



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación Mención  
Gestión de Calidad

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO DEL COLEGIO SAN GABRIEL ARCÁNGEL, DE LA  
COMUNA DE LOS ÁNGELES, REGIÓN DEL BÍO BÍO

Candidata a magíster: **Andrea Polet Rivera Veloso**

Tutor Disciplinar : **Amely Vivas Escalante**

Tutor Metodológico : **Marlenis Martínez Fuentes**

Junio 2024

## I. ÍNDICE

RESUMEN .....	4
INTRODUCCIÓN .....	8
MARCO TEÓRICO.....	10
PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA .....	11
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO .....	14
MARCO CONTEXTUAL.....	17
VISIÓN.....	17
MISIÓN .....	17
SITUACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR .....	18
RESEÑA HISTÓRICA.....	18
SÍNTESIS DE ANTECEDENTES DEL ENTORNO.....	20
SÍNTESIS DE ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS .....	21
OBJETIVO GENERAL .....	23
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	23
METAS.....	24
LÍNEAS DE ACCIÓN, PROGRAMAS Y/O PROYECTOS ESPECÍFICOS.....	26
Proyecto de Integración Escolar (PIE).....	27
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERATIVA.....	30
PERFILES.....	30
ESTUDIANTES.....	31
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA .....	32
FASES DE ACCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	33
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	34
Área de gestión del currículum .....	36
Área Liderazgo Escolar.....	42
Área Convivencia Escolar .....	46
Área Gestión de Recursos .....	51
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	56

Área de gestión del curriculum.....	56
Área de liderazgo escolar .....	58
Área Convivencia Escolar .....	59
Área Gestión de Recursos .....	61
PLAN DE MEJORAMIENTO .....	64
Objetivos y Metas .....	64
CONCLUSIÓN .....	71
BIBLIOGRAFÍA .....	72

## II. LISTA DE TABLAS

Tabla 1:.....	11
Pasos para construir un plan de mejora .....	11
Tabla 2:.....	22
Datos Colegio San Gabriel Arcángel .....	22
Tabla 4:.....	36
Dimensión: Gestión pedagógica .....	36
Tabla 5:.....	39
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula .....	39
Tabla 6:.....	40
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	40
Tabla 7:.....	42
Dimensión: Liderazgo del sostenedor .....	42
Tabla 8:.....	43
Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director .....	43
Tabla 9:.....	44
Dimensión: Planificación y gestión de resultados .....	44
Tabla 10:.....	46
Dimensión: Formación .....	46
Tabla 11:.....	47
Dimensión: Convivencia escolar .....	47
Tabla 12:.....	49
Dimensión: Participación .....	49
Tabla 13:.....	51
Dimensión: Gestión del recurso humano .....	51
Tabla 14:.....	52
Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración .....	52
Tabla 15:.....	54
Dimensión: Gestión de recursos educativos .....	54
Tabla 16:.....	64

Objetivos y Metas ..... 64

### III. LISTA DE FIGURAS

Figura 1: .....	16
Etapas del ciclo.....	16
Figura 2: .....	30
Organigrama Colegio San Gabriel Arcángel.....	30
Figura 3: .....	34
Dimensiones .....	34

#### **IV. RESUMEN**

El presente trabajo de grado, se basa en realizar un diagnóstico del plan de mejoramiento educativo del Colegio San Gabriel Arcángel, perteneciente a Fundación Juan XIII, de la ciudad de Los Ángeles, se analizará el plan de mejoramiento actual mediante una ficha técnica que se aplicará a varias personas, dentro de las cuales se analizará diferentes áreas que van dentro del plan de mejoramiento educativo, esas áreas son gestión de curriculum, basada en la dimensión gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes, en el área liderazgo escolar, se basa en las dimensiones, liderazgo del sostenedor, planificación y gestión de resultados y liderazgo formativo y académico del director, en el área de convivencia escolar, se basa en las dimensiones, formación, convivencia escolar y participación, y en el área gestión de recursos, se basa en las dimensiones, gestión del recurso humano, gestión de recursos financieros y administración y por último gestión de recursos educativos. Luego se hará un análisis de los resultados obtenidos para posteriormente redactar un plan de mejoramiento educativo, donde se tratará de mejorar los puntos que el diagnóstico arroje descendidos, se plantearán objetivos, metas, acciones y responsables de plan de mejoramiento educativo a mejorar, posteriormente se realizará una conclusión para analizar de mejor forma el trabajo de grado en cuestión.

## 1. INTRODUCCIÓN

El ministerio de educación en el año 2018 en su documento, ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales orientaciones para el plan de mejoramiento educativo, menciona que “El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME. (p. 9)

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 en diferentes ámbitos. La mejora se produce cuando la organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante en el que se desenvuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan. La planificación de sus estrategias es lo principal para conseguir los saltos educativos que se necesitan, para ello es esencial realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el plan de mejoramiento educativo (PME), dicho diagnóstico será realizado a través de una ficha técnica la cual será respondida por un grupo de personas. Luego del diagnóstico se analizará el resultado pasando por los cuatro áreas a estudiar, área gestión del curriculum, liderazgo educativo, convivencia escolar y gestión de recursos. Finalmente se va a redactar un plan de mejoramiento educativo el cual tiene como objetivo que mejora constituye un objetivo del proceso de mejora continua, y por lo tanto, una de las principales herramientas a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables de la educación, que de alguna u otra forma tengan relación con el proyecto educativo a mejorar, este plan integra decisiones estratégicas sobre cuáles son los cambios que se deben incorporar a los diferentes procesos de organización. El plan anterior servirá como base para la detección de aspectos a mejorar, permitiendo el

control y seguimiento de diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante los posibles cambios.

## 2. MARCO TEÓRICO

Pareja Fernández en el año 2009 en su libro una clave para la institución educativa: los planes de mejora. Educación y educadores, 9(2), menciona que “como sabemos el concepto de calidad, que desde hace unos años viene acaparando la atención e interés de los administradores, funcionarios y docentes, necesita y merece que se le aplique el mismo tratamiento que los propios educadores exigen para sus respectivas disciplinas” (p. 16). Es decir, que se le estudie un poco, se comprenda y asimile.

Al hablar de educación, los estándares educativos se mide en resultados visibles en la enseñanza, pero se tropieza con varias dificultades, ya que educar no es solo transmitir conocimientos, también implica formar personas con carácter, costumbres e ideas. Todo lo anterior se puede trabajar en el plan de mejoramiento educativo, que es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación de mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos del país.

Se entiende plan de mejoramiento educativo al conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha es periodos de tiempo determinados para que los aspectos de la gestión educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica. Dicho mejoramiento necesita del convencimiento y la decisión de que mejorar es siempre posible, cualquiera que sea la naturaleza de la institución, grande o pequeña, rural o urbana, privada o pública, siempre hay instancia para mejorar la gestión.

Ahora también se observa que el plan de mejor es un buen instrumento para identificar y organizar posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Es fundamental enfocarse en los aprendizajes de los estudiantes y contar con las fortalezas de la institución, muchas veces igual pensar en la parte socioemocional de los diferentes establecimientos. Además se debe integrar la decisión estratégica sobre las cuáles son los cambios que deben incorporarse a los

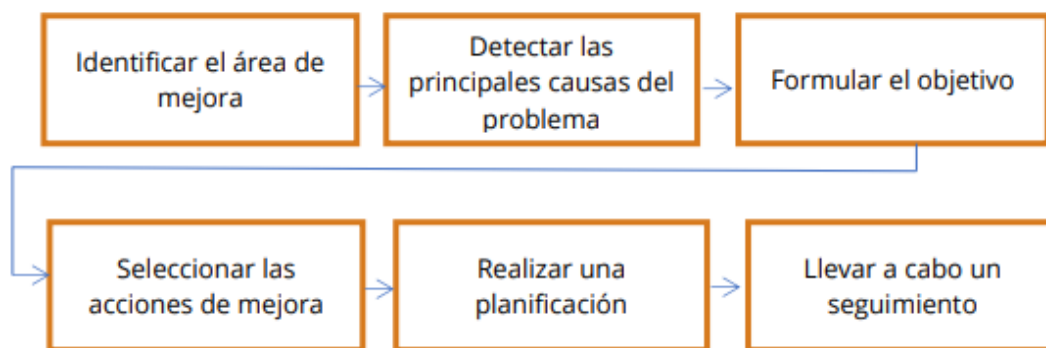
diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en la percepción de un mejor servicio.

## PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA

A continuación se presentan diferentes pasos a seguir para la construcción de un plan de mejora:

**Tabla 1:**

*Pasos para construir un plan de mejora*



- **Identificar el área de mejora:** El conjunto de desviaciones detectadas durante el proceso de evaluación será el punto de partida para la detección de las áreas de mejora. Este diagnóstico puede ser interno, fruto de la realización de un proceso de autoevaluación o de la aplicación de un proceso de evaluación para la verificación, el seguimiento o la renovación de la acreditación del plan. Es posible que el análisis centrado en los criterios del modelo de evaluación, dada la interrelación que existe entre ellos. Siempre que sea posible se deberán integrar en grandes bloques siguiendo una lógica convenida.
- **Detectar las principales causas del problema:** La solución de un problema, y por lo tanto la superación dentro de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación. Entre otras cabe destacar, el diagrama de espina (causa-efecto), diagrama de Pareto, tormenta de ideas. La utilización de alguna de las

anteriores o de otras similares ayudará a analizar en mayor profundidad el problema y preparar el camino a la hora de definir las acciones de mejora. Asimismo, puede ocurrir que durante o como resultado del proceso de evaluación ya realizado, se hayan podido evidenciar las causas que han dado lugar al problema contenido en el área de mejora identificada.

- **Formular el objetivo:** Una vez que se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución.

Por lo tanto, al redactarlos se debe tener en cuenta que estos objetivos han de: expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr, ser concretos, y estar redactados con claridad. Así mismo, deben cumplir las siguientes características: ser realistas (posibilidad de cumplimiento), acotados (en tiempo y grado de cumplimiento), flexibles (susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial), comprensibles (cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir), obligatorios (existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución).

- **Seleccionar las acciones de mejora:** El paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se propone la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, técnica del grupo nominal, etc.) que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las desviaciones identificadas. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados. La selección de las acciones de mejora es consecuencia lógica del conocimiento del problema, de sus causas y del objetivo fijado. El número de acciones dependerá de la complejidad del problema y de la organización de la gestión interna del título. Es importante tener en cuenta que este ejercicio se debe realizar con total y plena libertad, las restricciones se tendrán en cuenta en el paso siguiente, cuando haya que hacer la priorización. Si hubiera limitaciones durante la selección se estarían limitando de entrada las posibles actuaciones.

- **Realizar una planificación:** El listado obtenido es el resultado del ejercicio realizado, sin haber aplicado ningún orden de prioridad. Sin embargo, algunas restricciones inherentes a las acciones elegidas pueden condicionar su puesta en marcha, o aconsejar postergación o exclusión del plan de mejoras. Es, por lo tanto, imprescindible conocer el conjunto de restricciones que condicionan su viabilidad. Establecer el mejor orden de prioridad no es tan sencillo como proponer, en primer lugar, la realización de aquellas acciones asociadas a los factores más urgentes, sino que se deben tener en cuenta otros criterios en la decisión.
- **Seguimiento del plan de mejora:** Una vez elegidas por orden de prioridad, se procederá a construir el plan de mejoras incorporando también los elementos que permitirán realizar el seguimiento detallado del plan para garantizar su eficacia y eficiencia, de acuerdo con la tabla que se añade a continuación. Para llevar a cabo las acciones de mejora propuestas es necesario especificar las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos. Para ello hay que determinar quién es el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las acciones de mejora, las diferentes tareas a desarrollar, los recursos humanos y materiales necesarios, el período de consecución, la fecha de inicio, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de las mismas. Es muy posible que esta planificación conlleve una negociación entre todos los responsables e implicados, a diferentes niveles, del título evaluado. Así mismo, el hecho de dar al plan de mejoras un carácter formal adecuado, según las características y el modo de hacer de cada institución, favorecerá su éxito, y por tanto, la consecución del objetivo previamente fijado.

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que las escuelas y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes. Dentro de este marco general, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional es el instrumento central que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que desarrollan las escuelas y liceos constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.

Pareja Fernández en el año 2006 en su libro una clave para la institución educativa: los planes de mejora. Educación y educadores, 9(2), menciona que “El movimiento teórico práctico de mejora de la institución educativa se ha preocupado, desde siempre, por los procesos de cambio que se desarrollan en los centros educativos. Su genuino centro de atención ha estado incardinado, tradicionalmente, en la práctica frente a la reflexión mas propia del movimiento eficientista, por lo tanto se atiende mas a llevar a cabo la transformación que en estudiar los procesos que están implicados en ella. Éste es el aspecto fundamental por el que está considerado como un movimiento de prácticos, sin que exista aún una teoría valida de mejora escolar. La expresión “mejora escolar” expresa un cambio llevado a cabo mediante un proceso sistemático, planificado y, desde luego, continuo en el que la institución educativa va modificando sus procesos de enseñanza y aprendizaje, su organización y cultura con la finalidad de alcanzar sus metas educativas: ésta es la razón que ya la hemos

comentado por la que no todos los cambios producidos en las escuelas pueden ser considerados como mejora.” (p. 174)

La definición anterior realizada por el autor, es la misma vista en varias definiciones encontradas, por lo cual un plan de mejora escolar necesita ir cambiando a medida que éste lo vaya requiriendo y en base a los estudiantes que vayan pasando por el establecimiento educacional.

### **Ciclo del mejoramiento continuo del establecimiento educacional**

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI)

### **Ciclo del mejoramiento continuo para 4 años**

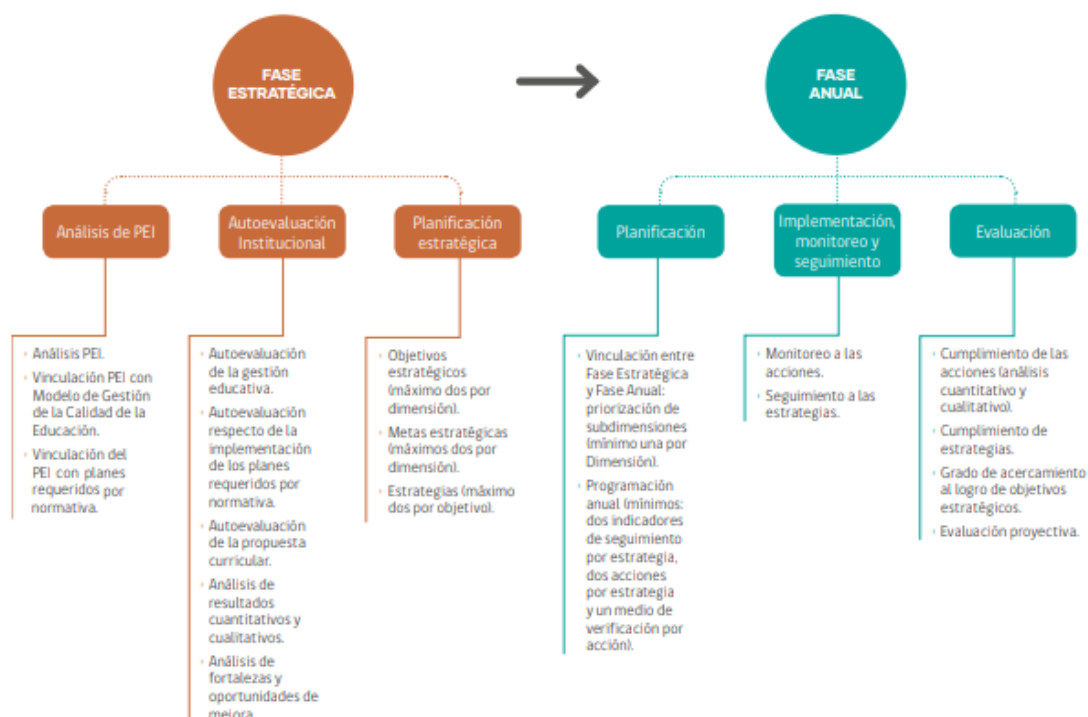
El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento.

Al crear el PME es relevante considerar los siguientes criterios:

- Relevancia del Proyecto Educativo institucional.
- Construcción de una visión estratégica participativa.
- Análisis sistémico de los procesos y estrategias implementadas a mediano y largo plazo.

**Figura 1:**

*Etapas del ciclo*



La Fase Estratégica considera los objetivos que, a mediano plazo, son desafíos que la comunidad educativa ha definido como prioritarios de abordar para lograr el mejoramiento en sus procesos y resultados. ¿Cuánto hemos avanzado en el logro de los objetivos? ¿Cuál es la brecha entre los objetivos estratégicos y los logros alcanzados? La Planificación Anual, ¿contribuye al logro de los objetivos del ciclo de mejoramiento?

### **3. MARCO CONTEXTUAL**

El Colegio San Gabriel Arcángel, es un Establecimiento Educacional Católico que imparte los niveles escolares de Enseñanza Pre-básica, Enseñanza básica y Enseñanza media Humanística Científica, es particular con subvención compartida y pertenece a la Fundación Juan XXIII.

