



**UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES**

**Magister En Educación Mención Gestión De Calidad**

**Trabajo Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**y**

**Plan De mejoramiento Educativo**

**Colegio Ecológico Montessori**

**Profesor Guía:**

**Rosales, Pedro**

**Alumno:**

**Vega Espinoza, Juan Alberto**

**Santiago-Chile, mes de mayo de 2016**

## **ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN	3
MARCO TEÓRICO	5
2. 1. MARCO DE LA POLÍTICA EDUCACIONAL CHILENA	5
2.2. MOVILIZACIÓN ESTUDIANTIL	8
2.3. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN	10
2.4. GESTIÓN ESCOLAR	14
2.5. SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR (SACGE) Y PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO	15
2.6. FORMACIÓN PERMANENTE	22
DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	25
3.1.- IDENTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES:	25
3.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA	31
3.3. SÍNTESIS DE ANTECEDENTES DEL ENTORNO.	32
3.4. SÍNTESIS DE ANTECEDENTES CURRICULARES Y PEDAGÓGICOS.	33
3.5. RESULTADOS DE MEDICIÓN EXTERNA Y ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS.	35
3.6 EFICIENCIA INTERNA	37
3.7. INFRAESTRUCTURA	39
3.8. ORGANIGRAMA	40
3.9. DIMENSIÓN FINANCIERA	41
3.10 DIMENSIÓN COMUNITARIA	41
ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL POR ÁREAS	43
4.1. METODOLOGÍA APLICADA	43
4.2. INSTRUMENTOS APLICADOS	46
4.2.1. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	46

4.2.2 RESUMEN EVALUACIÓN DE ÁREAS DE GESTIÓN.	53
4.3. ANÁLISIS SITUACIONAL	59
4.3.1. ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR	61
4.3.3. ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR	64
4.3.4. ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS	67
DESARROLLO DE DESCRIPTORES (EVIDENCIAS Y NIVELES)	69
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	77
6.1. FODA	77
6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS POR ÁREA.	80
6.2.1.ÁREA LIDERAZGO:	80
6.2.2.ÁREA GESTIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR:	81
6.2.3 ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR:	81
6.2.4.ÁREA GESTIÓN RECURSOS:	82
PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO	84
7.1. IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS CRÍTICOS Y FORMULACIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN	84
7.2. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR.	85
7.2.1. PLAN A CUATRO AÑOS.	85
7.2.2. PLAN DE MEJORAMIENTO ANUAL.	86
7.2.3 COMUNICACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	90
7.2.4 ADECUACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO AL PLAN ANUAL	96
BIBLIOGRAFÍAS	101
ANEXOS	103

## INTRODUCCIÓN

Las políticas educativas del ministerio de Educación en los últimos años están orientadas a asegurar calidad educativa, considerando que en las décadas anteriores se privilegió el aumento de la cobertura y la provisión de insumos materiales a los establecimientos educativos.

Con la ley 20.248 sobre SEP publicada el 1° de febrero de 2008, las políticas del ministerio se centraron en el aseguramiento de la calidad. El 20 de agosto de 2011 se publica la ley 20.550 que Incorpora a la ley 20.248 elementos que simplifican la formulación de PME: plazo de ejecución, porcentaje de rendiciones, contrataciones entre otros y entrelaza la ley SEP con el PME. Lo anterior, complementado con el Marco para la Buena Enseñanza, en lo referido al desempeño de los directivos escolares con el Marco para la Buena Dirección y en el ámbito de la gestión institucional escolar a través del “Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar” (SACGE), este último será abordado en la presente investigación.

Se ha tomado como sujeto de estudio el establecimiento educacional particular subvencionado de Calama, Colegio Ecológico Montessori, que ha implementado el modelo SACGE y se encuentra revisando sus prácticas institucionales por segunda vez, La presente investigación consta de cinco

capítulos: primero corresponde al marco teórico, segundo al dimensionamiento del establecimiento; tercero al análisis del diagnóstico institucional, desarrollo de descriptores y análisis de resultados; cuarto plan de mejoramiento educativo; y Quinto conclusiones. Finalmente la bibliografía y anexos.

## **MARCO TEÓRICO**

### **2. 1. MARCO DE LA POLÍTICA EDUCACIONAL CHILENA**

El Sistema Educacional Chileno es heredero de un modelo altamente centralizado de provisión estatal de educación, el cual se remonta a mediados del siglo XIX, interrumpido por una reforma descentralizadora y privatizadora aplicada por el Gobierno Militar a lo largo de la década de 1980, la que aunque no es revertida por el Gobierno Democrático que asume en 1990, sí introduce nuevos principios de acción del Estado en el sector.

A fines del siglo XIX, Emile Durkheim nos decía: “Cuando se estudia históricamente la manera cómo se han formado los sistemas de educación, nos damos cuenta de que dependen de la religión, de la organización política, del grado de desarrollo de las ciencias, del estado, de la industria, etc. ¿Cómo puede el hombre construir o reconstruir por sí, por el solo esfuerzo de su reflexión privada, lo que no es obra del pensamiento individual? No se halla frente a una tabla rasa sobre la que se puede edificar lo que le plazca sino ante realidades existentes que no puede transformar a su gusto. No puede actuar sobre ellas más que en la medida en que haya aprendido, en que sepa cuál es su naturaleza y las condiciones de que dependen” (Durkheim, ed. s/fecha).

