



# **MAGÍSTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

## **Trabajo De Grado II**

### **Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento**

**Profesor: Rocío Riffo San Martin.**

**Alumno: Cristina Nahuel Olivos.**

**Iquique – Chile, Diciembre 2020**

Índice.....	1
Resumen.....	2
Introducción.....	3
Marco Teórico.....	4
Políticas y normativas educativas que enmarcan y apoyan el mejoramiento educativo...	4
Gestión curricular.....	5
Los procesos de mejora.....	6
Buenas prácticas.....	7
Marco contextual.....	8
Antecedentes del entorno.....	9 - 10
Diagnóstico institucional.....	11 - 23
Análisis de resultados.....	24
Plan de Mejoramiento.....	25
Planificación anual.....	27 - 28
Bibliografía.....	29
Anexos. ....	30

## Resumen

El propósito de este proyecto de magíster se centró en la realización de un diagnóstico que permitió identificar información relevante y significativa de la organización del Colegio Diocesano Obispo Labbé, para posteriormente orientar el diseño de un plan de mejora con foco en el alineamiento operacional y la planificación estratégica. Se realizó un análisis sistemático y profundo de la unidad educativa. Esta metodología permitió conocer con mayor detalle el contexto de la institución en estudio, y comprender la historia de su desarrollo. Sobre esa base fue posible determinar las directrices que debería seguir el liderazgo de esta institución en los próximos años.

El presente informe muestra cómo una institución educativa cambia sin considerar la gestión de procesos y el alineamiento operacional entre sostenedor, directivos y profesores, como ejes articuladores del proceso de cambio. Desde esa perspectiva, este diagnóstico concluye con el diseño de un plan de mejora, que se propone orientar al equipo directivo en una reflexión sobre cómo generar condiciones que reorienten su Proyecto Educativo y los objetivos propuestos.

## Introducción

Este documento presenta el trabajo estructurado y uniforme a través del PME del colegio Diocesano Obispo Labbé de Iquique. Donde se define los principios y valores tanto morales como académicos, sus metas, los recursos y acciones para concretar los desafíos planteados en la institución.

Este proceso de cambio social pedagógico se hace relevante la participación activa de toda la comunidad educativa.

La organización y diseño de este plan estuvo liderado por los directivos del establecimiento (rector, director académico, directoras de ciclo) en el cual se basaron en el modelo constructivista generando y valorando la visión de cada uno de los participantes en la elaboración de este plan de mejora.

La evaluación de las acciones planteadas será revisada anualmente, mediante jornadas de reflexión y evaluaciones por estamento.

La base del colegio diocesano Obispo Labbé propone educar y evangelizar a niños(as) siguiendo un proyecto de promoción integral del hombre: Formar personas íntegras, comprometidas con la sociedad siguiendo el modelo de vida de Cristo, el cual su lema institucional se plasma como “Educar en Cristo para una vida ejemplar”

## Marco Teórico.

### **Políticas y normativas educativas que enmarcan y apoyan el mejoramiento educativo.**

“El mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales. Supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan a la escuela, colegio y/o liceo, y no tan solo sus resultados finales. De este modo, la gestión escolar -entendida como el conjunto de decisiones estratégicas que día a día toman en conjunto sostenedores, directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y familias-, no es ajena a las metas que nos hemos trazado como país. En ese contexto, es importante considerar la formación actitudinal que nos propone el currículum, como también la incorporación de acciones que mejoren la inclusión educativa y la convivencia escolar, entre otros. ¿Cómo establecer las acciones que nos permitirán mejorar integralmente en el corto y mediano plazo? ¿De qué manera logramos que el estudiantado logre el desarrollo integral? Una primera acción es conocer y contextualizar a la realidad de los establecimientos educacionales las políticas y normativas del sistema educativo. Una segunda tarea consiste en relevar y validar el Proyecto Educativo Institucional con los actores de la comunidad educativa y definir, a través del Plan de Mejoramiento Educativo, el cómo se implementa en cada escuela y liceo. Finalmente, apostando por el desarrollo de capacidades de los directivos, docentes y asistentes de la educación de cada escuela, colegio y liceo del país, de manera que los procesos educativos que ocurren tanto dentro como fuera del aula contribuyan al aprendizaje y la formación integral de todas y todos los estudiantes, promoviendo el desarrollo de la trayectoria educativa en cada establecimiento educacional”