Como cada institución educacional, nuestro colegio, cuenta con el presente Proyecto Educativo Institucional, el que tiene la finalidad de unir, cohesionar y dar sentido al accionar educativo del colegio, este se encuentra ligado al Proyecto Educativo de la Fundación Juan XXIII el que se une a la misión de Escuela Católica asignada por el Concilio Vaticano II.

Para la presente revisión y actualización de este proyecto se consideraron: la Ley General de Educación, la Ley de Inclusión y las Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional otorgado por el Ministerio de Educación. Participaron de esta revisión todos los estamentos del establecimiento y fue dado a conocer a la comunidad Educativa a través del Consejo Escolar, organismo colaborador de la función directiva del colegio. La vigencia de este proyecto educativo institucional es hasta el año 2024.

#### **VISIÓN**

Queremos ser un colegio líder en la tarea Educativa, con grato ambiente organizacional, alto nivel académico, respetuoso con la diversidad de los estudiantes, defensores del entorno ecológico y difusores de las actividades deportivas y recreativas, con fuerte formación valórica cimentada en la Fe en Cristo, que permita a sus egresados continuar con éxito y seguridad en sí mismos en la Educación Superior.

#### **MISIÓN**

Impregnados del Evangelio, según el modelo del arcángel San Gabriel, y confiados en su intercesión, nuestra misión es: “Formar jóvenes originales, libres, creativos, con dominio del lenguaje, capaces de adaptarse a una sociedad en

constante evolución, buscando siempre promover en la Comunidad una Acción Evangelizadora según las opciones preferenciales de la Iglesia”.

## **SITUACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR**

El Colegio San Gabriel Arcángel, de inspiración católica, pertenece a la Fundación Juan XXIII, cuenta en la actualidad con Educación Parvularia la cual atiende cuatro cursos Pre-kínder con 35 alumnos y cuatro cursos de Kínder con 38 alumnos. Cabe destacar que dentro de su proyecto está la formación integral del niño tanto en el desarrollo de sus funciones básicas, su formación valórica y crecimiento de la Fe en el Amigo Jesús, teniéndolo como modelo. Los cursos de 1er. y 2do. Año Básico, 4 por nivel, funcionan en Jornada Única de mañana extendiéndose por dos veces en la semana hasta las 13:45 debido a que se agregó 2 horas de Inglés a su malla curricular, por lo tanto suma 32 horas semanales.

Los cursos de 3º a 8º Básico de esta Unidad Educativa se encuentran en Jornada Escolar Completa, siendo igualmente 4 cursos por nivel al igual que los cursos de 1º a 4º año Enseñanza Media. Debido al aumento de la población estudiantil, la Fundación Juan XXIII construyó un edificio con infraestructura adecuada, aumentando el número de salas y dependencias necesarias para llevar a cabo la extensión horaria, cumpliendo así con las propuestas de la Reforma Educacional: laboratorios de ciencias, salas de música, arte, capilla, casino, gimnasio techado, bibliotecas y otros. Está dotado de personal Directivo, Docente, Paradocente, Administrativo y Auxiliar, altamente capacitado y en número suficiente para desempeñar en forma satisfactoria las diferentes funciones.

## **RESEÑA HISTÓRICA**

El Colegio San Gabriel Arcángel, fue creado en el año 1986, por el entonces Obispo de nuestra Diócesis Monseñor Orozimbo Fuenzalida como respuesta a la demanda de muchas familias de nuestra comunidad deseosas de educar a sus hijos en un ambiente de iglesia y pleno de valores, éticos, morales y espirituales como colegio anexo al Colegio Teresiano.

Durante sus primeros años fue guiado por la congregación de Santa Teresa de Jesús siendo su primera directora la hermana Rosario Armendáriz. En el año 1993 por resolución N° 1470 el colegio adquiere el reconocimiento oficial como Colegio San Gabriel Arcángel.

El año 2000 el Colegio San Gabriel ingresa a la Jornada Escolar Completa construyendo para ello un hermoso edificio. El año 2010 se publica la ley general de Educación (LGE) texto legal que en su artículo 25 plantea una nueva estructura curricular estableciendo que el nivel de Educación Básica tendrá una duración de seis años al igual que el nivel de Enseñanza Media. Este cambio vino a dar un impulso al sueño de padres y apoderados de contar con un colegio con enseñanza escolar completa de Prekinder a 4° año Medio para sus hijos.

Hoy después de 32 años, este colegio que partió tímidamente con cuatro cursos, cuenta con una matrícula de 2.410 alumnos distribuidos en cursos de Pre-kínder a 4° año Medio, siendo el Colegio más grande de la provincia de BíoBío, consolidándose como un resultados en las mediciones nacionales y destacada participación en actividades Establecimiento Educacional de gran prestigio por su excelencia académica, buenos deportivos y culturales en el nivel comunal, provincial, regional y nacional.

Sus mayores fortalezas son haber conformado un equipo docente de gran nivel que junto a la Unidad Técnico Pedagógica y Directivos han sido capaces de proponerse metas altas y enfrentar permanentes desafíos.

Cuenta con el compromiso del nivel corporativo, es decir, Fundación Juan XXIII y un Centro de Padres conscientes de su rol de apoyo a las tareas que el colegio planifica para sus hijos.

Su Director actual es el Sr. Max Álvaro Rodríguez Jara.

- Principales hitos históricos:
  - Inauguración como Colegio anexo al Colegio Teresiano (1986)
  - Reconocimiento como Colegio San Gabriel Arcángel (1993)

- Ingreso a la Jornada Escolar Completa (2000)
- Convenio con MINEDUC Igualdad de Oportunidades (Ley SEP 2008)
- Colocación Primera Piedra Edificio nuevo (2013)
- Traslado e instalación en nuevas dependencias (2015)
- Nivel socioeconómico: De acuerdo a la clasificación otorgada por MINEDUC el Colegio está clasificado como Nivel Socioeconómico Medio Alto. Fecha de inicio: 1993
- Ubicación geográfica: Avda. Dr. Manuel Rioseco 855, ubicación que corresponde al sector Norte de nuestra ciudad.
- Características del sector: Es un sector que se encuentra en reciente población con un gran polo de crecimiento y urbanización.
- Modalidad de Financiamiento: Compartido

## **SÍNTESIS DE ANTECEDENTES DEL ENTORNO**

La ciudad de Los Ángeles ha tenido un crecimiento explosivo con la llegada de las Industrias Forestales. Esto ha permitido un desarrollo y aumento la cantidad de habitantes y una situación de transición cultural desde la idiosincrasia de pueblo grande a ciudad, con las virtudes y defectos que el progreso conlleva.

Aparte de las industrias del área forestal, Los Ángeles, se ha desarrollado en torno a las industrias de electricidad y otros.

Siendo la comuna de Los Ángeles rural respecto de su superficie, tiene un importante movimiento agrícola y ganadero sustentado en fundos y pequeñas parcelas que generan una interesante actividad comercial.

Últimamente también se ha incorporado algunos predios a la producción frutícola de frambuesas, arándanos, manzanas, espárragos y otras especies de exportación.

En el área cultural la comunidad cuenta con la oferta educativa de la sede de la Universidad de Concepción, Universidad del Bío-bío, Universidad Católica de la Santísima Concepción; Universidad de la República, Universidad Santo Tomás, Universidad Bolivariana, Inacap, Instituto Profesional Virginio Gómez, Instituto Los Ángeles, entre otros.

## **SÍNTESIS DE ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS**

El Colegio San Gabriel Arcángel, de inspiración católica, pertenece a la Fundación Juan XXIII, cuenta en la actualidad con Educación Parvularia la cual atiende cuatro cursos Prekínder con 35 alumnos y cuatro cursos de Kínder con 38 alumnos. Cabe destacar que dentro de su proyecto está la formación integral del niño tanto en el desarrollo de sus funciones básicas, su formación valórica y crecimiento de la Fe en el Amigo Jesús, teniéndolo como modelo.

Los cursos de 1er. y 2do. Año Básico, 4 por nivel, funcionan en Jornada Única de mañana extendiéndose por dos veces en la semana hasta las 13:45 debido a que se agregó 2 horas de Inglés a su malla curricular, por lo tanto suma 32 horas semanales.

