



Magister en Educación
Mención Gestión de la Calidad

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento
Colegio San Marcos
Antofagasta

Profesor: Carmen Bastidas
Alumna: Paula Videla Amigo

Antofagasta – Chile, Julio de 2020

Indice

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico.....	6
Marco Contextual.....	14
Diagnóstico Institucional.....	16
Resultados Diagnóstico.....	30
Análisis de Resultados	42
Plan de Mejoramiento.....	46
Bibliografía.....	53

Resumen

Tenemos un gran desafío como país: mejorar la calidad de la educación chilena. Es una tarea ardua y demanda del apoyo y la responsabilidad de toda la sociedad. Cada uno de los agentes que trabajamos en educación podemos aportar con un granito de arena en este gran desafío, por lo que éste documento se enmarca en el establecimiento donde yo me desempeño. Este será uno de mis aportes en lograr un mejoramiento en la calidad de la educación. Para ello se comienza por realizar un diagnóstico institucional y posterior elaboración de un plan de mejoramiento educativo realizado en el Colegio San Marcos de Antofagasta, considerando los desarrollos teóricos estudiados acerca de las escuelas efectivas y el liderazgo efectivo.

La metodología utilizada contempló un análisis cualitativo y cuantitativo, basado en la selección de información extraída de documentación facilitada por el establecimiento y por la aplicación de un instrumento a las cuatro grandes áreas de toda institución educacional: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia escolar, Gestión de recursos, la cual facilitó la elaboración del diagnóstico.

Los resultados obtenidos del diagnóstico, demuestran que el Área más fortalecida es Liderazgo, al cual le sigue Convivencia, mientras que las deficitarias son Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

Considerando éstos resultados, se realiza un Plan de Mejoramiento basado en fortalecer las áreas más deficitarias sin dejar de lado las áreas mejor evaluadas, de modo de confeccionar un plan integral para el establecimiento.

Introducción

El plan de mejoramiento, es un potente instrumento que sirve para consolidar procesos de cambios que permiten construir una visión compartida sobre un compromiso que posibilite el desarrollo de acciones teniendo siempre el resultado como hilo conductor hacia el mejoramiento. La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado será posible determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio.

El presente trabajo de grado está abocado al Colegio San Marcos, de la comuna de Antofagasta, y pretende ser un aporte a este establecimiento educacional para dar respuesta a varios aspectos que requieren atención e intervención para lograr un mejor servicio educacional y ofrecerlo a su comunidad educativa.

En este proceso no fue posible realizar entrevistas a directivos, ni docentes debido a la situación sanitaria que vive nuestro país, sin embargo, se revisó documentación pertinente del establecimiento (Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de Evaluación, Reglamento de Convivencia, Cuentas Públicas, entre otros) así como también se contó con la aplicación de un Instrumento de Diagnóstico Institucional.

En la realización del diagnóstico se utilizó una metodología cualitativa cuantitativa para tener una visión acuciosa de la situación del establecimiento para que la propuesta de mejora fuera atingente y acorde a las necesidades reales que presenta.

Marco Teórico

Toda institución educativa desea y anhela convertirse y ser una comunidad educativa eficaz, que desarrolle todas las potencialidades de sus alumnos y alumnas brindándoles una educación de calidad para proyectarse exitosamente en la continuidad de sus estudios y que sus padres y apoderados se sientan satisfechos y hasta orgullosos del servicio que les brinda su colegio. Este sueño que para muchos establecimientos educacionales parece ser una meta poco cercana, debido a múltiples factores que inciden en su logro, parece inalcanzable, pero existe esa escuela, aquel colegio que, pese a sus debilidades, han sabido potencializar sus fortalezas para alcanzar sus objetivos y es así como en nuestro país tenemos “escuelas efectivas” gracias a la acción en conjunto que llevaron a cabo. Es importante conocer cuáles son los principales aspectos que abordaron estos colegios para alcanzar su objetivo y que sirven de orientación para aquellas escuelas que buscan lograr su eficacia. (Pérez, www.unicef.cl, 2004)

Primer aspecto: Escuelas que poseen una “Cultura Escolar Positiva”

Las escuelas que demuestran ser efectivas tienen un fuerte sentido de identidad que logran construir principalmente en base a sus experiencias comunes y el alto nivel de expectativas, las cuales son realistas y alcanzables para con los niños que trabajan. Basta como dice el refrán “creerse el cuento”. “En estas escuelas hay un fuerte sentido de comunidad, todos se sienten identificados y orgullosos de pertenecer a la escuela, logrando un alto compromiso en su rol de director, profesor, personal no docente, alumno o apoderado”. (www.educarchile.cl, escuelas efectivas). El sentido de responsabilidad y de excelencia docente es sólido, el profesionalismo de directivos como docentes son fundamentales para el logro de la cultura positiva teniendo siempre presente la misión que sustenta el establecimiento.

Segundo aspecto: Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos.

Existe un horizonte claro para estas escuelas centrado principalmente en el aprendizaje de todos sus alumnos y su formación integral. “Cada escuela se propone altos niveles de aprendizaje para todos sus alumnos, enmarcados en una formación integral. No hay una discusión acerca de qué es más importante si la formación o el aprendizaje de materias, ambas lo son y hay que trabajar seriamente -siendo los directivos y profesores un modelo- para que esto sea posible. Ellos tienen expectativas altas tanto respecto a su capacidad de enseñanza como al aprendizaje de los alumnos: no creen en el determinismo social ni económico”. (www.educarchile.cl, escuelas efectivas).

