrada una institución en particular deben ser afrontados por los líderes de esta, quienes son los principales actores en implementar los nuevos desafíos, en torno a las funciones y las metas a alcanzar. Empero, el rol del líder ha evolucionado significativamente, puesto que se guía por la gestión de cambio y la transformación de las personas. De este modo, la nueva dirección debe fortalecer su nuevo rol y reunir a la comunidad educativa, quien tiene la gran misión de generar el cambio (Galaz,2017).

Así, la nueva dirección debe fortalecer su rol y poder convocar a la comunidad educativa en su totalidad, rediseñando la idea de cambio y gran impacto que puede generar a la institución. La gestión de cambio se hace relevante, porque la implementación es acompañada de grados de productividad y gestión

En este escenario, se espera que el líder pueda alinear a las personas y acelerar los procesos de cambio, reduciendo al máximo los costos emocionales y productivos que se ponen en juego (Sandoval, 2010). En definitiva, la gestión del cambio permite alinear al conjunto de las personas con el propósito y la situación deseada; identificar qué palancas

o variables es necesario intervenir para lograr que el cambio buscado se realice en forma efectiva y sustentable; anticipar mecanismos de información y comunicación que orienten a la acción y disminuyan la sensación de incertidumbre (Sandoval, 2014). Asimismo permite crear planes y proyectos de acción determinados para personas o grupos clave en instituciones de los cuales se solicita un gran nivel de compromiso para ocasionar el éxito del proceso.. Según Murillo (2013): . De esta forma si un grupo específico no tiene ni capacidades ni voluntad, el directivo debe, en efecto, “dirigir”, definir los objetivos, dar las instrucciones, etc. El director es, por lo tanto, quien proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo.. Si el grupo no tiene capacidad, pero sí voluntad, el directivo ha de persuadir, explicar sus objetivos e intentar convencer a las personas involucradas para que los acepten y se impliquen en la tarea. Él es quien proporciona dirección y guía.

- Si el grupo tiene competencia, pero no voluntad, el directivo fomenta la participación. De este modo, traslada la responsabilidad a la comunidad, los alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso. Por último, si el grupo tiene capacidad y voluntad, el directivo debe delegar. Los integrantes del grupo serán quienes tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas.

5.4. Plan de mejoramiento

La teoría del movimiento de mejora escolar se interesa principalmente por procesos de cambio que se implementan en las instituciones educativas. La práctica tiende a condensarse y concentrarse más que el análisis. De acuerdo a Pujadas (2015), el movimiento teórico práctico de mejora está determinado por los procesos de enseñanza-aprendizaje, organización y gestión escolar, además de gestionar un optimismo dentro de los centros educativos, determinados por reformas desde el exterior. Era pensado en ese período que con recursos, conocimientos y recursos de política a nivel de escuela se podía lograr conseguir que la educación presentara un importante rol en un grupo social determinado.

Consecutivamente, se presentó una readecuación de la idea de cambio debido al foco de la escuela. Esta idea se respalda en : 1) Enfatizar la institución y sus procesos culturales asociados. 2) Ver los resultados como problemáticos por sí mismos. 3) Comprender a la escuela como entidad de cambio y dinamismo.

En los años recientes, muchos trabajos de investigación han evidenciado una mejora en establecimientos determinados, agilizando el buen funcionamiento y los propósitos presentados (Pujadas, 2015). Toda esta evidencia apunta a un mejoramiento escolar, basado en condiciones internas de una institución, relativas a las metodologías de enseñanza- aprendizaje, cultura escolar, las metas definidas y los recursos a considerar. Murillo (2002) afirma que la escuela mejora con el simbolismo ideológico que en oportunidades tiende a ser rechazado por parte de la comunidad. Sin embargo, es necesario darle el realce correspondiente y adjudicarle la importancia que tiene en el mundo actual.