Los cursos de 3º a 8º Básico de esta Unidad Educativa se encuentran en Jornada Escolar Completa, siendo igualmente 4 cursos por nivel al igual que los cursos de 1º a 4º año Enseñanza Media. Debido al aumento de la población estudiantil, la Fundación Juan XXIII construyó un edificio con infraestructura adecuada, aumentando el número de salas y dependencias necesarias para llevar a cabo la extensión horaria, cumpliendo así con las propuestas de la Reforma Educacional: laboratorios de ciencias, salas de música, arte, capilla, casino, gimnasio techado, bibliotecas y otros. Está dotado de personal Directivo, Docente, Paradocente, Administrativo y Auxiliar, altamente capacitado y en número suficiente para desempeñar en forma satisfactoria las diferentes funciones.

Cabe destacar la permanente actualización del personal, a través del perfeccionamiento en forma particular con el fin de mejorar el proceso Enseñanza Aprendizaje. Además del perfeccionamiento organizado y solventado por la Fundación Juan XXIII para todos los funcionarios.

**Tabla 2:***Datos Colegio San Gabriel Arcángel*

NOMBRE	COLEGIO SAN GABRIEL ARCANGEL
DIRECCIÓN	Avda. Doctor Manuel Riosseco 855
COMUNA	Los Ángeles
DIRECTOR	Sr. Max Alvaro Rodríguez Jara.
TELÉFONO	43 - 2404700
E MAIL	secresangabriel@gmail.com
CAPACIDAD DE ATENCIÓN	2.410 alumnos
NIVELES DE ATENCIÓN	Pre básica, Básica y Enseñanza Media
DOTACIÓN DE FUNCIONARIOS	
a) Directivos	4
b) Equipo de gestión	7
c) Coordinadores	10
d) Docentes	97
e) Asistentes de la Educación	74

La excelencia académica es una de las fortalezas de nuestro Colegio San Gabriel, la constante búsqueda y perfeccionamiento ha hecho que en las 2 primeras generaciones de egresados nuestro establecimiento se hayan destacado por los excelentes rendimientos obtenidos por nuestros alumnos en la prueba PSU. Muchos de ellos ya tienen sus postulaciones listas en medicina, leyes, Ingeniería, Escuela Militar, etc.

El departamento Provincial de Educación de BíoBío reconoció el resultado de aprendizaje del Colegio San Gabriel Arcángel en la Asignatura de Lenguaje y Comunicación en Cuarto y Sexto año básico, debido a que logró la mayor cantidad de estudiantes que alcanzaran el Nivel Adecuado de los Estándares de Aprendizaje entre

los establecimientos de su Grupo socio económico en la provincia de Biobío. Nos hemos destacado siempre por los buenos resultados del SIMCE, una alta demanda de matrícula y un bajo porcentaje de repitencia.

## **OBJETIVO GENERAL**

Velar para que todos los alumnos de la Unidad Educativa sean capaces de lograr Aprendizajes significativos que contribuyan a fortalecer su condición de ser humano integral con capacidad para enfrentar y resolver problemas de la vida diaria enfatizando en los Subsectores de Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, y valores cristianos.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **Área del proceso: Gestión Pedagógica:**

- Fortalecer el Aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles, a través de recursos pedagógicos actualizados y adecuados para este proceso, con Docentes capacitados y apoyados en forma permanente con el fin de egresar alumnos debidamente preparados para la enseñanza superior.
- Consolidar el acompañamiento docente como estrategia de colegio para favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje dentro del aula como herramienta que asegure la aplicación de buenas prácticas y el cumplimiento de la cobertura curricular.

### **Área del proceso: Liderazgo:**

- Fortalecer el Proyecto Educativo Institucional del Colegio San Gabriel, como una unidad educativa que fomenta los valores del humanismo cristiano, para colaborar en la tarea educativa de los estudiantes y sus familias, a través de un trabajo colaborativo.
- Promover una gestión efectiva que vincule la coordinación de los diferentes estamentos del Colegio San Gabriel, para posibilitar el logro de los objetivos educativos, mediante un programa de fortalecimiento de los equipos de trabajo.

**Área del proceso: Convivencia escolar:**

- Fortalecer la formación de los integrantes de la Comunidad Educativa según los principios formativos y Sellos de PEI, a través de la participación en actividades propias del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, con el fin de lograr una mayor identidad y compromiso con el Proyecto Educativo.
- Fortalecer el compromiso e identidad de todos los integrantes de la Comunidad Educativa con el PEI, promoviendo instancias para crear lazos en un contexto de respeto, favoreciendo el debate fundamentado y reflexivo, acrecentando el sentido de pertenencia.

**Área del proceso: Gestión de Recursos:**

- Optimizar el uso de los recursos financieros asignados por la Fundación Juan XXIII, el Proyecto PME. SEP y el Programa PIE. Mediante la distribución y control para cumplir con los requerimientos y necesidades de todos los estamentos de la Unidad Educativa.

**Área del resultado:**

- Mejorar los resultados de todos los indicadores de evaluaciones Externas y de Eficiencia Interna a través de acciones desarrolladas en todas las áreas, tendientes a optimizar los aprendizajes e internalizar principios del PEI.

**METAS****Área del proceso: Gestión Pedagógica:**

- La Unidad Técnica Pedagógica guiará, coordinará, monitoreará, supervisará las acciones o estrategias del Plan SEP con el fin de obtener un 100% de logro en sus propuestas para el fortalecimiento del aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles.
- La Unidad Técnica Pedagógica coordinará, monitoreará, supervisará el acompañamiento con el fin de obtener un 100% de logro en las orientaciones

entregadas al docente para mejorar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles.

#### **Área del proceso: Liderazgo:**

- El 100% de la comunidad educativa, conoce, promueve y adhiere el Proyecto Educativo Institucional del Colegio San Gabriel Arcángel.
- El 100% del equipo de gestión y las diferentes coordinaciones logran fortalecer, monitorear y mejorar sus acciones de gestión.

#### **Área del proceso: Convivencia escolar:**

- El Colegio San Gabriel Arcángel promueve un ambiente de sana convivencia en su Comunidad Educativa a través de la puesta en acción del 100% del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.
- El Colegio fortalece la identidad con el PEI, propiciando la participación de los estudiantes, docentes, asistentes de la educación, padres ya apoderados en Jornadas y encuentros que les permitan el crecimiento y desarrollo social y espiritual.

#### **Área del proceso: Gestión de Recursos:**

- Gestionar el 100% de los recursos aprobados por la Fundación, PIE y PME SEP administrando y monitoreando su uso y distribución contribuyendo al mejoramiento de la acción educativa.

#### **Área del resultado:**

- El Colegio San Gabriel Arcángel desarrollará el 100% de las acciones planificadas para el mejoramiento de los indicadores SIMCE y de Eficiencia Interna.

## **LÍNEAS DE ACCIÓN, PROGRAMAS Y/O PROYECTOS ESPECÍFICOS**

### **Programas.**

Nuestra propuesta educativa considera el desarrollo de diferentes proyectos que facilitan el aseguramiento de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

### **Jornada Escolar Completa (JEC).**

Nuestra prioridad es mejorar constantemente la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, favoreciendo así su desarrollo integral. El proyecto Jornada Escolar Completa de nuestro establecimiento contempla variadas actividades para este fin, las que han sido presentadas y aprobadas por el Mineduc para los estudiantes de 1er año de Educación Básica a 4° año de Enseñanza Media.

### **Justificación pedagógica de la Jornada Escolar Completa**

- a) Nuestro Colegio dentro de la provincia se ha destacado siempre por sus buenos resultados del SIMCE una alta demanda de matrícula y un bajo porcentaje de repitencia obtenido en los últimos años.
- b) El Colegio desea desarrollar en los estudiantes la originalidad, creatividad, espíritu crítico, conocimientos sólidos en todos los subsectores, incentivando los valores de verdad, justicia, solidaridad, libertad que lleven al niño a su formación integral, para ser ciudadanos útiles y colaboradores de una sociedad mejor.
- c) La enseñanza del lenguaje oral y escrito requiere ser mejorada por considerarla una herramienta fundamental en el aprendizaje del resto de las áreas. Además del desarrollo del pensamiento analítico y reflexivo necesario para la resolución de problemas. En relación a los docentes, se deberá mejorar e innovar en Metodologías que apunten hacia el cultivo de capacidades y habilidades en los alumnos.
- d) Necesidad de distribuir y aprovechar adecuadamente el aumento de horas de la JEC afianzando hábitos de estudio y el desarrollo de valores que sean parte de su personalidad; ayudarles en el descubrimiento y cultivo de sus capacidades y

habilidades. En cuanto a los Padres y Apoderados, mantener una interacción de mutua colaboración, según corresponde a una Escuela abierta, participando en actividades hacia la Comunidad para el cumplimiento de Objetivos de la Reforma Educacional.

- e) Un porcentaje del alumnado proviene de sectores rurales y de comunas vecinas quienes se verán favorecidos al permanecer en el establecimiento realizando actividades complementarias que ayuden en la formación integral.