En definitiva, por razones internas relacionadas con la historia política, económica y cultural del país, y en el contexto de la transición a la democracia, así como por razones externas y universales como es el acelerado proceso de modernización, el gobierno ha impulsado e implementando una serie de políticas educacionales dando origen a la actual Reforma Educacional.

El Ministerio de Educación da cuenta clara de la Reforma Educacional describiéndola como:

“(...) una reforma que pretende afectar paulatina y en forma global todas las dimensiones del sistema: las formas de enseñar y aprender, los contenidos de la educación, la gestión de los servicios educativos los insumos tanto de materiales educativos (biblioteca, informática educativa) como de infraestructura escolar, el financiamiento del sector, así como el mejoramiento sostenido de las condiciones de trabajo de los docentes, principales artífices y protagonistas de la Reforma.”  
(MINEDUC: [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl))

A partir de 1990, Chile introdujo políticas destinadas a reformar su sistema educacional en un esfuerzo por mejorar sustancialmente su calidad y equidad. Estas políticas se basan en un nuevo marco de ideas que combinan criterios de descentralización y competencia por recursos, con criterios de discriminación positiva y de acción proactiva del Estado, adoptando el papel de promotor de la educación.

Entre los principios orientadores de las políticas educacionales de los noventa, destacan:

Principio de CALIDAD, lo que implica el paso de foco en insumos de la educación a focos en los procesos y resultados de aprendizajes.

Principio de EQUIDAD, que pasa de la provisión de una educación homogénea en términos nacionales de equidad como provisión de una educación sensible a las diferencias y que discrimina a favor de los grupos más vulnerables.

Con la recuperación de la democracia, se establece un amplio consenso político, en cuanto a aumentar el gasto en educación, desarrollando un conjunto de políticas que inicialmente no tuvieron el carácter de reforma pero que poco a poco fueron asumiendo esta condición.

En esta perspectiva cada uno de los cuatro gobiernos de la Concertación ha desarrollado políticas incrementales orientadas por una misma visión de calidad y equidad de la educación, y que recurren a similar repertorio de criterios de acción e instrumentos de Estado y mercado, asumiendo como Estado un rol más protagónico.

Tres etapas son distinguibles al interior del proceso acumulativo mencionado, en que van variando la envergadura de las acciones y sus énfasis, pero al interior de un mismo marco de orientaciones y estrategias. (Cox C. 2003)

1. Primera etapa (1990 - 1995): Puede caracterizarse como de construcción de condiciones de base para un funcionamiento mejorado del sistema escolar. Sus hitos son:

- a) El Programa de la 900 Escuela (1990)
- b) El Estatuto Docente (1991)
- c) El Programa MECE-Básica (1992)
- d) La Comisión Nacional para la Modernización de la Educación (1994)
- e) El inicio del programa MECE-Media (1995).

2. Segunda etapa (1996 - 2000): Parte efectivamente la Reforma Educacional.

Se ordena en cuatro ámbitos que se complementan entre sí:

- a) Programas de mejoramiento educativo
- b) Fortalecimiento de la profesión docente
- c) Jornada escolar completa diurna
- d) Reforma curricular

3. Tercera etapa (2001- a la fecha): En consecuencia con lo que plantea la OCDE, esta fase se inicia a mediados del año 2000; tras conocerse los resultados de aprendizaje insatisfactorios, medidos por pruebas tanto nacionales (SIMCE) como internacionales (TIMSS).

El Ministerio se propone “llevar la reforma al aula”, es decir, a unas prácticas de enseñanza-aprendizaje, es el lema que domina los énfasis de políticas al inicio de la nueva década. La respuesta de la política a este nuevo desafío está basada en dos pilares fundamentales:

- a) Una campaña para mejorar las habilidades de lectura, escritura y matemática de kinder a cuarto básico, lo que incluye el rediseño del currículum de 1996 para los primeros cuatro cursos, cambiando las políticas de capacitación de los profesores, y haciendo esfuerzos especiales para obtener el apoyo de los padres.
- b) El Ministerio de Educación se ha comprometido con el aseguramiento de calidad de los resultados aplicando la evaluación docente y los requisitos de desempeño específicos" (OCDE 2004: 35).

## 2.2. MOVILIZACION ESTUDIANTIL

Considerar una cuarta etapa en la Reforma Educacional, “La etapa de Asegurar Calidad”, que a raíz de las movilizaciones estudiantiles de mediados de

2006 pone de manifiesto el profundo malestar y preocupación por parte de los actores directos e indirectos respecto de la educación en Chile.

