

MAGISTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional
y
Plan de Mejoramiento

Lions School
Cartagena

Nombre: Romina Moreira Solis

Fecha: 23 de Septiembre de 2012

INDICE

Introducción	3
Marco Teórico	4
Dimensionamiento del establecimiento	7
Análisis del diagnóstico situacional	10
Desarrollo de los descriptores	19
Análisis de los resultados	21
Plan de mejoramiento	35
Bibliografía	38

INTRODUCCIÓN

Lions school de Cartagena es un establecimiento joven, con tan solo 12 años de vida que alberga a 1000 alumnos desde pre kínder a IVº medio. La población que recibe pertenece a los estratos sociales más bajos de la ciudad pero que se caracteriza por su confianza en la institución. Históricamente sus resultados académicos han ido en evolución por lo que hoy en día es un orgullo dentro de la ciudad pertenecer al Lions.

El diagnóstico institucional recopila información muy importante de la esencia del Lions ya que es información aportada por los propios actores, es decir, abarca a los propios docentes, alumnos, padres y apoderados. Este diagnóstico se llevo a cabo en los meses de julio y agosto del presente año y abarcó una muestra bastante amplia y representativa. Los resultados de dicho diagnóstico son alentadores ya que mayoritariamente el colegio se encuentra realizando prácticas sistemáticas y efectivas. Notoriamente existe un área en la que se encontraron los resultados más débiles y que será ésta la protagonista del plan de mejoramiento.

El plan de mejoramiento abarca un área de gestión, por ser el área más débil con mayor necesidad de remediar a corto plazo, es por ello que los esfuerzos a partir de esta fecha se concentrarán en la implementación de dicho plan que se detalla al término del presente trabajo.

A continuación se presentarán los antecedentes que originan el Lions School y se realizará un breve recorrido con la información que detalla la esencia del Lions y con los antecedentes de gestión que permitieron llevar a cabo el plan de acción. Se iniciará con un detalle del sustento teórico que abala el proyecto educativo del Lions inspirado en la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Garner, luego se relatarán aspectos formales y curriculares de la institución para luego continuar con un análisis de la situación actual, con el diagnóstico completo y luego se concluirá con el plan de mejoramiento.

MARCO TEÓRICO

Fundamento Pedagógico del Lions School: “Teoría de las inteligencias Múltiples”

En nuestro entender *la escuela debe proporcionar una educación integral; que no solo debe ser instructiva sino también formativa; que no ha de ocuparse solo de lo intelectual sino atender también a las demás dimensiones del ser humano sean estas estéticas, morales, afectivas, físicas, económicas, culturales y sociales.* Nuestra institución se encarga de formar personas en todos los aspectos, para que tanto en el presente como en el futuro puedan participar en la sociedad como factor de cambio, un ser crítico, reflexivo, emprendedor, autónomo y con ideas propias. Es precisamente a partir de nuestro Proyecto Educativo Institucional (PEI), donde fijamos nuestra visión y misión, y los principios orientadores de nuestra gestión, todos los cuales se entrelazan entre sí formando las bases del quehacer pedagógico institucional.

Nuestra propuesta se sustenta en la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner, H (1999); definidas como un conjunto de capacidades y/o destrezas que preparan a un individuo para resolver problemas de la vida diaria, como también a su vez se nos presenta como la capacidad de crear objetos valiosos para nuestra sociedad. La teoría de Gardner nos muestra la capacidad de aprender y comprender el mundo desde las ocho inteligencias propuestas por éste. Cada una de ellas esta relacionada con un área específica del cerebro. Si observamos a nuestros niños, rápidamente vemos como, desde una temprana edad ellos manifiestan de manera particular sus competencias y capacidades, porque cada niño tiene distintos modos de razonar, sentir, expresar y demostrar los aprendizajes en la vida diaria.

Es por ello, que es responsabilidad de nuestra Institución, a la luz del PEI que sus profesores, pero también sus padres y apoderados les acompañen tempranamente en el desarrollo de cada una de estas Inteligencias. Para efectos de desarrollo dichas Inteligencias son:

- **Inteligencia Lingüística:** es la potencialidad de emplear el lenguaje verbal con adecuación gramatical. Es también, la capacidad para hablar con significado, dando orden y ritmo a las palabras.
- **Inteligencia Lógico-Matemática:** es la capacidad lógica y matemática, que permite operar números, relaciones, patrones lógicos, funciones matemáticas e investigar.
- **Inteligencia Espacial:** es la capacidad para formarse un modelo mental de un mundo espacial y para maniobrar y operar usando este modelo.
- **Inteligencia Física y Kinestésica:** es la capacidad para usar el propio cuerpo con coordinación, equilibrio, destreza, fuerza, flexibilidad, velocidad, sensaciones propioceptivas y táctiles. Transferencia corporal de emociones e ideas.
- **Inteligencia Musical:** es la capacidad para recibir, distinguir, transformar y expresar el ritmo, tono y timbre de los sonidos musicales.
- **Inteligencia Interpersonal:** es la habilidad para reconocer y percibir las emociones y signos de los otros, respondiendo de manera efectiva a dichas manifestaciones.
- **Inteligencia Naturalista:** se refiere a la cualidad de relacionarse con la naturaleza desde los conocimientos y el afecto.
- **Inteligencia Intrapersonal:** es la habilidad de la autoinspección, de tener una autoimagen acertada, la capacidad de autodisciplina, comprensión y amor propio.

En definitiva para poder llevar a cabo el PEI se realizarán actividades que incentiven el desarrollo de las distintas inteligencias, trabajando de manera especial las inteligencias referidas a las emociones como la Inteligencia Interpersonal y la Inteligencia Intrapersonal (Goleman, 1997).

Para ello, se trabajará en conjunto con todos los estudiantes de nuestro colegio, cada uno con experiencias únicas, cristalizantes y suficientes donde se utilizarán desde objetos tradicionales, otros lúdicos y no convencionales, la tecnología en todo su esplendor, y en general cualquier elemento que permita estimular el desarrollo de todas y cada una de estas Inteligencias, teniendo como prioridad la responsabilidad del docente para acompañar a los alumnos y alumnas

en el descubrimiento y desarrollo de cada una de estas capacidades, haciendo especial énfasis en el que los estudiantes se transformen en los verdaderos gestores de su propio aprendizaje.

Gardner (1999) afirma: *“Es de suma importancia que reconozcamos y alimentemos toda la variedad de inteligencias humanas y todas las combinaciones de inteligencias...”*; *“...Tal vez, si podemos movilizar todas las inteligencias humanas y alearlas en un sentido ético, podamos ayudar a incrementar la posibilidad de supervivencia en este planeta, e incluso quizá contribuir a nuestro bienestar...”*

DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

El proyecto educacional "Lions`School" inicia su construcción en el año 1999, en la comuna de Cartagena, abriendo oficialmente sus puertas a sus primeros estudiantes, profesores, padres y apoderados, en el mes de marzo del año 2000. Obteniendo el Reconocimiento Oficial del Estado de Chile mediante Resolución Exenta N° 000667 de fecha 25 de abril del año 2000, con el carácter de colegio particular subvencionado, con financiamiento compartido y con jornada escolar completa diurna. A Partir del año 2011 la administración del establecimiento educacional la asume la Sociedad Educacional Familia Jiménez Limitada, quién adquiere la calidad de sostenedor mediante la Resolución Exenta N° 1006 de 07 de abril de 2011 del Ministerio de Educación aprobando el cambio de persona natural a jurídica dispuesto por la Ley 20.370 "Ley General de Educación".