### **Proyecto de Integración Escolar (PIE).**

El Proyecto de Integración Escolar surge del reconocimiento de la diversidad, las capacidades diferentes y las necesidades educativas especiales, significando una valiosa estrategia de inclusión al interior del establecimiento. El desarrollo del PIE considera:

1. Sensibilización e información a la comunidad educativa sobre la integración y el PIE del establecimiento.
2. Detección y evaluación de necesidades educativas especiales.
3. Coordinación y trabajo colaborativo entre profesores y profesionales de apoyo, con la familia y con los estudiantes.
4. Capacitación a la comunidad educativa en estrategias de atención a la diversidad y a las necesidades educativas especiales.
5. Adaptación y flexibilización curricular.
6. Convivencia escolar y respeto a la diversidad.
7. Monitoreo y evaluación del PIE.

### **Descripción del Proyecto**

El objetivo de la Integración de los alumnos con Necesidades Educativas Transitorias y Permanentes es otorgarles los apoyos especializados que requieran, para que puedan culminar de manera óptima su proceso educativo.

En este caso, serán atendidos, alumnos con TEL, de tipo mixto y expresivo que cursan kínder, primero y segundo año básico; alumnos con Hiperactividad, Trastorno de Déficit

Atencional; Dificultades Específicas de Aprendizaje y alumnos con Coeficiente Intelectual en el Rango Límite que presentan necesidades educativas especiales transitorias. Asimismo, alumnos con Trastorno generalizado del desarrollo, déficit intelectual y trastorno motor que presentan necesidades educativas especiales de carácter permanente.

### **Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA).**

La Biblioteca o Centro de Recursos para el Aprendizaje apoya la implementación del currículum y genera instancias de aprendizaje, ya que incorpora los recursos de aprendizaje disponibles en el establecimiento, a los cuales tienen acceso los estudiantes. Con el objetivo de acompañar a los estudiantes (Educación Parvularia, Básica y Media) en su proceso de aprendizaje, se trabajan las lecciones del CRA, las que tienen incorporados, explícita o implícitamente los contenidos curriculares de los programas educativos. El Colegio San Gabriel dispone de CRA para todos los niveles.

### **Tics.**

Nuestros estudiantes están conviviendo diariamente con las tecnologías de la información y comunicación por lo que requieren de una respuesta efectiva de la escuela al desarrollo de estas competencias digitales. Las tecnologías constituyen un elemento de apoyo no solo al consumo de información, sino también a la producción de conocimientos. Por tal motivo, incorporamos a nuestro trabajo el desarrollo de habilidades TIC para el aprendizaje de nuestros estudiantes.

- a) Información: habilidades para buscar, seleccionar, evaluar y organizar información en entornos digitales y transformar o adaptar la información en un nuevo producto o conocimiento.
- b) Comunicación efectiva y colaboración: capacidad de transmitir e intercambiar información e ideas con otros, así como también de interactuar y contribuir dentro de un grupo o comunidad.
- c) Convivencia digital: habilidades para aprender y vincularse con otros en un ambiente digital, resguardándose de situaciones riesgosas (seguridad digital)

- d) Tecnología: conocimientos y habilidades funcionales para operar y usar las TIC en diferentes tareas.

### **Proyecto de Mejoramiento Educativo SEP**

El Colegio obtiene recursos para mejorar los procesos de Aprendizaje de los alumnos considerados como prioritarios y de la totalidad de los alumnos a través del PME SEP. Este Proyecto desde el año 2008 ha permitido aumentar en recursos humanos y materiales beneficiando a todos nuestros estudiantes, llevando a cabo acciones planificadas e intencionadas que involucran el compromiso de toda la Comunidad Educativa y de todas las Áreas: Liderazgo, Convivencia, Gestión Curricular y Recursos.

#### **Talleres**

Posterior al horario de clases, al término de la Jornada, se realizan diversos talleres que apuntan al desarrollo y refuerzo de importantes áreas.

#### **Talleres de Reforzamientos, Talentos y desarrollo de habilidades cognitivas.**

Se realizan en todos los niveles desde 1° Básico a 4° E. Media en las áreas humanista-científica.

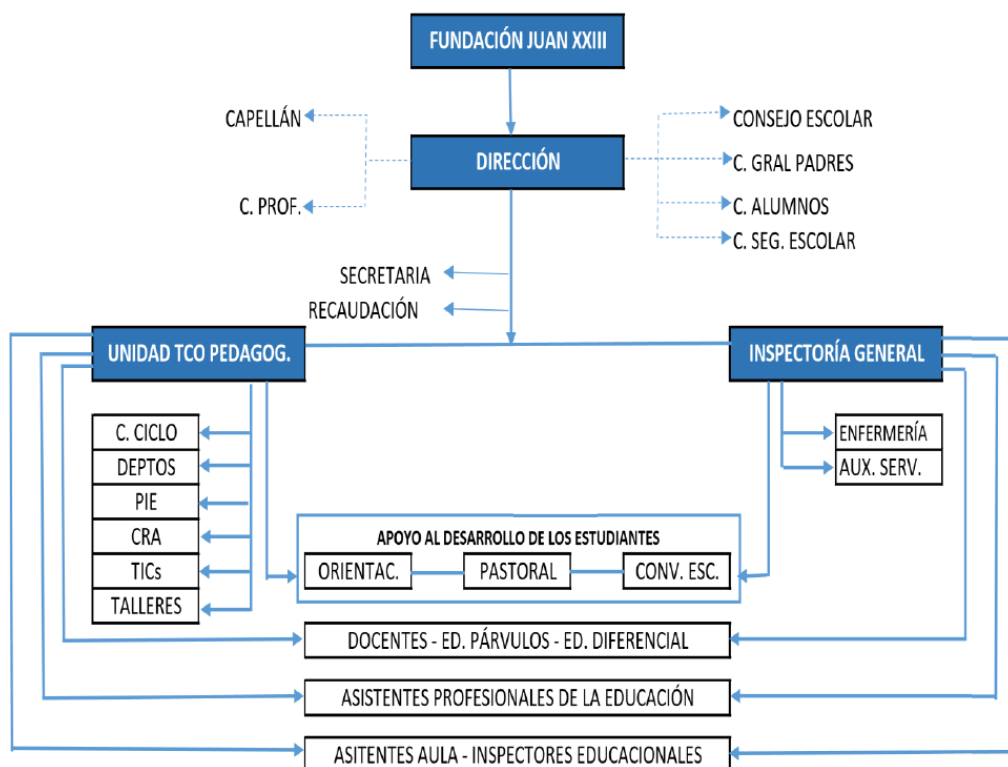
#### **Talleres Extraescolares**

Se llevan a cabo en las áreas Artística, Deportiva y Cultural. Impartidos por profesores o monitores contratados para este efecto. La misión del Departamento Extraescolar del Establecimiento es canalizar los intereses y aptitudes de los alumnos hacia un desarrollo integral utilizando adecuadamente el tiempo libre.

## DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERATIVA

**Figura 2:**

*Organigrama Colegio San Gabriel Arcángel*



## PERFILES

### EQUIPO DIRECTIVO

El Directivo del Colegio San Gabriel Arcángel debe ser un cristiano comprometido con la misión del Colegio Católico, actualizado en los progresos de la legislación, la pedagogía, las relaciones humanas y que viva la caridad con sus alumnos. Debe tener un espíritu apostólico, dando testimonio auténtico de la fecundidad de la adhesión personal con Cristo.

## **DOCENTES Y ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN.**

### **Docente**

El profesor del Colegio San Gabriel Arcángel debe ser un cristiano comprometido con la misión del Colegio Católico, actualizado en los progresos de la psicología, la pedagogía, la didáctica y que viva la caridad con sus alumnos.

Nuestro profesor debe tener un espíritu apostólico, dando un testimonio auténtico de la fecundidad de la adhesión personal con Cristo.

En su relación con los padres debe ser un activo colaborador y educador de la misión educativa de la familia cristiana.

En su relación con los alumnos, debe estimular el desarrollo personal y la construcción de nuevos conocimientos, siendo un amigo y un guía, aún más allá de las aulas.

### **Asistente de la Educación**

El Asistente de la Educación sea una persona comprometida con la misión de la Escuela Católica y con los programas de acción que el Colegio genere, intentando siempre hacer de su trabajo un apoyo constructivo a la formación de los estudiantes y a la creación del clima comunitario que propicia la escuela.

## **ESTUDIANTES**

Queremos a nuestros educandos abiertos a un progreso con Dios; respetuosos de la dignidad humana y de su entorno ecológico, libres, amantes de la verdad, la justicia, la paz y el amor, en un caminar de conversión que coincida con la fe como liberación de toda esclavitud para anunciar con sus vidas la posibilidad de un mundo mejor.