La formación de sus alumnos no es un discurso, sino es letra viva a través de prácticas institucionales y pedagógicas, apuntando principalmente al perfil de alumno que desean cultivar. En este aspecto, las escuelas se fijan metas y objetivos alcanzables y concretos, basados en las habilidades básicas que deben aprender sus alumnos.

Tercer aspecto: Escuelas que tienen buenos líderes

Actualmente, la figura del Director de Escuela, está visto como un Líder Curricular más que administrativo, “por lo tanto el director está muy implicado en los procesos de aprendizaje y no sólo en administrar la escuela, lo cual significa que ese director sea capaz de observar clases, apoyar a los profesores y monitorear los procesos de enseñanza”. (www.educarchile.cl, escuelas efectivas). Aunque en los directivos recae la función de ser líderes curriculares, en las escuelas efectivas esta figura la sostienen algunas veces docentes que tienen la experticia técnica pedagógica que reconocen sus pares y lo respetan por el apoyo, orientación y acompañamiento que realiza con el afán de mejorar prácticas de aula que conlleve a mejores resultados. Es importante destacar que en estos líderes está siempre el logro de los aprendizajes de sus alumnos y que sean de calidad.

Cuarto aspecto: “Nada queda al azar”

Es importante que cada escuela tenga bien diseñado su plan operativo que sea ejecutable y realizable para racionalizar el proceso educativo. Esto significa realizar una gestión coherente con sus objetivos institucionales, planificar eficazmente, evaluación constante del propio trabajo y el trabajo coordinado de equipo para el logro de metas institucionales. En esta planificación institucional debe existir la autonomía del profesor, quienes la asumen en forma responsable su preparación de la enseñanza y logro de sus resultados, siendo la evaluación un insumo para mejorar su desempeño profesional. En esto, el trabajo de equipo, permite contribuir a mejorar y superar errores que se cometen y afianzar aquellas prácticas que resultan exitosas.

Quinto aspecto: Manejando la heterogeneidad de los alumnos.

Las escuelas eficaces atienden todas las diferencias que presentan sus alumnos con estrategias institucionales y pedagógicas diseñadas para atender la heterogeneidad. Los docentes realizan una planificación que se adapta a las potencialidades y limitaciones de sus alumnos. Los alumnos con atrasos pedagógicos son tratados en forma diferenciada y cobijados por proyectos que se posean (Proyecto Integración, Grupo Diferencial, Apoyo Pedagógico, entre otros). Con la cultura de evaluación existente recaban información de los avances que sostienen, retroalimentan la planificación y programación de actividades para la toma oportuna de decisiones.

Sexto aspecto: Reglas claras y manejo explícito de la disciplina.

Las escuelas eficaces plantean que la disciplina es un aspecto indispensable para el logro de los aprendizajes, por esta razón los esfuerzos en la gestión de la disciplina ocupan un lugar especial. Algunas escuelas logran un ambiente favorable para el aprendizaje a través del acercamiento y buen trato con sus alumnos y familias, otros, mediante reglamentos y normas rígidas. La buena disciplina también

debe darse con los docentes que cumplen con todo lo que se comprometen y son puntuales en la toma de sus tareas.

Séptimo aspecto: Aprovechamiento del recurso humano

Para lograr eficacia de una escuela es primordial que el recurso humano se aproveche de buena forma, acorde a sus fortalezas y capacidades. Es importante que cada docente se desempeñe acorde a sus virtudes y debilidades, buscando el perfil ideal para la atención de ciertos cursos o niveles, existiendo la opción de que sean ellos quienes elijan qué subsector de aprendizaje atender para lograr mejores resultados con sus alumnos.

Octavo aspecto: Apoyo externo y aprovechamiento de recursos materiales

Gestionar la colaboración de agentes externos y dar buen uso y aprovechamiento de los recursos materiales es un factor que las escuelas eficaces no lo dejan al azar, sino que es un planificado y gestionado acorde a las necesidades que les afectan. En este sentido la escuela responde en forma responsable a la ayuda externa brindada, ya que es un compromiso de darle el buen uso en beneficio de sus educandos.

Noveno aspecto: Sostenedor posibilita trabajo efectivo

Existiendo una alta sintonía en la misión y objetivos compartidos entre sostenedor y director se facilita un trabajo efectivo. El reto en este aspecto es lograr la cercanía del sostenedor y su compromiso para con el establecimiento para conseguir sus metas establecidas.

Décimo aspecto: Acciones hacia padres y apoderados.

Es importante recordar una frase muy celebre de nuestra poetisa Gabriela Mistral: “En el prestigio o desprestigio de un colegio, todos tenemos parte”. Por esta

razón, es importante que los establecimientos realicen estrategias de trabajo en conjunto con los padres y apoderados de los alumnos que atiende. Lograr la alianza para el proceso educativo conlleva a que la escuela tenga mayor éxito en los aprendizajes de sus alumnos.

Para resumir este apartado de escuelas eficaces podemos mencionar lo siguiente:

- “Liderazgo efectivo de la Dirección, centrado en la calidad de la enseñanza que imparte el establecimiento.
- Organización y articulación curricular, existencia de un proyecto educativo, clima de enseñanza aprendizaje seguro y ordenado.
- Conductas docentes que reflejen altas expectativas de rendimiento para todos los alumnos.
- Relaciones de colaboración dirigidas a la solución de problemas y a la reflexión; sistemas permanentes de desarrollo profesional.
- Sentido de cohesión, compromiso de los padres y de la comunidad.
- Adecuados recursos.
- Empleo de medidas de rendimiento como base para la evaluación de los programas”. (www.monografías.com, escuelas eficaces y liderazgo).