*orientaciones para el plan de mejoramiento educativo, ministerio de educación 2019*

## Gestión curricular.

Existe una necesidad de gestionar el currículum como la parte medular de las acciones educativas de cada institución. Esta acción implica comprender, interpretar las lógicas que subyacen en esta construcción.

La gestión curricular se comprende como parte del marco de la gestión educativa, Implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. En consecuencia de los aspectos incluidos en la gestión educativa en vistas a profundizarlos, ampliarlos, complejizarlos, completarlos; pero sobretodo trata, de abordar centralmente, los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico-didáctica. Ello involucra volver a situar la escuela en torno a la enseñanza y al aprendizaje, lo que supone enfatizar en la gestión de los aprendizajes que son responsabilidad de toda institución educativa, en tanta institución social. (*Rubilar Fancy, 2005*)

Marzano (2003) propone un modelo a nivel de establecimiento. El autor señala que los establecimientos efectivos producen resultados que anulan los efectos de ciertas características del origen de los estudiantes, al concentrarse en aquellos factores que influyen los rendimientos a nivel escuela, docentes y estudiantes.

Para relacionar estos factores con la función de directivos y líderes escolares, Marzano, Waters y McNulty (2005) realizan una meta-análisis para evaluar los reportes de tres décadas de investigaciones sobre el efecto liderazgo. Estos autores revisaron 70 estudios, que involucraban a 2.894 establecimientos y 14.000 profesores y, a pesar de que sus criterios de selección son cuestionados por algunos autores (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008), las conclusiones del equipo son contundentes respecto la necesidad de vincular lo que ocurre en el aula con lo que se espera que suceda a nivel de establecimientos.

En consecuencia, a partir del análisis de investigaciones y experiencias previas (Marzano, 2003), se han sistematizado los procesos críticos que debiesen ser parte de un modelo de gestión curricular factible de replicarse en un sistema informático y que sea pertinente para solucionar las necesidades de alineamiento curricular a nivel de los establecimientos. Estos procesos pueden resumirse en siete pasos:

**Tabla 1.** Pasos para la gestión curricular

<b>Número de paso</b>	<b>Descripción</b>
Paso 1	Identificar y comunicar los contenidos considerados esenciales para todos los estudiantes
Paso 2	Asegurar que los contenidos esenciales sean entregados en el tiempo necesario y programado para su enseñanza
Paso 3	Secuenciar y organizar los contenidos esenciales de forma tal que los estudiantes tengan reiteradas oportunidades de aprenderlos
Paso 4	Asegurar que los profesores del nivel, se focalicen en estos contenidos esenciales durante sus sesiones de clases
Paso 5	Proveer estrategias y recursos para proteger el tiempo de enseñanza de los contenidos esenciales
Paso 6	Proveer retroalimentación y tiempo recuperativo para asegurar el aprendizaje de los contenidos esenciales en los estudiantes que requieren de soporte adicional
Paso 7	Distribuir la información en los diversos agentes que están comprometidos con el dominio de los contenidos esenciales en todos los estudiantes

### **Los procesos de mejora.**

*“la escuela debe ser el centro del cambio”, con su doble visión: el cambio debe ser liderado por la propia escuela y hay que centrarse en la cultura de la escuela para lograr cambiar la educación (Hargreaves et al., 1998, en Murillo J 2003 Pág. 1)*

Una definición aún más precisa de lo que se entiende por proceso de mejora cuando hablamos de ello nos la entrega la siguiente cita:

*“un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas más eficazmente”. (Velzen et al., 1985: 48 en Murillo J 2003 Pág. 2) .*

Con las definiciones mencionadas se dejan en claro que dentro de la construcción de las mejoras en sistemas educativo son los son estudiantes, docentes, apoderados directivos, la comunidad educativa en su totalidad quienes ejercen a través de su participación activa los reales y eficaces cambios en el sistema.