La demanda de estudiantes, padres, profesores y de la ciudadanía por una educación de calidad dio pie a un amplio debate público. Este se expresó de un modo más sistemático en el trabajo e informe final del Consejo Asesor presidencial. El Gobierno estudió en profundidad dicho informe y, a partir de sus recomendaciones, ha propuesto un proyecto de Ley General de Educación y otro de Superintendencia de Educación. Ambas iniciativas, sumadas al proyecto en discusión en el Parlamento de Subvención Preferencial, redefinirán el marco regulatorio y el funcionamiento de nuestro sistema educativo. (Provoste Y. 2007)

La Presidenta de la República Michelle Bachelet en respuesta a las demandas de los estudiantes y señala: “Motivados con las movilizaciones de los jóvenes secundarios, diversas voces y actores han expresado estos días sus expectativas de contar con una educación de mucho más calidad”. “Lo que los chilenos y chilenas quieren (...), es que el país posea un sistema educativo capaz de asegurar una educación de calidad a todos los niños, niñas y jóvenes chilenos, sin importar su origen social, económico y cultural”. “El país quiere también una educación más integrada. Quiere una escuela que enseñe a mirarnos como iguales en dignidad y derechos. Que enseñe a apreciarnos en nuestras diferencias y no a separarnos unos de otros con murallas de prejuicios, que son un fruto no deseado, de una educación nacional profundamente segmentada”.

“El Consejo Asesor Presidencial (...) deberá esmerarse por mostrar caminos para llegar a la educación justa y de calidad que Chile necesita”. (Santiago Chile, 7 de junio de 2006)

En este marco, el Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación fue instalado el 7 de junio de 2006 por la Presidenta de la República. Al

Consejo se le pidió hacer recomendaciones y sugerencias para mejorar la calidad de la educación que se ofrece en escuelas y liceos del país a todos los niños, niñas y jóvenes, sin importar su origen social, económico y cultural. Revista de Educación - Edición N.º 328 (mayo – junio 2007)

Entre los 81 miembros de este Consejo hay parlamentarios, especialistas en educación, académicos, personeros de distintas confesiones religiosas, representantes de los pueblos indígenas y de los distintos actores del quehacer educacional del país: padres de familia, estudiantes secundarios y universitarios, docentes y asistentes de la educación, proveedores municipales y privados de educación, rectores de universidades tradicionales y privadas. Representa la pluralidad del país, en cuanto a creencias, posiciones políticas, diversidad de quehaceres; incorpora también las visiones, intereses y responsabilidades de quienes llevan adelante la tarea educativa.

El 11 de Diciembre de 2006, el Consejo Asesor hace entrega del informe final para la calidad de la educación. Para estudiar dichas proposiciones y adoptar decisiones al respecto, el Gobierno conformó, además, un Consejo de Ministros, bajo cuya responsabilidad se ha estudiado y coordinado un conjunto de iniciativas legales y administrativas, que tienen como referente las sugerencias del Consejo Asesor mencionado.

El 13 de Diciembre de 2006, fue enviado a la cámara de diputados el proyecto de ley de subvención preferencial, destinada al mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, que se impetrará por los alumnos prioritarios que estén cursando primer o segundo nivel de transición de la educación parvularia y educación general básica.

El 9 de Abril de 2007, la Presidenta Michelle Bachelet firmó el proyecto de ley que sustituye la actual y controvertida Ley Orgánica Constitucional de

Enseñanza (LOCE) y la reemplaza por la nueva Ley General de Educación. En espera de su aprobación.

El 23 de mayo de 2007, se envía al Congreso Nacional, la ley que crea la Superintendencia de Educación, que actúa como agencia de aseguramiento de la calidad de la educación, complementándose al respecto con el reforzamiento de las funciones del Ministerio de Educación.

### 2.3. CALIDAD DE LA EDUCACION

El concepto de “calidad” de la educación tiene un carácter multifacético, reconociendo que recibe distintos sentidos, según sea la visión de ser humano y de sociedad que se sostenga. En Chile a veces se ha acentuado en demasía el concepto de calidad de la educación bajo el paradigma de capital humano vinculado al desarrollo económico. Esa visión arriesga el peligro de ser unilateral. Se hace necesario establecer un equilibrio con un concepto de calidad asociado al desarrollo humano y orientado a las virtudes que son necesarias para la vida democrática y la ampliación de vínculos al interior de nuestra comunidad. Cómo sea nuestra vida. Ver Informe Final de Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación, 11 de Diciembre de 2006.

Una visión de diferentes declaraciones internacionales, que refieren la calidad de la educación tanto al derecho individual de acceder a oportunidades eficaces de aprender, como a la obligación del Estado de ofrecerlas en condiciones de equidad. Desde la perspectiva individual<sup>9</sup>, el derecho a una educación de calidad significa:

- Oportunidad para cada persona (cualquiera sea su condición psico-biológica, económica, de género u origen étnico) de desarrollar al máximo posible sus capacidades cognitivas, sociales, emocionales, creativas y espirituales y aprender las virtudes del carácter en el marco del respeto por otros y del medio ambiente.

- Promoción de los valores consagrados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos: igualdad entre las personas, respeto a la diversidad, tolerancia y no discriminación.
- Oportunidad de los estudiantes de adquirir los conocimientos y las competencias que les permitan desarrollar sus potencialidades y contribuir, de ese modo, al bien común y al desarrollo del país.

Este derecho individual necesita ser reconocido por el Estado y las instituciones educacionales, lo que significa garantizar para todos el derecho a la educación (acceso, promoción y egreso de los ciclos escolares fundamentales), al aprendizaje eficaz y socialmente relevante según las capacidades de cada uno, y al derecho a ser educado en condiciones de igualdad de oportunidades y trato digno.

