



**Magíster en Educación Mención  
Gestión Pedagógica y Curricular Para Jefes de Unidad Técnico  
Pedagógica**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo  
Colegio San Lorenzo de Coquimbo**

**Profesor Guía: Mabel Alvear E.**

**Alumna: Pizarro Gutiérrez Luisa Irene**

**Santiago – Chile, Marzo de 2014**

**ÍNDICE**

TÍTULO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	3
MARCO TEÓRICO	5
DIMENSIONES DEL ESTABLECIMIENTO	18
MISIÓN Y VISIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	26
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INSITUCIONAL	27
ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	42
PLAN ESTRATÉGICO( NUDOS CRÍTICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN)	54
PLAN DE MEJORA (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DIFUSIÓN)	56
BIBLIOGRAFÍA	61

## INTRODUCCIÓN

La realización del Trabajo de Grado II, requisito para optar al Grado de Magíster en Gestión Pedagógica y Curricular para Jefes de Unidad Técnico Pedagógica dictado por la Universidad Miguel de Cervantes, pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos durante todo el proceso de realización de éste. Del mismo modo, intenta ser una herramienta útil, práctica y reflexiva acerca de la labor del establecimiento educacional, en lo que dice relación con los procesos de mejora continua, enmarcados en el Sistema de Aseguramiento de Calidad en Educación.

El Marco teórico aborda principalmente los planteamientos que el Ministerio de Educación ha realizado en torno a los Planes de Mejoramiento de la Subvención Escolar Preferencial, desde la perspectiva del Modelo de Sistema de Aseguramiento de la Calidad, considerando las diversas Áreas y Dimensiones que éste abarca y realizando una breve explicación de cada una de estas clasificaciones.

La realización de este trabajo parte del análisis situacional del establecimiento, por lo que intenta aproximarse a la realidad de éste de la forma más fiel y objetiva posible, realizando análisis de instrumentos de recolección de información, relacionados con la gestión institucional y resultados educativos. De esta forma, pretende contribuir a un proceso de mejora de éste en las diversas áreas en las que se desarrolla la gestión educativa, a saber: Gestión del Currículum, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

El Modelo de Gestión de la Calidad sustenta dos principios que son aplicables y, del mismo modo, imprescindibles para cualquier organización escolar, a saber: mejoramiento continuo y enfoque sistémico. El primero, conlleva a la mejora de todos los procesos al interior de los establecimientos educativos, en los cuales debe desarrollarse un conjunto de prácticas que redunden en la mejora de

la gestión escolar y, por ende, en los resultados académicos de los alumnos, el que debe entenderse como un principio de carácter permanente y que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales.

El segundo, conlleva una mirada sistémica, es decir, abordar las prácticas de las diferentes áreas de gestión desde una perspectiva de interrelacionada entre sí, donde la responsabilidad de cada uno de los actores de las diversas dimensiones adquiere especial relevancia.

Asimismo, algunos de los instrumentos utilizados corresponden a los diseñados por el Ministerio de Educación para la elaboración del Diagnóstico Institucional, enmarcado dentro de los Planes de Mejoramiento Educativo de la Subvención Escolar Preferencial, mientras que otros fueron elaborados por la estudiante que realiza este trabajo. Igualmente, se recurrió a la revisión de información y posterior análisis, siempre en consulta con el Equipo Directivo del Establecimiento con la finalidad de cotejar la información.

Posteriormente, se plantean los Nudos Críticos y las Líneas de Acción de este Plan de Mejoramiento, basadas en la información proporcionada por el Diagnóstico de la institución, lo que permitirá la elaboración de los Objetivos Estratégicos y sus respectivos Planes de Acción.

## MARCO TEÓRICO

En todos los países que desarrollan procesos de reformas educacionales e innovaciones en el ámbito escolar, una de las preocupaciones centrales, en la agenda pública y privada, es el tema de la “calidad”. Al respecto, han adquirido mayor relevancia enfoques que promueven un concepto de calidad vinculado a variables diversas, cuyo referente final y principal es el aprendizaje.

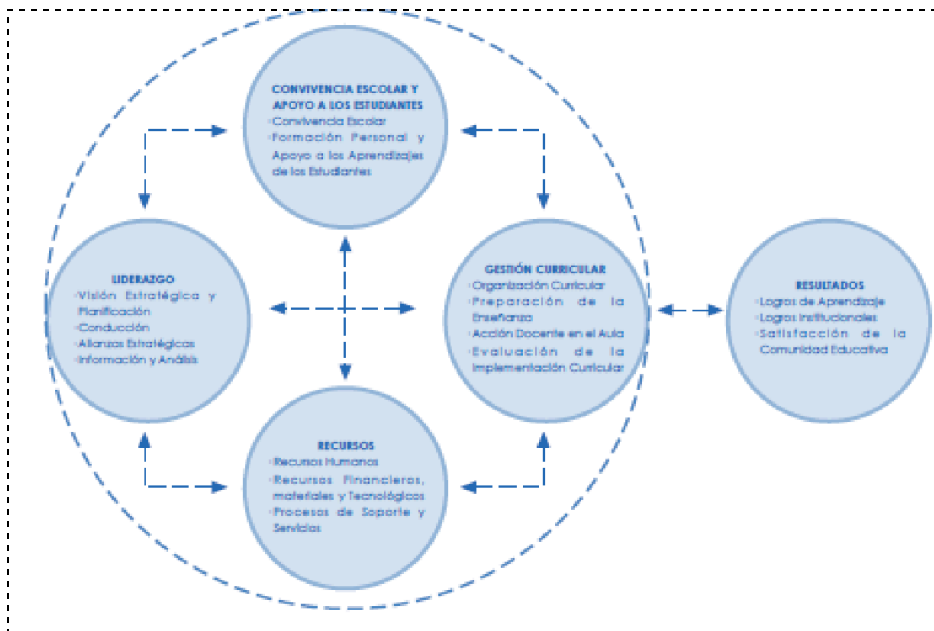
Uno de los referentes de calidad que el Ministerio de Educación ha impulsado en los últimos años es el **Modelo de Calidad de la Gestión Escolar**.

Las principales características de este Modelo son:

- 1.- No diferencia a los establecimientos por tipo de nivel o enseñanza, porque identifica procesos que debieran estar presente en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.
- 2.- Las Áreas y Dimensiones son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación de nuestro país y la experiencia internacional y nacional acumulada inciden en la generación de resultados de establecimiento.
- 3.- No es prescriptivo, es decir no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Sólo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.
- 4.-La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.

5. Tiene como **principio orientador el mejoramiento continuo** promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente.

6. Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del **enfoque sistémico** para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados. Dado lo anterior, el modelo promueve la responsabilización de los actores de la comunidad educativa respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa.



Por otra parte, las investigaciones sobre escuelas eficaces permiten identificar claves en los procesos educativos que explican o determinan los logros alcanzados por estos establecimientos. Las escuelas eficaces no sólo comparten una visión del proyecto educativo que impulsan sino que además ejercen liderazgos directivos y educativos efectivos, cuentan con docentes con altas

expectativas respecto a los logros académicos de sus alumnos, aprovechan al máximo los tiempos de trabajo escolar, disponen de sistemas de información y evaluación continua de sus estudiantes y suman un fuerte compromiso por parte de los padres.

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

El sentido y orientación del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar tiende a desarrollar **procesos de mejoramiento continuo** que permitan lograr más y mejores aprendizajes en los estudiantes.

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

- Identificar los procesos significativos posibles de abordar desde la práctica de cada establecimiento reconociendo, valorando y promoviendo la diversidad de los establecimientos para aplicarlos a su contexto, cultura e historia particular.
- Promover el mejoramiento continuo a través del incremento de la calidad de los procesos de gestión y de sus resultados.
- Promover la responsabilización de los establecimientos y de los diferentes actores de la comunidad escolar por los resultados alcanzados.

El modelo de Gestión Escolar se compone de Áreas y Dimensiones.

Las Áreas son el ámbito clave de la gestión de un establecimiento educacional. Este Modelo propone cinco Áreas, las que a su vez se encuentran desagregadas en 15 dimensiones que expresan el contenido técnico de cada Área.

Las Áreas y sus respectivas Dimensiones son las siguientes:

- a) **Gestión Curricular:** es el área central del Modelo ya que aquí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional.

Esta Área se compone de **cuatro dimensiones:**

- b) **Organización Curricular:** corresponden a todas aquellas prácticas destinadas a asegurar que la propuesta curricular del establecimiento sea coherente con el Proyecto Educativo Institucional y el Marco Curricular Nacional (Bases Curriculares de la Educación Parvularia, Bases Curriculares de la Enseñanza Básica y Marco Curricular de la Enseñanza Media)
- c) **Preparación de la Enseñanza:** acciones realizadas al interior del establecimiento que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza, en coherencia con la propuesta curricular, y las necesidades e intereses de los alumnos y alumnas.

3.- **Acción Docente en el Aula:** son las prácticas realizadas en el educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza establecimiento aprendizaje.

4.- **Evaluación de la Implementación Curricular:** son aquellas prácticas realizadas al interior del establecimiento para determinar el logro que tiene la implementación curricular, así como la necesidad de realizar los ajustes necesarios.

- b) **Liderazgo:** área que impulsa, conduce los procesos y da coherencia a las acciones de los actores de la comunidad educativa. Comprende los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de **cuatro dimensiones**:

1.- **Visión Estratégica y Planificación:** se relaciona con las prácticas de planificación al interior del establecimiento educacional que favorecen el logro de objetivos y metas institucionales.

2.- **Conducción:** prácticas del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función de logros de los objetivos y metas institucionales.