El colegio construye sus bases fundacionales sobre la base de dos grandes pilares: primero: El humanismo cristiano, no confesional, en el sentido que para el proyecto la plena realización del ser humano se alcanza dentro de un marco de principios y valores cristianos, como la solidaridad, la lealtad, la paz, el perdón, la igualdad de oportunidades, la justicia, el respeto al medio ambiente, el amor, la fe, la responsabilidad y en general la libertad, su frase emblema es "Winners for God´s Mercy", "Triunfadores por la misericordia de Dios"; y segundo: La excelencia, en su sentido más amplio, esto es, tanto lo académico como lo institucional, para lo cual permanentemente revisa sus procesos, evalúa el cumplimiento de metas y define estrategias para el cumplimiento de sus fines. Tan importante es este objetivo que se lleva impreso en la insignia del colegio caracterizada por el León color oro, con un fondo de rallas burdeos y verdes, y con la expresión "excellence", en la base de la insignia, como referente de todo su actuar.

El colegio se encuentra emplazado en la comuna de Cartagena, en el sector alto de la misma prácticamente en el límite con la comuna de San Antonio, muy cerca del cruce de carreteras con la Ruta del Sol hacia Santiago. Su dirección es Avenida Cartagena Parcela 47, antiguo domicilio de la familia Jiménez que da

origen al proyecto educacional que se encuentra en desarrollo, y actualmente con 12 años de vida, encabezado en la parte constructiva y edificación por don Enrique Jiménez Pérez, y encabezado en la parte educativa y gestión institucional por don Enrique Jiménez Mira, abogado, médico cirujano y Magíster en Educación, quién a su vez es su Rector y representante legal. El proyecto nace con la especial misión de plantearse como una alternativa de calidad a la oferta educativa existente en comuna de Cartagena. Su modelo pedagógico se construye sobre la base de la Teoría de las Inteligencias Múltiples, de Howard Gardner (1999), Académico de la prestigiosa Universidad de Harvard, Estados Unidos. Donde se destaca un nuevo enfoque para definir lo que es la inteligencia humana, que para dicho autor es la capacidad de resolver problemas y de crear objetos valiosos para una determinada sociedad. Destacando 8 tipos de inteligencia humana como:

- a. Lógico matemática;
- b. lingüística;
- c. espacial;
- d. musical;
- e. corporal kinestésica;
- f. intrapersonal;
- g. interpersonal
- h. natural social.

Actualmente el proyecto educacional ocupa alrededor de 3 hectáreas, de las quince disponibles, con un complejo deportivo en construcción, de primer nivel con cuatro piscinas, tres recreativas y una competitiva (semiolímpica), una cancha de fútbol y futura pista atlética y varias multicanchas. A su vez presenta una variada gama de talleres entre otros: Tenis de mesa, Esgrima (único en la provincia), Fotografía, Ballet, Danza Moderna, Fútbol, Teatro, Banda de Guerra, taller instrumental, Coro, Artes Marciales, Computación, Beisbol, y para el año 2013 natación.

El Proyecto Educativo Institucional original presentado el año 1999 al Ministerio de Educación, y aprobado a principios del año 2000 fue elaborado por quién hoy es su rector y por la directora Sra. Fabiola de la Cruz Zamora Palacios, profesora de música, Magíster en Educación, experimentado pequeñas modificaciones a lo largo de estos años que han nacido de la participación de los distintos actores de la comunidad Educativa. Dicho proyecto entra en su proceso de revisión, confirmación y/o reestructuración, una vez concluidos los 12 años de estudios de la primera generación de alumnos que ingresaron a nuestro establecimiento educacional a primero básico el año 2000.

El establecimiento cuenta con JECD desde prekinder a cuarto medio, organizados en los siguientes horarios, de lunes a viernes:

- a. De prekinder a sexto básico, de las 08:30 horas a las 16:00 horas
- b. De séptimo a cuarto medio, de las 08:30 horas a las 16:45 horas.

El día miércoles ambos niveles entran a las 08:30 horas y salen a las 13:35 horas.

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Área: Liderazgo

Visión Estratégica y Planificación

En el mes de febrero de cada año el equipo directivo del LIONS SCHOOL se reúne para planificar las actividades en todas las áreas de gestión. Es así que forman parte de este equipo el rector del establecimiento, Sr. Enrique Jiménez, la directora, Sra. Fabiola Zamora, la subdirectora, Sra. Patricia Améstica, el inspector general, Sr. José Luis Ulloa, la coordinadora académica de primer ciclo, Sra. Carolin González, la coordinadora académica de segundo ciclo, Sra. Jessie Saavedra y la coordinadora académica de segundo ciclo, Sra. Jacqueline Barraza.

Estas reuniones se realizan una semana antes del ingreso oficial de los profesores al establecimiento y dos semanas previas al ingreso de los alumnos.

Dentro de los temas a tratar en estas primeras reuniones se analizan principalmente los cambios en el PEI y Manual de Convivencia. Es así que cada miembro se dedica a analizar dichos documentos y a elaborar acciones de mejoramiento en cada una de sus áreas para posteriormente reunirse todos en equipo y presentar los cambios e ideas. Es así que se toman los acuerdos y decisiones.

Al ingresar los profesores, la primera semana de marzo, el equipo directivo expone los acuerdo y plan de trabajo a desempeñar por lo profesores. Estos son inducidos respecto a los cambios, lo mismo sucede con los docentes nuevos. Al inicio de estas reuniones se les entrega un cronograma de trabajo semanal de tal forma que los profesores tienen claridad de los aspectos a tratar durante toda la semana.

Por otra parte, el equipo directivo al inicio del año calendariza las reuniones semanales y mensuales de los profesores. Es así que mensualmente los profesores se reúnen en consejo general, una vez por semana, las tres primeras semanas del mes y la última se destina para consejo de profesores jefe. Los

temas a tratar en cada reunión son determinados por el equipo directivo el día lunes de cada semana, día en el cual se reúnen para tratar temas de contingencia.

Conducción y Guía

Dentro del trabajo semanal con los profesores, la directora y el equipo directivo encomiendan tareas para los profesores jefes quienes son los encargados de transmitir dicha información a los alumnos y apoderados de tal forma que toda la comunidad educativa se dé por enterada. Estas tareas están relacionadas con aspectos académicos y administrativos.

Además del canal informativo de los profesores jefes, existen otros medios de comunicación formal como lo son la agenda del colegio y la página web. Respecto a las notas, este año se implementó el sistema de schooltrack para que los apoderados puedan monitorear las notas de sus hijos a través de internet. Para ello, al inicio de año se realizó una capacitación a los apoderados a quienes se les entregó una clave personal para poder acceder a su propia cuenta.

Por su parte, la directora se involucra a diario con profesores y alumnos. Realiza visitas a cursos y encomienda tareas específicas a los profesores las cuales después monitorea para verificar el cumplimiento a través de entrevistas con los mismos. En el caso de los cursos, realiza visitas donde conversa con los alumnos, manifiesta sus inquietudes y además escucha las inquietudes de los mismos alumnos las que luego canaliza con el resto de los miembros de la comunidad educativa, según corresponda.

