



## **Magíster En Educación Mención**

### **Gestión de Calidad**

#### **Trabajo De Grado II**

#### **Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

#### **Educativo Escuela San Rafael**

**Profesor guía:**

PEDRO ROSALES VILLARROEL

**Alumna:**

Claudia Paz Forttes Iribarren

**Coquimbo - Chile, octubre de 2016**



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

## **IMPORTANTE**

En el presente trabajo se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el alumno”, “el compañero” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo) para referirse a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

# ÍNDICE

## 1 Contenido

2 ABSTRAC .....	5 3
INTRODUCCIÓN .....	6 4
MARCO TEÓRICO .....	8
4.1 Aplicación del Modelo .....	8
4.2 Sentido y Orientación del Modelo .....	8
4.3 Funcionalidad del Modelo .....	11
5 COMPONENTES ESTRUCTURALES DEL MODELO.....	13
5.1 Áreas y Dimensiones .....	13
5.2 Ámbitos y Criterios .....	15
5.2.1 Liderazgo.....	15
5.2.2 Gestión Curricular.....	16
5.2.3 Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes.....	17
5.2.4 Área de Recursos .....	18
5.2.5 Área de Resultados .....	19
5.2.6 Áreas y Dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar .	20
5.3 Componentes del Modelo .....	21
5.3.1 Elementos de Gestión .....	21
5.3.2 Evidencias .....	21
5.3.3 Medios de Verificación.....	21
6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN .....	22
6.1 Niveles de Evaluación de las Áreas de Proceso .....	22

6.2 Método de Resultados .....	25
6.3 Niveles de Evaluación del Área de Resultados.....	26
7 PROCESOS DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR (SACGE) .....	29
7.1 Autoevaluación Institucional.....	29
7.2 Planificación del Mejoramiento.....	30
7.3 Cuenta Pública a la Comunidad.....	33
8 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	34
8.1 Contextualización.....	35
8.2 Antecedentes Históricos de la Escuela San Rafael .....	36
8.3 Proyecto Educativo Institucional (Extracto).....	38
8.3.1 Visión.....	39
8.3.2 Misión .....	39
8.3.3 Definiciones y Sentidos Institucionales.....	39
8.3.4 Ideario.....	40
8.3.5 Organigrama del Establecimiento.....	43
8.4 RESULTADOS EDUCATIVOS.....	44
8.4.1 Simce 4° Básico.....	44
8.4.2 Simce 8° Básico.....	44
8.4.3 Análisis de Resultados Simce .....	44
8.5 Resultados de Aprendizaje .....	45
8.5.1 Educación Parvularia.....	45
8.5.2 Educación Básica .....	47
8.5.3 Análisis de los Resultados.....	49

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

8.6 Eficiencia Interna.....	50
8.6.1 Retiro Escolar.....	50
8.6.2 Repitencia.....	51
8.6.3 Aprobación por Asignatura .....	52
8.7 Gestión Institucional.....	54
8.7.1 Área Liderazgo .....	54
8.7.2 Área Gestión Curricular .....	56
8.7.3 Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes.....	58
8.7.4 Área Gestión de Recursos.....	59
8.8 Análisis del Diagnóstico Institucional .....	60
PLAN ESTRATÉGICO ESCUELA SAN RAFAEL (3 años) .....	68
Liderazgo .....	69
Gestión Curricular .....	71
Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes.....	73
Gestión de Recursos.....	75
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO ANUAL.....	77
Dimensión Liderazgo .....	78
Gestión Curricular.....	80
Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes .....	82
Gestión de Recursos .....	83
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	94

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

## 2 ABSTRAC

Uno de los desafíos más relevantes de la nueva propuesta en educación es mejorar la calidad tanto de la gestión institucional como pedagógica, para brindar un desarrollo integral en los estudiantes del país.

Es esencial promover en las organizaciones escolares procesos sistemáticos y planificados de cambio educativo, como adecuaciones en la organización escolar, fortalecimiento de las estrategias de enseñanza – aprendizaje, desarrollo de las capacidades de sus docentes, mayor foco de la gestión directiva en los procesos pedagógicos, mejoramiento de las actividades en el marco de la jornada escolar completa - abriendo espacios para la cultura, el deporte y la recreación en el establecimiento educacional-, y potenciando las estrategias para fortalecer la convivencia y vida democrática, entre otras varias opciones.

En este sentido el Plan de mejoramiento Educativo (PME) se torna una herramienta central que permite ordenar los procesos e iniciativas al interior de cada comunidad educativa, con el objetivo de entregar posibilidades para que los estudiantes reciban una educación de calidad, complementando los aprendizajes tradicionales del currículum con otras actividades permitiendo que cada establecimiento pueda alcanzar lo declarado en su PEI, a través de la definición de objetivos, metas y acciones coherentes con su horizonte formativo y educativo.

### **3 INTRODUCCIÓN**

Las investigaciones sobre escuelas eficaces permiten identificar claves en los procesos educativos que explican o determinan los logros alcanzados por estos establecimientos. Las escuelas eficaces no sólo comparten una visión del proyecto educativo que impulsan sino que además ejercen liderazgos directivos y educativos efectivos, cuentan con docentes con altas expectativas respecto a los logros académicos de sus alumnos, aprovechan al máximo los tiempos de trabajo escolar, disponen de sistemas de información y evaluación continua de sus estudiantes y suman un fuerte compromiso por parte de los padres.

En el actual contexto educativo, Chile ha avanzado hacia el logro de altos niveles de cobertura escolar lo que sumado a la mejora sustantiva de las condiciones materiales y profesionales en las que se desarrolla la labor educativa en las escuelas, materializa la posibilidad de impulsar una educación de calidad para nuestros niños, brindándoles la oportunidad de lograr más y mejores aprendizajes.

Los cambios propuestos se sustentan en el entendido que la educación es un derecho social garantizado por el Estado, por tanto debe atender a todos los

niños, jóvenes y adultos, brindando igualdad de oportunidades en el contexto de la construcción de una sociedad justa y democrática. En este marco, se requiere que el sistema educativo promueva el mejoramiento sostenido de los procesos educativos con el propósito de alcanzar la calidad educativa integral, teniendo a la base principios como la inclusión y la interculturalidad.

El trabajo que se presenta a continuación corresponde a la elaboración del Diagnóstico Institucional de la Escuela San Rafael y posterior diseño de un Plan de Mejoramiento Educativo basado en el **Modelo de Calidad de la Gestión Escolar**, propuesto por el Ministerio de Educación y siguiendo los proceso del



6

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

**Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE).** Para efectos de este trabajo solo se considerarán las 4 áreas de proceso con sus 12 dimensiones.



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

## **4 MARCO TEÓRICO**

El Ministerio de Educación a partir de su experiencia y las investigaciones realizadas en el campo de la gestión escolar, ha desarrollado el **Modelo de Calidad de la Gestión Escolar**, modelo que apunta a generar las capacidades necesarias para que cada escuela se transforme en un centro de calidad y efectividad a partir de su propia identidad.

#### **4.1 Aplicación del Modelo**

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar es la base sobre la que se desarrolla el **Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)**, proceso que promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, desarrollando un circuito de mejoramiento continuo a través de un Diagnóstico Institucional en base al Modelo de Calidad, la Planificación y Ejecución de mejoras en los ámbitos relevantes evidenciados en el diagnóstico y la Cuenta Pública de avances y desafíos pendientes relacionados con el mejoramiento educativo del establecimiento.

#### **4.2 Sentido y Orientación del Modelo**

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), tiende a desarrollar procesos de mejoramiento continuo que permiten lograr más y mejores aprendizajes en los estudiantes.



Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

- No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, porque identifica procesos que debieran estar presentes en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.
- No es prescriptivo, es decir, no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Solo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.
- Identificar los procesos significativos posibles de abordar desde la práctica de cada establecimiento reconociendo, valorando y promoviendo la diversidad de los establecimientos para aplicarlos a su contexto, cultura e historia particular.
- Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar la calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanentes.
- La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a las estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.

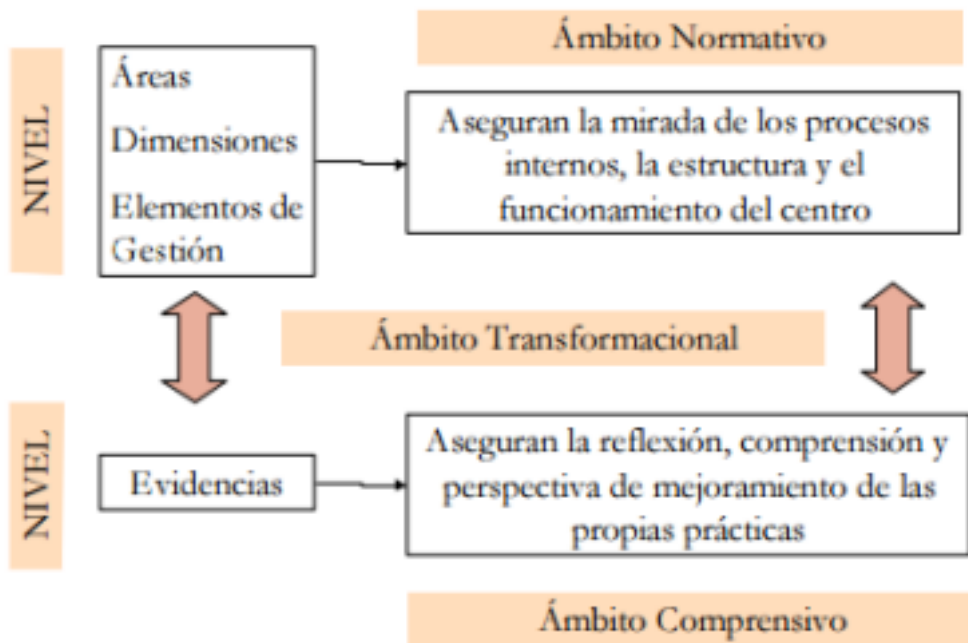
MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

- Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados.
  