## **Buenas prácticas**

Las prácticas de gestión revelan el nivel de competencias alcanzadas por los directivos. Es competente a aquel que transforma los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades o prácticas que un directivo puede evidenciar en su trabajo cotidiano. En este sentido, hasta el desafío más técnico requiere de un líder fuerte con sólidas destrezas de relación y comunicación. (R. Moss Kanter, 2006).

La competencia sería entonces, la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño directivo, que se obtiene en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia (Ducci, 1997). Es la “capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos, movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno”. (OCDE, 2005). Incluyen en su definición un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental), y un saber ser (actitudinal). Las competencias son observables.

## Marco Contextual.

El colegio Diocesano Obispo Labbé en su inicio llamado Instituto Obispo Labbé, el cual se fundó el 25 de octubre de 1991 con RBD 12518, reconocimiento oficial según Resolución exenta 97 de fecha 04/03/1991, con una matrícula inicial de 280 alumnos. Desde su inicio ha sido un colegio católico, inicialmente en sus 2 primeros años fue dependiente de la Diócesis de Iquique. Las clases se iniciaron en marzo de ese mismo año. Siendo su primera directora la Sra. Fresia Quiroga y como sostenedora la Hna. Loreto Larraín, quien a su vez estaba a cargo del DEC (Dpto. de Educación católica), el Obispo de esos años era el monseñor Enrique Troncoso (1989-2000).

Desde el principio los apoderados se organizaron, formando el Centro de padres y apoderados, cuyo presidente fue don Pedro Caroca. Quienes realizaron actividades para apoyar a terminar la infraestructura del colegio.

Desde el primer año, se hicieron actividades extra- programática de índole religiosa, ese fue uno de sus grandes sellos que tuvo el colegio. Después en el año 1993 hasta el 2004, el colegio fue pasado a la Congregación Don Orione. Los Orionistas aumentaron a 2 cursos por nivel la enseñanza básica y se abrió con un curso por nivel la enseñanza media, esta última focalizada a ser Técnico Profesional.

Desde el 2005 al 2007, el colegio fue pasado nuevamente al Obispado de Iquique, cuyo sostenedor fue el Padre Guillermo Fajardo.

En el año 2008 el directorio de la fundación Obispo Labbé inaugura en el barrio el Colorado ubicado en Amunátegui 50, la nueva sede de la institución educativa con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los habitantes de este sector vulnerable y con altos índices de delincuencia. En este nuevo inicio la fundación Obispo Labbé ofrece los niveles de educación Parvularia, enseñanza básica, enseñanza media humanista- científica, enseñanza media técnico-profesional comercial, enseñanza media técnico- profesional industrial. Aumentando su matrícula inicial en un 400 %.

Los niños, niñas y adolescentes del Colegio Diocesano Obispo Labbé, provienen en su gran mayoría de estratos económicos bajos, en donde prevalece una situación económica precaria y vulnerable, actualmente la institución tiene una matrícula de 1.186 estudiantes los cuales están fraccionados por niveles educativos, para preescolar hay una distribución

de 100 niños, (45 niñas y 55 niños), para básica se encuentra el grueso de la población estudiantil pues existen 950 estudiantes divididos desde Primer año básico hasta Sexto básico, 130 estudiantes se encuentran fragmentados en los niveles de la educación media subdividida en científico-humanista y técnico-profesional.

El Colegio Diocesano Obispo Labbé ha incrementado su matrícula en relación a años anteriores, actualmente tiene una matrícula de 1.186 estudiantes, un 70% en condiciones socioeconómicas vulnerables.