Al término de cada semestre se realiza una evaluación de desempeño que involucra a toda la comunidad educativa quienes evalúan todas las áreas de gestión. Se aplica una encuesta la cual posteriormente es analizada por el equipo directivo y en consejo general se entregan los resultados a los profesores con las acciones de cambio para remediar los quiebres.

Información y Análisis

Principalmente, las dificultades de clima llegan en primera instancia a insectoría general. El inspector general es el encargado de dar aviso a la dirección de dichas dificultades las que son informadas con algunas remediales en marcha. Es decir, cuando dirección se entera por parte del inspector general, él mismo ya se encuentra haciendo algo al respecto.

La dirección se encarga de delegar funciones respecto a procedimientos más complejos, como los son realizar entrevistas entre alumnos que han tenido problemas de convivencia y firmar mediación. Para ello acude a la psicóloga del establecimiento a quien posteriormente solicita informes de dichos procedimientos.

Al finalizar cada año, la dirección elabora un instructivo donde da cuenta de los resultados de aprendizaje y es entregado a los profesores del establecimiento. Los padres y apoderados reciben un informe de notas con las calificaciones finales de los alumnos.

En cuanto a los resultados de la gestión de liderazgo de dirección, no se observa información sobre los resultados de forma oficial. El establecimiento carece de información formal de ese tipo. Se conoce la información de la gestión de dirección por el rumor o porque con el tiempo se observan los cambios.

Área: Gestión Curricular

Organización Curricular

La articulación de la información de los documentos que sustentan el PEI se realiza por el equipo directivo. Ellos en primera instancia analizan la información en sus reuniones semanales y luego la transmiten a los profesores quienes ponen en marcha y ejecutan la articulación.

En los consejos de profesores se distribuyen semanalmente documentos para complementar la calendarización anual y que complementa el PEI. En los

consejos se explicita la forma de aplicación de los mismos con el objetivo de que la ejecución sea precisa.

En la práctica, se observan evidencias de una débil articulación, sobre todo de kínder a primero básico y de cuarto a quinto básico. En el primer ejemplo, la débil articulación se observa en los hábitos de normas y límites. Además en el manejo del lenguaje. Se produce un vacío importante en apresto y en lectura. En kínder los niños aprenden a leer, lo curioso es que cuando ingresan a primero básico llegan como una tabula rasa y se debe iniciar por completo el proceso lector. En el segundo caso, de cuarto a quinto básico, se produce un caos en cuanto a la comprensión, por parte de los alumnos, de los métodos utilizados por los profesores para transmitir la enseñanza. Esto ocurre porque en cuarto poseen un número reducido de profesores donde la profesora jefe realiza la mayoría de las clases, a excepción de inglés, orientación cristiana y educación física. Para los alumnos, al llegar al quinto, deben acostumbrarse a las nuevas caras y variedad de profesores, situación que desfavorece sobre todo a quienes tienen mayores dificultades de aprendizaje.

Preparación de la Enseñanza

Para asegurar la articulación y coherencia curso a curso, sobre todo cuando existe un cambio de profesor en la asignatura, los docentes revisan las planificaciones del año anterior de tal forma que los contenidos no se crucen. Esta revisión forma parte del trabajo inicial que realizan los profesores al regreso de las vacaciones de verano. Para ello, se reúnen con sus coordinadores pedagógicos de ciclos respectivos y trabajan en jornadas de trabajo donde aclaran dudas y definen acciones.

Para asegurar que las estrategias de enseñanza de los docentes sean pertinentes y coherentes, las coordinadoras de ciclo realizan supervisiones de clases y además se realizan grabaciones de clases las que posteriormente son analizadas con los coordinadores. Asimismo, las supervisiones de clase son devueltas a los profesores con una entrevista personal donde el coordinador

entrega refuerzo positivo y oportunidades de mejora las que son evaluadas en la siguiente supervisión.

Por otra parte, las evaluaciones que los docentes realizan son entregadas a los coordinadores de ciclo para su revisión quienes evalúan la coherencia con la planificación y la ejecución de las clases. Las evaluaciones son entregadas a coordinación quienes aprueban su reproducción posterior a la revisión, según corresponda. De esta forma se evita realizar evaluaciones lejanas a la realidad. Además este año se implementaron las pruebas por “set” el que consiste en tres pruebas que se aplican en distintos momentos, con los mismos contenidos y preguntas pero aplicadas en distinto orden de manera de favorecer los resultados de aprendizaje de los alumnos. A la fecha los resultados han sido satisfactorios.

Acción Docente en el Aula

Por parte de la coordinación pedagógica se realizan prácticas para recoger información sobre los diseños de enseñanza en el aula. Una de esas prácticas es la antes mencionada “grabación de clase”. Al profesor se le avisa una hora previa a su clase que será grabada por lo que el factor sorpresa permite ver la realidad de la clase tal y como es. Además, dentro de la pauta de observación de clases realizada por los coordinadores, también existe un ítem que busca recoger información sobre los diseños de enseñanza.

Respecto a las prácticas para asegurar que los docentes tengan altas expectativas sobre los alumnos se aprecia una motivación personal y particular de cada docente ya que la institución no establece una política de este tipo. Al contrario, el nivel de exigencia es para todos los alumnos por igual, incluso no se aplica la evaluación diferenciada para aquellos que tienen dificultades. Este es un punto que se debe analizar más adelante dentro del plan de mejoramiento.

El espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. El colegio posee una organización espacial privilegiada. Las salas están bien distribuidas y los espacios comunes son muy amplios. Dentro de casa sala existe una perfecta iluminación ya que cuentan con

amplios ventanales por ambos lados. Además cuentan con cortinas que permiten cortar la iluminación en caso de ser necesario, sobre todo cuando los docentes trabajan con data show. Además el docente puede mover a sus alumnos de la sala de acuerdo a las necesidades de la clase ya que el colegio cuenta con amplios laboratorios los que tienen la capacidad de albergar a un curso de 44 alumnos.

Evaluación de la Implementación Curricular

Finalmente, cabe destacar que el colegio cuenta con una evaluación constante de sus resultados de aprendizaje. Es por ello que al finalizar el año se aplica una prueba global, en todos los niveles, donde se incluyen todos los contenidos planificados. Los resultados son analizados por los docentes y se deja constancia de ello para el año siguiente retomar aquellos contenidos más débiles.

Las instancias de reflexión se realizan al terminar el año con los resultados en mano y nuevamente se retoman a inicio de año. Ahí los profesores definen su accionar para remediar los resultados débiles. Esto se realiza en conjunto con los profesores de cada ciclo donde las ideas surgen a partir de lluvia de ideas según la experiencia de cada uno.

Área: Convivencia Escolar

Convivencia Escolar en Función del PEI

Al inicio de año, previo al ingreso de los alumnos a clase, el equipo directivo trabaja en realizar los cambios al manual de convivencia del año anterior, según la información y sugerencias recopiladas dicho año, tanto por los profesores como por los propios alumnos, o según lo señalado por el ministerio. Una vez que los cambios se encuentran establecidos, en consejo general son presentados a los profesores quienes aprueban o modifican, e incluso agregan nuevos cambios. Una vez terminado se sube a la página web del colegio y además es enviado a

impresión para ser incorporado en la agenda del colegio de tal forma que toda la comunidad educativa se dé por enterada de dicho documento oficial.