- Promover la responsabilización de los actores de los actores de la comunidad escolar respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa.



### **4.3 Funcionalidad del Modelo**

Antes de dar cuenta de la serie de desagregaciones descriptivas que definen el Modelo, es necesario destacar que su diseño contempla una triple funcionalidad, como se aprecia en la figura a continuación.



En primer lugar, este modelo contiene una **función normativa**, en tanto propone un marco de calidad para los procesos de gestión del establecimiento, que le permitan generar las condiciones más apropiadas para obtener resultados de calidad con sus estudiantes.

En segundo lugar, comprende una **función comprensiva** que garantiza no sólo la claridad respecto a las metas que se deben alcanzar (estándares), sino particularmente de los posibles recorridos de mejoramiento y la factibilidad institucional de emprenderlos.

Finalmente, implica una **función transformacional** que se concreta en la

disposición permanente de los miembros de la comunidad educativa a evaluar, proyectar e implementar acciones de mejoramiento de su gestión.



12

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

## **5 COMPONENTES ESTRUCTURALES DEL MODELO**

Los componentes estructurales del Modelo son:

### **5.1 Áreas y Dimensiones**

El Modelo de Gestión Escolar se compone de Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión.

Las **Áreas** son el ámbito clave de la gestión de un establecimiento educacional y son de dos tipos: procesos y resultados.

El Modelo de Calidad propone cinco áreas de las cuales cuatro son de **proceso**:

**Gestión Curricular**, que es el área central del Modelo ya que aquí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional, el área de **Liderazgo**, que impulsa, conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa, el área de **Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**, y el área de **Recursos**, que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos y un área de Resultados, que acusa el impacto de las áreas ya mencionadas.

Cada área se encuentra desagregada a través de un total de 15 **Dimensiones** que expresan el contenido técnico del área en forma desagregada. Cada dimensión alude a un proceso general y contenidos relevantes de la gestión institucional y pedagógica. Cada dimensión está compuesta por una serie de



13

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

prácticas que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión.

Las Áreas de **Procesos** se dan en el plano de las **Prácticas de Gestión** y estas

se entienden como la forma de trabajo que debe ser asumida por toda la comunidad escolar incluido el sostenedor, para que, desde el quehacer cotidiano se desarrolle y potencie el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes, desde una perspectiva integral para brindar mejores oportunidades. Se expresa en mecanismos, metodologías, estrategias y/o procedimientos.

El Área de **Resultados** se da en el plano de los datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educacional, que dan cuenta del resultado de los aprendizajes, de los logros institucionales y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa.

El modelo está conformado por las siguientes áreas:

- a) Liderazgo (Proceso).
- b) Gestión Curricular (Proceso).
- c) Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes (Proceso).
- d) Recursos (Proceso).
- e) Resultados. (Resultado)



## **5.2 Ámbitos y Criterios**

### **5.2.1 Liderazgo**

El área de Liderazgo comprende los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de 4 dimensiones:

- **Visión Estratégica y Planificación**

Prácticas de planificación realizadas en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.

- **Conducción**

Prácticas del director y del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

- **Alianzas Estratégicas**

Prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuyan al logro de sus objetivos y metas institucionales.



- **Información y Análisis**

Prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil

para la evaluación institucional, la toma de decisiones y rendición de la cuenta pública

## 5.2.2 Gestión Curricular

El área de Gestión Curricular involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

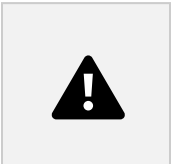
Las cuatro dimensiones de esta área son:

### • Organización Curricular

Son todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada tanto con el Marco Curricular como con las Bases Curriculares (Educación Parvularia) atendiendo a las necesidades e intereses de todos los estudiantes.

### • Preparación de la Enseñanza

Prácticas realizadas en el establecimiento educacional que aseguran la organización, el análisis y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, en



coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los

estudiantes.

- **Acción Docente en el Aula**

Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

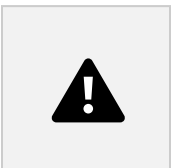
- **Evaluación de la Implementación Curricular**

Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.

### **5.2.3 Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**

En esta área convergen las acciones que se realizan en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales de los actores de la comunidad educativa y promover la convivencia de los mismos favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

Las dos dimensiones que componen esta área son:



#### • **Convivencia Escolar**

Prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa se dé en un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes.

#### • **Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes**

Incluye las acciones realizadas en el establecimiento educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de todos los estudiantes.

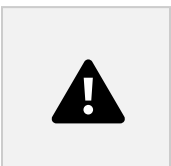
### **5.2.4 Área de Recursos**

El área de Recursos envuelve la totalidad de las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar tanto el desarrollo de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de las dos siguientes dimensiones:

#### • **Recursos Humanos**

Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional que procuran el desarrollo profesional del personal docente y asistente de educación en coherencia con el logro de metas institucionales.



- **Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.**

Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar la utilización eficiente tanto de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura en función del logro de objetivos y metas institucionales.

- **Procesos de Soporte y Servicios.**

Prácticas del establecimiento educacional para asegurar sistemas de soporte y servicios que requieren el logro de objetivos y metas institucionales.

### **5.2.5 Área de Resultados**

El área de Resultados abarca los datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros institucionales.

Esta área se compone de tres dimensiones, las que corresponden a:

- **Logros de Aprendizaje**

Datos del establecimiento educacional referidos a niveles de logro de los aprendizajes establecidos en el Marco Curricular.



• **Logros Institucionales**

Datos del establecimiento referidos al logro de metas institucionales.

• **Satisfacción de la Comunidad Educativa**

Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.

**5.2.6 Áreas y Dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión  
Escolar**





## **5.3 Componentes del Modelo**

### **5.3.1 Elementos de Gestión**

Los Elementos de Gestión son contenidos específicos que operacionalizan la dimensión e interrogan sobre la práctica del establecimiento educacional. La Guía contiene 57 Elementos de Gestión.

### **5.3.2 Evidencias**

La Evidencia es una descripción escrita y explícita de la práctica del establecimiento educacional que responde a la interrogante planteada por el elemento de gestión.

### **5.3.3 Medios de Verificación**

Los Medios de Verificación son fuente de información que permite sustentar la evidencia que el establecimiento educacional presenta. Entre los medios de verificación se encuentran: PEI, Reglamento de Convivencia, Reglamento de Evaluación, Libro de Clases, planificaciones, encuestas, actas de reuniones, bases de datos, entre otros.



## 6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Existen dos métodos para evaluar las Áreas:

- **Método de Práctica–Despliegue**

Aplicable a las áreas de procesos: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes y Recursos.

La unidad de análisis del método práctica-despliegue es la práctica del establecimiento educacional. El concepto de Despliegue es la propiedad de la práctica, entendida como su capacidad para abarcar los contenidos relevantes de un elemento de gestión.

- **Método de Resultados**

Aplicable al Área de Resultados: Resultados.

### **6.1 Niveles de Evaluación de las Áreas de Proceso**

Los niveles de evaluación de la práctica se expresan de dos maneras:

- Puntaje: 0, 1, 2, 3, 4, 5.
- Nivel: describe cada uno de los puntajes.



22

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO

EDUCTIVO Con ambas expresiones se construye la escala de evaluación de la práctica.

<b>PUNTAJE</b>	<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN</b>
0	No hay práctica	Existen solo datos anecdóticos. No ha método, proceso o procedimiento específico que se realice sistemáticamente.
1	Práctica sistemática de despliegue parcial	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. La práctica tiene un despliegue parcial porque abarca solo algunos contenidos relevantes del elemento de gestión (no involucra a todos los contenidos relevantes)

2	Práctica sistemática de despliegue total	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión.
3	Práctica sistemática de despliegue total y orientada a los resultados.	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión. La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

PUNTAJE	NIVEL	DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN
---------	-------	---

4	Práctica sistemática con despliegue total y orientado a los resultados, evaluada y mejorada.	<p>La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente.</p> <p>La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión. La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.</p> <p>La práctica incorpora su evaluación como parte de un proceso de mejoramiento continuo. Debe demostrar que ha evolucionado positivamente en el tiempo.</p>
5	Práctica efectiva	<p>La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente.</p> <p>La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión. La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.</p> <p>La práctica incorpora su evaluación como parte de un proceso de mejoramiento continuo. Debe demostrar que ha evolucionado positivamente en el tiempo.</p> <p>La práctica de gestión ha demostrado resultados de alta calidad de acuerdo a las metas establecidas. Es decir, se puede</p>



<b>PUNTAJE</b>	<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN</b>
		demostrar con datos que ha generado los resultados esperados.