A pesar de que existió una efectividad considerable dentro del quehacer de las escuelas, no se logró superar la inestabilidad económica y social que circunda cada establecimiento educacional. En este aspecto, el progreso a modo de resumen pretende estudiar los procesos descriptivos o explicativos de prácticas positivas y negativas de las escuelas, empero las formas de transformación son de bajo impacto para comprender la cultura escolar. En relación a las debilidades, se señala que existe gran evidencia que denota una mejora en la iniciativa administrativa y fiscalizadora.

6. Marco contextual

La Escuela Maitenes F-458 es una Escuela Pública de delegación municipal, administrada por la Ilustre Municipalidad de Linares a través del Departamento de Educación Municipal (DAEM) y está ubicada a 7 kilómetros de la ciudad de Linares en la séptima región. Recibe el nombre el 8 de Diciembre de 1993, bajo Resolución Exenta N° 1785. Ubicada en pleno sector rural, fue creada en el año 1927 y a partir de 1980, el Mineduc traspasa el colegio a la Ilustre municipalidad de Linares para su administración según decreto cooperador 10.751 del 16 de Diciembre de 1980.

La población estudiantil del establecimiento educacional es variada, ya que muchos alumnos provienen de hogares lejanos al establecimiento, con domicilios de difícil acceso, en especial en épocas de otoño e invierno, pero también existen sectores acomodados y con un uso frecuente de locomoción colectiva. La realidad socioeconómica de nuestros alumnos es bastante difícil, pues un 90 % de ellos proviene de hogares con nivel socioeconómico bajo, lo que dificulta su estabilidad económica. Resalta la escasa oferta de trabajo que hay en la comunidad, y la que existe está centrada en las actividades agrícolas de carácter temporal, principalmente en los meses de verano. A esto debemos agregar que muchos estudiantes pertenecen a grupos familiares inestables en su constitución lo que hace una difícil adaptación a un medio social. Esta se caracteriza en su generalidad por problemas cotidianos tales como violencia intrafamiliar, crisis de parejas, problemas de alcoholismo, y últimamente problemas de consumo de drogas, específicamente marihuana, entre los jóvenes del sector.

6.1. Misión

La Misión de la Escuela es formar a sus educandos en forma integral, es decir, disciplinados y respetuosos, con las competencias necesarias para integrarse y continuar de forma exitosa en la enseñanza media, pero también en su formación como profesional del futuro, con capacidad de razonamiento lógico, con capacidad de creatividad y de responsabilidad en lo que pueda él o ella llegar a hacer de forma de lograr un mejoramiento de su condición de vida, teniendo presente diversos aspectos para enfrentar su vida futura, incluyendo a los alumnos y alumnas con Necesidades Educativas Especiales (NEE), dándole de esta manera la oportunidad de incorporarse en forma activa al mundo estudiantil y social. Nuestra misión se resume en el siguiente principio:

“La Misión de la Escuela es formar a sus educandos en forma integral, es decir, disciplinados y respetuosos, con las competencias necesarias para integrarse y continuar de forma exitosa en la enseñanza media”.

6.2. Visión

La visión de nuestra Escuela es estimular rasgos y cualidades potenciales del educando en su quehacer educacional de manera que favorezcan su equilibrio emocional y estimulen sus intereses por el aprendizaje pertinente y relevante, desarrollando la capacidad y voluntad en función de una conciencia ética y valores de respeto, justicia, libertad, espíritu de servicio y valoración por la vida, que sean capaces de insertarse en estudios secundarios con las competencias necesarias para optar y permanecer de forma exitosa en ella.

La Escuela integrará a la familia, rescatando los aspectos positivos de manera que facilite la práctica que van en relación directa con su cultura local. Además, nuestro alumno, será un integrador de la comunidad como una fuente de estímulo y planificación dando oportunidades para desarrollar actividades sociales, culturales y deportivas.

El profesor será un guía en el proceso de enseñanza- aprendizaje, inculcando el sentido positivo de la vida y acrecentando los niveles cognitivos, afectivos y éticos de los alumnos y alumnas, de manera de insertar al niño en la sociedad en forma consciente y digna.