Se ha incorporado de igual forma al centro de padres en las modificaciones de los documentos oficiales. Para ella el rector, junto con la directora citan a reunión a los integrantes del centro de padres para exponer las ideas de cambio. Estas reuniones ocurren dos veces al año, al inicio y a mediados de año, y en ellas se pretende incorporar la visión de los padres respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en su Aprendizaje

Se facilita el desarrollo psicosocial de los estudiantes a través de los talleres recreativos, a través de la participación en organizaciones internas y externas, a través de la participación en concursos, foros y talleres realizados por la comunidad. Cabe destacar que el principal motor de desarrollo psicosocial son los talleres recreativos donde cada estudiante tiene la posibilidad de potenciar al máximo sus capacidades. Es así que los alumnos pueden descubrir sus facetas deportivas y artísticas en un espacio seguro donde comparten con compañeros de su mismo colegio.

Para los alumnos de educación media, específicamente para IV medio, existe una preparación desde inicio de año la cual consiste en orientación vocacional y charlas motivacionales y de difusión de distintas casas de estudio. A pesar de lo anterior, los alumnos frecuentemente manifiestan que no es suficiente el apoyo que les brinda el colegio. Esto sucede porque no existe una persona encargada exclusivamente de brindar la orientación vocacional. Tres personas se encargan de responder a las necesidades de los alumnos pero ninguna tiene el rol definido para ello. La coordinadora de media realiza el proceso de postulación a la PSU, además gestiona charlas. La psicóloga del colegio realiza entrevistas vocacionales pero no a todos los alumnos por un tema de tiempo. La subdirectora, tiene el rol de orientadora pero ella realiza atención de apoderados y el trabajo con los alumnos es poco.

Área: Gestión de Recursos

Recursos Humanos

Existe un perfil de competencias para docentes y otros funcionarios el cual es conocido por el equipo directivo. En la práctica se utiliza en las entrevistas de selección de personal pero éstas son llevadas a cabo por el rector y la directora, sin realizar un proceso formal de selección de personal con evaluaciones psicológicas que permitan confirmar ese perfil requerido. Por tanto, la rotación de personal, sobre todo de reemplazo, es frecuente, situación que desfavorece los objetivos del colegio.

La formulación de las metas individuales y grupales es realizada por el rector y por la directora y las realizan en una entrevista personal. No existe un procedimiento de seguimiento o monitoreo del cumplimiento de esas metas por lo que muchas veces no se logran observar resultados concretos.

Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

Para mantener los recursos materiales y tecnológicos existe un encargado de administrar dichos recursos. El encargado tiene contacto directo con el rector por lo que la mantención en caso de daño o pérdida, se realiza de forma inmediata. De igual forma, el encargado de recursos materiales y tecnológicos es quien monitorea el perfecto uso de los recursos. Él se encarga de la administración y de monitorear el correcto funcionamiento.

Dentro los recursos encontramos los tres laboratorios de computación y el uso de los data shows, radios y otros medios audiovisuales como cámaras fotográficas y cámaras de video.

La impresoras y fotocopadoras reciben mantenciones periódicas por lo que no existen registros de mal funcionamiento de la producción de material.

Procesos de Soporte y Servicios

Los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa ya que la comunicación con proveedores y servicio técnico es expedita por lo tanto cuando es necesaria una asistencia ésta ocurre de inmediato. Existe un compromiso con una empresa externa que entrega soporte a las maquinas por lo que las visitas están planificadas semestralmente lo que no impide que se realicen otras visitas en caso de emergencia por falla o desperfecto.

DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

A continuación se presenta una tabla con el desarrollo de los descriptores y su respectivo valor.

Tabla 1: Desarrollo de descriptores

Áreas	Dimensiones con sus Descriptores	Valor	Nivel
Liderazgo	Visión estratégica y planificación	4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.
	Conducción y guía	5	Práctica efectiva.
	Información y análisis	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.
Gestión Curricular	Organización curricular	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.
	Preparación de la enseñanza	5	Práctica efectiva.
	Acción docente en el aula	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.
	Evaluación de la implementación curricular	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados.
Convivencia Escolar	Convivencia escolar en función del PEI	4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.
	Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.
Gestión de Recursos	Recursos humanos	1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad.
	Recursos financieros, materiales y tecnológicos	4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.
	Procesos de soporte y servicios	4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.

Los resultados con valores 1 y 2 son destacados en color amarillo ya que representan las dimensiones más lejanas a las prácticas efectivas. En ellas se basará el plan de mejoramiento.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados del análisis según los antecedentes recopilados son los siguientes:

1. Aspectos de gestión que presentan la mayor y menor valoración

Los aspectos de gestión que presentan la mayor valoración en el área de Liderazgo es la *dimensión de conducción y guía*, desempeñándose ésta como una práctica efectiva. Además, la *dimensión de visión estratégica y planificación* se ubica en el nivel de práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada. Por otra parte, en esta misma área, el aspecto de gestión que presenta la menor valoración es la *dimensión de información y análisis*, siendo una práctica sistemática con despliegue parcial.

En cuanto al área de Gestión Curricular, el aspecto que presenta la mayor valoración es la *dimensión de preparación de la enseñanza*, desempeñándose como una práctica efectiva. Además aquí se ubica la *dimensión de evaluación de la implementación curricular*, presentando una valoración de práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados. En el otro extremo de esta área, con una menor valoración, se encuentran las *dimensiones de organización curricular y de acción docente en el aula* las que presentan una valoración de práctica sistemática con despliegue parcial.

Respecto al área de Convivencia Escolar, el aspecto que presenta la mayor valoración es la *dimensión de Convivencia Escolar en función del PEI* la cual es una práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada. Al contrario, el resultado más débil se observa en la *dimensión de formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes* ubicándose en el nivel de práctica sistemática con despliegue parcial.

Finalmente, en el área de Gestión de Recursos, la valoración más alta se aprecia en las *dimensiones de recursos financieros, materiales y tecnológicos* y en los *procesos de soporte y servicios*, las cuales son evaluadas como práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada. Al contrario, la *dimensión de recursos humanos* presenta la valoración más débil ya que respecto a ella existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad.

2. Puntos de coincidencia y discrepancia entre actores respecto a la valoración de gestión. Resultados de instrumentos aplicados.

Para recopilar la información de realizó una encuesta elaborada con las mismas áreas y dimensiones presentadas en gestión.

ENCUESTA DE EVALUACION DE GESTION

LIONS SCHOOL

Cartagena

Estimado profesor, apoderado, alumno:

A continuación presentamos una encuesta confidencial que tiene por objetivo recoger su percepción sobre los procesos de gestión de la institución para realizar futuras mejoras que fortalezcan los procesos de la comunidad educativa.

Solicitamos a usted evaluar con nota de 0 a 5 los siguientes descriptores de gestión institucional.

Escala de Evaluación	
5	Se observa un desempeño efectivo
4	Se observa un desempeño efectivo pero se debe mejorar
3	Se observa un desempeño bueno
2	Se observa un desempeño regular
1	Se observa un desempeño débil
0	No se observa desempeño o no se conoce

Áreas	Dimensiones	Descriptores	Evaluación
Liderazgo	Visión estratégica y planificación	Se observan prácticas de planificación en el establecimiento. Se observa revisión del PEI. El equipo directivo realiza acciones de mejoramiento de acuerdo objetivos y metas.	
	Conducción y guía	El equipo directivo coordina y articula a toda la comunidad educativa.	