Liderazgo efectivo

Para que una escuela sea efectiva requiere de personas que la dirijan con las competencias suficientes para alcanzar los niveles de satisfacción y calidad que la sociedad demanda. El director de cada establecimiento educacional, junto a su equipo directivo y técnico, deben ser capaces de guiar y comprometer a su personal a las metas y objetivos de la institución. Existe en la actualidad variada literatura referente al ejercicio de un liderazgo efectivo, ya que los actuales momentos que vive nuestra sociedad demanda actores con mayores capacidades y compromisos en la labor de dirigir y gestionar una comunidad escolar.

¿Qué podemos entender como liderazgo? Este término lo podemos definir como: “como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea”. (<http://crecimiento-personal.innatia.com/c-liderazgo/a-liderazgo-efectivo.html>, s.f.) Visto de esta manera, el líder debe poseer características particulares para lograr tal propósito y principalmente con alto grado de compromiso con su institución. El líder es alguien respetado, admirado y seguido por su equipo de colaboradores. Él debe construir las mejores condiciones para que su “escuela” avance.

Características de un buen líder Según Juan Javier Álvarez, Consultor Internacional en Management, un buen líder debe reunir las siguientes características:

- Crea el Futuro: Con esfuerzo y tesón busca transformar positivamente la situación de la institución con el fin de lograr mejoras sustentables.
- Promueve y encauza el cambio en la institución: Dada la condición de la institución busca la transformación para obtener mejores resultados y que esté acorde a las demandas que son exigibles por la sociedad. Requiere una mente abierta y atenta a actuar según las actuales circunstancias.
- Posee carisma y empatía: el líder se compenetra emocionalmente con los demás, adaptándose a sus interlocutores en el modo y forma en que prefieren ser tratados. Valora y respeta las opiniones y sentimientos ajenos, a la par de promover un diálogo abierto y sincero.
- Delega responsabilidades: Estimula el crecimiento personal de su gente y cuando los ve preparados les delega funciones con toda confianza. Les colabora en funciones menores consolidando el trabajo de equipo.
- Incentiva en su gente la confianza en sí mismos: les brinda la seguridad de que ellos son indispensable para lograr las metas propuestas y lo valioso que es cada uno en el éxito de la institución.

- Organiza eficientemente el equipo de trabajo: Instrumenta objetivos claros y expone los mecanismos de evaluación y control que se utilizarán. Compara con el grupo las desviaciones entre lo real y lo estimado, y juntos analizan e implementan las soluciones pertinentes. Hace que el trabajo sea estimulante para cada colaborador. Abre paso a toda iniciativa. Promueve el aporte de ideas que hagan crecer el proyecto manejado por el grupo. Brinda reconocimiento público a la labor, y alienta a cada integrante a que se supere, otorgándole la posibilidad de capacitarse y asumir mayores responsabilidades.

- Destaca y recompensa el logro de sus colaboradores: El líder sabe que detrás de la consecución de alguna meta u objetivo existe tiempo, dedicación y entrega de parte de su gente y le retribuye de alguna manera ese apoyo.

- Posee la capacidad de cambiar las reglas del juego cuando ya no son útiles: Cuando las actuales circunstancias no pueden resolverse con las normas o acuerdos tomados, no teme en romperlas para hacer frente al nuevo escenario.

- Es flexible, adaptativo y cambiante: Conservando sus principios, sustentados sobre bases éticas, no teme cuestionar su propia manera de encarar los negocios, de cambiarla si es necesario, y siempre está dispuesto a aprender, a desarrollar nuevas habilidades y a poseer una visión multidisciplinaria.

- Asume riesgos controlados y actúa: No se queda en proyectos e ideas; busca llevarlos a la práctica. Todo involucra cierto riesgo y él lo sabe. Pero cuando está mayormente seguro, luego de establecer las medidas para prevenir y acotar posibles contingencias, avanza directamente hacia el objetivo.

- Es seguido por su ejemplo, valores personales y la confianza que pone en sus objetivos: El líder no obliga a nadie a que le siga, ni que lo tome como modelo. El líder hace, da el ejemplo, influye positivamente y es seguido por sus enormes valores, tanto personales como profesionales. Estimula el disenso y la crítica productiva que conlleva una mejora de las cosas, es humano y solidario, y es por ello que es preferido. Brinda libertad y se limita a dirigir la mirada hacia el camino,

hacia donde se debe llegar. Él irá primero, y acompañará activamente a su grupo. (<http://www.redlideres.cl/1813/article-73558.html> , s.f.).

Estas características de un buen líder son las que debe poseer un director de un establecimiento educacional, ya que conllevarán a ejercer un liderazgo efectivo dentro de su institución escolar. Sin embargo, la característica principal para el líder efectivo es tener su horizonte y eje central de su gestión el aprendizaje de sus alumnos.

Marco Contextual

Información Institucional. Rbd: 20520-6

Dependencia: Particular Pagado

Modalidad: Humanista- Científico, Jornada escolar completa

Nivel de enseñanza: Educación Parvularia, Enseñanza Básica y Enseñanza Media

Número de cursos por nivel: 1

Número máximo de alumnos por curso: 35 alumnos

Características de formación del establecimiento.

Énfasis del PEI: Desarrollo integral.