## **APODERADOS**

Nuestros padres y apoderados son comprometidos con su proyecto de Familia en la triple misión que la Iglesia les asigna como: Formadora de Personas, Educadora

de la Fe y Promotora del Desarrollo Social, padres comprometidos con el colegio, participantes activos en la Educación de sus hijos y conscientes de su rol de primeros educadores en unidad con los profesores de sus hijos e hijas.

## **PROFESIONALES DE APOYO**

El Profesional de Apoyo es una persona comprometida con la misión de la Escuela Católica y con los programas de acción que el Colegio genere, intentando siempre hacer de su trabajo un apoyo constructivo a la formación de los estudiantes y su familia, junto con la creación de un clima comunitario que propicia los procesos de enseñanza aprendizaje.

## **DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

Colegio San Gabriel Arcángel, es un establecimiento particular subvencionado, perteneciente a Fundación Juan XXIII, por lo cual todo lo relacionado con mantenimiento y mejora de infraestructura, además de los bienes y servicios que se requieren implementar se realizan por parte de ésta, la cual cuenta con procedimientos establecidos para la adquisición y mantenimiento de materiales didácticos, equipos audiovisuales y/o material fungible.

Fundación Juan XXIII, además cuenta con proyectos internos y postulación a proyectos ministeriales donde participan los diferentes establecimientos, los cuales permiten realizar mejoras en el establecimiento que no se pueden llevar a cabo con el presupuesto de ley SEP.

Cada establecimiento cuenta con un fondo que se distribuye entre gastos de remuneración del personal, y lo que queda se distribuye según las necesidades y acciones a implementar por PEI – PME. Cuando el establecimiento requiere hacer compras se debe enviar presupuestos a Fundación Juan XXIII y ellos son los encargados de comprar y posteriormente entregar a cada establecimiento.

En relación con la contratación del personal del establecimiento, es una mezcla entre director del establecimiento y Fundación Juan XXIII, para luego pasar las pruebas y Fundación hacer las contrataciones, sin embargo, todo lo relacionado con las funciones, roles y responsabilidades, corren por parte del director.

La distribución del espacio del tiempo y espacio de los estudiantes, directivos y docentes, son de responsabilidad del director y del equipo directivo.

## **FASES DE ACCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Como bien se menciona en la misión del establecimiento, está enfocado en formar jóvenes originales, libres, creativos, con dominio del lenguaje, capaces de adaptarse a una sociedad en constante evolución, buscando siempre promover en la Comunidad una Acción Evangelizadora según las opciones preferenciales de la Iglesia, esto quiere decir, que aparte de formar buenos estudiantes en las diferentes asignaturas, se formaran personas de bien y evangelizadoras.

El Proyecto de Integración Escolar surge del reconocimiento de la diversidad, las capacidades diferentes y las necesidades educativas especiales, significando una valiosa estrategia de inclusión al interior del establecimiento. El desarrollo del PIE considera:

Sensibilización e información a la comunidad educativa sobre la integración y el PIE del establecimiento.

1. Detección y evaluación de necesidades educativas especiales.
2. Coordinación y trabajo colaborativo entre profesores y profesionales de apoyo, con la familia y con los estudiantes.
3. Capacitación a la comunidad educativa en estrategias de atención a la diversidad y a las necesidades educativas especiales.
4. Adaptación y flexibilización curricular.
5. Convivencia escolar y respeto a la diversidad.
6. Monitoreo y evaluación del PIE.

Este proyecto educativo institucional, se verá monitoreado, a través de un cronograma de actividades, en los consejos de profesores, en las reuniones de apoderados, en el equipo directivo, articulando el desarrollo de estas actividades en la incorporación del desarrollo de PME. Se evaluará mediante encuestas de satisfacción para todos los estamentos de la unidad educativa, cumplimiento de cronograma, seguimiento y cumplimiento del PME.

## 4. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico es uno de los factores más importantes para una buena realización del PME, es donde se recoge la información necesaria que se debe mejorar en el proceso, todo esto de acuerdo a los estándares de desempeño. Dicho diagnóstico fue respondido por 10 miembros que son parte de la comunidad educativa, ya sean asistentes o profesores en ejercicio.

“El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas.” (González, 2012)

Mencionar que los estándares indicativos de desempeño que constituyen un PME se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar, las que se dividen en tres sub-dimensiones con sus respectivos estándares.

### Figura 3:

#### *Dimensiones*

LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal
Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos

A continuación, se presenta la escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

**Tabla 3:**

*Escala evaluativa*

<b>Valor</b>	<b>Nivel de calidad</b>
<b>1</b>	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
<b>2</b>	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
<b>3</b>	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.
<b>4</b>	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

El instrumento fue aplicado a 10 personas que trabajan en el establecimiento, profesores y asistentes. A continuación se presentan los resultados por ítems

## Área de gestión del currículum

**Tabla 4:**

*Dimensión: Gestión pedagógica*

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
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)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
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	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
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>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</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	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</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>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</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>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</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>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>

**Tabla 5:**

*Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula*

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada,	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>

variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	0	0	4	6
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.	0	0	2	8
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.	0	0	3	7

**Tabla 6:**

*Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes*

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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	0	2	3	5

aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
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.	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

## Área Liderazgo Escolar

**Tabla 7:**

*Dimensión: Liderazgo del sostenedor*

<b>Proceso general a evaluar:</b>				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
2. El sostenedor establece metas claras al director.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

**Tabla 8:**

*Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director*

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.	0	0	0	10
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	0	0	2	8
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.	0	2	2	6
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.	0	2	3	5

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.	1	2	3	4
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	2	3	2	3
7. El director promueve una ética de trabajo.	0	0	1	9

**Tabla 9:**

*Dimensión: Planificación y gestión de resultados*

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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	0	0	0	10

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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
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.	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

## Área Convivencia Escolar

**Tabla 10:**

*Dimensión: Formación*

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
<p><b>Proceso general a evaluar:</b> 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.</p>				
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).	0	0	0	10
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.	0	0	0	10
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	0	0	1	9
4. El establecimiento cuenta con un programa de	0	2	3	5

afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	0	3	3	4
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	0	0	0	10

**Tabla 11:***Dimensión: Convivencia escolar*

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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).	0	0	0	10

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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
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).	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>

**Tabla 12:***Dimensión: Participación*

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
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.	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>

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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
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.	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

## Área Gestión de Recursos

**Tabla 13:**

*Dimensión: Gestión del recurso humano*

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	0	0	4	6
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	0	0	0	10
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	0	0	4	6

**Tabla 14:**

*Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración*

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.	0	0	0	10
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes	0	2	2	6

estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	0	0	2	8
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.	0	0	0	10
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	0	0	0	10
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.	0	0	0	10
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	0	0	2	8

**Tabla 15:***Dimensión: Gestión de recursos educativos*

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
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.	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención,	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

reposición y control de inventario periódicos.				
--	--	--	--	--

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico que contestaron 10 personas del establecimiento educacional Colegio San Gabriel Arcángel.

### Área de gestión del curriculum

En lo que respecta a la **dimensión gestión pedagógica** se observa una buena evaluación de las actividades realizadas por el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje, alcanzando en la mayoría de sus puntos el máximo de puntaje, el equipo pedagógico organiza carga horaria de cada curso, asignando horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizajes del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes, organiza la asignación de profesores y el horario a cada curso, privilegiando criterios pedagógicos, se realiza calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudio, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran, asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular, propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategia didácticas, asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, donde se explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas y evaluación del logro de aprendizajes obtenidos, en el punto de revisar las planificaciones de clases de los profesores para mejorar el contenido se está un poco bajo, ya que no hay retroalimentación de las planificaciones entregadas, desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observaciones de clases por parte de encargada de departamento, jefe unidad técnico pedagógico, dirección, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar las prácticas y desarrollar capacidades, asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con los estudiantes, esto lo hacen recordando periódicamente que hay que tener las notas en el libro digital, organiza poca instancia de reflexión técnica y

análisis de resultado con los profesores, no se revisa mucho el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje(aunque los docentes lo hacen igual, sólo que falta supervisión), organiza instancia de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades en el ejercicio docente, por último promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes.