6.3. Historia

Maitenes, localidad ubicada entre Linares y Palmilla, conoció la primera escuela a comienzos de 1900. Funcionó en el fundo Maitenes en forma particular, fueron los dueños de apellido Villalobos, quienes contrataron al primer maestro para enseñar idiomas, cálculo y religión a sus peones, mujeres e hijos.

Por el año 1920 aproximadamente, la autoridad nombró un profesor, que además de los ramos anteriores, enseñaba las ciencias y el deporte.

7. Diagnostico institucional

En esta sección se llevará a cabo un diagnostico que permite tener los cimientos para idear un plan estratégico en vías de la mejora educativa significativa y constante. A continuación se detalla información relevante y referente a la gestión de la institución:

Ficha técnica

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

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

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

DIMENSIÓN: Gestión Pedagógica				
Área de Gestión del Currículum				
Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las Metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			X	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				X
3. El equipo técnico-pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			X	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	X			
5. El equipo técnico pedagógico monitorea				X

regularmente el logro de la cobertura curricular.				
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 sistemáticamente 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		X		

necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
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		

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

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

DIMENSIÓN: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes				
Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo 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			X	

incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
---	--	--	--	--

Área de Liderazgo escolar				
DIMENSIÓN: Liderazgo del Sostenedor				
Proceso general a evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.		X		
2. El sostenedor establece metas claras al director.		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		

DIMENSIÓN: Liderazgo Formativo y Académico del Director.				
Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director 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		X		

pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.		X		
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

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

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		

DIMENSIÓN: Formación				
Área de Convivencia Escolar				
Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia-escuela, entre otros).			X	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.			X	
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		X		

DIMENSIÓN: Convivencia Escolar				
Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El 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				X

conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				X

DIMENSIÓN: Participación				
Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El 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			X	

de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
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	

Área de Gestión de Recursos				
DIMENSIÓN: Gestión del Recurso Humano				
Práctica general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		

<p>4.El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.</p>			X	
<p>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.</p>			X	
<p>6.El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.</p>		X		
<p>7.El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.</p>		X		
<p>8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.</p>		X		

DIMENSIÓN: Gestión de Recursos Financieros y Administración.				
Práctica general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.			X	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			X	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			X	
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.		X		
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			X	

7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		X		
--	--	---	--	--

DIMENSIÓN: Gestión de Recursos Educativos Práctica general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.				
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			X	

el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				
---	--	--	--	--

8. Análisis de resultados

8.1. Gestión pedagógica

El establecimiento es reconocido por su gestión a la hora de organizar los horarios de clases y la asignación de los roles dentro del cuerpo docente. Sin embargo, existen ciertas debilidades que convendría ir mejorando a través del tiempo. Una de estas apunta a la falta de organización y anticipación en caso de ausencias de miembros del equipo docente. Esto perjudica la acción y realización de las tareas sugeridas durante el año escolar. Es necesario determinar una función más clara al momento de abarcar acciones de índole pedagógica establecidas. De acuerdo a De la cruz (2017) la calidad de la educación considera la calidad académica y pedagógica, las que propician nuevos conocimientos relativos a responsabilidades integrales del alumnos. Por ende, la gestión pedagógica es una herramienta de acción eficaz para que se lleven a cabo el trabajo en equipo en son de las prácticas educativas efectivas (De la cruz, 2017).

8.2 Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

En lo que respecta a la enseñanza y aprendizaje en el aula, el establecimiento se caracteriza por tener ciertas deficiencias en la innovación de las didácticas educativas actualizadas, dado que existen debilidades en las prácticas en la diversificación de la enseñanza en la escuela. Si bien existe un gran clima en el contexto escolar y en la realización de actividades diarias se presentan carencias en los distintos actores docentes, puesto que no hay concordancia en la entre de objetivos curriculares en común. De acuerdo a Díaz y Solar (2009), los docentes y la comprensión de sus propias experiencias pedagógicas deben estar directamente relacionadas, puesto que las prácticas educativas son relevantes en el quehacer cotidiano del equipo docente.