### **Antecedentes del entorno.**

El colegio Diocesano Obispo Labbé se encuentra ubicado en la capital de la región de Tarapacá, en calle Amunátegui N° 50, en el barrio tradicional y antiguo en la comuna denominado el Colorado. La mayoría de los estudiantes se encuentran en situación socioeconómica vulnerable.

En relación a la infraestructura del establecimiento es sólida, con ventanales de estructura de aluminio y reja externa con protección externa, la institución posee buena iluminación, el sistema de ventilación funciona de manera tal, que en época de invierno las salas se encuentran cálidas, mientras que en épocas de verano se mantienen frescas.

Dentro de la infraestructura del Colegio se encuentran los siguientes espacios:

- Biblioteca.
- Laboratorio de ciencias.
- Sala de usos múltiples.
- Sala de computación con internet.
- Sala audiovisual.
- Cancha de deportes.
- Baños.

### **Antecedentes pedagógicos.**

El proyecto educativo posee su énfasis en un desarrollo integral, que busca la excelencia académica y alto grado valórico y religioso. Ofrece programas de formación en: orientación, convivencia escolar, prevención de drogas y alcohol, educación de la sexualidad, cuidado del medio ambiente, promoción de la vida sana, actividades de acción social, actividades pastorales, programas de lectoescritura y aulas por asignatura.

El colegio Diocesano Obispo Labbé presenta las siguientes oportunidades Educativas:

Idiomas Educación Preescolar y Básica: inglés.

Idiomas Educación Media: inglés.

Incorporación de tecnología educativa: Intermedio

### **Deportes:**

- Fútbol
- Vóleibol
- Básquetbol

## Diagnostico Institucional.

### Ficha técnica

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

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

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

Valor	Nivel de calidad
1	se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	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	práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área de gestión del currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

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

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

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

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

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

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

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

### 1.3. 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 satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		x		
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		x		

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

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

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

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

### 1.3. 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 de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.		x		
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.		x		
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.		x		
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.		x		

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.		x		
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		x		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.			x	
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			x	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		x		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		x		
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.		x		
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.		x		

## 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

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

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

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

## **Análisis de Resultados.**

Como comunidad Educativa Colegio Diocesano Obispo Labbé, se propone educar y evangelizar siguiendo un proyecto de promoción integral del hombre: Formar personas íntegras, comprometidas con la sociedad siguiendo el modelo de vida de Cristo, lo que en nuestro lema institucional se plasma como “Educar del Cristo para una vida ejemplar.

Los resultados obtenidos en las cuatro áreas de gestión son adecuados, sin embargo hay dos áreas en las cuales se deben mejorar las prácticas e instalar metas más precisas. Los procesos pedagógicos que han incidido son: la planificación institucional, los espacios para la reflexión docente, el análisis permanente de los resultados y el monitoreo de los procesos de enseñanza aprendizaje. Las áreas descendidas requieren de mejora en las prácticas, instalar metas y optimizar el monitoreo de los procesos de enseñanza aprendizaje. En este sentido los resultados dan cuenta de la necesidad de mejorar los diagnósticos, optimizar el proceso de análisis de los resultados y de establecer metas claras y precisas

La comunidad educativa identifica un liderazgo en el Sostenedor y el Rector del establecimiento. Existe reconocimiento de la labor docente y estímulos por parte de la Dirección en relación a los resultados de las evaluaciones externas y de las evaluaciones docentes. Se debe optimizar el clima colaborativo.

Se requiere reforzar a los estudiantes más descendidos, utilizando estrategias que permitan respetar los ritmos individuales y las diversas formas de aprendizaje.