## **6.2 Método de Resultados**

La unidad de análisis del método de resultados son los datos que existen o produce el establecimiento educacional. Para poder aplicar este método es necesario tener datos y estos a la vez deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Los datos deben referir a niveles de logros o indicadores de los elementos de gestión.
- Los datos deben ser presentados en series de tiempo. Se entiende por series de tiempo el conjunto de datos registrados durante periodos consecutivos en el tiempo (tres o más).
- Los datos deben permitir establecer tendencias. Entendida como el movimiento de la serie de tiempo.
- Los datos deben permitir comparaciones. Entendida como el contraste de los registros de datos de un establecimiento con los registros de datos de otros establecimientos.



Por lo tanto, el método de resultados no describe prácticas, sino que solicita datos, los que deben cumplir con las condiciones descritas.

### **6.3 Niveles de Evaluación del Área de Resultados**

Los niveles de evaluación de los resultados se expresan de dos maneras.

- Puntaje: 0, 1, 2, 3, 4, 5.
- Nivel: describe cada uno de los puntajes

Con ambas expresiones se construye la escala de evaluación de los resultados.



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

<b>PUNTAJE</b>	<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN</b>
0	No hay datos	No hay datos Teniendo datos estos son insuficientes para mostrar tendencia.
1	Se reportan series de datos que muestran tendencia	Hay datos. Las series de tiempo muestran tendencia.

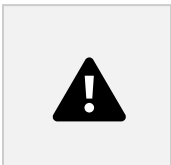
2	Se reportan series de tiempo, en su mayoría tendencia positiva.	Hay datos Las series de tiempo muestran, en su mayoría, tendencias y su dirección es positiva, se está mejorando sostenidamente.
3	Se reportan series de tiempo con tendencia positiva en el 80% de ellas.	Hay datos. Las series de tiempo muestran tendencia y su dirección es positiva en el 80% de dichas series, se está mejorando sostenidamente.
4	Se reportan series de tiempo con tendencias positivas y comparadas con otros iguales no es favorable	Hay datos. Las series de tiempo muestran tendencia y su dirección es positiva en el 80% de dichas series, se está mejorando sostenidamente. Al compararse con otros establecimientos de iguales características dicha comparación no es favorable.
5	Se reportan series de	Hay datos.



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

<b>PUNTAJE</b>	<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN</b>
----------------	--------------	--

	<p>tiempo con tendencias positivas y comparadas con otros iguales es favorable</p>	<p>Las series de tiempo muestran tendencia y su dirección es positiva en el 80% de dichas series, se está mejorando sostenidamente. Al compararse con otros establecimientos de iguales características dicha comparación es favorable.</p>
--	--	---



## **7 PROCESOS DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR (SACGE)**

Los establecimientos educacionales que se incorporan al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), deben realizar los siguientes procesos:

- Proceso de Autoevaluación Institucional.
- Proceso de Planificación del Mejoramiento.
- Proceso de Cuenta Pública a la Comunidad.

### **7.1 Autoevaluación Institucional**

Paso inicial del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) y su propósito de obtener un diagnóstico que permita determinar el nivel de calidad de las prácticas de gestión que la escuela o liceo realiza cotidianamente. Además, permite identificar ámbitos que pudieran ser entendidos

como oportunidades para el mejoramiento de su propia gestión escolar.

Se construye a partir del análisis de los resultados educativos (SIMCE, PSU, en el caso de la Educación media y porcentaje de titulación de la formación Técnico profesional, en las escuelas con párvulos se consideran los resultados de los núcleos de aprendizaje y en las escuelas rurales multigrado que no rinden SIMCE se consideran los resultados de aprendizaje de los estudiantes reflejados en las calificaciones obtenidas por signaturas en forma semestral), de los resultados de



29

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

aprendizaje (evaluaciones asociadas a diversas asignaturas) y de los resultados de eficiencia interna (retiro, renitencia y aprobación). Una vez hecho este análisis, identificando las problemáticas que obstaculizan el progreso de los resultados, se inicia la etapa de las prácticas institucionales y pedagógicas.

## **7.2 Planificación del Mejoramiento**

La autoevaluación tiene dos resultados: el primero, proveer de un diagnóstico de la realidad institucional y el segundo, iniciar un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de los procesos que se desarrollan en la escuela, para alcanzar niveles de calidad en los aprendizajes de los estudiantes.

Es por esta razón que la autoevaluación se entiende como un sistema de mejoramiento continuo pues no implica acciones aisladas sino que la producción de un círculo virtuoso que se inicia con la reflexión interna de docentes, directivos, sostenedores y estudiantes, para avanzar en acciones de mejora.

El Plan de Mejoramiento, es el instrumento que debiera recoger y articular todas las acciones prioritarias que el establecimiento emprenderá para mejorar aquellos

procesos institucionales que tendrán mayor impacto en las prácticas vinculadas con los resultados y con el logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento, detectados mediante la Autoevaluación. Cada Elemento de Gestión seleccionado como prioritario, o la articulación de algunos de ellos, demandará una serie de acciones precisas y específicas, que escalonadas en el tiempo, estarán orientadas a mejorar los procesos de gestión del establecimiento. Es importante destacar que estas acciones pueden perfectamente irradiar a un conjunto de Elementos de Gestión, y por tanto varios Elementos de Gestión se vean implicados en una acción de mejora. Cada acción o conjunto de acciones deben tener asignando claramente, un cronograma,



30

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

responsables, indicadores, recursos y modalidades de obtención, necesarios para desarrollarlas. Es responsabilidad del equipo de gestión directiva diseñar el Plan de Mejoramiento, en conjunto con otros actores relevantes, que tendrán responsabilidad en las acciones definidas.

Fase en donde se diseñan, planifican, ejecutan y evalúan acciones que permitan instalar o mejorar las prácticas, en los ámbitos que se han priorizado y que posibiliten los cambios que el establecimiento necesita para optimizar sus sistemas de gestión y mejorar sus resultados.

Se definen metas de resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna.

El Plan de mejoramiento educativo implica para el establecimiento educacional:

- Disponer de diagnósticos y evaluaciones de las prácticas institucionales y pedagógicas y de los aprendizajes, que den cuenta del estado inicial y el

nivel de logro de los aprendizajes asociados.

- Comprometer objetivos esperados para el logro de las metas posibles de alcanzar en un corto o mediano plazo.
- Planificar acciones para fortalecer prácticas institucionales y pedagógicas. • Priorizar las prácticas institucionales y pedagógicas, que apunten directamente a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Establecer monitoreo y seguimiento, permitiendo definir los aprendizajes logrados y los ajustes necesarios.



31

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

En este contexto, es fundamental generar compromisos compartidos de los diversos actores del establecimiento educacional, en torno a los propósitos de mejoramiento; acordar una planificación referida a metas y productos asociados a aprendizajes e identificar necesidades y demandas de apoyo externo, que pueden ser cubiertas a través de asesoría técnica ministerial, de los equipos técnicos del sostenedor y/o asistencia técnica educativa externa.

Para apoyar y fortalecer este proceso, es necesario generar un estilo de liderazgo que permita una reflexión crítica en todos los estamentos del establecimiento acerca de sus prácticas y resultados. El liderazgo, por naturaleza y estructura, está depositado en el Equipo de Gestión Directivo del establecimiento, pues son ellos los principales responsables de la organización, y de su mejoramiento. Sin embargo, un buen líder se destaca por la capacidad de involucrar a otros en las tareas y logro de objetivos institucionales. En este sentido, se requiere potenciar los liderazgos existentes, para fortalecer el aprendizaje institucional en base al mejoramiento continuo de las prácticas educacionales.

Este Plan de Mejoramiento tendrá un horizonte de dos a tres años, tiempo estimado suficiente para dar cuenta de avances y logro en las mejoras priorizadas. Durante este tiempo se realizará un monitoreo anual, a través de indicadores, que vayan dando cuenta de los avances alcanzados respecto de los objetivos específicos definidos, para detectar a tiempo los efectos que tendrán las actividades desplegadas en el Plan de Mejoramiento. De esta forma, cada actividad o conjunto de actividades, programa o proyecto que afectan un Elemento de Gestión, y que persiguen determinados objetivos, define sus respectivos indicadores de proceso y resultados.



### **7.3 Cuenta Pública a la Comunidad**

Fase final del modelo cuyo objetivo es transparentar los avances, dificultades y desafíos de mejoramiento que se han registrado a partir de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo.

Es un mecanismo anual a través del cual se informa a la comunidad educativa, de los avances y resultados del establecimiento, posibilitando que éstos puedan estar informados sobre los procesos educativos en los que los estudiantes están involucrados y apoyar las iniciativas del establecimiento para mejorar los resultados y logros que van obteniéndose. La Cuenta Pública permitirá entregar información a la comunidad educativa sobre el Plan de Mejoramiento y sobre los resultados del año.