Además de esta forma, se estaría entregando las herramientas necesarias para el alcance de objetivos de logro a nivel estudiantil.

El proceso de enseñanza-aprendizaje es fundamental para lograr los propósitos propuestos en el currículum implícito y explícito.

8.3. Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

A nivel de procedimientos, políticas y estrategias para apoyar el desarrollo de estudiantes, la escuela posee una mejor autoevaluación, ya que el establecimiento educativo cuenta con apoyo complementario para identificar las debilidades y fortalezas de cada estudiante. Por ende, se anticipa al devenir del ejercicio estudiantil. Los departamentos a cargo de estas funciones son el departamento PIE y el psicosocial, cuyas funciones determinan potenciales y dificultades estudiantiles, así en conjunto con el equipo docente se ven las opciones de permanencia o la búsqueda de mejora continua. Las necesidades educativas se encuentran en estrecha relación con los servicios de apoyo educativo requeridos por un grupo de estudiantes en formación. Por esta razón, la presencia de necesidades educativas es una condición más que una característica singular (Fontana y Sánchez, 2013).

8.4. Liderazgo del sostenedor

En lo que respecta a la labor del liderazgo del sostenedor, esta se concentra principalmente en el accionar común de un sostenedor, concentrando sus fortalezas en las vías de comunicación con el director son múltiples y accesibles, además de la gestión de peticiones en un tiempo determinado. Sin embargo, existen algunas debilidades que convendría ir mejorando en un tiempo cercano. Una de ellas obedece a la entrega de materiales necesarios para desarrollo del establecimiento. Adicionalmente, se considera que la organización de roles y actividades en lo que respecta al año escolar son poco claras e inoportunas.

8.5 Liderazgo Formativo y Académico del Director.

La labor que ejerce un líder dentro de un establecimiento educativo es importante de subrayar. Su ejercicio es clave en el ejercicio de cualquier establecimiento y es la base fundamental para llevar adelante las tareas propuestas por un establecimiento. Sus consecuencias detonan en el pilar de la escuela y dependerá de su actitud para ver los éxitos y desafíos de toda una comunidad. La influencia del liderazgo directivo eficaz define el sello que tendrá una escuela. El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos. Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Anderson, 2010).

En lo particular, el establecimiento cuenta con una buena gestión directiva, consolidando las altas expectativas en su comunidad y organizando acciones de acuerdo a las necesidades de la escuela. Esto permite un funcionamiento óptimo en la coordinación y funcionamiento del proyecto educativo institucional. A raíz de lo anterior, de igual forma convendría mejorar ciertos aspectos de debilidad que podrían beneficiar, aún más a la institución. Uno de ellos, es la gestión de cambio, algunos aspectos cotidianos parecen ser inamovibles y eso no permite innovar y avanzar hacia un nuevo modelo o sistema, lo que muchas veces impide un correcto funcionamiento. Por otra parte, cabe sostener que falta el promover la retroalimentación oportuna y constructiva frente a los desafíos académicos a los docentes.

8.6 Planificación y gestión de resultados

En consideración a la planificación y gestión de resultados, el establecimiento cuenta con un proyecto educativo institucional sólido y se adapta perfectamente a las necesidades estipuladas por el equipo directivo. Las características centrales de la institución están claramente identificadas y explicitadas en los lineamientos fundamentales. Por el contrario, la entidad educativa recopila los resultados académicos sin analizar profundamente en vías de mejora. Adicionalmente, el establecimiento no cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado,

protegido y de fácil consulta. En consecuencia, es inevitable mejorar resultados sin estos datos de fácil acceso y sin el análisis correspondiente para acrecentar productos fructíferos esperados.