Orientación religiosa: Laica

El Colegio San Marcos surge como una respuesta a los requerimientos del crecimiento demográfico del sector Norte de la ciudad de Antofagasta, cuya población aspira a una educación de calidad. Para lograr este cometido, el Colegio San Marcos se centra en tres pilares complementarios: la formación curricular, la formación personal y valórica y la formación para convivir e interactuar con otros. Nuestro colegio ha sido concebido como una institución capaz de entregar a sus estudiantes todos los avances y comodidades que se requieren para un crecimiento sano y equilibrado, con una infraestructura sólida y regida por altos estándares de seguridad. Es así, que incorporamos lo mejor en cuanto a arquitectura, espacio, luminosidad, diseño y tecnología. En esta perspectiva contamos con:

Área académica: Salas de clases con óptima iluminación y espacio, dependencias exclusivas para Educación Parvularia, Laboratorio de Computación, Laboratorio de Ciencias, Biblioteca, Sala Multitaller.

Área administrativa: Instalaciones y oficinas administrativas para la atención de padres y apoderados, sala de reuniones, oficinas directivas y espacios multipropósitos.

Área deportiva: Multicancha central y camarines.

Áreas para el desarrollo integral: Áreas de recreación, sala de entrevistas, comedor, sala de primeros auxilios y juegos exteriores para los niveles de Educación Básica y Educación Parvularia.

Instalaciones generales: Construcción sólida con amplio hall de acceso, amplios pasillos de circulación, modernas instalaciones de servicios higiénicos y completa red de seguridad en todos los niveles de edificación.

Esta comunidad educativa nace en el sector más nuevo de la zona norte de Antofagasta, se ubica en las afueras de la ciudad y recientemente actúa como sector residencial.

Antiguamente funcionaba solo como sector empresarial de nuestra ciudad.

Hace cinco años se comenzó a poblar con familias nuevas llegadas de diferentes partes del país y extranjeros cuya fuente laboral es mayoritariamente, el ámbito empresarial y proyectos mineros.

El colegio lleva casi cinco años de funcionamiento, el cual comenzó el primer año solo con el jardín infantil, por lo que los antecedentes pedagógicos que podemos rescatar a la fecha se enmarcan en los años 2017 y 2018. Cabe destacar también que solo ha habido aplicaciones de prueba SIMCE ya que recién este año se cuenta con cuarto medio.

Se trata de un proyecto educativo nuevo por lo que no tenemos mayores mediciones externas.

Los estudiantes provienen de distintas unidades educativas de la ciudad con diferentes niveles de aprendizajes y con distintas condiciones.

Diagnóstico Institucional

Recurriendo a revisión de documentación institucional del colegio, que amablemente fue facilitada, y aplicando la siguiente pauta, se obtiene el presente diagnóstico que a continuación se entrega tomando cuatro grandes áreas que son propias de toda institución escolar: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. A cada una de estas áreas se les asocia dimensiones, que son un conjunto de ejes temáticos o contenidos establecidos, que dan cuenta de cómo se está dando esa área al interior del colegio. Se entregará un cuadro esquemático de la asociación de áreas y dimensiones con su comentario al término de cada área, pues en el apartado siguiente se hará el desarrollo detallado de los mismos acorde a evidencias existentes como el nivel de implementación que se encuentra.

La escala de niveles de evaluación será la propuesta por este Programa de Magíster de la Universidad Miguel de Cervantes y se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica:

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una

	orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

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			x	

año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.			x	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			x	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.			x	
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			x	
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		x		
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y		x		

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

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			x	

del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
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				x

establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
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				x

extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
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			x	

comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
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	

Resultados Diagnóstico Institucional

Área de Gestión del Currículum

Dimensión	Descripción	Valor obtenido/ Valor real
Gestión Pedagógica	<p>Existencia de:</p> <p>Planificación anual por subsector de aprendizajes para todos los cursos.</p> <p>Calendario Interno de Actividades del Colegio.</p> <p>Plan anual dado por el PME.</p> <p>Documento de cobertura curricular por curso.</p> <p>Actas de Evaluación Institucional que dan cuenta del grado de cobertura curricular alcanzado.</p> <p>Planificaciones (documento escrito) por subsectores de aprendizajes en todos los curso.</p> <p>Registro de Acompañamiento al aula por directivos.</p> <p>Registro de entrega de evaluaciones en UTP.</p> <p>Registro de orientaciones dadas por UTP en evaluaciones revisadas.</p> <p>Registro de logros obtenidos por los alumnos en evaluaciones realizadas.</p> <p>Pruebas que miden cobertura</p>	39/52

	<p>curricular.</p> <p>Resultados de pruebas aplicadas de cobertura curricular.</p> <p>Acta de reuniones de análisis de resultados.</p> <p>Actas de Consejos de Profesores de análisis de resultados de logros.</p> <p>PowerPoint de ponencias realizadas de logros de los alumnos.</p> <p>Hoja de asistencia de asamblea de padres y apoderados en asambleas de resultados de logros de los alumnos.</p> <p>Actas evaluación institucional.</p>	
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	<p>Existencia de:</p> <p>Registro de acompañamiento al aula por directivos.</p> <p>Firma de compromisos de debilidades a superar.</p> <p>Presentación de objetivo de la clase en cada inicio.</p> <p>Utilización de diversas estrategias de enseñanza.</p> <p>Utilización de Tics</p>	20/32
Apoyo al Desarrollo de los estudiantes	<p>Existencia de:</p> <p>Apoyo de psicopedagoga a los estudiantes con NEE dentro del aula.</p> <p>Apoyo de psicopedagoga a los estudiantes con NEE fuera del aula.</p> <p>Apoyo de psicopedagoga para apoderados de estudiantes con NEE.</p>	12/24