3.- **Alianzas Estratégicas:** prácticas que aseguran la articulación del establecimiento educacional con actores u organizaciones de su entorno, contribuyendo al logro de sus metas institucionales.

4.- **Información y Análisis:** prácticas realizadas en el establecimiento tendientes a generar y analizar información útil para la evaluación institucional, la toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.

c) **Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes:** en esta área convergen las acciones que se realizan en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales de los actores de la comunidad educativa y promover la convivencia de los mismos favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

Esta Área se compone de **dos dimensiones**:

1.- **Convivencia Escolar:** corresponden a las prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa se dé en un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes.

2.- **Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes:** corresponde a todas las acciones realizadas en el establecimiento educacional para contribuir al desarrollo y aprendizaje de todos los estudiantes.

d) Recursos: Área que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos.

Esta Área se compone de **dos dimensiones**:

1.- Recursos Humanos: son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional que procuran el desarrollo profesional docente y asistente de la educación en coherencia con el logro de metas institucionales.

2.- Recursos Financieros: son aquellas prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar la utilización eficiente tanto de los recursos financieros como de la infraestructura en función del logro de los objetivos y metas institucionales.

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

Esta Área se compone de **tres dimensiones** que corresponden a:

1.- Logros de Aprendizaje: datos del establecimiento educacional referidos a logros de aprendizaje declarados en el Marco Curricular y Bases Curriculares.

2.- Logros institucionales: son los datos del establecimiento referidos a logros institucionales.

3.- Satisfacción de la comunidad educativa: datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.

La aplicación de este Modelo de Gestión de Gestión Escolar es la base sobre la que se desarrollan varios procesos de aseguramiento de la calidad de la gestión institucional. Éstos son:

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

2.- Asignación de Desempeño Colectivo y Evaluación de Desempeño de docentes directivos y técnico pedagógicos: tanto la Asignación como la Evaluación de Desempeño son procesos que incorporan mecanismos que fortalecen la gestión escolar y el liderazgo directivo. Buscan dar cumplimiento al logro de Metas Institucionales las que se formulan de acuerdo al Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. En el proceso de Evaluación, cada miembro del Equipo Directivo y Técnico Pedagógico compromete Aportes Institucionales relacionados con las funciones y competencias de su cargo, las que deben formularse en el contexto de las áreas del modelo y ser un aporte al logro de las Metas Institucionales.

En el contexto de la Subvención Escolar Preferencial, se entiende que este modelo tiene aplicabilidad en cuanto a que aporta al proceso de mejoramiento continuo de la gestión institucional, lo que tiene un evidente impacto en mejores resultados académicos.

De esta forma, el Ministerio de Educación de nuestro país plantea que la ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, tiene como propósito “Asegurar la **equidad**, entendida como que todos/as los/as estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una **educación de calidad**”. Este fin implica una transformación sustantiva para el sistema educativo nacional, toda vez que pone en el centro de la gestión educativa, el mejoramiento continuo de los aprendizajes.

Los aspectos más significativos del rol que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, demanda a los/as directores, los equipos de gestión y técnicos, guardan relación con la capacidad de convertirse en líderes de sus proyectos educativos y de los procesos de Mejoramiento Continuo de los aprendizajes y de la Gestión Institucional y Pedagógica, esto implica, competencias y funciones de diversa naturaleza, como la capacidad de pensar su establecimiento educacional de manera sistémica asumiendo que los cambios afectan a la totalidad de ella, la capacidad de participar en las definiciones pedagógicas que permitan obtener logros de aprendizajes para todos /as sus estudiantes y la capacidad de generar una cultura institucional de altas expectativas, entre otras.

En este sentido, los hallazgos y la evidencia nacional e internacional refuerzan este rol, al señalar que, la figura de el/a director/a es un factor relevante en el aprendizaje de todos/as los/as estudiantes en un establecimiento educativo, junto con la labor de los directivos, técnicos y docentes y, en ese sentido el fortalecimiento de la gestión escolar y del liderazgo directivo contribuyen positivamente a los procesos de enseñanza y aprendizaje de las escuelas y liceos. En el contexto normativo que determinan las leyes de Subvención Escolar Preferencial y del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, los procesos de Mejoramiento Continuo se expresan en Metas, Objetivos y Acciones, integradas coherentemente en un Plan de Mejoramiento Educativo, que se implementa en el transcurso de un año escolar, mediante el desarrollo sucesivo de etapas que forman parte de un ciclo anual de mejoramiento continuo, como son: Diagnóstico, Planificación, Implementación, Seguimiento y Monitoreo y Evaluación. Esto implica un fuerte liderazgo de el/a director/a y del equipo directivo, así como el desarrollo de competencias y de prácticas asociadas a la planificación, conducción e implementación de cada una de estas etapas.

Junto con los procesos generales a evaluar y las Prácticas del Área de Liderazgo Escolar de la “Guía para el Diagnóstico Institucional”, existen otras estrategias generadas por el Ministerio de Educación, para fortalecer el liderazgo

directivo, que constituyen valiosos marcos de actuación que complementan la visión actual, en relación al rol de el/a director/a, como el “Plan de Formación de Directores de Excelencia”, en el cual se destacan cuatro grandes saberes que involucran un conjunto de aspectos y prácticas, para la función del equipo directivo:

**Establecer una dirección:** dice relación con la capacidad de el/a director/a, equipo de gestión y técnico para pensar su institución escolar de manera sistémica, asumiendo que los cambios lo afectan en su totalidad, además de tener una mirada de futuro para planificar y establecer una visión de largo plazo que le dé sentido a las acciones educativas que se desarrollan. Por otra parte, la capacidad de generar un clima de orden que estimule el aprendizaje; fijar metas grupales compartidas con su equipo docente, estudiantes y padres y apoderados, y saber motivarlos hacia un compromiso con el establecimiento educacional y sus resultados; priorizar y generar estrategias para alcanzar dichas metas y estimular el trabajo colaborativo entre los/as docentes, la innovación y el emprendimiento.

**Desarrollar a las personas:** ámbito que implica Acciones y Prácticas vinculadas a la generación de un ambiente de valoración y estimulación intelectual, dando apoyo pedagógico e individual a sus docentes, así como aprender a ser un potente modelo educativo y valórico; desarrollar un ambiente de confianza en las capacidades de los/as estudiantes independientemente de los ambientes culturales y económicos de los cuales provengan y generar altas expectativas de logro de aprendizaje. Saber colocar metas altas, exigentes y posibles para los/as docentes y sus estudiantes.

**Rediseñar su organización escolar:** alude al conocimiento de estrategias para generar una cultura de calidad de trabajo bien hecho y de optimismo. En el aspecto organizacional, al manejo del contexto donde trabajan sus docentes, como la importancia de la infraestructura. Dar oportunidades para que los/as docentes hagan lo que saben hacer y al mismo tiempo levantar desde la propia institución escolar las necesidades de formación continua específica para esas necesidades. Debe saber incorporar a las familias como recursos de apoyo y

conocer sobre la importancia de los modelos parentales. Establecer redes en su comunidad y una estructura organizacional donde cada uno sabe su rol e importancia en la institución escolar. Sabe desarrollar estrategias de mejoramiento de recursos humanos, materiales y financieros.

**Gestionar el aprendizaje:** Asignar recursos humanos y pedagógicos de acuerdo a las evaluaciones de los aprendizajes y de las fortalezas de su equipo docente; saber realizar un monitoreo permanente de los procesos educativos de su establecimiento educacional, estimulando y apoyando la calidad de las clases de los/as docentes. Además, sabe observar clases de sus docentes y entregarles retroalimentación, incentivando el buen uso del tiempo pedagógico, velar por la cobertura del currículum y asegurar el aprendizaje efectivo en el aula. Tiene que adquirir los conocimientos y habilidades que le permitan planificar y tomar decisiones en su institución escolar, basado en evidencias (resultados de evaluaciones internas de aprendizajes, resultado de mediciones externas SIMCE, PSU, evaluaciones docentes, entre otras).

#### Contexto: Mejoramiento Continuo

El Ministerio de Educación considera que los establecimientos educacionales, por las características de la población estudiantil que atiende, deben adecuarse continuamente a nuevos desafíos y necesidades de su entorno inmediato, a través de procesos de Mejoramiento Continuo que les permita desarrollar una gestión orientada a mejorar la calidad de los aprendizajes de los/as estudiantes, que se evidencia en los resultados educativos y de aprendizaje.

El Plan de Mejoramiento Educativo es una estrategia articuladora de este proceso, para el mejoramiento de los aprendizajes de los/as estudiantes, el que es definido a partir de un diagnóstico compartido. En este contexto, los Planes de Mejoramiento Educativo se elaboran desde el análisis de las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, asumido por el Ministerio de Educación en el marco de la legislación vigente, a través de un Diagnóstico en que se reconocen:

1. Las Prácticas Institucionales y Pedagógicas y se propicia la instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de aquellas que fueron evaluadas como deficitarias.

2. Los aprendizajes relacionados con las asignaturas o núcleos de aprendizaje y/o competencias transversales establecidos en las Bases Curriculares y en el Marco Curricular vigente en los diferentes niveles y modalidades del sistema escolar, lo que permite analizar el nivel de cumplimiento de la cobertura curricular, como también anticipar el logro de las metas de resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna (las dos últimas de carácter complementaria).

3. Las tasas de eficiencia interna relacionadas con Retiro, Repitencia y Aprobación, que establecen las dificultades que se puedan producir durante la implementación de la propuesta de mejoramiento.