8.7 Convivencia escolar

El establecimiento cuenta con un equipo a cargo de convivencia escolar, el que lidera frente a cualquier situación interna o externa, además de explicar los conductos regulares frente a situaciones adversas, por ende existe una claridad en lo estipulado por el plan general. Por consiguiente, la entidad educativa modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos, generando así, un buen ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa. A modo de conclusión, la institución tiene un buen clima significativo para el aprendizaje significativo de los estudiantes y el bienestar de toda la comunidad educativa, de esta forma se proveen las condiciones para hacer de la escuela, un lugar seguro en todos los sentidos de la palabra.

8.8 Participación

En lo particular, el establecimiento genera un alto sentido de pertenencia en los estudiantes, dado porque gran parte de sus familiares han estudiado ahí y las actividades son llamativas para toda la comunidad, eso les hace sentir el deseo de volver siempre que se pueda.

8.9 Gestión de recursos humanos

La institución cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientado a mejorar las prácticas, ello se deja entrever por las constantes visitas al aula y la evaluación cuando esta se torna pertinente. Adicionalmente, se predispone a un diagnóstico institucional de carácter profesional con el fin de prevenir futuras debilidades y mejoras en el aula, lo que garantiza un mejor pronóstico en el perfeccionamiento continuo. Sin embargo, hay características que tienen deficiencias en su ejecución, tales como la necesidad de implementar un plan que cuente con estrategias para retener a los mejores docentes, definiendo propuestas atractivas de trabajo, así como también, implementar mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.

8.10 Gestión de recursos financieros y administración

En definitiva, la gestión de recursos financieros y administración se caracteriza por ser eficientes y eficaces, dado por la buena gestión de matrícula y alto porcentaje de asistencia a clases, contar con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos, cumplir con la legislación vigente y no poseer sanciones de la Superintendencia y prever programas de apoyo que se ofrecen y se adaptan al plan de mejoramiento actual. Finalmente, dentro de las debilidades se encuentran: la contabilidad precisa y ordenada, la cuenta pública del uso de recursos y la generación de alianzas estratégicas y el uso de redes existentes en beneficio de los estudiantes y docentes.

8.10.1 Gestión de recursos educativos

En relación a la gestión de recursos educativos, se presentan mayores debilidades, como ejemplo la disposición de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje, la disposición de recursos didácticos suficientes para potenciar métodos de enseñanza, la disposición de recursos TIC en funcionamiento para apoyar el aprendizaje de los estudiantes. Finalmente, las fortalezas se reducen al buen manejo y uso de la biblioteca CRA y el control actualizado del inventario general.

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Perfeccionar el sistema de gestión pedagógica a través de lineamientos pedagógicos claros, definidos y conocidos por toda la comunidad educativa, que precise una mejora continua de los resultados de aprendizaje y educativos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Oficializar un cronograma anual que permita un orden significativo y eficaz sostenido en el tiempo. 2) Incrementar la posibilidad de generar mayores instancias de formación para los distintos actores de la comunidad educativa. Además de generar instancias de autoperfeccionamiento institucional y compartimiento de ideas entre pares.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Potenciar el sistema de gestión institucional, fomentando el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, para 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gestionar, organizar y velar para que funcionen las acciones propuestas, con el fin de lograr el objetivo a través de un liderazgo participativo, eficiente y eficaz.

	<p>afirmar el correcto funcionamiento de competencias cognitivas y socioafectivas, a través de las directrices propuestas por el nuevo Marco para la Buena Enseñanza y el Sistema de aseguramiento de la Calidad y Gestión Educativa.</p>	
Convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fortalecer el progreso constante de las buenas prácticas y políticas de convivencia escolar para un adecuado desarrollo personal y social de los estudiantes, impulsando las conductas de vida saludable, enfatizando el autocuidado y protocolos de prevención, generando de esta forma, un clima de cultura 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar un plan estratégico de acuerdo a lo establecidos por el curriculum vigente en base a la convivencia escolar y a la formación valórica continua del establecimiento. 2) Fortalecer las medidas planteadas por la escuela con el fin de fomentar, la orientación, formación y convivencia, involucrando a todos los miembros de la escuela.