El estado actual de la educación en Chile, muestra un avance importante en lo que se refiere al ejercicio del derecho a la escolaridad, pero, a pesar de las expectativas que acompañaron al diseño del sistema, se mantienen resultados insuficientes en el logro de las metas de aprendizaje establecidas en el currículum nacional.

Art. 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948). Convención relativa a la Lucha Contra la Discriminación en la Esfera de la Educación (1960). Convención de los Derechos del Niño (1989). Declaración Mundial de la Educación para Todos, Jomtien. Tailandia (1990). El Marco para la Acción. Dakar (2000)

La calidad de las oportunidades ofrecidas por el sistema escolar y el logro de los estándares básicos de aprendizaje, depende de la estructura y el modo cómo opere el sistema educacional desde el Estado y desde los centros escolares; de sus niveles de financiamiento; de la relevancia y pertinencia del

currículo; de la pertinencia, relevancia y eficacia de la formación de profesores; de la gestión y el clima organizacional de la escuela; de la disponibilidad de recursos de aprendizaje y de la efectividad, relevancia, pertinencia y eficacia de los procesos de enseñanza.

Al respecto, para desarrollar y mantener una educación de calidad, se deben plantear las siguientes exigencias al Estado y a los centros escolares:

El Estado debe asegurar:

- El derecho de todos a recibir una educación de calidad y un sistema educacional que junto con garantizar la libertad de fundar establecimientos educacionales y la posibilidad de los padres de escoger el que juzguen mejor para sus hijos.
- Un sistema educacional que garantice la existencia de una educación obligatoria gratuita, de buena calidad en relación al contexto nacional, y el acceso a ella.
- Un sistema educacional que contemple la existencia de una educación de propiedad pública, laica, que respete y asegure los principios ya señalados.
- Un currículo nacional como base común, que sea coherente con los fines de la educación, y flexible para responder a las diferencias individuales de aprendizaje, a la diversidad cultural, regional y local del centro educacional y que encare los desafíos de la alfabetización digital.
- Un sistema de gestión administrativa democrática y transparente, que Garantice la calidad y equidad, que promueva la innovación, que se responsabilice de los resultados y dé cuenta pública de los mismos.
- Mecanismos de regulación, fiscalización y financiamiento que permitan garantizar una educación de calidad a todos los ciudadanos y ciudadanas, sin importar su origen social, económico y cultural, velando por la igualdad de oportunidades.

- Sistemas de evaluación de logros de aprendizaje y de gestión que consideren las realidades particulares de los centros educacionales y de sus estudiantes.
- Políticas de formación docente.

Informe Final para la Calidad de la Educación, presentado por el Consejo Asesor en diciembre del año pasado, en su capítulo II: Calidad de la Educación. P.89-91.

Los centros educacionales deben:

- Realizar una gestión institucional y pedagógica de excelencia, centrada en el aprendizaje, dirigida por educadores con liderazgo y experiencia y dar cuenta pública de ella.
- Procurar que todos aprendan y se desarrollen bajo condiciones de igualdad, respondiendo a la diversidad del alumnado.
- Establecer un clima acogedor y de apoyo, que permita la expresión y resolución de los conflictos; la plena participación de todos los estudiantes; el desarrollo de las habilidades sociales y afectivas, y el logro de conocimientos, competencias y valores para integrarse a una sociedad democrática.
- Garantizar la integración de todos los agentes de la educación en una comunidad educacional que, respetando los derechos de cada uno de sus agentes, lleve a hacerlos partícipes de la marcha del establecimiento y de su desarrollo educacional.
- Contar con profesores y asistentes para la educación de alto nivel profesional, a quienes se les proporcionen condiciones de trabajo adecuadas a los requerimientos del currículum y oportunidades de desarrollo profesional.

- Garantizar la gestión de los recursos financieros y de aprendizaje en forma acorde a los objetivos formativos.
- Mantener una infraestructura adecuada a los objetivos educativos.
- Establecer mecanismos de apoyo para la transición de los estudiantes de un nivel a otro, en particular en lo referido a las oportunidades laborales y de formación al egreso de la educación media.
- Facilitar a los estudiantes oportunidades de inserción en el medio social.
- Realizar procesos de auto-evaluación sistemáticos que alimenten la toma de decisiones en torno al mejoramiento de las condiciones de enseñanza y aprendizaje.
- Vincularse con la comunidad a la que pertenece la institución educativa.

#### 2.4. GESTION ESCOLAR

Cada vez cobran mayor fuerza enfoques que buscan evaluar la calidad de los procesos y resultados educativos de manera integrada. Estos conciben la escuela como la unidad básica donde ocurren el cambio y la mejora, constatando que los procesos que se desarrollan en su interior, y el juego de relaciones que se establece entre los diversos actores, produce significativos impactos en los resultados de los estudiantes y de la organización en su conjunto.

En este sentido, la gestión escolar alude al conjunto de procesos organizacionales que se constituyen en las condiciones adecuadas y necesarias para favorecer el logro de aprendizajes significativos. Bajo este prisma, la mirada sobre estos procesos se desplaza desde un enfoque administrativo y formal de la organización escolar hacia un enfoque que destaca un conjunto de factores que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que repercuten en la obtención de sus resultados. Es así como la gestión escolar pone su foco en el

plano educativo y no en el administrativo, por lo cual, es impensable separar el proceso de enseñanza–aprendizaje del resto de los procesos que ocurren al interior del establecimiento y en su relación con el entorno. Un proceso de mejoramiento de la gestión escolar requiere, responsabilizar a los distintos actores, especialmente a los equipos directivos de los establecimientos.