	Información y análisis	El equipo directivo se preocupa del clima institucional promoviendo mejoras y resolviendo oportunamente situaciones que afectan la convivencia. Realizan cuenta pública sobre los resultados de aprendizaje y del plan anual.	
Gestión Curricular	Organización curricular	Se observan prácticas que articulan el marco curricular, plan anual, PEI y calendario académico.	
	Preparación de la enseñanza	Las practicas y estrategias de enseñanza de los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	
	Acción docente en el aula	Los docentes manifiestan altas expectativas de sus estudiantes y organizan el espacio educativo de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes.	
	Evaluación de la implementación curricular	Se realizan evaluaciones en todos los niveles para evaluar el logro de aprendizajes. Se realizan reflexiones sobre la implementación curricular.	
Convivencia Escolar	Convivencia escolar en función del PEI	Existen normas para regular la conducta y para regular conflictos entre los distintos actores.	
	Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes	Existen prácticas que facilitan el desarrollo psicosocial de los estudiantes.	
Gestión de Recursos	Recursos humanos	Los docentes y paradocentes son competentes.	
	Recursos financieros, materiales y tecnológicos	Se aprecia buen equipamiento en cuanto a materiales y recursos tecnológicos que favorecen el aprendizaje.	
	Procesos de soporte y servicios	Se observan encargados de prestar soporte para asegurar un desempeño eficiente de los recursos.	

Si usted desea realizar alguna observación para complementar algunas de las áreas señaladas anteriormente puede realizarlo a continuación:

Gracias por su tiempo.

Esta encuesta fue aplicada a una muestra de docentes, apoderados y alumnos. Respecto a los docentes, de una población total de 30 profesores, se aplicó a una muestra de 16, equivalente al 40% de la población total de profesores. En cuanto a los apoderados, de una población total de 658 apoderados, se aplicó a una muestra de 263, equivalente al 40% de la población total de padres y apoderados. Finalmente, respecto a los alumnos, de una población total de 1000 alumnos, se aplicó a una muestra de 400 alumnos de 7º básico a IVº medio, equivalente al 40% de la población total de alumnos del colegio.

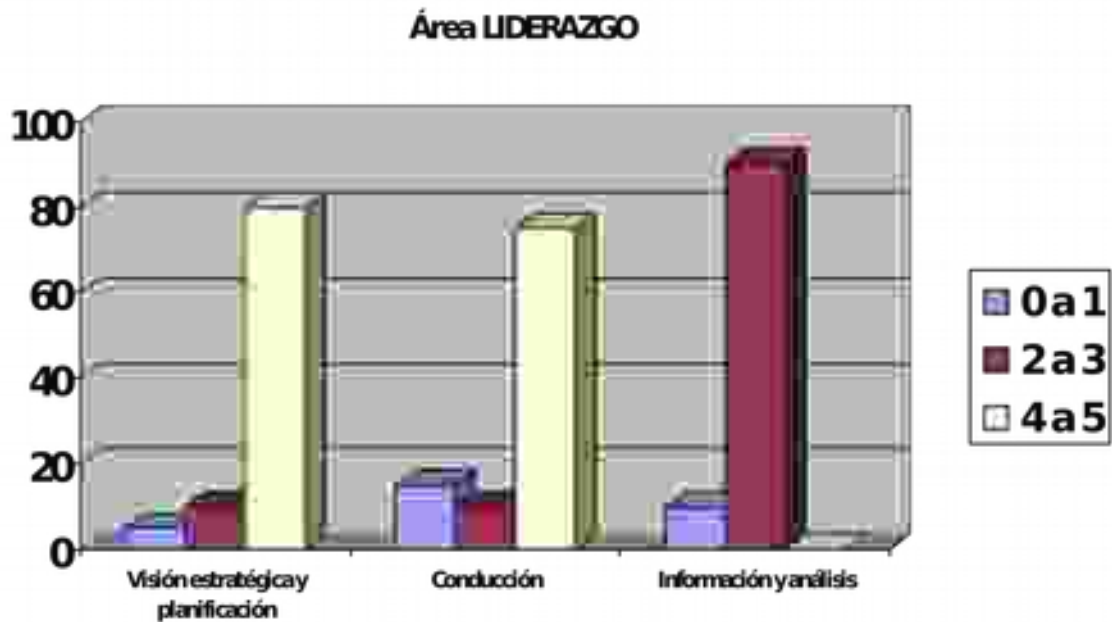
Tabla 2: Matriz Muestral

Estamento	Numero de encuestados
Profesores	16
Apoderados	263
Alumnos	400
TOTAL	679

Según la encuesta aplicada a los docentes, apoderados y alumnos, los resultados por área y por estamento son los siguientes:

Docentes

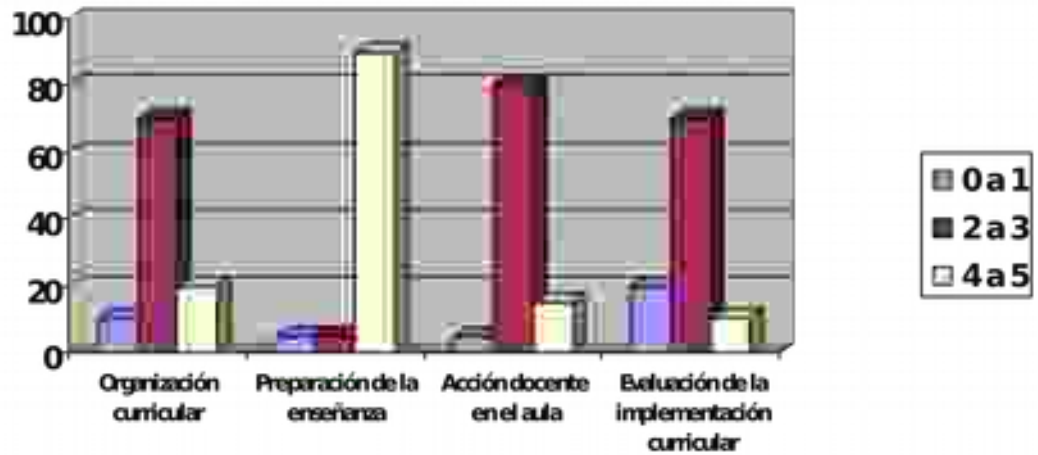
Gráfico 1: Resultados encuesta docente. Área liderazgo.



En el gráfico se aprecia que la mayor valoración por parte de los encuestados se observa en la dimensión de visión estratégica y planificación. La dimensión de conducción igual posee una buena valoración. Al contrario, la valoración más débil se observa en la dimensión de información y análisis.

Gráfico 2: resultados encuesta docente. Área gestión curricular.