	<p>inclusiva, la que tiene como fin el buen trato y respeto por el medio ambiente en la comunidad escolar.</p>	
<p>Gestión de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Forjar un mejor uso de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros, a través de la evaluación de la adquisición de elementos educativos. ○ Maximizar la importancia de los distintos recursos institucionales que posibiliten un mejor dominio y entrega de la enseñanza. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Utilizar todos los recursos educativos en las diversas asignaturas y estamentos educativos, fortaleciendo la movilización del PEI y el logro de aprendizajes mensuales y anuales. 2) Apoyar y capacitar a los docentes de acuerdo a las necesidades observadas durante su prácticas pedagógicas, sosteniendo el involucramiento y apoyo técnico institucional.

9. Plan de mejoramiento

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del curriculum. 	Fortalecer los aprendizajes de las estudiantes, a través de la atención de sus necesidades educativas, la diversificación de la enseñanza y la consolidación de acciones que le permitan el acceso al currículum y al logro de objetivos de aprendizaje.	Implementar y lograr que todos los docentes lleven a cabo lineamientos metodológicos innovadores en sus clases.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Implementación de talleres pedagógicos. ◆ Apoyo participativo constante entre docentes y asistentes de aula. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Equipo directivo ○ Docentes

	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza y aprendizaje del aula. • Apoyo al desarrollo de los estudiantes 	<p>Fortalecer las experiencias docentes, por medio de la ofialización de procesos de acompañamiento, aprendizaje continuo y gestión de programas de innovación pedagógica, centrados en las ideas de cambios.</p> <p>Asegurar el buen funcionamiento de las prácticas docentes , a través de la formalización de</p>	<p>Lograr que en la totalidad de las asignaturas, la implementación de la retroalimentación, de forma sistemática en todos los momentos de las clases de forma diversificada.</p> <p>Lograr que en las asignaturas , donde existe codocencia se instaure una modalidad complementaria entre Docentes de asignatura y Educadoras PIE, además de adjudicar apoyo a las asignaturas que no cuentan con esas horas de apoyo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acompañamiento en el aula. ◆ Asignación de reuniones semanales con el equipo PIE y 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Equipo Técnico Pedagógico. ○ Coordinador de equipo PIE ○ Docentes de todos los niveles y asignaturas. ○ Equipo Técnico Pedagógico. ○ Coordinador de equipo PIE ○ Docentes de todos los niveles y asignaturas.
--	---	--	--	---	--

		procesos de acompañamiento, aprendizaje continuo y gestión de programas de innovación pedagógica.		docentes de asignaturas. ♦ implementación de los distintos estilos de enseñanza e incorporación de organización DUA.	
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del sostenedor 	Afianzar la correlación y el compromiso entre los liderazgos del equipo directivo y el sostenedor, que	Formular un acuerdo anual entre Dirección y el Sostenedor respecto a los recursos financieros que serán entregados al establecimiento,	♦ Administrar acuerdos a través de reuniones formales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Equipo directivo ○ Sostenedor

	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del director 	<p>favorezca el desarrollo de los lineamientos pedagógicos del Proyecto Educativo en beneficio de los aprendizajes de todas las estudiantes.</p> <p>Definir un plan de acción sistemático y planificado que asegure la calidad educativa y buen funcionamiento de la escuela, realizando programas de apoyo y seguimiento en todos</p>	<p>para cubrir las necesidades que presenta en fechas definidas.</p> <p>Lograr el desarrollo óptimo de actividades articuladas y colaborativas entre los distintos estamentos de la Comunidad Escolar.</p>	<p>entre el sostenedor y el equipo directivo y dar a conocer cada determinación a toda la comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Jornadas de análisis y reflexión de resultados de la gestión escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Director ○ Equipo directivo
--	--	--	--	--	--

los niveles,
fortaleciendo las
prácticas docentes y el
trabajo en equipo.