De esta manera, la organización escolar, con sus estructuras y relaciones, se constituye en la instancia donde se genera el cambio, el mejoramiento, la innovación, y la construcción del conocimiento institucional acerca del desarrollo y resultado de las propias prácticas de enseñanza-aprendizaje. Por ello, desde la política pública se busca en forma intencional una organización escolar más autónoma, orientada a toma de decisiones para solucionar los problemas educativos, y que avance hacia una responsabilidad compartida de los resultados y logros de aprendizaje de los estudiantes, institucionalizando prácticas de gestión que apunten al mejoramiento continuo.

## 2.5. SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR (SACGE) Y PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar es un instrumento de política pública del Ministerio de Educación, que incorpora a los establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo, que busca elevar las capacidades de gestión de la organización escolar para darle sustento a su propuesta curricular, a través de la evaluación de los procesos y resultados permitiendo establecer estrategias de mejoramiento sustentables de la calidad educativa.

El Sistema de Aseguramiento se materializa a través de un conjunto coordinado de procesos, dispositivos y recursos de apoyo orientados a producir

condiciones institucionales, para el mejoramiento de la calidad de los procesos y resultados.

Una vez incorporados al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión, los establecimientos educacionales, realizan una serie de procesos consecutivos y complementarios entre sí, que les permiten avanzar en su recorrido de mejoramiento continuo. Estos son: Proceso de Diagnóstico Institucional: El proceso de Diagnóstico Institucional, consta de una reflexión interna desarrollada a través de la Autoevaluación Institucional, y opinión externa entregada por el Panel de Expertos. La Autoevaluación constituye el paso inicial del sistema de aseguramiento y su propósito es obtener un diagnóstico que permita determinar el nivel de calidad de las prácticas de gestión que la escuela o liceo realiza cotidianamente. Además, permite identificar ámbitos que pudieran ser entendidos como oportunidades para el mejoramiento de su propia gestión escolar.

En el marco del PME se distinguen las siguientes etapas claves presentadas en las orientaciones técnicas del ministerio de Educación para el PME.

Proceso de Planificación del Mejoramiento: El proceso de Planificación del Mejoramiento constituye el centro de la estrategia de mejoramiento continuo del sistema de aseguramiento, pues en él deben diseñar y planificar las acciones que permitan instalar o mejorar las prácticas, en los ámbitos que se han priorizado y que posibiliten los cambios que el establecimiento necesita para optimizar sus sistemas de gestión y mejorar sus resultados.

Proceso de Seguimiento del Plan: Un punto clave de este proceso es su sustentabilidad y en este sentido, se debe entender que esta condición no se satisface sólo por la incorporación de recursos financieros y materiales al establecimiento, sino que cada vez es más claro que ello depende de la

generación de capacidades en los propios actores institucionales y por lo tanto, el rol de acompañamiento, asesoría y transferencia que les cabe a los responsables de la administración y supervisión técnica de los procesos educativos a nivel local es fundamental. El punto de partida de una apropiada implementación es la apropiada planificación. Sin embargo, para obtener el mayor provecho de esta planificación es necesario ir monitoreando las distintas etapas del plan. Es por ello, que el seguimiento se vuelve fundamental.

Proceso de Cuenta Pública: El proceso de Cuenta Pública, en el marco del sistema de aseguramiento, tiene como objeto transparentar los avances, dificultades y desafíos de mejoramiento que se han registrado a partir de la implementación de sus distintos componentes y por otro, comprometer los esfuerzos de la comunidad interna y externa del establecimiento en las acciones que se hayan planificado.

En la actualidad, en todos los ámbitos del saber se utiliza el concepto de “proyecto”. Término que, en educación, indica que no se trata sólo de una guía para la acción sino también se traduce en un factor de cambio y transformación para adecuarse a los nuevos escenarios que exige la sociedad. En esta óptica, el proyecto es una acción concreta que se concibe y planifica con un objetivo dado, acotado en el tiempo con recursos y actores bien definidos.

En educación, en general, el proyecto se concibe no sólo como una estrategia, sino como un plan de acción fundamentado y organizado que trata de solucionar posibles problemas que se plantean a nivel de las cuatro áreas de gestión: Gestión de liderazgo, gestión pedagógico curricular, gestión de recursos y gestión de clima organizacional y convivencia. Desde esta perspectiva, es una herramienta de apoyo al trabajo educacional. Un instrumento para abordar las oportunidades del medio, una estrategia que permite alcanzar uno o varios objetivos a través de la puesta en práctica de una serie de acciones, interacciones

y el uso de recursos. Adicionalmente, favorece el trabajo de equipo, la integración real y el desarrollo de valores asociado a ello; por ejemplo, el compromiso para llevar cabo, en la práctica, el proyecto. De esta forma, la elaboración y puesta en práctica del proyecto de mejoramiento educativo requiere de un fuerte liderazgo del/la directora/a y del equipo directivo, además, del desarrollo de competencias y prácticas asociadas a la planificación, conducción e implementación de cada fase del plan.