La Cuenta Pública debe estructurarse a partir de la información recogida a través del proceso de Seguimiento y por lo tanto dar cuenta clara del nivel de logro alcanzado, medido a través de los Indicadores de Proceso durante la implementación del Plan, y de los Indicadores de Resultados al finalizar la ejecución del Plan de Mejoramiento.



## **8 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**



## **8.1 Contextualización**

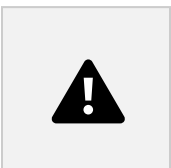
La Escuela San Rafael es un Establecimiento Municipal Gratuito cuyo sostenedor es la Ilustre Municipalidad de Coquimbo, siendo administrada por el DAEM

comunal. Atiende niños y niñas desde pre kínder a octavo básico con jornada escolar completa. De lo anterior se comprende que todos los recursos económicos con que la escuela cuenta son los provenientes de la subvención regular, subvención escolar preferente, SEP, FAEP, FAGEM, SUBVENCIÓN DE MANTENCIÓN, entre otros recursos, PROYECTOS Y FONDOS que otorga el estado a través del Ministerio de Educación.

La matrícula total asciende a 370 alumnos de los cuales el %56.8 son prioritarios, el % 34.8 son preferentes y solo un %8.4 son alumnos sin categorizar. De esta manera el nivel de vulnerabilidad asciende al 92% según el IVE 2016, sumado a carencias sociales y culturales en la mayoría de las familias, siendo el tercer quintil promedio de la institución.

Para la atención de los 370 niños y niñas se cuenta con 4 Docentes Directivos, 27 Docentes, 25 Asistentes de la Educación, 32 funcionarios SEP y 9 Profesionales del Equipo de Integración Escolar PIE. Su Directora, desde el año 2014, es la Sra. Carmen Gloria Morales Loezar.

En cuanto a infraestructura, sus características están dadas por ser una escuela urbana inserta en un contexto rural; no cuenta con alcantarillado público, el agua es potable rural (APR), existe dificultad de conectividad a internet. En cuanto al



edificio mismo, este es antiguo y se ha ido adaptando a los requerimientos de aumento de la población que hoy son insuficientes. La escuela solo está en condiciones de ofrecer 25 cupos para el nivel de Transición 1, ningún otro curso tiene matrícula disponible para el año 2017. El Departamento de Educación Comunal se encuentra en la etapa de diseño de la nueva escuela, cuyos recursos

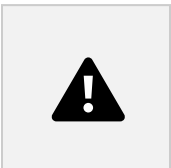
han sido priorizados por el Gobierno Regional. Es importante señalar que en la actualidad el edificio no cuenta con recepción de obras final.

## **8.2 Antecedentes Históricos de la Escuela San Rafael**

La Escuela San Rafael se encuentra ubicada en el sector del mismo nombre, Colindante a la carretera interurbana D-43 que une las ciudades de Coquimbo, La Serena y Ovalle. Esta es una localidad rural de la comuna de Coquimbo con alrededor de 16.000 habitantes, según el último CENSO realizado el año 2002. En esta localidad, las principales actividades productivas son: Agricultura, Hortofrutícola, Floricultura, Crianza de pequeños rumiantes y la Agroindustria.

Los problemas más relevantes de su población están en los bajos ingresos económicos que perciben produciendo un ingreso per cápita por debajo de la media.

La Escuela San Rafael nace bajo el alero de los antiguos fundos del sector. Sus inicios se remontan a las ya olvidadas casas patronales; donde sus dueños, los patronos, valoraban con visión de futuro la relevancia de la educación para sus hijos. Es por eso, que habilitan pequeñas escuelas contratando profesores para



sus hijos. En estas pequeñas escuelas también comienzan a asistir los hijos de sus trabajadores y posteriormente niños y niñas de lugares aledaños.

La escuela ha formado parte de la historia de Pan de Azúcar desde el año 1951, cuando por Decreto Supremo se confiere la fecha de creación el 9 de Abril, pero el 11 de Abril abre sus puertas a la comunidad con el nombre de “Escuela Mixta N° 28” teniendo en un principio una matrícula inicial de 64 estudiantes, los que asisten en jornadas alternas desde primero básico a sexto básico, siendo todos ellos atendidos por la misma Directora en su calidad de Escuela Unidocente.

Ya a fines de los setentas, la Escuela da respuesta a las capacidades diferentes de los estudiantes, creando así el primer grupo diferencial.

En el año 1980, la Escuela recibe a 30 niños y niñas en Kínder, formando así el primer nivel de Educación de Párvulos.

El Centro de Recursos de Aprendizajes CRA, comienza a funcionar en el año 2000. Ese mismo año, comienza la jornada escolar completa.

Un año más tarde, se crea el Primer Nivel de Transición (Pre-Kínder) donde asisten por primera vez a su salón de clases 17 niños y niñas de Pan de Azúcar.



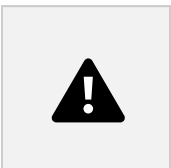
excelencia académica en el año 2004, la cual se pierde por un periodo y en el 2008 se vuelve a obtener hasta la fecha.

En el año 2010 y producto de la Meta Presidencial de Aumento de Cobertura pre escolar, se construye al interior de la escuela un Jardín Infantil Vía Transferencias de Fondos JUNJI con una Sala Cuna y Nivel medio con una capacidad total de atención de 54 párvulos.

### **8.3 Proyecto Educativo Institucional (Extracto)**

En el 2015 surge un nuevo paradigma educativo de la Escuela, donde se reformula el PEI, para dar paso a la Programación ICE (Integración de la Cultura en la Escuela), aquí se formalizan las diferentes actividades culturales articuladas con el currículum nacional. Estas actividades, como por ejemplo el café literario, la feria costumbrista, son hoy en día actividades que atraen a toda la comunidad San Rafaelina. Ese mismo año, se cataloga a la Escuela San Rafael como Escuela Autónoma.

En el año 2016 se consolidan nuestros sellos pedagógicos que nos sustentan. Estos son: Cultura, Patrimonio y Medio Ambiente.



### **8.3.1 Visión**

La Escuela San Rafael de Pan de Azúcar de Pan de Azúcar aspira a ser líder en la formación tanto académica como cultural, patrimonial y medio ambiental de nuestros estudiantes, proporcionándoles una educación integral e inclusiva.

### **8.3.2 Misión**

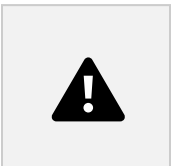
“Formar personas de manera integral, a través, de un enfoque pedagógico cultural (ICE) desarrollando aprendizajes de calidad que les permita enfrentarse al mundo, rescatando los valores asociados a la identidad local y nacional de la cultura, el patrimonio y el cuidado de la naturaleza, formar ciudadanos capaces de contribuir a la sociedad”

### **8.3.3 Definiciones y Sentidos Institucionales**

Principios y Enfoque Educativo:

- Pedagógico Cultural
- Pedagógico Patrimonial
- Pedagógico Medioambiental

Los principios de la Escuela San Rafael de Pan de Azúcar la definen como una Casa de Estudios con un Proyecto Educativo de carácter Humanista, Pedagógico Cultural y Laico.



En coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y los Objetivos Fundamentales Transversales que promueve la Reforma Educacional, los principios y valores que el establecimiento fortalece y fortalecerá para el desarrollo personal e integral de las alumnas y alumnos son:

- Esfuerzo
- Perseverancia
- Disciplina

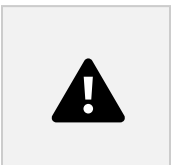
### 8.3.4 Ideario

#### 8.3.4.1 Sellos Educativos

La Escuela San Rafael declara como sellos educativos institucionales los siguientes:

**PATRIMONIO:** La comunidad educativa de la Escuela San Rafael define como Patrimonio local toda la herencia cultural transmitida de generación en generación.

**CULTURA:** La comunidad educativa de la Escuela San Rafael define cultura como todo conocimiento, artes, creencias y costumbres, valores, hábitos y habilidades de una persona adquiridas en la sociedad.



**MEDIO AMBIENTE:** La comunidad de la Escuela San Rafael entiende como medio ambiente el entorno que condiciona la forma de vida en sociedad y que incluye valores naturales, sociales y culturales que existen en un lugar y momento determinado.

La Escuela San Rafael de Pan de Azúcar, opta por un Currículum centrado en el alumno, de esta manera consolida su proceso educativo basado en el Humanismo, con especial énfasis en el desarrollo de las competencias de los alumnos fortaleciendo la identidad y compromiso con la comunidad estudiantil por rescatar los valores que los identifica como parte de la localidad de Pan de Azúcar Objetivos de Aprendizaje (OA) para cada nivel y que adicionalmente buscan dar comienzo a la nueva Estructura del ciclo escolar y resguardar el tiempo de libre disposición de la escuela y Actualizar los contenidos, habilidades y actitudes a desarrollar lo que nos permite preparar alumnos y alumnas capaces de vivir como personas y como ciudadanos que valoran la cultura de su nación, expresada tanto en el ámbito local como nacional.