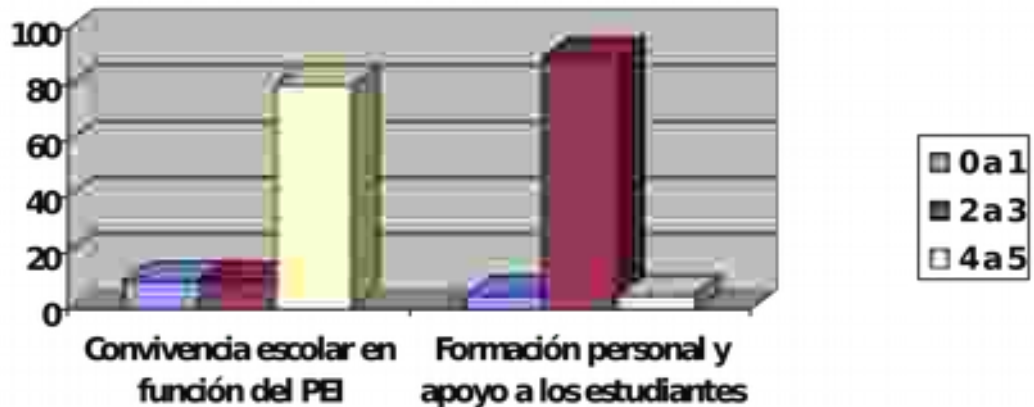
Area Gestión Curricular



En el gráfico 2 se observa que la dimensión con la mayor valoración es la de preparación de la enseñanza. El resto de las dimensiones poseen resultados dentro de la media por lo que no se observa predominancia de menores valoraciones en ninguna de las dimensiones de gestión curricular.

Gráfico 3: resultados encuesta docente. Área convivencia escolar.

Area Convivencia Escolar



El gráfico 3 señala que la mejor valoración se observa en dimensión de convivencia escolar en función del PEI. Con resultados dentro de la media se observa la dimensión de formación y apoyo a los estudiantes.

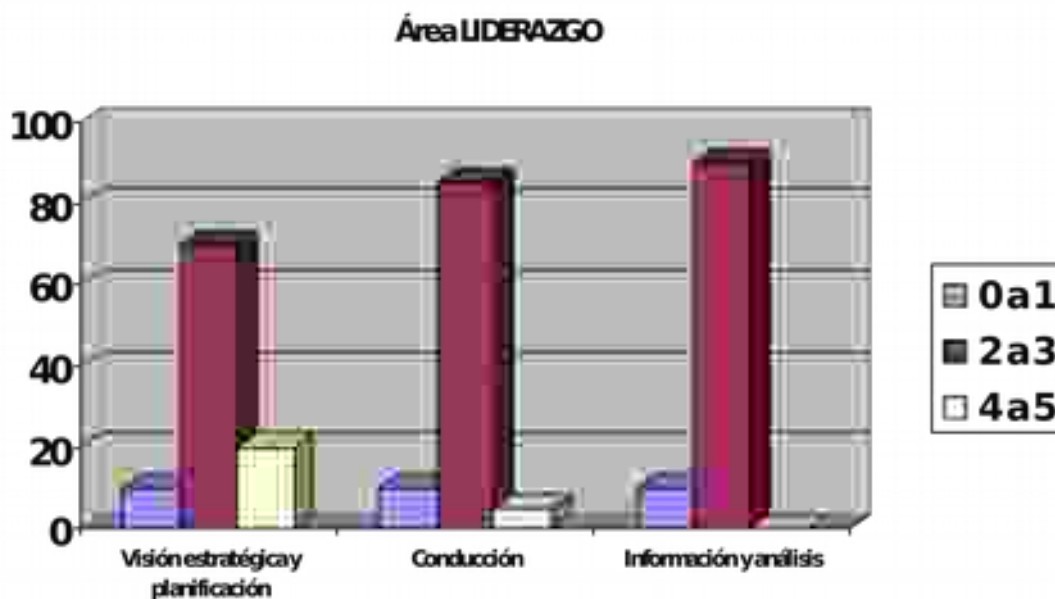
Gráfico 4: resultados encuesta docente. Área gestión de recursos.



El gráfico 4 señala que las dimensiones con mejor valoración son la de recursos financieros, materiales y tecnológicos y la de procesos de soporte y servicio. Por el contrario, con la valoración más baja se encuentra la dimensión de recursos humanos.

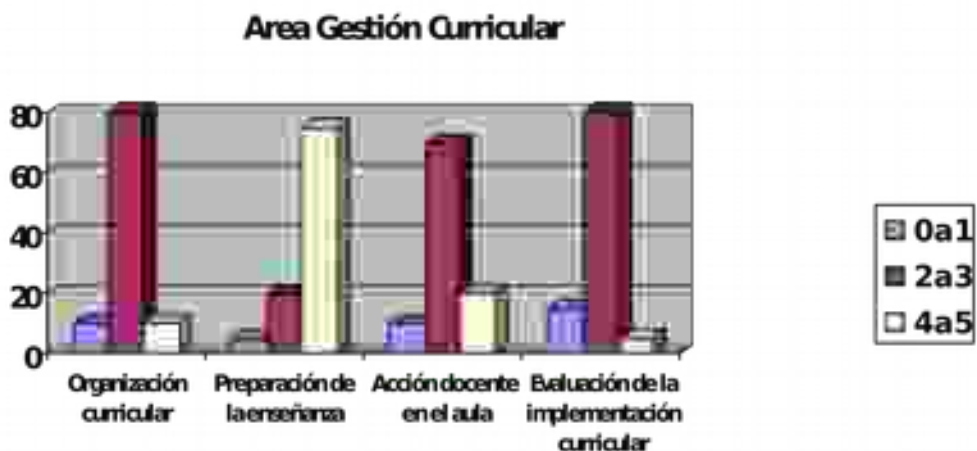
Apoderados

Grafico 5: Resultados encuesta apoderados. Área liderazgo.



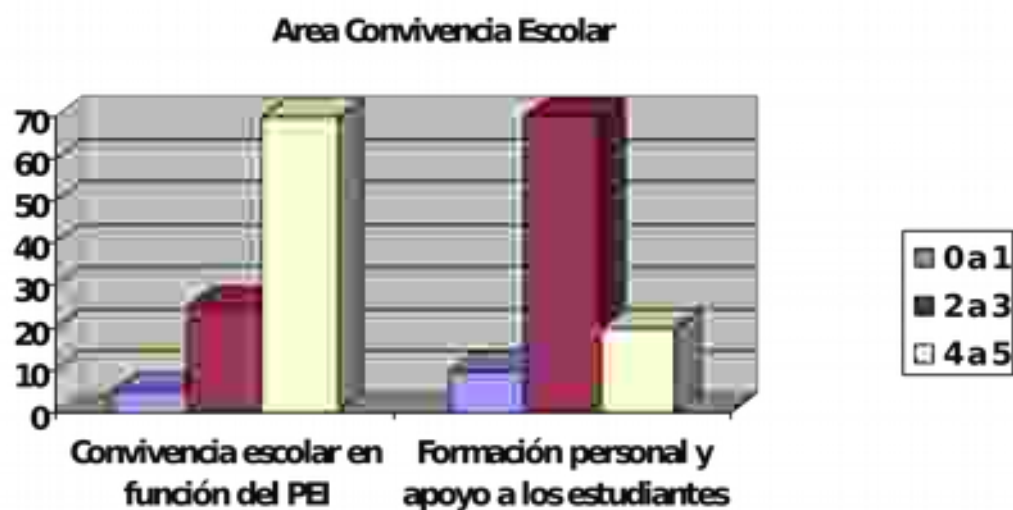
En el grafico 5 se aprecia una valoración dentro de la media para todas las dimensiones del área. No se aprecia una tendencia clara por parte de la percepción de los apoderados en esta.