Objetivos:

Un proyecto anticipa la organización de eventos que pretenden alcanzar objetivos también adelantados. Sin embargo, el insumo básico para plantear los objetivos es la información obtenida en el proceso de diagnóstico institucional, fase en que se hace un examen de todas las problemáticas o “nudos críticos” de la institución. Analizando el estado de todas las prácticas institucionales y pedagógicas, vinculándolas con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna para establecer líneas de acción a seguir en el Plan de Mejoramiento.

Es así como, de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos del diagnóstico se prepara la planificación en donde se definen metas cuantitativas de los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna, las que deben ser alcanzadas a través de objetivos, indicadores de seguimiento y acciones que posibiliten abordar los procesos de mejora. (Mineduc, 2013).

Los objetivos son la base para la conformación de los sistemas de trabajo y el logro de las metas en las áreas de gestión directiva (liderazgo escolar), gestión curricular, gestión de clima organizacional y convivencia y gestión de recursos. Estos tienen la finalidad de instalar, mejorar consolidar y/o articular las prácticas institucionales y pedagógicas.

Los objetivos, implícitos o explícitos, orientan la ejecución del proyecto y permiten verificar su logro. Estos deben tener dos niveles: Objetivo general y objetivo específico.

El Objetivo General apunta hacia el elemento fundamental que se intenta lograr y mejorar o describe el estado futuro que se pretende alcanzar. Deben claros y precisos para poder ejecutarlos y evaluarlos con facilidad. Deben empezar con verbo en infinitivo; pero, ningún verbo de acción. Estos necesitan ser traducidos en otros de mayor concreción, más operacionales y evaluables: los objetivos específicos. Estos constituyen precisiones mayores de los cambios o mejoras que se persiguen o del estado futuro al que se desea llegar y definen claramente los beneficiarios del proyecto. Son, en efecto, acciones parciales que llevan a conseguir la meta propuesta por el objetivo general.

Acciones:

Una vez los objetivos propuestos, se definen las acciones que permiten la consecución de los mismos. Es necesario, por lo tanto, definir un conjunto de actividades a través de las cuales se lograrán los objetivos. Estas actividades deben contener algunas características asociadas a los tiempos en que se desarrollará el proyecto, el responsable de su ejecución, los recursos y el financiamiento necesario para llevar a cabo la acción. En efecto, las acciones deben estar vinculadas con los objetivos específicos propuestos y ser absolutamente coherentes con estos. Es importante definir acciones que contribuyan al logro del objetivo y que permitan alcanzar la instalación, el mejoramiento, la consolidación y/o la articulación de las prácticas institucionales y pedagógicas.

Instrumentos o Procedimientos:

Para poner en marcha las acciones y lograr la consecución de los objetivos y metas se debe, por un lado, revisar y analizar alguna documentación existente en la institución (libro de matrícula, manual de convivencia, otros); por otro lado, de deben implementar ciertos instrumentos como evidencia de la acción, por ejemplo: llevar registro de entrevista a alumnos, a apoderados, etc. Formularios de líneas de tratamiento, registro de reuniones, encuesta de satisfacción, otros. Todos los instrumentos y/o procedimientos implementados deben ser coherentes con los objetivos y acciones propuestas. Es decir, deben servir tanto como evidencia de la acción ejecutada como en el logro del objetivo y de la meta.

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.

Las fases para elaboración del Proyecto de Mejoramiento Educativo Según las orientaciones técnicas dadas por el ministerio ( )son:

#### 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 planificar el nuevo ciclo.

Las áreas que se establecen para realizar el análisis de las prácticas de la institución son:

1. Gestión del Currículum
2. Liderazgo Escolar
3. Convivencia Escolar
4. Gestión de Recursos

Cada área tiene dimensiones y cada dimensión cuenta con descriptores específicos que serán abordados con detalle más adelante.

#### 2.6. FORMACION PERMANENTE

Según indica OECD en el escrito “reformulando la carrera docente de Chile”  
“... apoyar a los profesores para que se desarrollen, mejoren y crezcan como profesionales. Chile necesita apoyar a los profesores mediante oportunidades de

desarrollo bien estructuradas y coherentes antes y a lo largo de sus carreras. Las universidades administran programas de educación docente y deciden si proveen prácticas docentes (guiadas o supervisadas), lo que puede entorpecer las oportunidades que tengan los futuros docentes de adquirir experiencia práctica mientras se encuentran en su formación inicial. Según el reciente trabajo que la OCDE realizó sobre Chile” (Santiago y otros, 2013),

Se destaca que la vida profesional del docente no termina con la titulación sino es un continuo perfeccionamiento.

Además en el mismo escrito menciona:

. “Posteriormente en su vida profesional, los profesores necesitan tener acceso a formación continua de calidad que sea apropiada para sus necesidades – una proporción menor de profesores en comparación con el promedio señalado en el estudio TALIS informa que participa en actividades de desarrollo docente. Asimismo, es importante dar a los profesores una retroalimentación que les permita mejorar – Chile ha logrado un importante avance en los estándares de la práctica docente (creación del Marco para la Buena Enseñanza) así como también en la evaluación docente – pero continúan existiendo desafíos, por ejemplo, para asegurar la coherencia en el marco de la evaluación docente, adecuar los instrumentos para vincularlos mejor con las normas de la práctica y fortalecer las prácticas de evaluación docente orientadas al mejoramiento. También es importante diversificar las posibilidades de crecer en la carrera docente. Chile podría definir las etapas del desarrollo docente (por ejemplo, principiante, docente de aula, docente experimentado; que permita una mejor coincidencia entre la competencia docente y las habilidades y labores realizadas en los colegios. Entonces, las etapas de la carrera docente podrían fortalecer los vínculos

potencialmente poderosos que existen entre el desarrollo profesional, la evaluación docente y el avance en la carrera docente (Santiago y otros, 2013).