El quehacer pedagógico de nuestra institución, está centrado en un Proyecto Educativo con un enfoque pedagógico cultural cuya principal característica es el desarrollo de las capacidades, habilidades y talentos de nuestros estudiantes. Priorizando el aprendizaje que contemple los cambios individuales, además de las diferencias que cada niño de nuestra escuela presente. El modelo que sustenta este proyecto es el constructivista que permite incentivar las posibilidades creativas y una constante renovación de las metodologías a favor de resolver las necesidades emergentes con dinamismo y capacidad en coherencia con los requerimientos de la reforma educacional propiciada por el Ministerio de Educación.



#### **8.3.4.2 Perfil del Estudiante**

Nuestra Escuela aspira a que sus alumnos se identifiquen con los valores declarados en nuestro ideario, desarrollando un proyecto educativo que les permita alcanzar una educación calidad , con un potenciado gusto y disfrute por la cultura local y nacional.

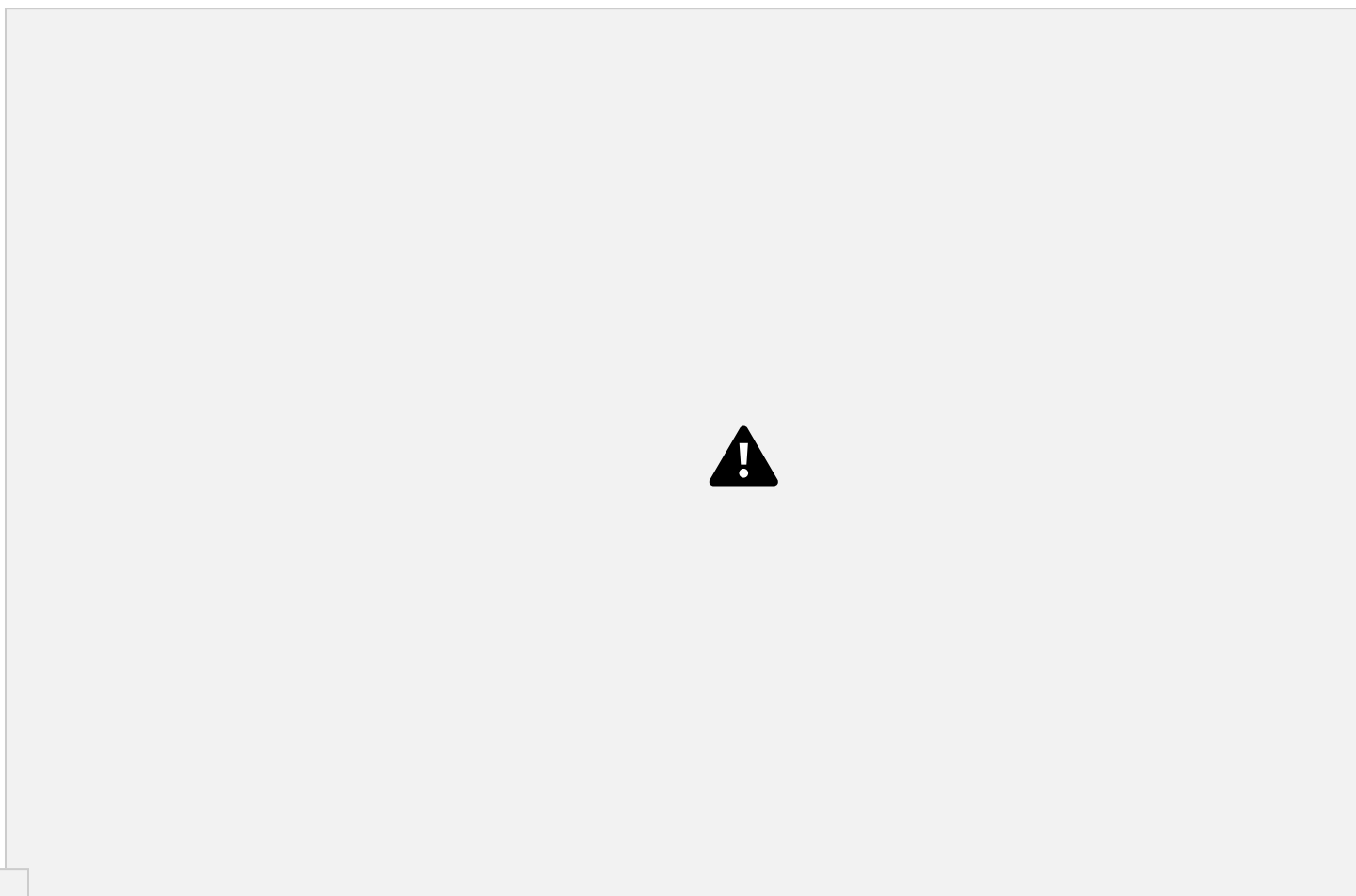
Es por esta razón que el alumno que egresa de la Escuela san Rafael de Pan de Azúcar se caracterizará por:

- Mostrar motivación por el aprendizaje.
- Esforzarse en superar las adversidades que se le presentan. • Respetar y dar valor a las ideas, creencias y opiniones de las personas. • Ser perseverante en lograr los objetivos propuestos.
- Actuar con responsabilidad en las actividades que se compromete. • Mostrar disciplina y orden en la persecución de un objetivo o meta. • Entender las normas y comprender las sanciones propias de su establecimiento educacional.
- Amar y respetar su cultura local y nacional.
- Valorar y respetar el medio ambiente.



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### 8.3.5 Organigrama del Establecimiento



## **8.4 RESULTADOS EDUCATIVOS**

### **8.4.1 Simce 4° Básico**



### **8.4.2 Simce 8° Básico**



### **8.4.3 Análisis de Resultados Simce**

Los resultados obtenidos en cuarto básico indican que matemáticas y lenguaje se mantienen fluctuantes, sin embargo en ciencias e historia, solo con dos mediciones se observa tendencia a la baja. En octavo la tendencia general es a la baja.

En ambos niveles los resultados son más bajos que en establecimientos con similar grupo socioeconómico.



En octavo básico, los resultados son especialmente bajos en lenguaje y la mayor concentración de alumnos en nivel inicial se encuentra en matemáticas y lenguaje. En cuarto básico, en matemáticas en donde se concentra el mayor porcentaje de estudiantes en nivel inicial.

Tanto en cuarto como en octavo básico es necesario priorizar acciones de mejora. Es necesario mejorar los resultados focalizando esfuerzos en lenguaje y matemáticas, incorporando nuevas estrategias de logro al interior del aula.

## **8.5 Resultados de Aprendizaje**

### **8.5.1 Educación Parvularia**











### 8.5.3 Análisis de los Resultados

En Educación Parvularia se observa un desarrollo más equilibrado en los distintos ámbitos y núcleos de aprendizajes, observándose el desempeño más bajo en el ámbito de Comunicación, núcleo lenguaje verbal. Un factor importante a considerar puede ser que los párvulos que ingresan al NT1 provienen en un 80% del Jardín Infantil que encuentra al interior de la escuela.

En Educación Básica, solo en Formación Ciudadana se cumple la meta institucional, *70% de los estudiantes de ubican en niveles superiores a nivel bajo*. En el primer año básico se observan resultados cercanos a la meta institucional pero aún por debajo de ésta.



Las mediciones más bajas se encuentran en Lenguaje en el eje temático Extracción de Información Implícita. En Historia el eje más descendido es Geografía y en Ciencias Naturales lo es Ciencias de la Vida. Estos resultados se dan en todos los niveles educativos evaluados.

Deben ser abordados los ejes descendidos, articulándolos con los otros ejes temáticos y habilidades. Se deben incorporar estrategias remediales utilizando los ejes de manera transversal en el tratamiento del currículum. En todos los niveles deben ser atendidos números y datos y extracción de información.

## **8.6 Eficiencia Interna**

### **8.6.1 Retiro Escolar**



El análisis de la tendencia se muestra a la baja en los últimos tres años llegando a 0% en el último periodo evaluado.



Las razones principales son el cambio de domicilio o el traslado a un establecimiento con enseñanza media para asegurar el cupo, esta última causal se evidencia con mayor tendencia en el octavo básico.

### 8.6.2 Repitencia



Los resultados revisados muestran una tendencia a la baja especialmente en tercero y quinto básico.

La tasa más alta de repitencia se observa en el séptimo básico y como causal se identifican principalmente el desinterés académico y las bajas expectativas por parte de los estudiantes.

En general el establecimiento muestra como tendencias bajas tasa de repitencia y si experimentan en algunos niveles en forma aislada.



### 8.6.3 Aprobación por Asignatura



El análisis en general indica que en casi todos los niveles educativos se cumplen

los porcentajes de aprobación proyectados por el establecimiento.

- 2°, 3°, 4° y 6° cumplen con las metas institucionales en lenguaje.
- 1°, 4°, 5°, y 6° cumplen con las metas en matemáticas.
- 1°, 2° y 6° cumplen con la meta institucional en Historia.
- 1° y 2° cumplen con la meta en ciencias.

Tasas más bajas de aprobación en los últimos tres años evaluados:

- Lenguaje: 5° Básico.
- Matemáticas: 2° Básico.
- Ciencias Sociales: 7° Básico.
- Ciencias Naturales: 7° Básico.