	<p>Apoyo de psicóloga dentro del aula y fuera del aula para estudiantes.</p> <p>Apoyo de psicóloga para apoderados de alumnos con necesidades.</p> <p>Reforzamiento para alumnos que lo necesitan.</p> <p>Evaluación diferenciada y adecuación curricular par alumnos con diagnósticos de NEE.</p>	
<p>Comentario general del área:</p> <p>La directora académica llegó al colegio hace 1 año, por lo que durante este período se han visualizado varios cambios y sobre todo mayor orden en lo administrativo del área curricular.</p> <p>Uno de estos aspectos es la implementación de su PME, que les obliga a cumplir con las metas establecidas, aunque deben mejorar en varios aspectos como la evaluación diversificada y resultados en pruebas SIMCE, ya que debido a la poca antigüedad del colegio, la mayoría de los alumnos no cuenta con una trayectoria de varios años en el establecimiento, por lo tanto muchos alumnos llegan al colegio con distintos niveles de desempeño y desarrollo.</p>		
<p>Puntaje general del área</p> <p>71/108 pts.</p>	<p>Porcentaje de logro:</p> <p>65%</p>	

Área de Liderazgo Escolar

Dimensión	Descripción	Valor obtenido/ Valor real
Liderazgo del sostenedor	<p>El sostenedor define claramente los roles del director y del equipo directivo. Se mantienen reuniones semanales entre sostenedor y equipo directivo donde se establecen metas claras, se reciben inquietudes y se gestionan peticiones, sin embargo las respuestas a estas peticiones no siempre son oportunas.</p> <p>Los recursos comprometidos por el sostenedor no siempre son entregados oportunamente.</p>	17/20
Liderazgo formativo y académico del director	<p>Existe un adecuado clima institucional que favorece las relaciones interpersonales del personal a través de varias instancias institucionales (Consejos de Profesores, Reflexiones Pedagógicas, Celebraciones Colegiadas, entre otras)</p> <p>Dirección da cuenta anualmente de su gestión y de los resultados obtenidos, tanto en pruebas de mediciones externas como de eficiencia interna (tasa de promoción y repitencia).</p>	21/28

	<p>Se promueve la existencia de actas para consejos de profesores, reuniones de equipo de gestión, de centro de padres y centro de alumnos.</p> <p>Existencia de actas de Evaluación Institucional con evaluación de desempeño directivo por sus docentes.</p> <p>Existencia de documentos escritos con las respectivas firmas de los participantes de entrevistas: dirección con apoderados, alumnos y docentes para solución de situación a mejorar (rendimiento, disciplina, cumplimiento de roles o deberes).</p> <p>Fechas fijadas para eventos de interacción con la comunidad educativa (aniversario, fiesta de la chilenidad, asado familiar, etc).</p> <p>Existencia de hoja de asistencias de asamblea 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.</p> <p>Hojas de asistencia de asambleas de padres y apoderados para informar resultados obtenidos en Pruebas Simce o al finalizar cada semestre.</p> <p>PowerPoint de ponencias de Cuentas</p>	
--	--	--

	<p>Publicas, Resultados Simce y de eficiencia interna.</p> <p>Existencia de Plan Quinquenal y presentación de éste a sostenedor, equipo directivo, docentes y apoderados.</p>	
Planificación y gestión de resultados	<p>El colegio cuenta con una planificación anual de actividades mes a mes, como lo dispone el Calendario Regional Ministerial.</p> <p>El Proyecto educativo Institucional está presente en el establecimiento y es reevaluado anualmente. Se cuenta con acta de consejo de profesores para reevaluación de PME.</p> <p>Se observa una articulación y coordinación prioritaria que favorece el logro del PME, restando el logro de las acciones del PEI.</p> <p>Finalizando cada semestre se aprecia que docentes directivos aplican evaluaciones de carácter cualitativo con el cuerpo docente en relación a sus funciones.</p> <p>Comunicados de calendarización de pruebas al hogar mes a mes.</p> <p>Realización de encuesta anual a padres y apoderados en relación a las distintas áreas del colegio.</p>	18/24
Comentario general del área:		

<p>En general, el área de liderazgo se ve que favorece el clima laboral, existiendo una buena relación con su comunidad en general. Cabe destacar que el rector del colegio lleva 1 año y ½ y ha logrado que el Colegio avance bastante en distintos aspectos, mejore su matrícula y también el clima laborar entre sus funcionarios.</p>	
<p>Puntaje general del área: 56/72</p>	<p>Porcentaje de logro: 77%</p>

Área de Convivencia Escolar

Dimensión	Descripción	Valor obtenido/ Valor real
Formación	<p>El colegio cuenta con el momento Ágora (acompañamiento, grupal, orientado a la reflexión y la autonomía) el cual se realiza diariamente con los alumnos al iniciar la jornada.</p> <p>El orientador/psicólogo realiza talleres-escuela para padres.</p> <p>Existencia de academias (talleres extraprogramáticos).</p> <p>Se realizan talleres que ayudan a una mejor formación con los alumnos.</p> <p>La conformación de un equipo multiprofesional apoya situaciones psicosociales que presentan alumnos, como apoderados.</p> <p>El colegio cuenta con un equipo a cargo</p>	16/24

	de Convivencia escolar, liderado por su directora y apoyada por psicóloga, orientadora e inspectores.	
Convivencia escolar	<p>El colegio cuenta con su Reglamento de Convivencia formulado con participación de toda su comunidad educativa.</p> <p>Se tiene conformado Comité de Convivencia y docentes encargados de este aspecto lo que ha permitido mejorar la convivencia entre los alumnos, tratando casos de alumnos disruptivos.</p> <p>Las familias son consideradas en variadas actividades del establecimiento, logrando una mejor relación con padres y apoderados.</p>	20/28
Participación	<p>Recién el año 2019 se comenzó a generar el sentido de pertenencia entre los alumnos con la creación de himno del colegio, por parte de un profesor el cual se canta en los actos del día lunes y con la creación de bandera del colegio a través de un concurso entre los alumnos.</p> <p>Se fomenta la participación de los alumnos en campeonatos fuera y dentro del colegio para favorecer la identidad y participación.</p> <p>Se realizan actividades donde participan todos los niveles del colegio, desde pre básica a enseñanza media y comparten</p>	27/40