En la medida, que el/a Director/a, los Equipos de Gestión y Técnico y Docentes identifiquen tempranamente cuáles son las necesidades de mejoramiento respecto a las evidencias de su Diagnóstico, se podrán generar estrategias de apoyo, para los/as estudiantes, que les permitan acompañarlos/as en el logro de sus Aprendizajes y en el desarrollo de sus Trayectorias Escolares.

De este modo, el propósito establecido para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr la generación de **Sistemas de Trabajo**, que permitan la articulación de las Áreas de Gestión y las Dimensiones que las constituyen.

Se propone que el PME se centre en identificar aquellas Prácticas Institucionales y Pedagógicas fundamentales, que requieren ser **Instaladas, Mejoradas, Consolidadas y/o Articuladas** para mejorar los aprendizajes de los/as estudiantes y se constituyan en **Sistemas de Trabajo** asociados al Modelo de Mejoramiento Continuo.

Este proceso se traduce en cuatro fases secuenciadas y desarrolladas en ciclos permanentes, basados en las evidencias de lo logrado en el Momento precedente.

**Fase 1: Instalación** de las Prácticas institucionales y pedagógicas para iniciar su institucionalización.

**Fase 2: Mejoramiento** de las Prácticas institucionales y pedagógicas, para su avance progresivo orientado a resultados.

**Fase 3: Consolidación** de las Prácticas institucionales y pedagógicas, para su fortalecimiento y sustentación.

**Fase 4: Articulación** de las Prácticas institucionales y pedagógicas, para la configuración de Sistemas de Trabajo asociados a las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

Cada una de estas Fases es parte del proceso de Mejoramiento Continuo que requieren ser abordadas en etapas secuenciadas y desarrolladas en ciclos permanentes, basados en los resultados de las evaluaciones del ciclo previo, para desplegar una gestión orientada a mejorar la calidad de los aprendizajes de todos/as los/as estudiantes. Las etapas visualizadas en el esquema son las siguientes:

### Ciclo Anual de Mejoramiento Continuo del PME Mejoramiento Continuo

#### **1. Diagnóstico Institucional**

Contempla el análisis del estado de las prácticas institucionales y pedagógicas y las vincula

con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna, para establecer las líneas de acción a seguir en el Plan de Mejoramiento Educativo.

#### **2. Planificación**

Se definen las metas cuantitativas de los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna (las dos últimas de carácter complementaria), las que deben ser alcanzadas a través de la formulación de objetivos, elaboración de indicadores de seguimiento, y acciones que permitan la instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de prácticas institucionales y pedagógicas.

#### **3. Implementación, Monitoreo y Seguimiento**

Para establecer los avances con respecto a las metas (cuantitativas y cualitativas) elaboradas para el ciclo de Mejoramiento Continuo es importante desarrollar dos procesos paralelamente:

**Primer proceso: la Implementación** es la puesta en acción de la planificación institucional y pedagógica en un ciclo determinado (un año escolar), que permite la instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de las prácticas definidas como prioritarias según su diagnóstico.

**Segundo proceso: el Monitoreo y Seguimiento** es la supervisión sistemática en tiempos distintos de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo, estableciendo los ajustes que sean necesarios para el logro de las metas definidas.

#### **4. Evaluación**

Es el proceso para el análisis y la valoración de los resultados cuantitativos y cualitativos alcanzados en la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo desarrollado en un ciclo de Mejoramiento Continuo (un año escolar), el que entregará antecedentes para

## **DIMENSIONES DEL ESTABLECIMIENTO**

### **1.- UBICACIÓN Y ENTORNO:**

El Colegio “**SAN LORENZO**” es una organización escolar Cooperador de la Función Educativa del Estado con Financiamiento Compartido.

La Sra. Soledad Salazar Aracena, sostenedora de la Sociedad Educacional San Lorenzo Ltda. junto a los componentes de dicha sociedad creen que la educación es el camino que permite a los niños y niñas un desarrollo de las capacidades, destrezas y habilidades que le permiten enfrentar la vida de forma exitosa.

El Colegio se encuentra situado en el Sector conocido como La Cantera, en la calle Narciso Herrera N° 2575, en la ciudad de Coquimbo. Tiene como límites al Oriente la calle Cardenal Jorge Medina Estévez, y el sector De Cantera Alta, club de Campo, al Oeste se ubican nuevas poblaciones entregadas en el año 2001 y la zona de Frigoríferos de Frutas, al Norte sector Industrial, ubicándose empresas tales como Celta, Unifrutti, David del Curto y empresas de transporte.

El sector donde se encuentra ubicado el Colegio es un lugar que cuenta con varias Industrias y empresas frutícolas, tiene acceso expedito al Hospital de la ciudad, el cual está a tres kms. De igual forma, la ciudad cuenta con una Universidad (U. Católica del Norte) y la sede de Psicología y Enfermería de la U. De La Serena y Centros de Formación Técnica.

En la ciudad de Coquimbo, donde se ubica el Colegio San Lorenzo, existen en la actualidad tres pre universitarios; la cultura está representada por el centro cultural “Benjamín Morgado”, el grupo de Teatro Chejov, la Biblioteca Municipal ubicada en la Casa de la Cultura donde además se llevan a cabo eventos tales

como exposiciones de pinturas, conferencias, etc. Está además para fines deportivos y culturales el estadio techado. El transporte consta de varias líneas de locomoción colectiva y taxis que hacen que la llegada al colegio tanto para profesores, padres y apoderados como, alumnos y alumnas sea adecuada.

## **2. ESTUDIOS QUE IMPARTE**

El establecimiento tendrá el carácter Humanístico – científico, entregando educación desde la Educación Parvularia en todos sus niveles (NT1 y NT2), como Educación Básica en sus dos ciclos Primero a Sexto Básico, adecuándose a la Reforma de las Bases Curriculares, Séptimo y Octavo, en un plan incipiente por incorporarlo a la Enseñanza Media, como dicta la Ley, y los cursos 1° a 4° Año de Enseñanza Media.

El Colegio está inserto en el programa de Jornada Escolar Completa en todos sus Ciclos de Enseñanza, incluidos los Niveles pre escolares. Sus actividades educativas están regidas por la legislación educacional vigente, es decir la constitución Chilena, en lo referente a educación, la Ley General de Educación (L.G.E.) N°20.340.

En lo referente a Planes y Programas de Educación General Básica se rige a lo establecido por el Ministerio de Educación tanto de NB1 a NB4 Decreto N° 2960/2012; NB5 y NB6 Decretos N° 1363/2011, N° 481/2000 y N° 92/2002.

En lo que se refiere a la Educación de Enseñanza Media, se rige a lo establecido por el Ministerio de Educación, tanto NM1 y NM2 Decretos N° 1358/2011, N° 77/1999 y N° 83/2000; NM3 Decretos N° 1122/2005, N° 128/2001 y sus modificaciones Decretos N° 102/2002, N° 344/2002, N° 169/2003 y N° 626/2003; y NM4 Decreto N°27/2001 y sus modificaciones Decretos N° 128/2001, N° 102/2002, N° 344/2002, N° 169/2003 y N° 626/2003.

## **3. ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES**

El Colegio San Lorenzo presenta a sus alumnos y alumnas una variada gama de actividades extraescolares, estos talleres involucrarán áreas, tales como: las ciencias tanto naturales como sociales, artes, tanto visuales como auditivas, tecnología, deportes, etc. Lo cual le permitirá participar en diversos campeonatos que se desarrollan en las comunas de Coquimbo y La Serena, exposiciones científicas y artísticas.

Como parte de nuestro currículum, nuestro colegio desarrollará unidades en terreno, lo que permitirá a nuestros alumnos y alumnas viajar dentro de la región a museos tales como el de G. Mistral en Vicuña y Monte Patria, la casa del ex Presidente de la República don Gabriel González Videla, el Museo Arqueológico, el Museo al aire libre Pichasca, el observatorio Mamalluca, etc. Por lo tanto, se conecta y ese es el espíritu, de dichas unidades lo cognitivo de la mano con lo cultural y lo valórico.

#### **4. INFRAESTRUCTURA**

El Colegio San Lorenzo, como una organización que recién comienza su labor educativa desea hacerlo de la mejor manera, es así como cuenta en la actualidad con un terreno de aproximadamente 9.483 mts<sup>2</sup>, donde se construyeron salas de clases con capacidad para 45 alumnos y (as). Se cuenta con los planos del edificio, que ya cuenta con Educación Media. Además se cuenta con un Complejo Turístico y Deportivo a una distancia de 0,5 kms. del Colegio, el cual cuenta con piscina y áreas verdes. Éste Complejo pertenece a un socio de la Sociedad Educacional San Lorenzo, por lo que está a disposición del Colegio en lo relacionado no sólo con las actividades de Educación Física, sino también para los otros subsectores. Todo esto nos da la seguridad de desarrollar de manera adecuada los planes y programas establecidos por el Ministerio de Educación.