Grafico 6: Resultados encuesta apoderados. Área gestión curricular.



En el gráfico 6 se observa que la dimensión con la mayor valoración es la de preparación de la enseñanza. El resto de las dimensiones poseen resultados dentro de la media por lo que no se observa predominancia de menores valoraciones en ninguna de las dimensiones de gestión curricular.

Gráfico 7: Resultados encuesta apoderados. Área convivencia escolar.



El gráfico 7 señala que la mejor valoración se observa en dimensión de convivencia escolar en función del PEI. Con resultados dentro de la media se observa la dimensión de formación y apoyo a los estudiantes.

Gráfico 8: Resultados encuesta apoderados. Área gestión de recursos.

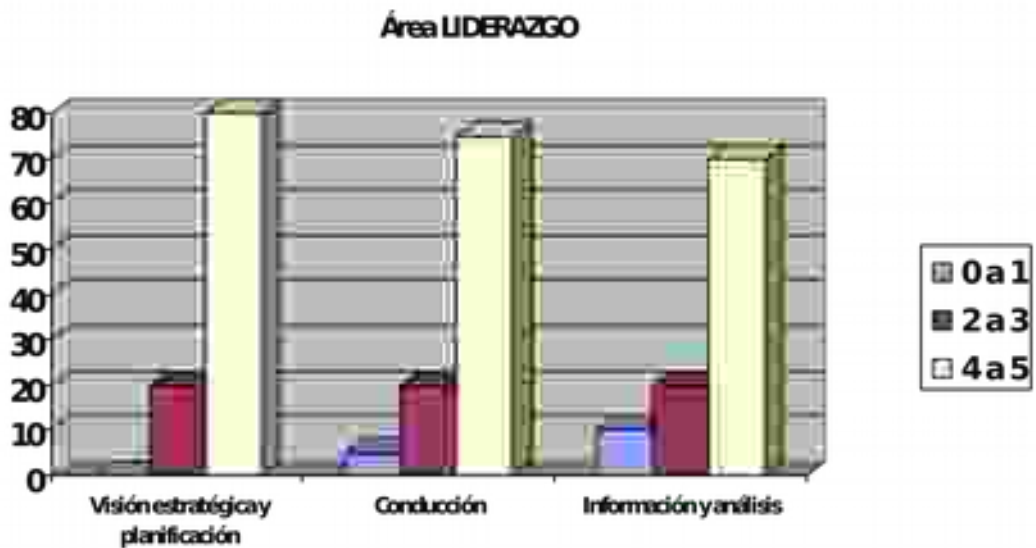
Area Gestión de Recursos



El gráfico 8 señala que todas las dimensiones de recursos se encuentran con una valoración muy positiva por parte de los apoderados del colegio.

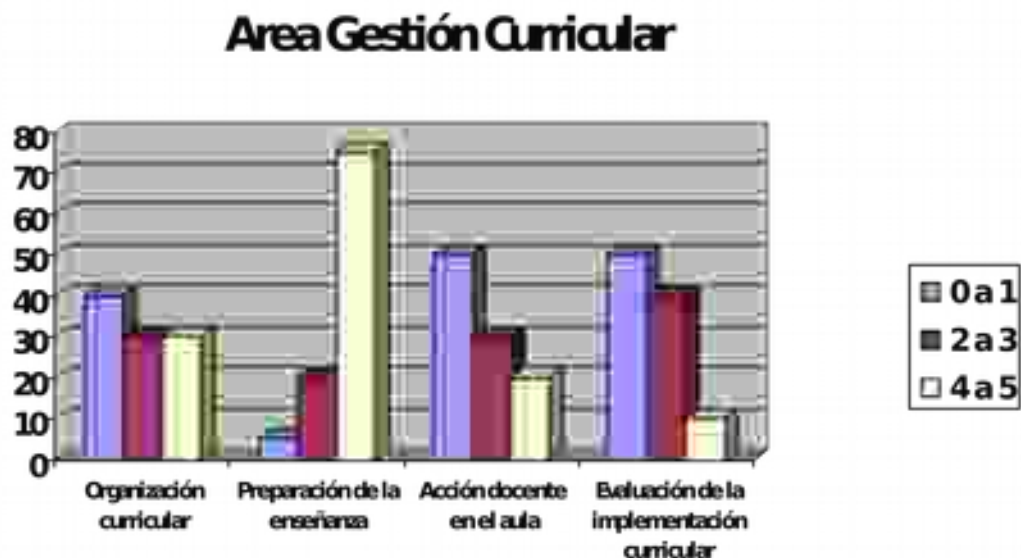
Alumnos

Grafico 9: Resultados encuesta alumnos. Área liderazgo.



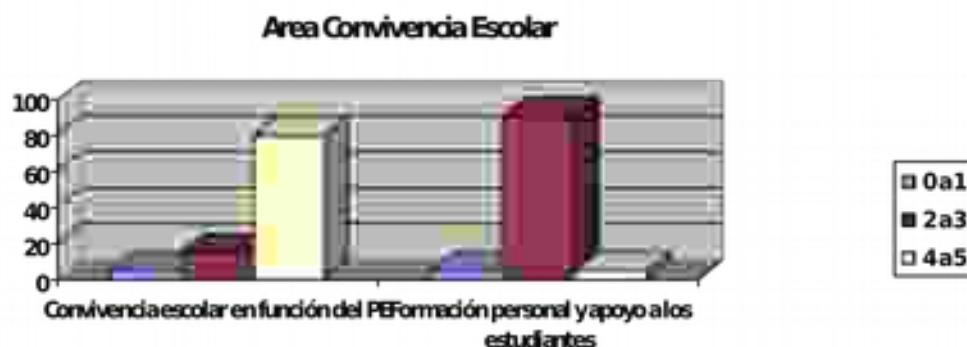
En el grafico 9 se aprecia una valoración positiva para todas las áreas del liderazgo por parte de los propios alumnos.

Grafico 10: Resultados encuesta alumnos. Área gestión curricular.



En el gráfico 10 se observa que la dimensión con la mayor valoración es la de preparación de la enseñanza. El resto de las dimensiones poseen resultados negativos por lo que se observa predominancia de menores valoraciones en gran parte de las dimensiones de gestión curricular.

Grafico 11: Resultados encuesta alumnos. Área convivencia escolar.



El gráfico 11 señala que la mejor valoración se observa en dimensión de convivencia escolar en función del PEI. Con resultados dentro de la media se observa la dimensión de formación y apoyo a los estudiantes.

Grafico 12: Resultados encuesta alumnos. Área gestión de recursos.



El gráfico 12 señala que todas las dimensiones de recursos se encuentran con una valoración muy positiva por parte de los alumnos del colegio.

Después de analizar en detalle los resultados, se puede concluir lo siguiente:

-Respecto al área de *liderazgo*, los docentes consideran que presentan una valoración positiva la visión estratégica y planificación y la conducción. Respecto a la información y análisis, consideran que esta área se encuentra dentro de la media. Por su parte, los apoderados poseen una visión dentro de la media sobre las tres dimensiones del área. Más positiva aún es la visión de los alumnos quienes valoran positivamente todas las dimensiones del liderazgo.