	<p>juntos (aniversario, apadrinamientos, semana santa, fiestas patrias, día del alumno, entre otras).</p> <p>Se promueve el sentido de responsabilidad y participación con su entorno a través de actividades como Academia de Acción social y trabajos comunitarios.</p> <p>Se promueve la expresión de ideas y debates a través de jornadas de reflexión en ciertas situaciones (estallido social).</p> <p>Se promueve la participación de estudiantes a través de la creación del centro de alumnos, asesorados por un profesor.</p> <p>Se promueve la participación de apoderados con la creación de centro general de padres y delegados quienes cuentan además con un profesor que los guía.</p> <p>Existen canales de comunicación fluidos por ejemplo el uso de correo institucional, plataforma educamos, boletín semanal, entre otras.</p>	
--	--	--

Comentario general del área:

Hace 1 año y ½ se nombró a una directora de convivencia escolar, la cual junto a su equipo han podido establecer diversos protocolos y programas, los cuales han favorecido a los alumnos. Muchos de ellos son alumnos disruptivos o con NEE, para los cuales ha sido muy beneficioso.

En cuanto a los padres y apoderados, se han ofrecido talleres, o las mismas

reuniones mensuales, también actividades familiares, sin embargo, en el caso de apoderados de alumnos mayores, no se logra mayor convocatoria.	
Puntaje general del área: 63/92	Porcentaje de logro: 68%

Área Gestión de Recursos

Dimensión	Descripción	Valor obtenido/ valor real
Gestión del recurso humano	<p>El establecimiento cuenta con los docentes y asistentes de la educación necesarios para la atención del Plan de Estudios y de sus alumnos.</p> <p>No existen mecanismos para lograr bajo ausentismo, tampoco hay profesores encargados de realizar reemplazos en caso de licencias.</p> <p>No existen condiciones atractivas de trabajo.</p> <p>Existe evaluación docente y retroalimentación por parte de quien evalúa.</p> <p>Han sido escasas las oportunidades de perfeccionamiento para profesores.</p> <p>No hay sistemas de reconocimiento docente.</p> <p>Existen protocolos de desvinculación los cuales funcionan adecuadamente.</p> <p>Si bien el clima laboral no es el mejor, en</p>	14/32

	ciertas ocasiones se observa que es colaborativo.	
Gestión de recursos financieros y administración	<p>Desde sus inicios el colegio ha tenido baja matrícula, sin embargo este año se logró superar. Pero dada la situación sanitaria del país, muchos alumnos se han retirado. La asistencia de los alumnos, en general es buena.</p> <p>Debido a la permanente baja matrícula y poco compromiso de los apoderados frente a los pagos de mensualidades, el presupuesto del colegio siempre está condicionado.</p> <p>Anualmente se realiza cuenta pública del uso de recursos versus los gastos.</p> <p>Se observa presencia de algunas alianzas estratégicas con universidad de Antofagasta.</p>	17/28
Gestión de recursos educativos	<p>El colegio cuenta con recursos materiales suficientes para una buena atención de sus alumnos como también obtención de los que se requieran.</p> <p>Se observa escasos recursos didácticos. Se cuenta con sala de computación pero recién este año se comenzó a implementar CRA y laboratorio de ciencias. Sin embargo cada sala cuenta con sistema de Data y proyección.</p>	4/8
<p>Comentario general del área:</p> <p>El colegio cuenta con una llamativa estructura y moderna construcción, sin</p>		

embargo aún está pendiente la edificación de ciertos sectores los cuales se encuentran en el plano (gimnasio, comedor, etc). En cuanto a implementación y materiales, se cuenta con lo justo ya que el colegio aún no logra aumentar considerablemente su matrícula y los padres no tienen un adecuado comportamiento de pago de mensualidades. Casi no se cuenta con recursos para capacitaciones de los profesores, por lo que ésta área debe aún mejorar bastante.

Puntaje general del área: 35/68	Porcentaje de logro: 51%
------------------------------------	-----------------------------

Análisis de Resultados

Con una visión sistémica del Colegio San Marcos de Antofagasta y aplicado este sistema para la elaboración del diagnóstico institucional, se aprecia que el área que aparece con cierta fortaleza es Liderazgo, al cual le sigue Convivencia, mientras las deficitarias serían Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

Realizando un análisis de resultados por área, tenemos lo siguiente:

Área Gestión Curricular	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Existe la práctica de la planificación de la enseñanza en todos los niveles (planificación anual, mensual y clase a clase). - Los docentes poseen una carga horaria exclusiva para la preparación de la enseñanza de tres horas. - Se realiza acompañamiento al aula que permite que los docentes mejoren prácticas pedagógicas y se establecen compromisos. - Se realizan reuniones de evaluación de logros de los alumnos o estados de avances. - Se aplican evaluaciones que miden cobertura curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> - No todos los docentes realizan sus planificaciones en articulación con el PEI. - No existe una clara práctica que permita que las estrategias de enseñanza sean acorde a los intereses de los alumnos, como también evidencien altas expectativas de los alumnos. - No existen evidencias que el espacio educativo se organice pedagógicamente. - Se observan escasas instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.
<p>Situación general del área</p> <p>Es importante que las planificaciones docentes se realicen con una clara articulación con su PEI, que es la carta de navegación del establecimiento.</p>	

Se debe implementar imperiosamente estrategias de enseñanza acorde a los intereses de sus alumnos como aquellas que permiten forjar altas expectativas de logro con sus alumnos. El espacio educativo debe organizarse acorde a las necesidades de aprendizajes de sus alumnos y al diseño de enseñanza. La reflexión de la implementación curricular debe ser una práctica que debe fortalecerse para permitir realizar los ajustes necesarios para una mejor cobertura y logros de aprendizajes.

Área de Liderazgo	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Existe una visión estratégica y planificación, ya que poseen planificación anual de actividades como también de cobertura curricular. - El PME es una herramienta potente que ha ordenado el quehacer del establecimiento. - Existen evidencias concretas que la información está entregándose en forma oportuna y con una visión de evaluación y mejora de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Siendo el PEI la carta de navegación de todo establecimiento, no existe regularidad en la revisión y actualización de éste. - Aunque existen evidencias de evaluación de desempeño del equipo directivo, no existen aún aquellas que den cuenta de evaluación de las metas propuestas y sus logros.
<p>Situación general del área</p> <p>Sería importante que se realicen en forma periódica y sistemática evaluación y actualización del PEI, pues, aunque la visión y misión se utilizan como slogan en cada ponencia que se realiza a nivel de docentes como apoderados, existe un vago conocimiento de este importante documento, que posee una riqueza en el aspecto que aparece deficitario</p>	

en la institución (Gestión Curricular). Es importante que la evaluación de desempeño de los directivos apunte principalmente al nivel de logros trazados, ya que lo realizado en Evaluación Institucional apunta principalmente a gestión realizada sin claras metas que medir.

Área Convivencia escolar	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - La conformación del equipo de Convivencia, liderado por su directora y en compañía de psicóloga e inspectores, ha sido de gran importancia. Se han podido encargar de analizar y tratar casos de alumnos con problemas disciplinarios, realizando intervención hasta a nivel familiar. - La conformación de este equipo multidisciplinario favorece la intervención de alumnos que presentan situaciones que afectan el normal desarrollo del proceso educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen un considerable porcentaje de alumnos que han comparecido al Comité de Convivencia debido a sus conductas disruptivas. - Poca participación de apoderados, sobre todo de alumnos mayores, en distintas actividades del colegio, sobre todo reuniones y talleres.
<p>Situación general del área</p> <p>Aunque ésta área es una de las más altas, se debe buscar estrategias efectivas para mejorar las conductas disruptivas de los alumnos, como también diseñar estrategias que permitan acercar a los padres y apoderados al establecimiento para lograr esta alianza escuela hogar a favor de los alumnos.</p>	

Área Gestión de recursos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con el personal que el establecimiento requiere. - PME ha permitido la contratación de docentes de apoyo como asistentes de sala y equipo multiprofesional. - El colegio cuenta con modernas instalaciones y adecuada infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se carece de metas para el personal existente. - No existe un diagnóstico de necesidades en esta área, se realiza por acuerdo en asambleas docentes. - Existencia de materiales básicos y bajo presupuesto para reposición de ellos o implementación de nuevas salas. - Por el momento no hay presupuesto para perfeccionamiento de docentes ni incentivos por buen desempeño.
<p>Situación general del área</p> <p>Es importante fijar metas a cada integrante de la comunidad educativa para lograr efectividad de la institución. Es relevante que se realice y exista un diagnóstico de necesidades en área de recursos como un sistema de registro de soporte y servicios. Si bien el director de administración del establecimiento, quien se desempeña en el colegio hace 1 año, ha logrado organizar de mejor manera esta área, se encuentra muy descendida debido a la falta de recursos del colegio y más aún en la situación sanitaria que vivimos actualmente, ya que gran parte de los apoderados se niega a pagar oportunamente sus mensualidades.</p>	

Plan de Mejoramiento

El siguiente Plan de Mejoramiento Educativo pretende ser un humilde aporte al Colegio San Marcos de Antofagasta, para que logre la consecución de ser una escuela eficaz, conforme lo estipula en su PEI, PME y documentos que lo regulan en forma interna (Reglamento de Convivencia y Reglamento de Evaluación). Se pretende dar una respuesta que busque la calidad educativa para sus niños y jóvenes y que cubija las demandas de sus padres y apoderados que confían en esta institución escolar.

El plan se basará en las fortalezas internas que existen en la institución para superar las debilidades que se presentan, como también en lo estipulado en su PME, PEI, carta de navegación del colegio, en las investigaciones de escuelas efectivas y de liderazgo efectivo.

Para dar ordenamiento a dicho plan se diseñará en la misma forma como se ha presentado hasta ahora, es decir, por sus dimensiones, con sus objetivos, metas, acciones y responsables.