Las instalaciones son las siguientes:

DEPENDENCIA/	CANTIDAD	METRAJE	USO
--------------	----------	---------	-----

ESPACIO			
Sala	2	No indica	Educación Parvularia
Sala	12	49.44 m.2	Educación Básica
Sala	5	49.44 m.2	Enseñanza Media
Gabinete	6	No indica	Programa Integración Escolar
Laboratorio	1	60 m.2	Ciencias
Laboratorio	2	No indica	Computación
Sala	1	60 m.2	Centro Recursos para el Aprendizaje.
Sala	1	114.24 m.2	Comedor
Dependencia	1	27.32 m.2	Cocina
Dependencia	1	7.28m.2	Despensa
Multicancha	1	540 m.2	Multicancha/Patio
Sala	1	60 m.2	Multitaller
Sala	1	65.92 m.2	Multiuso
Sala	1	No indica	Artes
Sala	1	No indica	Música
Sala	1	No indica	Auditorium
Baños	10	No indica	Uso varones con urinarios
Duchas	6	No indica	Varones
Baños	10	No indica	Uso damas
Duchas	6	No indica	Uso Damas
Baño	1	3.37 m.2	Personal de Comedor

Sala	1	No indica	Profesores
Baño	2	No Indica	Profesores Varones
Baño	2	No indica	Profesoras
Oficina	1	No indica	Secretaria y atención de Público
Oficina	1	No indica	Jefatura Técnica y Secretaria Docentes
Oficina	1	No indica	Inspectoría
Oficina	1	No indica	Dirección
Oficina	3	No indica	Administración
Oficina	2	No indica	Sostenedores
Sala	1	No indica	Primeros Auxilios
Patio	1	436 m.2	Pre Básica
Patio	1	2.046 m.2	Educación Básica y Enseñanza Media dividido por cerco verde.
Patio Techado	1	100 m.2	Múltiples destinos
Estacionamiento	1	250 m.2	Personal del establecimiento y apoderados.

Total Superficie Construida: 1.689 m.2

Total Superficie del Terreno: 9.483 m.2

## 5.-RESULTADOS EDUCATIVOS

### A.-RESULTADOS SIMCE 4° BÁSICO

ASIGNATURA	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
LECTURA	257	282	260
MATEMÁTICAS	238	266	264
SOCIEDAD	***	269	***
NATURALEZA	238	***	255

\*\*\* AÑOS EN QUE EL INSTRUMENTO EVALUATIVO NO SE APLICÓ AL NIVEL.

#### A.1.- RESULTADOS DE ACUERDO A NIVELES DE LOGRO

ASIGNATURA	AÑO	NIVEL INICIAL	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL AVANZADO
LECTURA	2009	39.39	18.18	42.42
	2010	16.67	25.00	58.33
	2011	32.14	32.14	35.71
MATEMÁTICAS	2009	51.52	36.36	12.12
	2010	21.74	43.48	34.78
	2011	10.34	75.86	13.79
SOCIEDAD	2009	***	***	***
	2010	16.67	62.50	20.83
	2011	***	***	***
NATURALEZA	2009	54.55	39.39	6.06
	2010	***	***	***
	2011	34.48	48.28	17.24

\*\*\* AÑOS EN QUE EL INSTRUMENTO EVALUATIVO NO SE APLICÓ AL NIVEL.

#### B.-RESULTADOS SIMCE 8° BÁSICO

ASIGNATURA	AÑO 2007	AÑO 2009	AÑO 2011
LECTURA	249	219	288
MATEMÁTICAS	240	228	***
SOCIEDAD	235	235	274
NATURALEZA	245	232	282

#### B.1.- RESULTADOS DE ACUERDO A NIVELES DE LOGRO

Los resultados expresados de acuerdo a niveles de logro no se expresarán para este nivel, debido a que no hubo una sistematicidad en su aplicación y

clasificación, por lo que los resultados no se consideran significativos para la toma de decisiones en relación a aspectos pedagógicos.

### C.- RESULTADOS SIMCE 2° MEDIO

ASIGNATURA	AÑO 2006	AÑO 2008	AÑO 2010
LECTURA	259	250	276
MATEMÁTICAS	247	255	246

### C.1.- RESULTADOS DE ACUERDO A NIVELES DE LOGRO

Los resultados de acuerdo a niveles de logro no se expresan, debido a que la información recopilada corresponde a años en los que éstos aún no se aplicaban.

### CH.- RESULTADOS DE ACUERDO A LA PSU

AÑO	LENGUAJE Y COMUNICACIÓN	MATEMÁTICAS	CIENCIAS	HISTORIA Y CIENCIAS SOCIALES
2010	463	470	484	488
2011	475	489	472	476
2012	468	443	**	**

De acuerdo al compilado del Diagnóstico Institucional elaborado para el Plan de Mejoramiento Educativo enmarcado dentro de la Ley SEP, el cuerpo directivo señala que ha sido un proceso muy complejo mejorar los resultados de la PSU. Esto dado principalmente, porque los alumnos se inclinan por estudiar carreras técnicas ligadas a la minería, las que les permiten ingresar más rápidamente al campo laboral y con remuneraciones bastante atractivas. La elección de este sector económico se debe al incremento de faenas mineras en la Cuarta Región y la relativa cercanía tanto como con la Tercera y Segunda Regiones donde se desarrollan importantes proyectos del área.

Sin embargo, es posible apreciar que el establecimiento no cuenta con un Departamento de Orientación que permita encauzar adecuadamente los intereses

y necesidades reales de los estudiantes, ni tampoco el desarrollo de una cultura de altas expectativas sobre ellos. Esto conlleva a que los alumnos no tengan la posibilidad de acercarse tempranamente al área vocacional, razón que los haría tomar un camino que para ellos resulta más fácil, pero no siempre es el más indicado, por cuanto no apunta al desarrollo de sus potenciales, a su desarrollo como persona y sus verdaderos intereses.

## 6.- RESULTADOS DE EFICIENCIA INTERNA

### A.- TASA DE RETIRO

Los resultados que a continuación se exponen corresponden al total de la matrícula del establecimiento, sin hacer distinción entre la Enseñanza General Básica y Media. Sin embargo, en las conclusiones extraídas de la compilación de Diagnóstico Institucional para el Plan de Mejora Educativa en el contexto de la Subvención Escolar Preferencial, se señalan aportes y distinciones relevantes.

AÑO	TOTAL ALUMNOS RETIRADOS	PORCENTAJE EN RELACIÓN A LA MATRÍCULA DEL ESTABLECIMIENTO
2009	7	1.5%
2010	8	1.7%
2011	8	1.6%

Las conclusiones extraídas del compilado del Diagnóstico Institucional, indican que en los 3 años señalados, la tasa de retiro es estable. Sin embargo, las causales de retiro difieren en los Ciclos Educativos. Mientras que para la Enseñanza General Básica, se indica que el traslado de domicilio de los padres es la razón preponderante que influye en este porcentaje, para el caso de la Enseñanza Media, los factores se encuentran asociados a embarazo adolescente e ingreso precoz al mundo del trabajo. Esto último se enmarca dentro de lo que es

deserción escolar, propiamente tal. Sin embargo, el establecimiento no hace la distinción al respecto.

## **B.- TASA DE REPITENCIA**

Los resultados que se exponen a continuación se expresan de modo general, sin hacer distinción entre Enseñanza General Básica y Enseñanza Media.

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL ALUMNOS REPROBADOS</b>	<b>PORCENTAJE ALUMNOS REPROBADOS</b>
<b>2009</b>	<b>53</b>	<b>11.5%</b>
<b>2010</b>	<b>8</b>	<b>1.7%</b>
<b>2011</b>	<b>7</b>	<b>1.4%</b>

El análisis que realiza el Equipo Directivo del establecimiento, indica que la mayor tasa de repitencia se concentra en la Enseñanza Media y que se asocia con principalmente con el factor de inasistencia a clases, dada por la falta de motivación de los estudiantes y poco apoyo del entorno familiar hacia el proceso educativo.

La tendencia a la baja que se ha presentado en el tiempo se relaciona con los diferentes apoyos y acciones que el establecimiento ha implementado desde la ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo de la Subvención Escolar Preferencial

## **7.- IDENTIDAD DEL COLEGIO**

### **VISIÓN**

El Colegio San Lorenzo de la Cantera de Coquimbo, es una comunidad educacional no confesional, que se compromete en la formación íntegra de personas, con sólidas competencias, valores y habilidades, capaces de interactuar armónicamente en los ámbitos de su vida personal y profesional.

### **MISIÓN**

El Colegio San Lorenzo de la Cantera, es una institución educacional que entrega educación integral a los estudiantes de niveles Pre escolar, básico y medio, orientado a formar personas íntegras, capaces de desarrollar al máximo

sus potencialidades en lo cognitivo, afectivo social y espiritual; hombres y mujeres consientes, competentes, compasivos y comprometidos, que puedan ser agentes de cambio positivo en nuestra sociedad actual. Autónomos, creativos y libres, con visión crítica de la realidad y con un fuerte espíritu de superación. Personas capaces de vivir los valores entregados por la familia con la alegría de amar al prójimo y servir a la sociedad aportando lo mejor de sí mismos para hacer de éste un mundo mejor.

## A. DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

La actividad de Diagnóstico Institucional es un proceso cuyo valor radica principalmente en la sistematización de la información del establecimiento educacional, abarcando las distintas áreas en las que éstos funcionan.

Es un proceso complejo, de trabajo arduo, en la que los diferentes agentes educativos han de proporcionar información, a la vez que realizar un análisis minucioso de ésta, con la finalidad de captar lo más fielmente posible la realidad educativa y medir el impacto de las medidas tomadas a nivel directivo, así como de la implementación o puesta en práctica de acciones que buscan la mejora de la gestión institucional y, por ende, la educativa.

La pauta que se utilizó para recoger parte de esta información es la proporcionada por el Ministerio de Educación, complementada con la entregada por la Guía de Diagnóstico Institucional entregada por la Dirección Académica del Programa de Magíster de la Universidad Miguel de Cervantes. Esta decisión se basó en que ya había un trabajo previo realizado por diversos grupos de trabajo de los diferentes estamentos de la institución educativa de acuerdo a sus diversas áreas de desempeño, lo que facilitó la sistematización de la información. Sin embargo, hubo cambios en y también porque resulta ser más minuciosa en algunas Dimensiones y sus Prácticas.