Por lo anterior se concluye que existe una valoración positiva por parte de los tres estamentos encuestados sobre el desarrollo del liderazgo en el Lions School.

-Respecto al área de *gestión curricular*, los tres estamentos coinciden en que la dimensión preparación de la enseñanza se destaca por sobre las demás de forma positiva. Para el resto de las dimensiones existe discrepancia ya que tanto profesores como apoderados consideran que se encuentran dentro de la media, pero los alumnos entregan una valoración negativa al respecto.

Se puede concluir que los resultados son positivos en esta área ya que gran parte de los resultados arrojaron coincidencias positivas entre los distintos estamentos.

-Respecto al área de *convivencia escolar*, existe consenso por parte de todos los estamentos respecto a la valoración que entregan a las dos dimensiones del área. Por su parte, la convivencia escolar en función del PEI presenta una valoración positiva y la formación personal y apoyo a los estudiantes presenta una valoración por sobre la media según todos los estamentos.

Se concluye que esta área presenta la mejor valoración por parte de los encuestados.

-Respecto al área de *gestión de recursos*, tanto alumnos como apoderados consideran que todas las dimensiones presentan una valoración positiva. Por su parte, los docentes coinciden en la valoración positiva de la dimensiones de recursos financieros, materiales y tecnológicos y en los procesos de soporte y servicios, pero discrepan respecto a recursos humano puesto que lo valoran negativamente.

3. Análisis de los comentarios de los alumnos, apoderados y docentes.

Se recibieron un total de 20 comentarios en las hojas de encuesta de los cuales todos afirmaban una visión positiva sobre la gestión del establecimiento. Esta situación no es casual dado que el colegio es valorado por su buen clima por lo que es común recibir buenas impresiones, sobre todo de los apoderados, en instancias donde se permite el dialogo, tanto formal como informalmente. Por ejemplo en las reuniones de curso, en los pasillos del colegio, en la entrada del colegio mientras se espera la salida de los alumnos, entre otras.

Algunas de las impresiones recibidas en las hojas fueron las siguientes: “se valora que el colegio tome en consideración la opinión de los apoderados para mejorar”, “gracias por considerarnos”, “estoy muy agradecida por todo lo que han

entregado a mis dos hijos”, “los valores que proyecta este colegio no los había podido encontrar en ningún otro”, entre otras.

En las observaciones y entrevistas con el equipo directivo, se obtuvo por resultado que el área de recursos humanos es la cual ellos consideran con mayor debilidad. Afirman que sus procesos de selección e inducción de personal nuevo son débiles y que existe una alta rotación que hoy en día preocupa a los equipos de trabajo por área.

4. Relación de valoraciones con la información del establecimiento

Se puede apreciar en el PEI del establecimiento la intención de buscar desarrollar el potencial máximo de los estudiantes promoviendo el descubrimiento de sus mayores destrezas y para ello es que el colegio ha diseñado talleres que incentivan ese propio descubrimiento por parte del estudiante con el apoyo de los profesores (inteligencias múltiples). El clima de la institución se relaciona directamente con este aspecto puesto que los alumnos al involucrarse socialmente en varios talleres, de forma inicial, establecen vínculos con sus compañeros de colegio y con una diversidad de profesores lo que genera conocimiento personal de cada uno. Sucede de igual forma con los apoderados quienes son invitados a participar activamente de distintas actividades artísticas, de entrevistas y reuniones por lo que existe una relación constante entre los actores.

Por lo anterior es esperable obtener resultados como los obtenidos en las encuestas ya que la comunidad educativa se siente identificada con los procedimientos del colegio como institución.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Según la información recopilada, el establecimiento posee prácticas, mayoritariamente, sistemáticas con despliegue total y parcial, pero pocas prácticas efectivas. De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional se

puede identificar un elemento crítico que requiere de mayor atención ya que el equipo directivo necesita apoyo en este ámbito.

Área de Gestión de recursos, ***dimensión de gestión de recursos humanos:***

Cabe destacar que los docentes arrojaron resultados débiles en esta área y además en las observaciones y entrevistas realizadas al equipo directivo, ellos afirman que esta dimensión les ha costado formalizar a lo largo del tiempo para que nadie ha asumido el rol de encargado de reclutamiento en el caso de las nuevas incorporaciones de funcionarios al colegio.

Formulación del plan de mejoramiento

Para remediar las debilidades del *área de recursos humanos*, como línea de acción, se instaurará una política de selección de personal donde exista un encargado de llevar a cabo todo el proceso de selección y que presente una terna al equipo directivo para la toma de decisiones.

a).Comunicación del plan de mejoramiento

1.Difusión de la información

La difusión de la información se realizará por tres canales oficiales. A los profesores se les entregará la información en consejo general y por escrito. A los apoderados se les informará en la reunión mensual y además se enviará al hogar una circular informando de dicha información por medio de la agenda del colegio. Esta misma información será entregada a los alumnos por los profesores y los padres en la casa la confirmarán. Además se incluye la publicación oficial de esta nueva política en la página web del colegio para todos aquellos que por uno u otro motivo no reciben la circular ni asistan a reunión mensual.

2.Responsables de la acción

El rector del establecimiento, en conjunto con la directora, es el encargado de seleccionar a la persona responsable de instaurar el proceso de selección. Para ello se deja asesorar por una consultora especializada en procesos de selección.

Además, es el encargado de difundir la información a la comunidad educativa respecto de los cambios en este ámbito.

3. Recursos a utilizar

Se necesitaran recursos económicos para cancelar los honorarios de la consultora y además para mantener un sueldo a la persona encargada del proceso de selección. Esta persona tendrá trabajo mensual ya que en el colegio se necesita de personal durante todo el año, sobre todo cuando aparecen licencias médicas o pre y post natales.

Se necesitaran recursos materiales para realizar la difusión de la información a la comunidad educativa, esto referido a las impresiones de los informativos que serán enviados al hogar.

Además se necesitará de un espacio físico (oficina) para que el encargado del proceso de selección desarrolle sus entrevistas.

Se necesitaran recursos económicos para realizar el reclutamiento en los canales comunales de comunicación como lo son la prensa local y las radios.

La totalidad de los recursos destinados para esta inversión es materia del rector en conjunto con el contador del establecimiento por lo que no se puede realizar una aproximación cuantitativa.

4. Objetivo

El principal objetivo es crear un proceso de selección de personal que asegure personal de calidad al servicio del proyecto educativo Lions School. Lo anterior con el objetivo de minimizar los costos que a la fecha ha tenido la

realización de contrataciones al azar. Se pretende buscar en los seleccionados aspectos como compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia.

b).Adecuación del plan de mejoramiento al plan anual

El presente plan de mejoramiento se pretende aplicar a corto plazo. Es decir, el rector del establecimiento debe definir al encargado del proceso de selección entre octubre y noviembre del presente año ya que en diciembre se iniciará el proceso de selección formal para dejar las contrataciones 2013 finiquitadas.

Cabe destacar que las contrataciones incluyen no solo a docentes sino que también a personal paraprofesional y de servicio.

BIBLIOGRAFÍA

-Gardner, Howard. Inteligencias Múltiples. La Teoría en la práctica, España, Paidós, 1999.

-Goleman, Daniel. La inteligencia Emocional. Bantam Books, 1997.