Tasas más altas de aprobación en los últimos tres años evaluados:

- Lenguaje: 4° Básico.
- Matemáticas: 8° Básico.
- Ciencias Sociales: 1° Básico.
- Ciencias Naturales: 3° Básico.

No se aprecia un resultando vinculante entre los porcentajes de aprobación y los resultados obtenidos por los estudiantes.



## 8.7 Gestión Institucional

### 8.7.1 Área Liderazgo

ÁREA	DIMENSIÓN	DESCRIPTORES/ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	N
Liderazgo	Visión Estratégica y Planificación	Existen prácticas de planificación del establecimiento	Se realizan 3 jornadas de planificación al año con los docentes y asistentes de la educación. 3 Sesiones de Consejo Escolar con los representantes de la comunidad educativa.	0
		Revisión y actualización del PEI de acuerdo a las necesidades	Reformulación del PEI el año 2015 en base a los sellos del establecimiento. Registro de actas y acuerdos de las sesiones de trabajo. PEI actualizado.	
		Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y Metas Institucionales	Reuniones semestrales/ Actas de acuerdos y compromisos/ Autoevaluación institucional anual/	
	Conducción y Guía	Prácticas del Director y del equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa en favorecer el logro de los objetivos y del PEI	Reuniones semestrales/ Actas de acuerdos y compromisos/ Autoevaluación institucional anual/ Reuniones por ciclos con jefe técnico	



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

ÁREA	DIMENSIÓN	DESCRIPTORES/ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	N
		Existen prácticas para asegurar que el Director y el equipo Directivo evalúen su desempeño.	Evaluación y autoevaluación por competencias y según perfil de cargo/ Registro de acuerdos y compromisos individuales. Encuestas de satisfacción a alumnos y apoderados	0

	Información y Análisis	La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia de los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos	Reglamento Interno que regula a todos los integrantes de la comunidad educativa elaborado en forma participativa	
		Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del Establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad Escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	Cuenta semestral al Consejo Escolar y anual a toda la comunidad educativa.	



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### 8.7.2 Área Gestión Curricular

ÁREA	DIMENSIÓN	DESCRITORES/ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN		
				0	1
Gestión Curricular	Organización Curricular	Existen prácticas que articulan el marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y calendarización	Cronograma de trabajo por ciclos. Reuniones técnicas con docentes y equipo PIE. Entrega de planificaciones quincenales.		
		Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el proceso de los Objetivos de Aprendizajes o Aprendizajes Esperados, según corresponda.	Cronograma de trabajo por ciclos. Reuniones técnicas con docentes y equipo PIE. Entrega de planificaciones quincenales. Seguimiento de logro de aprendizajes.		
	Preparación de la Enseñanza	Prácticas que aseguren la articulación y la coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y PEI.	Talleres de trabajo entre los docentes y jefe UTP. Revisión de planes y programas de estudio y su coherencia con el PEI. Cronograma de trabajo. Registros de acuerdos y compromisos.		
		Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes	Talleres de trabajo entre los docentes y jefe UTP. Revisión de planes y programas de estudio y su coherencia con el PEI. Cronograma de trabajo. Registros de acuerdos y compromisos. Articulación con el equipo PIE. Registros de ajustes curriculares.		
		Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes	Talleres de trabajo entre los docentes y jefe UTP. Revisión de planes y programas de estudio y su coherencia con el PEI. Cronograma de trabajo. Registros de acuerdos y compromisos. Articulación con el equipo PIE. Registros de ajustes curriculares. Selección de aprendizajes relevantes e incorporación en las evaluaciones.		

	Acción docente en el Aula	Existen Prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula	Observación de Aula Pauta de Observación de aula Registro de retroalimentación docente.	
		Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	No existen prácticas	X



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

ÁREA	DIMENSIÓN	DESCRIPTORES/ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN		
				0	1
		Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	La planificación de clases considera esos ámbitos pero debido a las condiciones de infraestructura y cantidad de alumnos se hace difícil.		
	Evaluación de la implementación curricular	Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos	Planificaciones de Clases. Análisis por ciclos. Trabajo conjunto con la UTP		
		Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje de los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular	Análisis semestral de resultados obtenidos por asignaturas y por cursos.		
		Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	Consejos de profesores. Reuniones de Trabajo por ciclos con la UTP. Cronogramas, actas y registros de acuerdos y compromisos.		



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### 8.7.3 Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes

ÁREA	DIMENSIÓN	DESCRIPTORES/ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	N
------	-----------	-----------------------------------	-----------------------	---

				0
Convivencia Escolar	Convivencia Escolar en función del PEI.	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	Reglamento interno y de convivencia. Equipo PIE funciona como apoyo en situaciones difíciles.	
		Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	Entrevistas personales. Ficha individual de casos especiales.	
	Formación Personal	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades	Seguimiento individual de cada alumno por cada profesor jefe. Derivaciones de casos especiales que requieran apoyo especial a través de ficha de derivación y seguimiento de acciones.	
		Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances de su aprendizaje.	Equipo PIE diagnóstica, evalúa y propone ajustes curriculares.	
		Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	Articulación formal con los liceos comunales. Muestra anual de oferta académica.	



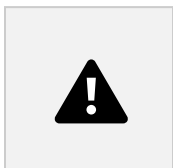
MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### 8.7.4 Área Gestión de Recursos

ÁREA	DIMENSIÓN	DESCRIPTORES/ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Gestión de Recursos	Recursos Humanos	Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI	Planta Docente y de asistentes de la educación. Planta PIE
		Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales	Reuniones y Talleres trimestrales. Consejos de profesores. Revisión de Plan estratégico.
	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la	Análisis anual de requerimientos y presentación y justificación al sostenedor.

		implementación del PEI	
		Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	Priorización de requerimientos, elaboración de guías de requerimiento, emisión de certificados de conformidad e inventario actualizado
	Procesos de Soporte y Servicios	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	Encuestas de necesidades y satisfacción a todos los estamentos de la comunidad.
		Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	Existe un sistema de registro e inventario interno.



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
 TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

## **8.8 Análisis del Diagnóstico Institucional**

En la escuela San Rafael de Pan de Azúcar, de sus 15 docentes evaluados en los últimos tres años han obtenido el 75% de ellos resultados a nivel competente. Este nivel indica un desempeño profesional adecuado. Cumple con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente. Aun cuando no es excepcional, se trata de un buen desempeño.

Las dimensiones evaluadas por el portafolio nos indican que el 60% organizan la unidad de aprendizaje con objetivos claramente formulados, actividades orientadas a lograrlos y una secuencia de clase que facilita el aprendizaje. El 100% logra crear un ambiente de clase para el aprendizaje y el 80% estructura su clase de acuerdo a los tres momentos.

Sin embargo la reflexión de la clase implantada obtiene un 6,7% donde el docente debe reflexionar sobre las estrategias pedagógicas que son apropiadas a las características de sus alumnos, identificado tanto los aspectos efectivos de su unidad como aquellos por mejorar, teniendo como foco central el aprendizaje de sus alumnos. Además, a partir de su capacidad de análisis logra extraer

aprendizajes para su práctica profesional, el 26% logra construir un instrumento de evaluación que se relacione directamente con los objetivos de aprendizaje, presenta instrucciones e ítems claros y comprensibles para sus alumnos y utiliza pautas de corrección que identifican con precisión las respuestas o desempeños esperados, el 20% reflexiona a partir de los resultados de la evaluación y finalmente el 13% logra una interacción pedagógica donde se explica contenidos o procedimientos usando estrategias que promueven una comprensión acabada por parte de los alumnos; formula preguntas de calidad que favorecen el desarrollo de



60

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

habilidades superiores de pensamiento en estos y aprovecha sus intervenciones para clarificar y profundizar sus conocimientos. Asimismo, demuestra un buen manejo de las estrategias metodológicas y conocimientos que favorecen el aprendizaje de aspectos propios del sector.

El liderazgo ejercido por los directivos de la escuela San Rafael, obedece más bien a roles de una cultura funcionaria, la gestión escolar a partir de este liderazgo se debilita porque cada uno tiene miradas distintas de lo que significa liderar procesos al interior del centro.

Estos resultados nos indican que necesitamos fortalecer prácticas de liderazgo de los directivos con foco en el aprendizaje, para apoyar a los docentes en las dimensiones descendidas a través del acompañamiento al aula del proceso enseñanza aprendizaje.

En la Escuela San Rafael de Pan de Azúcar, podemos describir una cultura donde se observa que el clima escolar medido desde la percepción del profesor en

relación a los siguientes temas: relación con el director, la relación con los otros docentes y el énfasis en lo académico. Los docentes perciben en general, que el director tiene buen trato, existen buenas relaciones humanas entre el director, los docentes y los administrativos y el énfasis está puesto en lo académico, ya que, existen metas compartidas, evaluaciones significativas acerca del desempeño y están definidos los estándares de desempeño para los docentes y administrativos de la escuela. El estilo de liderazgo del director da forma al clima que se respira en la escuela y se refleja en las confianzas de las relaciones



61

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El compromiso, la motivación, satisfacción y disposición a participar se ubican en una evaluación positiva, existe una actitud personal entre los docentes que se traduce en una satisfacción laboral, el desempeño escolar se puede traducir en que existe un “bienestar escolar,” que se plasma en el compromiso con la institución, el compromiso se relaciona con el lazo afectivo y el sentido del deber con el establecimiento “Los docentes quieren a su escuela”. La motivación entendida como la fuerza que mueve a un individuo a actuar de una manera determinada con el fin de satisfacer sus necesidades personales , se ve reflejada en la escuela como una motivación intrínseca la mayoría cumple con sus tareas y disfruta de lo que hace. La disposición a participar se complementa con el grado de satisfacción que tienen los docentes, el compromiso con la enseñanza y el establecimiento.