En la **dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula**, la mayoría de los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan, estableciendo claramente los objetivos a realizar en cada clase, aunque a veces esto no suceda, la gran mayoría si cumple, el avance en contenidos es bien resuelto por los docentes del establecimiento ya que introducen nuevos conceptos con claridad y recordando el concepto previo, la mayor parte de los docentes explica más de una forma o estrategia para desarrollar las actividades haciendo con esto que los alumnos comparen, clasifiquen, resuman, entre otras cosas, los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aporten al aprendizaje, aunque a veces no funcione por encontrarse dichos recursos en mal estado, si bien no todos los docentes lo hacen, la mayoría motiva y promueve que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos de forma graduada y distribuida en el tiempo, la mayoría de los estudiantes participan de manera activa en clases, esto es por el trabajo realizado por los docentes, además de lograr un clima de respeto y aprendizaje en clases, incluso en los momentos más caóticos se logra volver a captar la atención y retomar el trabajo en clases, puede que se deba a que el colegio enseña junto a Dios, los docentes normalmente están monitoreando, retroalimentando y reforzando el trabajo de los estudiantes e intentan mantener un nivel de alta expectativa sobre posibilidades de aprendizaje y desarrollo.

En la **dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes**, se evidencia que el establecimiento cuenta con varias estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje, el establecimiento presenta estrategias para los que les va mal pero evidentemente también refuerzan a los estudiantes con buenos resultados potenciando sus

habilidades e intereses diversos, además el establecimiento al tener muchos estudiantes tiene un amplio equipo de trabajo con educadoras diferencial para poder tener estrategias frente a alumnos con dificultades sociales, afectivas y conductuales, en el equipo también ya psicólogas, terapeuta ocupacional, orientadora, etc., esto al estar bien elaborado hace que cada estudiante cuente con un plan de trabajo individual para cada alumnos, adecuando sus evaluaciones , y formando estrategias de trabajo con la familia, el establecimiento cuenta con un sistema que va generando sus promedios tempranamente y así poder identificar a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema, además el establecimiento cuenta con un sistema de orientación que trabaja en varios ámbitos, uno de estos es la parte vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores.

### **Área de liderazgo escolar**

El colegio San Gabriel Arcángel pertenece a Fundación Juan XIII, el cual es sostenedor de varios establecimientos más en la ciudad de Los Ángeles y alrededores, en la **dimensión liderazgo del sostenedor** se define claramente los roles y atribuciones del director y al equipo directivo, establecen metas claras, el sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación, con reuniones semanales con directores y el director transmite al equipo directivo, además el sostenedor entrega los recursos comprometidos en los tiempos estimados, y los apoyos acordados con el director y equipo de trabajo.

En la **dimensión liderazgo formativo y académico** del director, se expresa que él se compromete con los logros de altos resultados académicos y formativos en las evaluaciones simce, paes, etc., el director hace comprometer al equipo con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, estos están definidos en el proyecto educativo, donde no están muy de acuerdo es en que el director promueve poco la cultura de expectativas altas en la comunidad escolar, como metas desafiantes y confianza en la capacidad de alcanzarlas, lo mismo pasa en los puntos siguientes, donde el director conduce de manera casi efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento, las prioridades no están bien definidas, si coordina y delega de la

mejor forma las responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, se comparte poco las reflexiones e inquietudes pedagógicas, al igual que la retroalimentación oportuna y constructivamente a los docentes, entre las personas que contestaron la encuesta, encuentran que el director delega la gestión de los procesos de cambio y mejora en el establecimiento, orientando a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas, finalmente el director promueve de la mejor forma una ética de trabajo.

En la **dimensión planificación y gestión de resultados**, se tiene que el establecimiento cuenta con un proyecto educativo institucional que incluye todo lo solicitado por el ministerio, la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, tanto la misión como la visión van de la mano con los sellos establecidos por el establecimiento, además del perfil del estudiante, apoderado, docentes que están formando, por lo menos 2 veces al año el establecimiento realiza un proceso sistemático de autoevaluación para elaborar un plan de mejoramiento educativo o plan estratégico o planificación anual, en dicho plan, el establecimiento establece metas, estrategias, plazos, responsables y los recursos a utilizar, el establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos formativos de los estudiantes, pero se observa que no sobre el clima escolar, ni de satisfacción de los padres, los datos recopilados si se utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa, falta organizar de mejor forma la recopilación de la información, aunque está centrado en el mejor logro los resultados.

### **Área Convivencia Escolar**

En la parte de convivencia escolar, el establecimiento cuenta con 2 encargados, uno para enseñanza básica y otro para enseñanza media, ambos trabajan en conjunto con el equipo directivo.

En la **dimensión formación**, el establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el proyecto educativo institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro, como se menciona anteriormente se cuenta con encargado de 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, el establecimiento cuenta con talleres y charlas donde se modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos, dichos talleres son para alumnos y docentes, no cuenta con muchos programas de afectividad y sexualidad, si bien hay no son muchos, pero si son ligados a lo definido en el proyecto educativo institucional, el establecimiento no cuenta en su mayoría con programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo, aunque igual se trabaja con un programa en la asignatura de orientación que involucra lo antes mencionado, el equipo directivo y docentes se involucran y orientan a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos, esto mediante trabajo en reuniones de apoderados.

En la **dimensión convivencia escolar**, 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, esto no sólo con los estudiantes, sino también teniendo instancias para docentes, donde puede bailar y hacer masajes de relajación, 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, teniendo programas y personas encargadas de estos puntos, el establecimiento está en proceso de constar con un manual de convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que será conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hará cumplir de manera efectiva, al establecimiento le falta contar con procedimientos y rutinas de comportamiento que faciliten el desarrollo de las actividades cotidianas, se cuenta con un buen equipo de trabajo que provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente, el establecimiento si bien enfrenta la situación le falta anteponerse a las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas, en lo que están un poco más preparados es el bullying donde lo enfrentan a través de estrategias concretas.

En la **dimensión participación**, se observa que el establecimiento genera poco sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva poco su participación en el

proyecto educativo institucional, promueve de la mejor forma el encuentro y participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia, dentro del establecimiento se promueve y modela entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos, en este establecimientos están abiertos a valorar y fomentar la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto, los consejos escolares son divididos en las diferentes áreas durante el mes, ya sea pastoral, unidad técnico pedagógica, unidad de integración, etc., en el establecimiento hay participación activa del centro de estudiantes elegido por democracia, centro de padres y delegados de cursos, en algunos consejos durante el mes se trabaja en discutir temas relacionados con la implementación del proyecto educativo institucional, se les da la opción y horas para que los docentes puedan realizar las entrevistas con apoderados y alumnos y tener buenos canales de comunicación para el mejor funcionamiento del establecimiento, además tiene buena recepción con las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

### **Área Gestión de Recursos**

En la **dimensión gestión del recurso humano** el establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones, el problema se da cuando los docentes presentan licencias médicas o faltas ya que no hay profesores de reemplazo para coordinar, el establecimiento motiva a los estudiantes a no faltar pero falta una motivación constante para bajar la tasa de ausentismo, para poder ingresar a trabajar en el establecimiento es necesario pasar por muchas entrevistas y pruebas, por lo cual se tiene a la planta docente más adecuada y personas contentas con su trabajo, estos docentes son evaluados por la encargada o encargado de departamento, por unidad técnico pedagógica, inspector general y dirección, el establecimiento cuenta con varias capacitaciones y perfeccionamiento aunque muchas veces no sirve de mucho a los docentes, los docentes son valorados por su equipo directivo,

implementando sistemas que reconozcan a docentes destacados, aunque esto no pasa a menudo, el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previo, además tiene un clima laboral bueno, colaborativo y de respeto.

En la **dimensión de Gestión de recursos financieros y administración**, hay una buena gestión del establecimiento en la matrícula y asistencia, se logran llenar todos los cupos, inclusive con cupo extras y el nivel alcanzado de asistencia supera el 91%, los presupuestos se van dando año a año y va dependiendo de la asistencia de los alumnos igual en los recursos que se podrán utilizar en el año siguiente, es por esto que no depende netamente del equipo directivo ni sostenedor, si hay una buena gestión del presupuesto y control del cumplimiento a lo largo del año, en este momento el establecimiento no cuenta con sanciones desde la superintendencia, en sí está atento a las necesidades ya sea de programas de apoyo que se ofrecen o a las gestiones en la medida que concuerden con el proyecto educativo institucional y plan de mejoramiento educativo vigente, el establecimiento genera buenas alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y equipos de trabajo siempre a favor del proyecto educativo institucional.

En la **dimensión Gestión de recursos educativos**, el establecimiento dispone de un edificio nuevo construido hace unos años, en la cual se facilita el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, en la gran mayoría el establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles, lo que funciona de muy buena manera es el establecer normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso, el establecimiento cuando con 2 bibliotecas o CRA operativas, que apoyan el aprendizaje de los estudiantes, una para enseñanza básica y otra para enseñanza media, falta la implementación de recursos TIC que tenga buen funcionamiento, si bien hay recursos, muchos de ellos se van destruyendo de parte de los propios alumnos, y no hay reposición por falta de recursos, por último el establecimiento no cuenta con un buen sistema para gestionar el equipamiento, en el ámbito de la tecnología ya que se debe postular a proyectos para poder ganar el dinero

y gestionar compras, pero si cuenta con recursos educativos como trabajar con libros ziemax en lenguaje y matemática para mejorar los puntajes simce y paes.