Por lo anteriormente señalado se distingue el desarrollo de un docente orientado a la calidad aquel que es guiado, perfeccionado y revisa sus prácticas docentes, siendo este proceso producto de una construcción que puede durar toda la vida profesional.

Surge la formación docente como una opción a considerar para mejorar la calidad de la educación.

“El establecimiento de dispositivos de perfeccionamiento docente que derivan de los resultados de la evaluación (y son obligatorios para profesores calificados con el nivel Insatisfactorio y Básico), da cuenta del carácter formativo de ésta. Adicionalmente, a través de ellos se busca promover una mayor sintonía entre los programas de formación en servicio y las debilidades que se han detectado en los docentes evaluados.” Según indica “Evaluación docente en Chile” Centro de medición MIDE UC

Claramente la revisión de las prácticas docentes y la formación continua influyen en la entrega de una calidad educativa. Por lo mismo si se entrega a los docentes un plan de formación docente acorde a los estándares y al perfil del proyecto educativo se mejoraría la efectividad del proceso educativo a la vez, repercutiría en la evaluación docente.

## **DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO**

### 3.1.- IDENTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES:

Establecimiento Educacional: Colegio Ecológico Montessori.

Rectora: María Teresa Carvajal Parra.

Decreto Cooperador del Estado: 0253 de 1991.

Provincia: El Loa.

Región: Antofagasta.

Comuna: Calama.

Teléfonos: 552344097

E-mail: colegio@educarmontessori.cl

Fundado el 1 de agosto de 1990.

Matricula Actual: 889

Rol Base de Datos: 12838-4

IVE 2015: Enseñanza Básica: 36,8

Enseñanza Media: 35,2

Categoría de Desempeño: Medio

Dirección: Aconcagua n° 3009 Parcela 9 Sector Sur.

Jornada de Trabajo: Jornada Escolar Completa en los niveles de Enseñanza Básica y Media, y Jornada Única en los niveles de Educación Parvularia, dos cursos por nivel.

## MARCO FILOSOFICO CURRICULAR PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

### VISION

Brindar a nuestra patria líderes que valoren la vida y se conduzcan a través de ella en forma íntegra, respetuosa y feliz, siguiendo la huella de Cristo.

### MISIÓN

Formar alumnos y alumnas competentes para construir sus proyectos de vida, sensibles y comprometidos con su entorno, sustentados en principios y valores cristianos.

### OBJETIVOS GENERALES:

1. Proporcionar una formación integral para niños y niñas que facilite el desarrollo de las competencias necesarias para insertarse en la sociedad como personas creativas, responsables, respetuosas de sí mismos y de los demás, propiciando cambios permanentes y positivos.

2. Contribuir a desarrollar una actitud positiva hacia la formación cristiana como fuente de apoyo al crecimiento individual y colectivo, orientando su vida futura al alero de las escrituras y valores cristianos.
3. Preparar individuos respetuosos de su medio ambiente, conscientes de los recursos materiales y naturales que posee la sociedad en la que está inserto y que aporte de manera eficaz a la preservación del planeta.
4. Potenciar los aprendizajes esperados en los diferentes ciclos de enseñanza considerando el método Montessori para apoyar la labor educativa en los diferentes subsectores de aprendizaje.
5. Facilitar la articulación de Educación Parvularia a Educación Básica y de Educación Básica a Educación Media en función de favorecer la continuidad y coherencia en la aplicación de las metodologías y el tratado de los contenidos.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Respetar las diferencias individuales rescatando debilidades y fortalezas de los alumnos y alumnas, para fortalecer su disposición a aprender en forma activa, creativa, oportuna y permanente.
2. Privilegiar la entrega de valores cristianos, considerando a Dios como creador y centro de nuestras vidas.
3. Preparar a los alumnos y alumnas para integrar la sociedad, valorando el respeto individual de cada persona, la participación ciudadana y el auto desarrollo personal.
4. Propiciar un ambiente grato para los alumnos facilitando su aprendizaje institucional, basándose en el método Montessori.

5. Trabajar activamente en el cuidado del medio ambiente aprovechando los recursos que otorga el entorno natural en el que está inserta la comunidad escolar, favoreciendo la creación de proyectos con base ecológica integrando a la comuna.

6. Desarrollar habilidades intelectuales e intereses dinámicos, destrezas, hábitos y actividades que permitan la articulación entre los distintos niveles.

#### PERFIL ALUMNOS Y ALUMNAS

Como resultado de nuestra labor educativa esperamos que los alumnos y alumnas del Colegio Ecológico Montessori se esfuercen cada día por ser una persona:

- Honesta, auténtica en su actuar, dignas de confianza.
- Responsables y Respetuosa de la vida; y del trabajo humano.
- Alegres, tolerantes y solidarios.
- Integrados al desarrollo de la sociedad, conscientes de sus derechos y también de sus deberes.
- Fuertes de carácter, creativos, emprendedores.
- Amantes de la naturaleza, respetuosos de su integridad.