Desde la variable “Lo que la escuela hace” reconocimiento y oportunidades de participación están descendidos. En término de reconocimiento en la escuela existen decisiones directivas de reconocimiento de la labor docente y de apertura de oportunidades de participación que no son significativas para los docentes.

El establecimiento escolar San Rafael, cuenta con lineamientos pedagógicos ministeriales y los propios que se plasman en su Proyecto Educativo Institucional. Estas definiciones de principios, objetivos, metas y valores ha sido el principal foco de su director, incentivar a sus docentes y administrativos a compartir el sentido de misión de la organización escolar y su compromiso por este proyecto.

La confianza en el director se percibe desde procedimientos justos en las decisiones que afectan directamente al cuerpo de profesores, el compromiso está determinado con el nexos y lealtad al establecimiento, sin embargo tienen una



62

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

opinión más débil con respecto a las recompensas y oportunidades de participación.

Dentro de la organización existen normas, mitos, símbolos, ritos y creencias que la reconocen como una organización que ha alcanzado un nivel de desarrollo importante.

Las relaciones interpersonales la podrían definir como una institución escolar saludable y está preparada para enfrentar los cambios del entorno y los internos.

### **Ambiente de Trabajo**

La escuela ha logrado, que su comunidad comparta un sentido de misión que se

plasma en la reformulación del Proyecto Educativo Institucional. Espacio en que todos tuvimos la oportunidad de participar , donde nos fijamos metas desafiantes y también competencias conductuales propias de los que trabajábamos en la institución , a partir de este ejercicio el clima escolar se define como saludable , con un énfasis en lo académico , todo el actuar de la escuela tiene el foco, en que los estudiantes aprendan lo que les corresponde por derecho propio, independiente del sector geográfico, económico y social donde estamos insertos , por lo mismo las confianzas y relaciones entre los docentes y director desde la gestión.



63

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### **La Intimididad del Profesor**

La escuela cuenta con profesionales que manifiesta un compromiso afectivo con su trabajo, su motivación, satisfacción, y su disposición a participar en labores que van más allá de su compromiso contractual.

En general todos los docentes manifiestan actitudes positivas hacia su quehacer educativo y manifiestan convicción de que sus estudiantes pueden alcanzar sus objetivos, se interesan por su trabajo y además disfrutan de él. Se sienten a gusto con la práctica de enseñar.

Manifiestan un alto compromiso con la enseñanza y el establecimiento en el cual desempeñan su labor docente.

### **Lo Que La Escuela Hace**

En esta variable el equipo directivo junto a su director no ha sido capaz de generar

decisiones directivas de reconocimiento de la labor docente y de apertura de oportunidades de participación.

El reconocimiento es lo que más extrañan los docentes, sienten que no se les reconoce sus logros y que los reconocimientos que reciben no tienen relación con la calidad de su trabajo. También resienten la falta de oportunidades de desarrollo y las escasas oportunidades de perfeccionamiento y que no se les felicite por su trabajo.

Los docentes también manifiestan insatisfacción por las nulas oportunidades de participar en temas de gestión que los afectan directamente, como temas



64

MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

relacionados con el diseño de sus labores, oportunidades de capacitación y esquemas de incentivos.

El comprender la cultura escolar del establecimiento educacional, me pareció muy interesante permite a partir de los hallazgos tomar decisiones directivas que mejoren las variables que están más descendidas y fortalecer las que fueron bien evaluadas.

En relación al reconocimiento a la labor docente se pueden implementar acciones en conjunto ,acciones no monetarias relacionadas con capacitación y oportunidades de desarrollo, estabilidad laboral y entrega de información que permita optimizar canales de comunicación , que permita a los docentes acceder a antecedentes importantes, expresen sus ideas y pensamientos.

También generar oportunidades de participar en la información y la toma de decisiones de manera que satisfaga necesidades psicológicas de responsabilidad y autonomía en el trabajo.

En la intimidad del profesor, el liderazgo del director y el clima que crea en la escuela son fundamentales para generar un clima virtuoso, que permita que las actitudes del trabajo docente lo lleven a motivarse más e interesarse por participar en temas de la escuela de manera que se sientan más contentos y comprometidos con su trabajo.



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Los indicadores relativos al Liderazgo, como “compromiso y reconocimiento”, son valorados por los profesores, como fundamentales para el desarrollo de los establecimientos educativos.

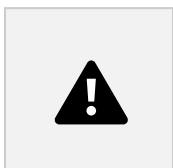
La dimensión planificación y estrategia, asociada con las organizaciones escolares, a través de los indicadores “desarrollo y comunicación de las estrategias”, es la dimensión menos valorada por los educadores, situándose muy por debajo de las valoraciones de las otras dimensiones.

La dimensión gestión de personas tiene una baja valoración, aun cuando se observa que el indicador “motivación” presenta una mejor valoración, que los indicadores relativos a “competencias”.

En relación a la dimensión recursos, las valoraciones son positivas en torno a sus indicadores: “gestión de los recursos e innovación”. Los profesores valoran contar con recursos tecnológicos y didácticos a su disposición, que les permitan realizar innovaciones de enseñanza.

Respecto de la dimensión procesos, la mejor valoración es la “identificación de procesos en materia de enseñanza y evaluación”, mientras que el indicador “seguimiento y control de los procesos” presenta una baja valoración por parte de los profesores.

Las variables que asocian las dimensiones de liderazgo, recursos y procesos, presentan un efecto estadístico significativo sobre la variable resultados. Los



efectos de las dimensiones planificación, recursos y procesos no presentan efectos estadísticamente significativos sobre la variable satisfacción, sin embargo liderazgo y gestión de personal presentan efecto sobre la satisfacción, lo cual nos indica que existe una relación entre “motivación y reconocimiento” por parte de los directivos a los profesores en su labor docente y el compromiso que la organización debe asumir con su formación.



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

## **9 PLAN ESTRATÉGICO ESCUELA SAN RAFAEL (3 años)**



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO **9.1**

## **Liderazgo**

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1	PERIODO AÑO 2	
-------------	------------------------	------------------	---------------	---------------	--

Liderazgo	Lograr que los miembros de la comunidad educativa compartan y se comprometan con las orientaciones, prioridades y metas educativas mediante una política de perfeccionamiento continuo y la instauración de una cultura de altas expectativas en los estudiantes, docentes y asistentes de la educación para dar cumplimiento al PEI	90% del personal de la unidad educativa actualiza su formación profesional y técnica mediante ofertas de perfeccionamiento de acuerdo a las áreas de gestión que se han asignado por contrato y la instauración de una cultura de altas expectativas que promueve el establecimiento educacional para lograr una cultura laboral positiva y estimulante que beneficie favorablemente los resultados de aprendizaje y formativa de los estudiantes.	Talleres de altas expectativas para profesores y asistentes de la educación. Reformulación del PEI. Comprometer a través de jornadas reflexivas metas educativas anuales con docentes y estudiantes.	Talleres de altas expectativas para profesores y asistentes de la educación. Ajuste del PEI. Comprometer a través de jornadas reflexivas metas educativas anuales con docentes y estudiantes.
-----------	--	--	--	---



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1	PERIODO AÑO 2
Liderazgo	Mejorar la difusión del PEI mediante folletos, página Web, charlas a la comunidad, agenda escolar, calendarios, entre otros, durante todo el año escolar y a todos los miembros de la comunidad educativa con el fin de garantizar su conocimiento, cumplimiento y movilización hacia una mejora continua del establecimiento educacional.	90% de los miembros de la comunidad educativa toma conocimiento mediante firma de los principales lineamientos del PEI y actúa de acuerdo a lo manifestado y declarado en él, movilizándolo al establecimiento a una mejora.	Dar a conocer a través de charlas informativas la reformulación del PEI. Incorporar en el proceso de difusión y comunicación a las redes sociales.	Comprometer a través de charlas informativas los ajustes del PEI. Incorporar el uso de la agenda escolar institucional como medio de comunicación y difusión del PEI.