## Plan de Mejoramiento.

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Diseñar, pilotear, monitorear, transferir e implementar estrategias pedagógicas que promuevan el desarrollo de aprendizajes de calidad, a partir del diseño del proceso formativo, de la planificación curricular, las metodologías de trabajo y del modelo de evaluación de aprendizajes, considerando como pilares pedagógicos distintivos, procesos de iniciación a la lectura y en la formación inicial del pensamiento matemático; el aprendizaje basado en competencias, el aprendizaje experiencial, metodologías de aprendizaje activas, hábitat pedagógico, herramientas digitales para el aprendizaje y la vinculación con el medio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar evaluaciones diagnósticas específicas en todos los cursos para identificar tempranamente a los estudiantes con NEE.</li> <li>- Contar con un grupo de profesores con horas disponibles para hacer clases de nivelación.</li> <li>- Fomentar a que los estudiantes con habilidades destacadas participen en actividades fuera del establecimiento.</li> <li>- Gestionar convenios con centros de salud mental para facilitar la derivación de los estudiantes que lo requieren.</li> <li>- Ayudar a los estudiantes a descubrir su vocación y las alternativas educacionales y laborales, a través de un Plan.</li> </ul>
Liderazgo	Promover un proceso de instalación de un cambio de paradigma institucional basado en el aprendizaje experiencial, que desarrolle un trabajo colaborativo y donde se incentive la innovación en todas las Áreas de Gestión, sostenible en el tiempo y de impacto en los aprendizajes de los estudiantes y sus resultados formativos y académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar prácticas colaborativas e innovadoras en todas las Áreas de Gestión, considerando los procesos ya instalados, que impacten positivamente en los aprendizajes de todos los estudiantes, monitoreándolas y sistematizándolas como prácticas efectivas institucionales.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer instancias de reflexión y articulación del equipo directivo y docentes que analice sus disposiciones hacia la innovación y el trabajo colaborativo, sensibilizando a la comunidad educativa y transmitiendo la relevancia y sentido del cambio de paradigma.</li> <li>- Constituir, espacios colaborativos que identifiquen oportunidades de innovación.</li> </ul>
Convivencia escolar	Fortalecer un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje, desarrollando acciones que permitan mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizada y segura para todos los miembros de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar programas que promueven el respeto, el buen trato y un ambiente seguro y organizado.</li> </ul>
Gestión de recursos	Mejorar prácticas para mantener un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo, considerando las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente. Sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.</li> <li>- implementación de medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.</li> </ul>

## Planificación anual

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Mejorar las practicas pedagógicas mediante lineamientos pedagógicos comunes con metodologías activas”.	Capacitar en base a metodologías activas	Capacitación en metodologías activas	Director académico y directores de ciclo.
Liderazgo	Liderazgo del director	Instaurar un clima de altas expectativas en la Comunidad Educativa e iniciar nuevas prácticas de mejora institucional.	Capacitar equipo directivo y docentes	capacitación equipo directivo y docentes	Director
Convivencia escolar	Convivencia escolar	Fortalecer en la Comunidad Educativa el conocimiento del nuevo Manual de Convivencia Escolar a modo de	Apoyo en plan de formación integral	Actividades de apoyo a plan de formación integral y monitoreo	Directores de ciclo y encargado de convivencia escolar.

		garantizar una cultura inclusiva, democrática y participativa.			
Gestión de recursos	Gestión del personal. Gestión de los recursos educativos.	Gestionar de manera eficiente los recursos humanos, educativos y tecnológicos que permitan la mejora de los aprendizajes.	Gestionar de manera más óptima los recursos educativos	Gestión del personal Gestión de los recursos educativos	Rector, director académico, directo e ciclo.

## Bibliografía.

- *Orientaciones para el plan de mejoramiento educativo, 2019*  
pág. 10. [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019\\_LE.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf))
- *Curricular de gestión una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa.*  
Fancy casto Rubilar <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917573002>
- *Psicoperspectivas vol. 14 no 2 Valparaíso mayo 2015*  
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol14-issue2-fulltext-445>
- [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661095/REICE\\_5\\_5\\_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661095/REICE_5_5_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Anexos