- Jornada de Evaluación de las acciones del PME.

- Director
- Equipo directivo

Convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia escolar 	Fortalecer la convivencia escolar al interior del establecimiento, a través del desarrollo de acciones que permitan mejorar y mantener una cultura preventiva, que promueva un ambiente de respeto, diálogo y compromiso para el logro de los aprendizajes y la sana convivencia.	<p>Ejecutar al menos cinco acciones semestrales que aborden el acoso escolar entre los estudiantes.</p> <p>Generar espacios en los que se potencie la sana convivencia y el ámbito socioemocional de toda la comunidad educativa involucrada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de Espacios de Convivencia Educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Equipo psicosocial

	<ul style="list-style-type: none"> Formación 	<p>Implementar en instancias previamente determinadas el plan de formación y monitorear de forma sistemática su ejecución que permita una evaluación y retroalimentación de los objetivos formativos estipulados.</p>	<p>Calendarizar el 100% de las acciones previamente planificadas del plan de formación en el calendario escolar.</p> <p>Realizar al menos dos veces en el semestre un monitoreo de las acciones ejecutas del Plan de Formación.</p> <p>Evaluar y retroalimentar el 80% de los objetivos formativos estipulados en el Plan de - Definir el Plan de Acción Formativo en el PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir instancias para acciones planificadas del Plan de Formación durante el año escolar. Generar consejos técnicos para monitorear las acciones ejecutadas del Plan de Formación. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Equipo de Convivencia Escolar. Equipo de Unidad Técnica Pedagógica.
--	---	---	---	---	---

				to, tales como: foros de discusión y debates, obras teatrales, mini-conciertos de baile y música, entre otros.	
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de recursos humanos. 	Consolidar el vínculo entre el establecimiento y el sostenedor para la adquisición de recursos educativos que favorezca el proceso educativo de	Estipular en el PEI un organigrama con todos los cargos, funciones y perfil de cargo	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de docente para implementar proyecto de Vida Saludable. 	<ul style="list-style-type: none"> Director Equipo de Unidad Técnica Pedagógica.

las estudiantes desde pre kínder a octavo año básico.

- Gestión de recursos educativos

Enriquecer y mejorar las condiciones, relativas a la infraestructura, principalmente que está en mal estado y que produce riesgos para la comunidad Educativa, promoviendo un

Mejorar el 50% de las condiciones puntuales requeridas respecto a la infraestructura del establecimiento, velando por un ambiente físico seguro y pertinente al contexto de aprendizaje.

- Adquisición de equipos computacionales, Tecnológicos y de sonido.

- Realizar un Plan de específico de necesidades del establecimiento referido a su infraestructura y seguridad.

- Director
- Administrador contable.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos financieros y administrativos. 	<p>espacio y clima adecuados para el aprendizaje de todos los estudiantes.</p> <p>Fomentar la asistencia de los estudiantes al establecimiento.</p>	<p>Incrementar la asistencia anual de los estudiantes al establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar recursos con redes y/o sostenedor para la restauración de infraestructura específica del establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inspectoría General ○ Equipo de Convivencia Escolar ○ Equipo de Unidad Técnica
--	--	---	---	---	--

--	--	--	--	--	--

9.1. Conclusión

Los resultados de esta investigación ayudan a verificar la dinámica del mejoramiento educativo . Junto con ello, se favorece la identificación de ciertas debilidades y fortalezas en los proyectos actuales y futuros de la escuela. Asimismo, la identificación de entidades externas, en función de los condicionamientos estructurales y culturales, son competencias visibles de las dificultades de las transformaciones necesarias para la mejora escolar, lo que permite dar claridad sobre el rol del sistema educativo en el proceso de avance, sino que estos impulsos estarán intercedidos por los soportes que ofrezca el sistema y no podrían separarse del contexto histórico y sociocultural en que se desarrollan las instituciones educativas.