Sin embargo, se ha mantenido la Pauta relativa a los Niveles de Evaluación propuesta por el Programa de Magíster y que a continuación se indica:

Valor	Nivel	Descriptorios de las Dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia

		del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad.	Se declara su existencia, sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizadas para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial.	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con clara orientación a mejorar resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados.	Se declara su existencia. Su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

### PAUTA DE AUTODIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

ÁREA	GESTIÓN DEL CURRÍCULUM					
DIMENSIÓN	GESTIÓN PEDAGÓGICA					
PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD					
	0	1	2	3	4	5
El Equipo Técnico Pedagógico organiza carga horaria de cada curso, asignando horas de libre disposición en función de metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				x		
El Equipo Técnico Pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				x		
El Equipo Técnico Pedagógico y Docentes realizan la calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir cada mes, en función del programa de estudios, conocimientos previos de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos que lo requieran.				x		
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						x

profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.						
El Equipo Técnico Pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				x		
El Equipo Técnico Pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (métodos de enseñanza, evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.				x		
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 modo de comprobar el grado de logro del aprendizaje.				X		
El Equipo Técnico Pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				x		
El Equipo Directivo y Técnico Pedagógico desarrolla procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.			x			
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 éstas constituyan parte del aprendizaje.			x			
El Equipo Técnico Pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores para revisar el grado de cumplimiento de los				x		

objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesiten apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.						
El Equipo Técnico Pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de de dificultades en el ejercicio docente para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			x			
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 su uso.	x					

DIMENSIÓN	ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA					
PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD					
	0	1	2	3	4	5
Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				x		
Los profesores aplican estrategias de enseñanza, por ejemplo, exigir que los estudiantes comparen, clasifiquen, elaboren preguntas, generen analogías, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				x		
Los profesores incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				x		

Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			x			
Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten,, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros)			x			
Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				x		
Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				x		

DIMENSIÓN	APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES					
	PRÁCTICAS					
	NIVEL DE CALIDAD					
	0	1	2	3	4	5
El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico.				x		
El Establecimiento implementa estrategias para potenciar a los Estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlas.			x			
El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a			x			

los estudiantes que presenten dificultades sociales, afectivas y conductuales.						
El Establecimiento con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluya apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (si procede), estrategias de trabajo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento.						X
El Establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			X			
El Establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.		X				

ÁREA DIMENSIÓN PRÁCTICAS	LIDERAZGO ESCOLAR					
	LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR					
	NIVEL DE CALIDAD					
	0	1	2	3	4	5
El Sostenedor define claramente los roles y atribuciones del Director y el Equipo Directivo y los respeta.				X		
El Sostenedor establece metas claras al Director.					X	
El Sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el Director y el Equipo Directivo: recibe inquietudes, gestiona peticiones, informa oportunamente.					X	
El Sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.						X
El Sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.						X

ÁREA	LIDERAZGO ESCOLAR					
DIMENSIÓN	LIDERAZGO FORMATIVO Y ACADÉMICO DEL DIRECTOR					
Prácticas	Nivel de Calidad					
	0	1	2	3	4	5
El Director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.					x	
El Director instala y compromete a la Comunidad Educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento definidos en el PEI.					x	
El Director promueve una cultura de altas expectativas en la Comunidad Escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				x		
El Director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del Establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				x		
El Director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte					x	

reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimentación oportuna y constructivamente a los docentes.						
El Director gestiona los procesos de cambio y mejora en el Establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				x		
El Director promueve una ética de trabajo.					x	

ÁREA	LIDERAZGO ESCOLAR					
DIMENSIÓN	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS					
Prácticas	Nivel de Calidad					
	0	1	2	3	4	5
El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del Estudiante que busca formar.						x
El Equipo Directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, Plan Estratégico o Planificación Anual.			x			
El Establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo o Plan Estratégico o Planificación Anual que define prioridades, metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				x		
El Establecimiento cuenta con un sistema de monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento, Plan Estratégico o Planificación Anual.			x			
El Establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos				x		

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.						
El Establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		x				

ÁREA	CONVIVENCIA ESCOLAR					
DIMENSIÓN	FORMACIÓN					
Prácticas	Nivel de Calidad					
	0	1	2	3	4	5
El Establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra programáticos, programas de formación docente, alianza familia-escuela, entre otros)				x		
El Establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la Comunidad Educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				x		
El Establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				x		
El Establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		x				

El Equipo Directivo y Docente involucra y orienta a los Padres y Apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			<b>x</b>			
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.		<b>x</b>				

ÁREA DIMENSIÓN	CONVIVENCIA ESCOLAR CONVIVENCIA ESCOLAR					
	Prácticas Nivel de Calidad					
	0	1	2	3	4	5
El Establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto entre todos los miembros de la Comunidad Educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos)				<b>x</b>		
El Equipo Directivo y Docente valora la manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				<b>x</b>		
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>x</b>
El Establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.						<b>x</b>
El Establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un				<b>x</b>		

lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros.)						
El Establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			X			
El Establecimiento previene y enfrenta el “bullying” o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.		X				
El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			X			
El Establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, elegidos democráticamente.			X			
El Establecimiento promueve y apoya la participación de los Padres y Apoderados a través del Centro de Padres y Delegados de Curso.			X			
El Establecimiento promueve la participación de los Docentes a través de la realización periódica del Consejo de Profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.			X			
El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a Apoderados y Estudiantes respecto de su funcionamiento.			X			
El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los Apoderados y Estudiantes, y cuenta con canales claros para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para			X			

canalizar aportes u otras formas de colaboración.						
---	--	--	--	--	--	--

ÁREA DIMENSIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS					
	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO					
Prácticas	Nivel de Calidad					
	0	1	2	3	4	5
El Establecimiento cuenta con una planta suficiente para cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.					x	
El Establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				x		
El Establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores Profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.						x
El Establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño Docente y Administrativo, orientados a mejorar las prácticas.						x
El Establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.			x			

El Equipo Directivo valora el trabajo del Equipo Docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				X		
El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			X			
El Establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.					X	

ÁREA	GESTIÓN DE RECURSOS					
DIMENSIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRACIÓN.					
Prácticas	Nivel de Calidad					
	0	1	2	3	4	5
El Establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.					X	
El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.					X	
El Establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.					X	
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 de Educación.					X	
El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.					X	

El Establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.					X	
El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre a favor del Proyecto Educativo Institucional.					X	

ÁREA	GESTIÓN DE RECURSOS					
DIMENSIÓN	GESTIÓN DE LOS RECURSOS EDUCATIVOS					
Prácticas	Nivel de Calidad					
	0	1	2	3	4	5
El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los Estudiantes.						X
El Establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus Estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				x		
El Establecimiento cuenta con una biblioteca CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los Estudiantes.					x	
El Establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los Estudiantes y facilitar la operación administrativa.				x		
El Establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventarios.				x		

## **B.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.**

El análisis de resultados del Diagnóstico de la Gestión Educativa del establecimiento, se ha realizado en base al modelo de gestión escolar del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Enseñanza, utilizado por el Ministerio de Educación de nuestro país: a saber, Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Recursos (El Área de Resultados se ha omitido de esta pauta, ya que se reflejan algunos elementos en los índices de eficiencia interna)

Este proceso se llevó a cabo considerando los diversos medios de verificación que se encontraron a disponibles para tal efecto, por ejemplo, Encuestas, Protocolos, Manuales de Convivencia, Libros de Clases, Bitácora de la Dirección, Bitácora de Inspectoría General, Actas del Consejo de Profesores, Actas de Reuniones de Equipos Directivos (Equipo de Gestión Escolar), Pautas de Evaluación a Docentes; Entrevistas a diversos actores Educativos: Director del Establecimiento, Inspector General, Representantes del Consejo Escolar, Representantes del Centro General de Padres, Representantes del Centro General de Estudiantes, Personal Administrativo.

También se utilizó la Pauta de Autodiagnóstico de la Gestión Escolar, la cual recogió la información de los diferentes Equipos de Trabajo que se constituyeron para responderla, los cuales se agruparon de acuerdo a las diferentes Áreas de Gestión y Dimensiones del Establecimiento.

Para la interpretación de resultados, se consideró como Pauta Base de Niveles de Calidad la sugerida por el Programa de Magíster, que considera una puntuación de 0 a 5, dependiendo de la calidad de las prácticas, de acuerdo a criterios como existencia de las prácticas, sistematicidad, utilización de éstas para la toma de decisiones, efectividad para el logro de resultados, evaluación, entre otros.

Se creó una sencilla fórmula de porcentajes, considerando que el puntaje 5 es el que representa el mayor nivel de calidad y el 0 como valor mínimo. Se realizó

una suma de los puntajes obtenidos en cada práctica y se dividió por el total de éstas en cada dimensión. Esto arrojó un resultado cuantitativo por cada dimensión, lo que se complementa con un análisis cualitativo de acuerdo al análisis de la información obtenida.