OBJETIVO GENERAL DEL PME COLEGIO SAN MARCOS DE ANTOFAGASTA:
“Alcanzar niveles de excelencia pedagógica y académica que den cuenta de la efectividad de la institución escolar que satisfaga las necesidades de sus alumnos y alumnas como también las de los padres, apoderados, autoridades y cuerpo docente en general”.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica o curricular	Gestión pedagógica	Retroalimentar con otros colegios del holding la aplicación de la malla curricular a fin de recoger experiencia y mejorar la práctica y documentación.	Primer trimestre año 2021	Reuniones de análisis y coordinación con colegios del holding.	UTP
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Implementar estrategias para el uso pertinente del material didáctico que existe.	Primer semestre año 2021	Solicitar capacitación al colegio para el conocimiento y aplicación de material didáctico adquirido por la institución.	UTP
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Promover cambios y favorecer las potencialidades de los alumnos.	Julio 2021	Intercambio de experiencia de logros y buenas prácticas.	Entrega de autoevaluación del 1er semestre en reunión técnica para

					retroalimentar experiencias.
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Gestionar eficazmente los apoyos acordados entregando oportunamente los recursos comprometidos.	Julio y diciembre 2021	Confeccionar calendario de entrega de recursos para cada semestre del año	Sostenedor
	Liderazgo formativo y académico del director	Actualizar el PEI del establecimiento con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa y su difusión al término del año escolar 2021.	Fines del año 2021	Organizar comisiones para reformular y actualizar PEI, calendarizando reuniones de trabajo para revisar y evaluar el documento. Calendarizar reuniones de consenso del PEI por parte de todas las comisiones. Calendarización de acciones de difusión del PEI. Nominación de comisión que monitoree y evalúa ejecución de	Equipo de gestión Docentes

				PEI y haga partícipe a los diferentes estamentos de la comunidad escolar	
	Planificación y gestión de resultados	Retroalimentar la gestión y aplicación del PEI con los beneficiarios	Fin del primer semestre 2021	Diseño y aplicación de Encuesta de expectativas de los apoderados que pretende conocer la idea que los apoderados tienen respecto al servicio que esperan que el colegio les brinde.	Equipo de gestión Docentes
			Fin del segundo semestre 2021	Diseño y aplicación de encuesta de satisfacción que medirá el cumplimiento de las expectativas establecidas como susceptibles de ser cumplidas.	Equipo de gestión Docentes
Convivencia escolar	Formación	Brindar al alumno atención integral de todas las áreas de su desarrollo,	Diciembre 20021	Se realizarán estudios de caso de al menos 2 alumnos por curso se encuentren en una situación vulnerable.	Docentes, UTP

		atendiendo sus habilidades e intereses, en la aplicación de metodologías apropiadas.	2 primer semestre y 2 segundo semestre 2021 1 al mes	Se realizarán 4 Charlas de Especialistas en reunión de apoderados. Se realizarán almuerzos de los alumnos junto a su profesor jefe	UTP Profesores jefes.
	Convivencia escolar	Mantener un adecuado clima organizacional que genere una convivencia agradable y asegure el trabajo en equipo.	Julio y Diciembre año 2021	Se realizarán dos jornadas de reflexión dedicadas al autocuidado, esparcimiento y desarrollo de sentido de pertenencia al equipo	Equipo directivo Profesionales del Equipo de Convivencia escolar
	Participación	Lograr que un 80% de los padres y apoderados se involucre en forma efectiva y positiva del proceso	Marzo a diciembre 2021	Calendarizar actividades con padres y apoderados de acercamiento (charlas, foros, escuelas para padres, convivencias, entre otras).	Equipo de convivencia escolar

		educativo de su pupilo.		<p>Programación de actividades en el aula con padres y apoderados en ciclo pre básica y primer ciclo básico</p> <p>Charlas con equipo multiprofesional del desarrollo bio-sico-social del niño y adolescente.</p> <p>Evaluación de actividades con padres y apoderados.</p>	<p>Educadoras de párvulos y profesores jefes primer ciclo.</p> <p>Equipo de convivencia escolar</p> <p>Profesores jefes</p>
Gestión de recursos	Gestión del recurso humano	Pesquisar necesidades de mejoramiento de perfil docente y técnico	<p>Primer semestre</p> <p>Segundo semestre</p>	<p>Diseño y aplicación de autoevaluación de competencias laborales.</p> <p>Creación de alianza estratégica con instituciones de educación superior como Universidad de Antofagasta</p>	Equipo directivo

	Gestión de recursos financieros y administración	Obtener recursos y financiamientos a través de proyectos.	Agosto 2021	Diseño de proyecto de ayuda social con la colaboración de Empresa minera Escondida. Realizar reuniones de Análisis de los instructivos de fondos concursables.	Dirección
	Gestión de recursos educativos	Asegurar que los recursos educativos sean los adecuados y utilizados en función del logro de las metas institucionales.	Marzo – abril 2021 Mayo 2021	Realizar pesquisa en cada ciclo educativo del colegio determinando recursos materiales educativos necesarios de adquirir. Confeccionar calendario de adquisición de recursos materiales educativos	Coordinadores de cada ciclo Director de administración y finanzas

Bibliografía

- “Alumno Prioritario” <http://www.taringa.net/posts/info/10902048/Alumnos-Prioritarios-as-Quienes-son-y-como-se-identific.htm>
- “Claves para un liderazgo efectivo” <http://www.redlideres.cl/1813/article-73558.html>
- “Escuelas Efectivas” <http://www.educarchile.cl/>
- “Escuelas Efectivas” <http://www.unicerf.cl/>
- “Escuelas Efectivas y liderazgo” <http://www.monografias.com/>
- “Liderazgo Efectivo” <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-liderazgo/a-liderazgo-efectivo.html>
- “Planes de Mejoramiento” <http://www.planesdemejoramiento.cl/>