El establecimiento educativo “Escuela Maitenes” ha desarrollado un camino para la administración de rendimiento, resultados y las altas expectativas. Empero, los cambios generacionales y culturales permiten el dinamismo de reinención a nivel de estrategias informativas, educativas y persuasivas, dependiendo de los objetivos establecidos por la comunidad. En base a lo anterior, se hace extremadamente necesario el profundizar y reflexionar sobre las diferentes dimensiones, metas a alcanzar, el proyecto educativo vigente y los lineamientos del plan de mejora. Consecuentemente, cuando la comunidad y los equipos directivos definen los lineamientos de las estrategias que se esperan abordar a largo o corto plazo, la motivación y la mentalidad de cambio serán entidades asociadas al avance que se desea llevar.

10. Bibliografía

Arnaiz Sánchez, Pilar; Azorín Abellán, Cecilia M^a; García Sanz, Mari Paz
EVALUACIÓN DE PLANES DE MEJORA EN CENTROS EDUCATIVOS DE
ORIENTACIÓN INCLUSIVA Profesorado. Revista de Currículum y Formación de
Profesorado, vol. 19, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp. 326-346 Universidad
de Granada Granada, España

Anderson, Stephen. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor
Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-
52. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>

De La Cruz Bautista, Edwin. (2017). Gestión pedagógica docente y ejecución
instrumental en estudiantes de una Escuela Superior de Formación
Artística. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 321-
357. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.175>

Flores, M., Pozo, A., y De Rosas, M,(2012). Guía para el Diagnostico institucional.
Recuperado de
[http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/Doc
umentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnO
stico_Institucional_Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf)

Fontana Hernández, Angélica, & Sánchez León, Marcela. (2013). El apoyo de
estudiantes para la atención de las necesidades educativas: Una estrategia del
proyecto UNA educación de calidad de la Universidad Nacional de Costa
Rica. *Revista Electrónica Educare*, 17(2), 31-53. Retrieved June 13, 2022, from

http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582013000200003&lng=en&tlng=es.

Fundación Chile. (2011). ¿Qué podemos hacer para mejorar?: Aplicación del Ciclo de Mejoramiento Continuo de Gestión Escolar. Manual para Diagnóstico Institucional y Diseño del plan de Mejoramiento. Santiago. Fundación Chile

López Abreu, Orlando Lucilo, García Muñoz, José Julián, Batte Monter, Irving, & Cobas Vilches, María Elena. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *EDUMECENTRO*, 7(4), 196-215. Recuperado en 20 de abril de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742015000400014&lng=es&tlng=es.

Marin-Garcia, Juan A.; Bautista-Poveda, Yolanda; Garcia-Sabater, Julio J. Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso Intangible Capital, vol. 10, núm. 3, septiembre-diciembre, 2014, pp. 584-618 Universitat Politècnica de Cata

Solar R, María Inés, & Díaz L, Claudio. (2009). LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL AULA UNIVERSITARIA: UNA MIRADA DESDE LAS CREENCIAS DE ACADEMICOS DE TRABAJO SOCIAL Y PERIODISMO. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 35(1), 181-197. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052009000100011>

Pujadas Tafra, Benjamín. Los planes de mejoramiento educativo y sus repercusiones en la cultura escolar : etnografía escolar en un liceo de Santiago de Chile, 2015.

Vega, Luis Felipe de la El mejoramiento educativo analizado desde los aportes de la sociología de Margaret Archer: un estudio de caso. *Revista Brasileira de Educação* [online]. 2020, v. 25 [Accedido 17 Junio 2022] , e250056. Disponible en: <<https://doi.org/10.1590/S1413-24782020250056>>. Epub 07 Dic 2020. ISSN 1809-449X. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782020250056>.

11. Anexos

11.1. Ficha técnica

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

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

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