A continuación, se presenta gráfico resumen de Áreas, Dimensiones, Total de Prácticas y Puntaje Total:

ÁREAS	DIMENSIONES	TOTAL PRÁCTICAS	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE LOGRADO/%
GESTIÓN DE CURRÍCULUM	Gestión Pedagógica.	13	65	35/53.8%
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.	8	40	19/47.5%
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.	6	30	16/53.3%
<b>TOTAL</b>		<b>27</b>	<b>135</b>	<b>70/51.8%</b>

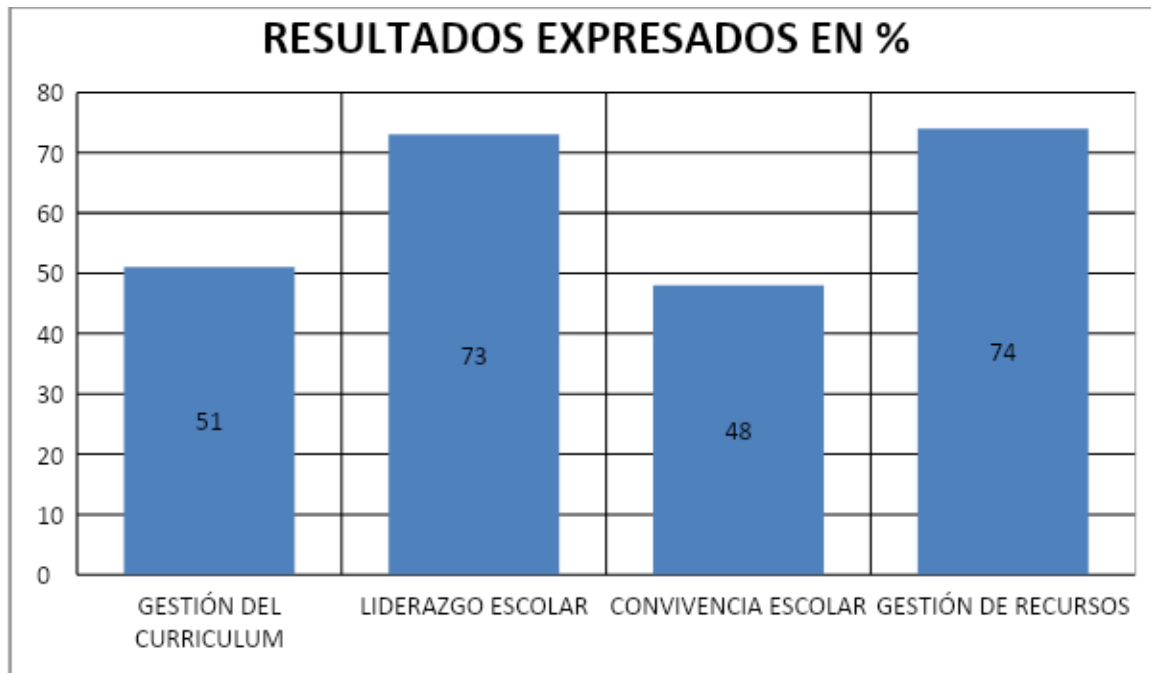
ÁREAS	DIMENSIONES	TOTAL PRÁCTICAS	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE OBTENIDO/%
LIDERAZGO	Liderazgo del Sostenedor.	5	25	21/84%
	Liderazgo Formativo y Académico del Director.	7	35	25/71%
	Planificación y de Gestión de Resultados.	6	30	20/66.6%
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>	<b>90</b>	<b>66/73%</b>

ÁREAS	DIMENSIONES	TOTAL PRÁCTICAS	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE OBTENIDO/%
CONVIVENCIA ESCOLAR	FORMACIÓN	6	30	13/ 43%
	COVIVENCIA ESCOLAR	13	65	35/ 53%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>95</b>	<b>48/48%</b>

ÁREAS	DIMENSIONES	TOTAL PRÁCTICAS	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE OBTENIDO/%
RECURSOS	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	8	40	28/ 70%
	GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRACIÓN	7	35	28/ 80%
	GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS	5	25	18/ 72%
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100</b>	<b>74/74%</b>

## ANÁLISIS CUANTITATIVO

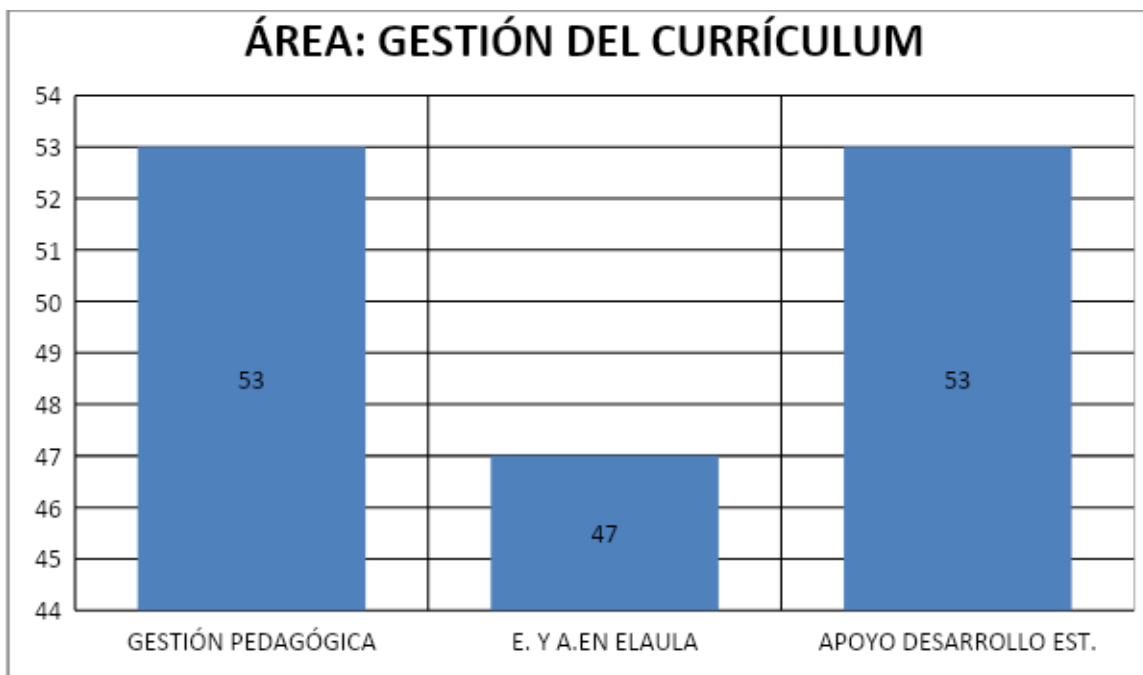
### INFORMACIÓN POR ÁREAS



De acuerdo al gráfico, se puede concluir claramente que las áreas que presentan una mejor evaluación son: Liderazgo Escolar y Gestión de Recursos, mientras que las áreas más descendidas son Gestión del Currículum y Convivencia Escolar.

Por esta razón, aun cuando el Plan de Mejoramiento requiere presentar Objetivos Estratégicos y Planes de Acción para todas las Áreas, el análisis del Diagnóstico Institucional se centrará en estas Áreas que presentan mayores deficiencias, con sus respectivas Dimensiones.

## INFORMACIÓN POR DIMENSIONES



La Dimensión que más baja puntuación tiene corresponde a la de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, sin embargo, a continuación se indicarán las Dimensiones y las Prácticas que obtuvieron una menor valoración, considerando como criterio de clasificación, todas aquellas que obtuvieron 3 y menos puntos.

### GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

DIMENSIÓN	GESTIÓN PEDAGÓGICA
	El Equipo Técnico Pedagógico organiza carga horaria de cada curso, asignando horas de libre disposición en función de metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.
	El Equipo Técnico Pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)

El Equipo Técnico Pedagógico y Docentes realizan la calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir cada mes, en función del programa de estudios, conocimientos previos de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos que lo requieran.
El Equipo Técnico Pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.
El Equipo Técnico Pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (métodos de enseñanza, evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.
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 modo de comprobar el grado de logro del aprendizaje.
El Equipo Técnico Pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.
El Equipo Directivo y Técnico Pedagógico desarrolla procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.
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 éstas constituyan parte del aprendizaje.
El Equipo Técnico Pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesiten apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.
El Equipo Técnico Pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de de dificultades en el ejercicio docente para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.
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 su uso.

DIMENSIÓN	ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA
Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	

Los profesores aplican estrategias de enseñanza, por ejemplo, exigir que los estudiantes comparen, clasifiquen, elaboren preguntas, generen analogías, expliquen, modelen conceptos, entre otras.
Los profesores incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.
Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.
Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten,, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros)
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.
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.

DIMENSIÓN	APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES
El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico.	
El Establecimiento implementa estrategias para potenciar a los Estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlas.	
El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presenten dificultades sociales, afectivas y conductuales.	
El Establecimiento con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluya apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (si procede), estrategias de trabajo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento.	
El Establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	
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.	

## **ANÁLISIS CUALITATIVO**

Respecto de la baja valoración que presenta esta Área y sus respectivas Dimensiones, se puede indicar que, aunque el establecimiento declara un Organigrama con determinación de roles y funciones, fue posible apreciar en el Libro de Actas del Consejo de Profesores y diversas entrevistas realizadas a docentes y Equipo de Gestión, que el establecimiento no cuenta con un Equipo Técnico Pedagógico completo. Esto porque existe sólo un Jefe Técnico para ambos Ciclos de Enseñanza, con una carga horaria de 44 horas cronológicas, lo que produce una sobrecarga importante de trabajo para la docente que realiza esta labor. Tampoco existe algún docente que apoye sus labores, ni Evaluador ni Orientador.

En consecuencia, muchas de las prácticas se realizan de manera sistemática y orientada a resultados, pero no existe evidencia de que a través de su aplicación haya una mejora de resultados ni que sean tomadas en cuenta al momento de la toma de decisiones, lo que por cierto se aleja de ser una práctica efectiva.