## 6. PLAN DE MEJORAMIENTO

En las siguientes líneas se escribirá un plan de mejoramiento educativo para aportar al aprendizaje significativo de los estudiantes, abordando las cuatro áreas del proceso diagnosticadas, gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos, con sus diferentes dimensiones.

**Tabla 16:**

*Objetivos y Metas*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
Gestión pedagógica	Perfeccionar el proceso de enseñanza promoviendo la capacitación y actualización docente en el uso de las tecnologías y redes disponibles, con el propósito de mejorar los aprendizajes y el bienestar de nuestros estudiantes.	Monitorear y retroalimentar el proceso de enseñanza aprendizaje desde UTP, incentivando la actualización y capacitación docente, el uso de tecnologías y redes disponibles con el propósito de reactivar y recuperar los aprendizajes y bienestar socioemocional-afectivo (en un contexto inclusivo) para atender a nuestros estudiantes de forma integral de acuerdo al Proyecto Pedagógico del colegio.
Liderazgo	Guiar la gestión y evaluación de procesos	Implementar, monitorear y supervisar todas las

	dentro de la Comunidad Educativa, considerando las proyecciones y necesidades de la misma, para intencionar una mejor participación y compromiso de los actores en cada una de las acciones propuestas en este nuevo ciclo de mejoramiento.	áreas de Gestión Escolar, con el fin de generar procesos de calidad, orientados a un compromiso comunitario en torno a la identidad con el proyecto educativo institucional y a la mejora del nivel de desempeño.
Convivencia escolar	Fortalecer el vínculo de la Convivencia Escolar con las diferentes áreas de gestión, desarrollando acciones que incorporen los principios y lineamientos que están declarados en nuestro PEI, con el fin de velar por la integridad física y bienestar emocional de los integrantes de la comunidad educativa.	Implementar, desarrollar y monitorear acciones en las dimensiones de Participación, Formación y Convivencia que afiancen el compromiso e identificación con el PEI de todos los integrantes de la Comunidad Educativa, trabajando en la prevención y fortalecimiento de una sana convivencia y la mejora en la trayectoria educativa de nuestros estudiantes.
Gestión de recursos	Gestionar de forma eficiente y adecuada los recursos otorgados por	Implementar, monitorear y coordinar acciones y sensibilización a los

	<p>el PME SEP, permitiendo que los actores de la Comunidad Educativa dispongan de éstos para el desarrollo de las acciones en todas las áreas, con el fin de procurar la mejora continua de los procesos que se realizan, respondiendo al avance de las TICS.</p>	<p>integrantes de la Comunidad Educativa para la optimización del uso de los recursos materiales y humanos, con el objetivo de lograr un mejor aprovechamiento de éstos para la mejora continua de los procesos propios de un centro educativo.</p>
--	---	---

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Gestión curriculum	Gestión pedagógica  Enseñanza y aprendizaje en el aula  Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Perfeccionar el proceso de enseñanza promoviendo la capacitación y actualización docente en el uso de las tecnologías y redes disponibles, con el propósito de mejorar los aprendizajes y el bienestar de nuestros estudiantes.	Monitorear y retroalimentar el proceso de enseñanza aprendizaje desde UTP, incentivando la actualización y capacitación docente, el uso de tecnologías y redes disponibles con el propósito de reactivar y recuperar los aprendizajes y bienestar socioemocional-afectivo (en un contexto inclusivo) para atender a nuestros estudiantes de forma integral de acuerdo al Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompañamiento en aula.</li> <li>- Capacitaciones a docentes.</li> <li>- Compra de recursos tecnológicos.</li> <li>- Capacitaciones de parte del encargado de laboratorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefes técnico pedagógicos</li> <li>- Encargados de departamento.</li> <li>-</li> </ul>

			Pedagógico del colegio.		
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor  Liderazgo formativo y académico del director  Planificación y gestión de resultados	Guiar la gestión y evaluación de procesos dentro de la Comunidad Educativa, considerando las proyecciones y necesidades de la misma, para intencionar una mejor participación y compromiso de los actores en cada una de las acciones propuestas en este nuevo ciclo de mejoramiento.	Implementar, monitorear y supervisar todas las áreas de Gestión Escolar, con el fin de generar procesos de calidad, orientados a un compromiso comunitario en torno a la identidad con el proyecto educativo institucional y a la mejora del nivel de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones a todos los estamentos del establecimiento.</li> <li>- Trabajo en equipo entre toda la comunidad educativa.</li> <li>- Conocer el proyecto educativo institucional en todas sus partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director.</li> <li>- Jefes de unidad técnica pedagógica.</li> <li>- Docentes.</li> </ul>
Convivencia	Formación	Fortalecer el vínculo de la Convivencia	Implementar, desarrollar y monitorear acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de parte de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director.</li> <li>- Jefes de unidad técnica</li> </ul>

escolar	<p>Convivencia escolar</p> <p>Participación</p>	<p>Escolar con las diferentes áreas de gestión, desarrollando acciones que incorporen los principios y lineamientos que están declarados en nuestro PEI, con el fin de velar por la integridad física y bienestar emocional de los integrantes de la comunidad educativa.</p>	<p>en las dimensiones de Participación, Formación y Convivencia que afiancen el compromiso e identificación con el PEI de todos los integrantes de la Comunidad Educativa, trabajando en la prevención y fortalecimiento de una sana convivencia y la mejora en la trayectoria educativa de nuestros estudiantes.</p>	<p>encargados de convivencia escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres donde se hable de los temas significativos para cada edad de los estudiantes.</li> <li>- Talleres mensuales sobre temáticas como el acoso, bullying, lenguaje inclusivo, entre otros.</li> <li>- Crear un protocolo contra</li> </ul>	<p>pedagógica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargados convivencia escolar.</li> <li>- Encargados área orientación y psicología.</li> </ul>
---------	---	---	---	---	---

				el acoso escolar y laboral.	
Gestión de recursos	Gestión del recurso humano  Gestión de recursos financieros y administración  Gestión de recursos educativos	Gestionar de forma eficiente y adecuada los recursos otorgados por el PME SEP, permitiendo que los actores de la Comunidad Educativa dispongan de éstos para el desarrollo de las acciones en todas las áreas, con el fin de procurar la mejora continua de los procesos que se realizan, respondiendo al avance de las TICS.	Implementar, monitorear y coordinar acciones y sensibilización a los integrantes de la Comunidad Educativa para la optimización del uso de los recursos materiales y humanos, con el objetivo de lograr un mejor aprovechamiento de éstos para la mejora continua de los procesos propios de un centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta pública donde se muestren lo utilizado durante el año.</li> <li>- Asesorarse de los docentes de lo que falta para poder hacer las compras de los recursos tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenedor.</li> <li>- Director.</li> <li>- Inspectoría general.</li> </ul>

## 7. CONCLUSIÓN

Como se menciona en el principio de este trabajo de grado, 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 en diferentes ámbitos, en este trabajo , luego de haber aplicado el diagnóstico a través de una ficha técnica aplicada a diez personas trabajadores y trabajadoras del establecimiento educacional Colegio San Gabriel Arcángel, se llega a la conclusión de que el establecimiento consta con un buen plan de mejoramiento educativo, estando en casi todas sus áreas con una muy buena evaluación de parte de su equipo de trabajo, inclusive muchos de los puntos fueron mencionados como una práctica que incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, y en su mayoría fue que 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. En el plan de mejoramiento educativo que se pretende aplicar para más adelante, se hacen sugerencias de objetivos en sus cuatro áreas ya sea gestión de curriculum, liderazgo educativo, convivencia escolar y gestión de recursos, si bien no hay mucho que cambiar, lo que se espera es que los nuevos objetivos que se pretenden incorporar, sean duraderos en el tiempo e incorporados durante el año escolar.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/03/PME-orientaciones-generales.pdf>
- <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/plan-de-mejoramiento-educativo-pme>
- <https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf>
- Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2009). Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora. *Educación y Educadores*, 9 (2): ( ed.). D - Universidad de La Sabana. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/5879>
- Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora. *Educación y Educadores*, 9 (2), 171-185: ( ed.). Bogotá, Colombia: D - Universidad de La Sabana. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/16214?page=5>.
- Rodríguez, C. (2019). Liderazgo directivo para la mejora escolar. Agencia de la calidad de educación.