**9.2 Gestión Curricular**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>META ESTRATÉGICA</b>	<b>PERIODO AÑO 1</b>	<b>PERIODO AÑO 2</b>	<b>PERIODO AÑO 3</b>
Gestión Curricular	Fortalecer las habilidades lectoras de los estudiantes desde NT1 a 8° básico, que enriquezcan el trabajo escolar diario, mediante la incorporación en el proceso de enseñanza aprendizaje de la programación ICE en las diferentes asignaturas del curriculum, permitiendo aportar a la vida académica de la escuela, avanzar en los resultados y fortalecer el aprecio y valoración por las tradiciones culturales y patrimoniales	100% de los docentes incorporan un despliegue metodológico en el proceso de enseñanza aprendizaje en las diversas asignaturas del curriculum, a través de la programación ICE, vinculándola con los objetivos de aprendizaje del curriculum nacional durante el año escolar para fomentar la lectura, diversas manifestaciones artísticas, culturales y patrimoniales de manera que enriquezcan y consoliden los resultados de aprendizaje y formativos de los estudiantes.	Instalación de programación ICE y articulación de aula en unidades integradas a los Talleres JEC de educación patrimonial y ambiental desde 5° a 8° básico. Talleres JEC de literatura infantil desde NT1 a 4° básico	Mejoramiento de programación ICE y articulación con las unidades de aprendizaje con los programas de estudio. Talleres JEC de educación patrimonial y ambiental desde 5° a 8° básico. Talleres JEC de literatura infantil desde NT1 a 4° básico. Incorporar al equipo profesional competente en educación patrimonial para un programa de educación patrimonial ambiental.	



<b>DIMENSIONES</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>META ESTRATÉGICA</b>	<b>PERIODO AÑO 1</b>	<b>PERIODO AÑO 2</b>	<b>PERIODO AÑO 3</b>

Gestión Curricular	Lograr fortalecer los procesos de enseñanza en el aula, mediante talleres de reflexión pedagógica, observación de clases, lineamientos metodológicos y didácticos para el desarrollo del pensamiento que permita a los docentes impulsar prácticas pedagógicas actualizadas y a los estudiantes la adquisición de las habilidades y conocimientos que le corresponden que aseguren la sustentabilidad del proceso educativo.	80% de los estudiantes fortalecen sus procesos de enseñanza aprendizaje a partir del acompañamiento y seguimiento a los procesos educativos de gestión curricular de manera que se aseguren resultados de calidad y sustentables en el tiempo.	Plan de talleres de perfeccionamiento en metodología y didáctica. Observación de clases a través de pauta y posterior análisis de los resultados.	Propuesta de lineamiento metodológico y didáctica de la enseñanza aprendizaje. Observación de clases. Estudio de clases. Perfeccionamiento entre pares e intercambio de buenas prácticas.	M lo m di en ap O cl cl Pe er in bu
--------------------	--	--	---	---	---



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### 9.3 Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1	PERIODO AÑO 2
-------------	------------------------	------------------	---------------	---------------

Convivencia Escolar	Mejorar la identidad positiva de la institución promoviendo sistemáticamente el sentido de pertenencia mediante la implementación de lemas, símbolos, ritos, celebraciones, premiaciones que promuevan los principios y valores de la institución, la articulación y difusión de la historia del establecimiento para la construcción de una identidad compartida del PEI que logre movilizar a la comunidad.	90% de los miembros de la institución destaca por contar con una identidad positiva y sentido profundo de pertenencia manifestado en lemas, símbolos, ritos, celebraciones y premiaciones del establecimiento institucionalizadas, exposiciones que logren la identificación con el PEI.	Premiaciones semestrales institucionales a los destacados de los diferentes niveles, disciplinas, competencias de la comunidad educativa. Rescate a través de celebraciones culturales el sentido de pertenencia de la institución. Ritos de los primeros lectores. Rutas patrimoniales.	Premiaciones semestrales institucionales a los destacados de los diferentes niveles, disciplinas, competencias de la comunidad educativa. Rescate a través de celebraciones culturales el sentido de pertenencia de la institución. Ritos de los primeros lectores. Una Ruta patrimonial anual por nivel. Gira patrimonial nacional a los alumnos destacados. Programa de memorias del siglo XX.
---------------------	---	--	--	--



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1	PERIODO AÑO 2
-------------	------------------------	------------------	---------------	---------------

Convivencia Escolar	Fortalecer el logro de los objetivos formativos mediante un plan de formación que considere las necesidades y problemas formativos de los estudiantes del establecimiento educacional, que aborde el respeto, responsabilidad, resolución de conflictos de sexualidad, hábitos de vida saludable, participación y valores institucionales para el desarrollo integral y la consolidación de perfil de egreso de nuestros estudiantes	90% de los estudiantes del establecimiento destacan por sus aprendizajes formativos intencionados en el PEI, en los OFT y las actitudes favorecidas por el curriculum a través del plan de formación integral.	Contratar asistencia técnica educativa para el diseño de un plan de formación escolar y actualización del manual de convivencia. Formación de la unidad psico-social. Talleres de sexualidad y hábitos de vida saludable.	Implementar un plan de formación escolar desde 1° a 8° básico. Actualización del Manual de Convivencia. Contratación de un Encargado de Convivencia Escolar. Un taller de sexualidad, uno de hábitos de vida y uno de resolución de conflictos para todos los niveles.
---------------------	--	--	---	--



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

## 9.4 Gestión de Recursos

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1 PERIODO AÑO 2 PERIOD
-------------	------------------------	------------------	------------------------------------

Gestión de Recursos	Mejorar la gestión de recurso humano calificado, estimulado y comprometido, considerando las necesidades y sello educativo del PEI, las necesidades pedagógicas y la normativa vigente mediante una selección a base de cumplimientos de meta y compromisos institucionales, que apoyen la gestión educativa para el cumplimiento de los objetivos académicos y formativos de los estudiantes.	90% del recurso humano del establecimiento manifiesta en su quehacer diario en la escuelas su compromiso con el PEI, asumiendo sus responsabilidades en el cumplimiento de sus competencias funcionales y conductuales, consensuadas en el proceso de selección al inicio del año escolar y en constante evaluación por parte de la dirección que permita contar con un recurso humano que apoye la gestión escolar.	Evaluación del desempeño laboral y profesional de la unidad educativa. Reconocimiento anual y público del personal destacado en función del perfil de competencias del establecimiento. Asignar profesores especialistas por asignaturas asistentes del aula de NT1 a 4° básico.	Evaluación del desempeño laboral y profesional de la unidad educativa. Reconocimiento anual y público del personal destacado en función del perfil de competencias del establecimiento. Asignar profesores especialistas por asignaturas asistentes del aula de NT1 a 4° básico.
---------------------	--	--	--	--



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1 PERIODO AÑO 2 PERIODO AÑO 3
-------------	------------------------	------------------	---

Gestión de Recursos	Mejorar el logro de los objetivos académicos y formativos mediante la implementación de un sistema de adquisición de recursos educativos, materiales, servicios e insumos suficientes, para el tratamiento curricular, el desarrollo de los talleres extraescolares, las necesidades de los estudiantes y docentes para contar con el equipamiento, condiciones de seguridad e instalaciones necesarias para facilitar el desarrollo integral y bienestar de los estudiantes.	100% de la adquisición de los recursos educativos, materiales e insumos suficientes y requeridos están disponibles para el desarrollo del tratamiento curricular, talleres extraescolares u otra instancia de aprendizaje del establecimiento mediante un sistema que facilita su uso, la organización y el préstamo, durante el año escolar, permitiendo contar con una gestión del recurso ordenada y facilitadora del aprendizaje.	Implementación de tecnologías en el aula. Implementación de talleres extraescolares. Implementación de espacios educativos. Comprar materiales de apoyo educativo	Mejoramiento de las tecnologías en el aula y sala de enlaces. Mejoramiento de talleres extraescolares. Adquisición de colecciones para biblioteca. Implementación de laboratorio de ciencias y medio ambiente. Compra de materiales de apoyo educativo
---------------------	---	---	---	--



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
 TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

## 10 PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO ANUAL



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD  
TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### 10.1 Dimensión Liderazgo

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES
Liderazgo	Planificar e implementar un plan de formación integral para estudiantes del establecimiento basado en proyecto educativo institucional y el curriculum vigente	Indicador de seguimiento 1: N° de plan de formación diseñado e implementado al término del primer año. Indicador de seguimiento 2: N° de docentes y asistentes de la educación conocen y adhieren al plan de formación.	-Promover la participación en la formación integral en la escuela. -Elaboración de un plan de formación integral.	-Jornadas de trabajo de elaboración del plan integral. -Elaboración de un cronograma de sesiones de trabajo. - Registro de actas, acuerdos y registro de firmas. - Fotografías. - Plan de formación integral.	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico directivo. Docentes DAEM (Equipo Técnico)



MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES
Liderazgo	Mejorar el sentido de pertenencia e identificación con el PEI en los distintos actores de la unidad educativa, mediante el cumplimiento de la programación ICE, objetivos académicos y formativos que serán desatacadas en diversas celebraciones y premiaciones que el establecimiento ha institucionalizado.	Indicador de seguimiento o 1: N° de cumplimiento de la programación ICE. Indicador de seguimiento o 2: N° de estudiantes que cumplen con los objetivos normativos y académicos del PEI.	-Estímulos y premiaciones institucionales. -Encuentros, reuniones, talleres y/o jornadas para establecer alianza entre escuela y familia.  Diseño de página WEB para difusión y cuenta pública.	Cronograma de actividades. - Nómina de alumnos premiados por categorías. Registro fotográfico. Evaluación de la comunidad  Página WEB	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico directivo. Docentes Toda la comunidad educativa.