Por otra parte, de parte de quien realiza este análisis situacional, se considera que el Equipo que desarrolló el diagnóstico de esta Dimensión, ha sobrevalorado el trabajo del Equipo Técnico Pedagógico, ya que éste en sí no existe, y la responsabilidad de la Gestión Pedagógica recae en un único profesional, que aun tendiendo las competencias necesarias para cumplir este rol, desarrolla una labor que requiere de trabajo en equipo para conducir procesos que conlleven mejores resultados. Eventualmente, el Director del establecimiento apoya estas labores, pero no lo hace de manera periódica y generalmente, es en función de determinar políticas u orientaciones de trabajo, a las cuales resulta difícil hacer seguimiento y monitoreo.

De este modo, contrariamente a lo que indica el Diagnóstico, no existe evidencia suficiente respecto de las siguientes prácticas:

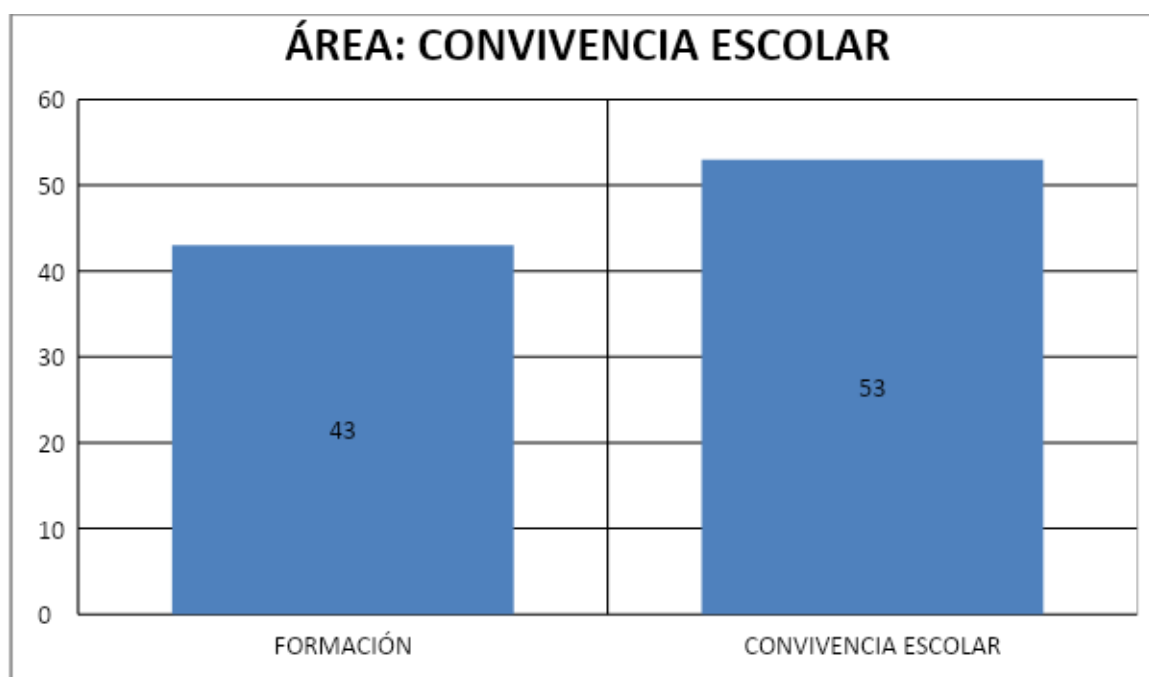
- a) Monitoreo de la cobertura curricular, ya que no existen documentos que evidencien el monitoreo de cobertura curricular ni parte del Jefe Técnico ni de parte de los docentes.
- b) Respecto de los lineamientos pedagógicos, se alusión a ellos en el Proyecto Educativo Institucional, pero no existe en Actas de Consejo de Profesores ninguna evidencia de ello, así como los docentes entrevistados declaran conocer medianamente el PEI y que los lineamientos que en ese

sentido se plantean, no se encuentran operacionalizados de ninguna manera.

- c) Respecto de si los docentes cuentan con planificaciones, el Jefe Técnico se asegura que exista un documento archivado relacionado con planificación clase a clase, sin embargo, muchos de ellos no están revisados. Esto se evidencia en que muchas de las planificaciones del Primer Ciclo no tienen relación alguna con los Programas de las Bases Curriculares, siendo que éstos entraron ya en vigencia. De esta forma, existe un grupo de Docentes que planifica de acuerdo a las Bases y otro grupo que planifica de acuerdo al Marco Curricular. Sin embargo, consta en Acta del Primer Consejo de Profesores de Inicios del año escolar, que se informa respecto de la obligatoriedad de planificar de acuerdo a las Bases Curriculares, pero la práctica no ha tenido ninguna sistematicidad ni seguimiento.
- d) En relación a la revisión y análisis de planificación en forma conjunta con el docente, se aprecia que es una práctica no sistemática, principalmente por una escasez de tiempo de parte de UTP, quien no alcanza a trabajar con todos los docentes del establecimiento. Por lo mismo, lo que hace coherente la mala evaluación de la práctica anterior.
- e) Respecto de las instancias de reflexión respecto de análisis de resultados, no existen espacios de tiempo destinados a ellos como una práctica sistemática. No hay periodicidad en cuanto a estas reuniones y las que se realizan, se hacen en función de los resultados semestrales, por lo que los alumnos con resultados deficientes no reciben un apoyo a tiempo.
- f) Respecto de las prácticas relacionadas con intercambio de buenas prácticas pedagógicas, existe la instancia de reunión por departamento de Asignaturas, en donde UTP entrega lineamientos de trabajo que generalmente se basan en presentar un tema como hilo conductor de las planificaciones, pero que no se relacionan intercambio de prácticas pedagógicas. Esto mismo, no permite que los docentes que exista una mayor responsabilidad profesional de los docentes, en cuanto a realizar una práctica más reflexiva y centrada en las necesidades e intereses de los estudiantes.

Muchos de los aspectos señalados anteriormente, inciden en que tanto la Dimensión Enseñanza y Aprendizaje y Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, se vea menoscabado.

### ANÁLISIS CUANTITATIVO



A continuación, se indican las Prácticas que obtuvieron una menor valoración por parte del Equipo que elaboró el Diagnóstico de esta Área, considerando todas aquellas prácticas que obtuvieron 3 y menos puntos.

DIMENSIÓN	FORMACIÓN
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)	
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.
El Establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.
El Establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.
El Equipo Directivo y Docente involucra y orienta a los Padres y Apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.
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.

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>
El Establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto entre todos los miembros de la Comunidad Educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos)	
El Equipo Directivo y Docente valora la manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	
El Establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	
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.)	
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.	
El Establecimiento previene y enfrenta el “bullying” o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	
El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	
El Establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, elegidos democráticamente.	
El Establecimiento promueve y apoya la participación de los Padres y Apoderados a través del Centro de Padres y Delegados de Curso.	
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.	
El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a Apoderados y Estudiantes respecto de su funcionamiento.	

El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los Apoderados y Estudiantes, y cuenta con canales claros para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

## **ANÁLISIS CUALITATIVO**

Una de las conclusiones fundamentales que se puede obtener de la pauta de diagnóstico y de las actividades de recopilación de información, es que uno de los elementos centrales que incide en que no haya una mejor evaluación del Área y sus respectivas Dimensiones, se relaciona con la inexistencia de un Departamento de Orientación Escolar que se aboque a sistematizar el trabajo de dicha área.

Las labores de orientación son realizadas alternadamente por dos docentes, destinadas una cada Ciclo de Enseñanza y su trabajo principal se centra en actividades de asistencialidad, como son: clasificación de estudiantes para la asignación de becas, coordinar el trabajo de Beca de Alimentación Escolar de la JUNAEB (PAE), seguimiento de asistencia a alumnos con bajo porcentaje, atención de apoderados.

De lo anterior se puede desprender, que no existe una política de trabajo emanada desde el Proyecto Educativo Institucional que se operacionalice en una Plan de Trabajo que sea coherente y sistemático respecto de varias situaciones que afectan a los estudiantes.

Por ejemplo, el Programa de Sexualidad y Afectividad existe pero no se aplica, sin embargo el embarazo adolescente aparece como un argumento válido para la deserción escolar en Enseñanza Media. La misma situación se produce con el Programa SENDA ( relacionado con consumo de drogas), ya que se recibe en la escuela la capacitación y el material, pero no se aplica con los estudiantes.

Los conflictos relacionados con conducta escolar, son resueltos en primer lugar por el cuerpo de Inspectores del establecimiento para dar luego paso al Inspector General, quien resuelve en los casos que revisten mayor gravedad o que requieren de una mediación, pero aparte de los enunciados o normas establecidas en el Manual de Convivencia, no existe un programa de formación propia del establecimiento que brinde al posibilidad a los alumnos de relacionarse de un modo diferente y de resolver los conflictos de manera constructiva.

Aquí radica principalmente la importancia de la existencia de un Equipo de Orientación o de un Orientador, quien con las competencias necesarias para ese

rol, que pueda diseñar estrategias de trabajo que permitan dar una mirada diferente a la Convivencia Escolar y que involucre efectivamente a los padres en esta Área. Asimismo, que determine protocolos de actuación frente a diversas situaciones, como bullying, ajustados a la Ley de Violencia Escolar, Abuso Sexual y Prevención del Alcoholismo y Consumo de Drogas.

#### **D) PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO SAN LORENZO DE COQUIMBO**

El Plan Estratégico para el Colegio San Lorenzo de Coquimbo, pretende resolver ciertas situaciones críticas del establecimiento con la finalidad de mejorar sus procesos de gestión, en pro de la mejora continua.

#### **NUDOS CRÍTICOS**

Los elementos críticos que se han podido observar desde el proceso de Diagnóstico del establecimiento se clasifican de la siguiente forma:

<b>ÁREA</b>	<b>NUDO CRÍTICO</b>
Gestión Curricular	Inexistencia de un Equipo Técnico Pedagógico que pueda enfrentar de manera más sistemática su trabajo, entendiendo por tal la organización, planificación monitoreo y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje. Esta misma carencia produce impactos negativos en las Dimensiones de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula y Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.
Liderazgo	Aunque en el Diagnóstico no se explicita claramente la carencia de un Liderazgo con Visión Estratégica y Planificación, los elementos inexistentes en cuanto a Gestión del Currículo, dan cuenta por sí mismos que sí existe un nudo crítico en el Área de Liderazgo, ya que el establecimiento

	<p>cuenta con recursos financieros como para la contratación de un Equipo competente que desarrollo y fortalezca esta Área.</p> <p>Por otra parte, el establecimiento busca incesantemente la mejora de resultados con respecto a SIMCEy PSU, pero no es una práctica sistemática la de implementar y evaluar acciones relacionadas con los Objetivos y Metas Institucionales. Las más de las veces, el PEI resulta ser letra muerta, no cumpliendo su rol de eje central y orientador del establecimiento.</p>
Convivencia Escolar	<p>La carencia de un Equipo de Orientación con formación sólida y competente en el Área, no ha permitido o no ha posibilitado la definición de una política de Convivencia Escolar, con una visión más integrada entre las diferentes herramientas, redes de apoyo e instrumentos técnicos (Programas de Sexualidad y Afectividad, Protocolos de Violencia Escolar, etc. ) que permita crear una línea de trabajo que brinde un real apoyo a los estudiantes y que se transforme en parte de su formación.</p>
Gestión de Recursos	<p>Si bien es cierto esta es el Área que obtuvo una mejor evaluación, aún existen prácticas que deben ser mejoradas, a saber, los relacionados con la capacitación docente en diferentes áreas, como informática educativa, atención a la diversidad, diseño de instrumentos de evaluación, NEE.</p> <p>Por otra parte la inexistencia de un Equipo UTP y Orientación dan cuenta de que el establecimiento no cuenta con una planta suficiente acorde para el logro de sus objetivos. Sin embargo, la Pauta de Auto diagnóstico no revela esta situación.</p>

## LÍNEAS DE ACCIÓN

Detectadas las necesidades del establecimiento, se presentan a continuación:

- a) Contratación de personal idóneo para la realización de funciones relevantes para el establecimiento, como son Orientador, Experto en Currículo, Evaluador y Asesor Estratégico que integre Equipo Directivo.
- b) Elaboración de Planes de Trabajo, tomando como base el PEI y el Diagnóstico del establecimiento, con la finalidad de mejorar las prácticas que aparecen con una mayor deficiencia, a cargo del nuevo equipo de trabajo.
- c) Realizar un Plan de Evaluación de la Gestión Escolar, complementario al establecido por el PME de la Subvención Escolar Preferencial, con una mirada sistémica del establecimiento.

## PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### GESTIÓN CURRICULAR

Conformar un Equipo Técnico Pedagógico integrado por experto en Currículum y Evaluador, que permitan instalar una serie de prácticas relacionadas con la organización, planificación seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje para el año 2014.

#### LIDERAZGO

Definir una política de trabajo con visión estratégica que permita la mejora de los procesos de gestión institucional en coherencia con el PEI, durante el año 2014.

#### CONVIVENCIA ESCOLAR

Conformar un Departamento de Orientación que en concordancia con el PEI defina una política de formación en convivencia escolar para los estudiantes e integre de manera más eficiente a los apoderados, durante el año 2014.

#### RECURSOS

**Aplicar un plan de capacitación para que los docentes dispongan de herramientas conducentes a la mejora de sus prácticas pedagógicas durante el año 2014.**

## DIFUSIÓN

**A los docentes:** Se realizará jornada de trabajo que explicará los principales lineamientos del Plan de Mejora, considerando los Nudos Críticos, Líneas de Acción y Objetivos Estratégicos, las responsabilidades de sus diferentes actores y las nuevas formas de trabajo que se implementarán a partir de su ejecución.

**A los padres y apoderados:** Se realizará un taller en el que se explicarán los fundamentos de este Plan de Mejora y la importancia del apoyo de las familias en este proceso.

**A los alumnos:** Se realizarán talleres con el Centro de Alumnos explicando los fundamentos de este Plan, las nuevas formas de trabajo para que ellos canalicen la información hacia sus respectivos Cursos o Niveles.

### ÁREA: GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

**OBJETIVO ESTRATEGICO:** Conformar un Equipo Técnico Pedagógico integrado por experto/a en Currículum y un Evaluador/a, que permitan instalar una serie de prácticas relacionadas con la organización, planificación seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje para el año 2014.

ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO
_Diseñar un plan de trabajo de seguimiento al trabajo docente que permita revisar y analizar las planificaciones e instrumentos de evaluación	UTP	Marzo 2014
_Elaborar informes de cobertura curricular de manera trimestral en forma conjunta con los docentes y realizar los ajustes necesarios.	UTP	Mayo, Agosto, Noviembre
_ Establecer criterios comunes en relación a los lineamientos metodológicos del establecimiento y formas de evaluación.	UTP	Marzo, Agosto

_Realizar instancias de reflexión y análisis de resultados con los docentes de manera sistemática.	UTP	Mazo a Diciembre (de manera mensual)
_Realizar instancias de reflexión para permitir el intercambio de prácticas pedagógicas entre los docentes de manera bimensual.	UTP	Marzo, Mayo, Agosto, Octubre.
_Realizar visitas de supervisión docente al aula con pauta consensuada por el Consejo de Profesores.	UTP	Marzo a Diciembre( de manera mensual)
_Diseñar estrategias para la detección temprana de alumnos con dificultades de rendimiento.	UTP/Docentes	Abril de 2014.
_Elaborar plan de reforzamiento para los alumnos con problemas de rendimiento en diferentes asignaturas.	UTP	Marzo, Abril de 2014.
_Diseñar un plan de acompañamiento docente para aquellos que presentan dificultades en la implementación curricular.	UTP	Marzo a Agosto de 2014.

**ÁREA: LIDERAZGO**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Definir una política de trabajo con visión estratégica que permita la mejora de los procesos de gestión institucional en coherencia con el PEI, durante el año 2014.

<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZO</b>
_Establecer procedimientos intencionados desde la Dirección del establecimiento, que permiten a los diferentes estamentos conocer y actuar coherentemente en torno a la Misión institucional contenida en el Proyecto Educativo.	Equipo Directivo	Marzo de 2014
_Estimular, comprometer y movilizar a los miembros de la institución, con un foco centrado en lo pedagógico y altas expectativas para el logro de metas y resultados.	Equipo Directivo	Marzo 2014

_Diseñar plan de seguimiento y evaluación del PEI o de consecución de Metas y Objetivos Institucionales.	Equipo Directivo	Abril de 2014
_Dar a conocer a la comunidad, los roles y funciones del personal en concordancia con un Organigrama actualizado de la institución.	Equipo Directivo	Marzo 2014
_Establecer sistemas y procedimientos institucionalizados para la revisión y actualización periódica del PEI y los Objetivos Estratégicos.	Equipo Directivo	Noviembre de 2014

#### ÁREA: CONVIVENCIA ESCOLAR

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Conformar un Departamento de Orientación que en concordancia con el PEI defina una política de formación en convivencia escolar para los estudiantes e integre de manera más eficiente a los apoderados, durante el año 2014.

ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO
_Aplicar sistemas de seguimiento y acompañamiento de los alumnos en el área de desarrollo personal y social con el fin de atender las diferencias individuales.	Equipo de Orientación	Marzo a Diciembre de 2014.
_Implementar mecanismos de participación y comunicación para que los apoderados y los alumnos estén permanentemente informados del estado del progreso escolar, y se entreguen además las herramientas para hacer comprensible esos resultados.	Equipo de Orientación	Marzo de Diciembre de 2014.
_Elaboración de protocolos de actuación en casos de violencia escolar, abuso sexual, prevención y consumo de drogas y alcohol, a la vez que derivar a las redes de apoyo con las que cuenta el establecimiento.	Equipo de Orientación	Marzo, Abril de 2014
_Dar a conocer el Manual de Convivencia Escolar a toda la comunidad, cuidando	Equipo de Orientación	Marzo de 2014

que se cumpla y regule el funcionamiento y la convivencia de toda la Institución.		
---	--	--

### **RECURSOS**

**Aplicar un plan de capacitación para que los docentes dispongan de herramientas conducentes a la mejora de sus prácticas pedagógicas durante el año 2014.**

<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZO</b>
_Aplicar un plan de formación del personal que permita mejorar o adquirir las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño de cada profesional.	<b>Equipo Directivo</b>	<b>Marzo</b>
_Elaborar plan de capacitación docente de acuerdo a un Diagnóstico que identifique las mayores debilidades de éstos.	<b>Equipo Directivo y Sostenedor</b>	<b>Marzo, Abril de 2014.</b>

## **BIBLIOGRAFÍA**

\_Colegio “San Lorenzo”, La Cantera, Coquimbo, Proyecto Educativo Institucional 2012 – 2013.

\_Ministerio de Educación, División General de Educación, Guía para el Diagnóstico Institucional, Impresión Maval, Santiago de Chile, 2013.

\_Ministerio de Educación, División General de Educación, Instrumento para la Planificación de los Planes de Mejoramiento, Impresión Maval, Santiago de Chile, 2012.

\_Ministerio de Educación, División General de Educación, Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar.

\_Ministerio de Educación, División General de Educación, Orientaciones Técnicas para liderar el Plan de Mejoramiento Educativo, Impresión Maval, Santiago de Chile, 2012.