Guiados por valores espirituales, tales como amor al prójimo, la gratitud y su fe en Cristo.

#### PERFIL EDUCADORA, PROFESOR Y PROFESORA.

El profesional de la educación que integra el Colegio Ecológico Montessori debe propender a:

- Ser un profesional altamente preparado y que refleje los tres principios rectores del colegio: cuidado de la naturaleza, la metodología Montessori y el fundamento de Cristo.
- Conocer los objetivos del Colegio e interiorizarlos en su actuar.
- Incentivar las relaciones interpersonales en un clima grato y armónico, aceptando con agrado el apoyo que se le ofrece y prestando su ayuda cuando se le pide.
- Saber escuchar, acoger y orientar a sus estudiantes en sus necesidades, problemas y aspiraciones, involucrarse activamente en las posibilidades de desarrollo integral de éstos.
- Relacionar el aprendizaje del saber con el aprendizaje del ser hombre.

#### PERFIL APODERADO.

La educación es un proceso que involucra una variedad de actores. Los tres más importantes son: el alumno, los apoderados y el colegio.

La influencia de los padres en la educación de un hijo o hija es, muy importante, los padres y apoderados inculcan valores familiares y sociales de vital importancia así como también controlan el medio ambiente en donde se puede estimular idealmente, el desarrollo intelectual, físico y cultural del hijo o la hija. Por estas razones, la cooperación entre el colegio y el hogar es absolutamente esencial.

En este contexto, los apoderados del Colegio Ecológico Montessori deberán:

Área Valórica

1. Comprometerse, estar consciente y ser responsable en el proceso educativo de su pupilo (a).
2. Aceptar, internalizar y promover los principios del proyecto educativo que son: respeto a la naturaleza, vivir el conocimiento y aplicar el fundamento de Cristo.
3. Demostrar en acciones los compromisos establecidos con el colegio, tales como: asistir a reuniones de apoderados, asistir a citaciones hechas por los docentes, proveer del material necesario para favorecer el aprendizaje.

#### CONDUCTA DE RESPETO HACIA LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

Aceptar y apoyar los valores promovidos por la comunidad escolar.

Mantener una comunicación clara, continua y positiva con sus hijos y con el colegio.

Evidenciar el respeto al personal y las normas del colegio.

Conocer, respetar y velar por el cumplimiento de la misión, visión y valores de la institución.

Comprometerse a educar a sus hijos de forma integral.

#### Área Académica

1. Apoyar el proyecto de enseñanza-aprendizaje del Colegio (sus objetivos, contenidos, metodología y sistema evaluativo).
2. Estimula a su pupilo (a) en la superación diaria, apoyando la formación de hábitos de estudio y cumplimiento de sus quehaceres como estudiante.
3. Refleja un actuar de respeto y apoyo a la labor docente.

#### III. Área Social

1. Propicia un clima de calidez y confianza en las diversas ocasiones de encuentro.
2. Se muestra abierto al diálogo sincero, emitiendo sus puntos de vista y escuchando los ajenos en un clima de aceptación y respeto.
3. Es prudente y objetivo frente a situaciones que requieran resolución de conflictos, evitando el rumor y confrontación físico agresivo.
4. Se identifica y participa de las actividades del establecimiento.
5. Respeta los conductos formales y las normas establecidas en el reglamento de convivencia.

#### VALORES DEL COLEGIO ECOLOGICO MONTESSORI

Respeto: Reconocemos y consideramos el valor de todo cuanto nos rodea.

Responsabilidad: Asumimos con compromiso y damos cumplimiento a los deberes y obligaciones.

Fe: Reconocemos creer con firmeza, seguridad y fidelidad en Dios.

Solidaridad: Apoyamos y nos adherimos a causas que propicien el bien común.

Amor: Recibimos el amor de Dios y lo proyectamos a quienes nos rodean. Fieles al mandato de Jesús de amar a Dios y a nuestro prójimo como a nosotros mismos.

Honestidad: Aceptamos con valentía la verdad y la aplicamos con rectitud y justicia en todas nuestras acciones.

Justicia: Reconocemos y damos a cada uno lo que le corresponde.

#### LA IDENTIDAD SE BASA EN TRES FUNDAMENTOS

Primero: “Sembrar a Jesús” en el corazón de cada alumno y alumna, considerándolo como modelo de vida a seguir.

Segundo: Proporcionar experiencias vivenciales para el desarrollo de sus capacidades, a través de una metodología activa que involucre salidas pedagógicas, método Montessori, trabajo en laboratorios, entre otros.

Tercero: Sensibilizar y comprometer a los alumnos frente al cuidado y respeto de su entorno.

### 3.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

El Colegio Ecológico Montessori fue fundado un 01 de Agosto de 1990, reconocido bajo decreto colaborador de la función educativa N° 0253 del año 1991, como Escuela de Párvulos Montessori. En el año 1997 se transformó en Colegio Ecológico Montessori, atendiendo alumnos de 1° y 2° básico bajo la resolución exenta 1131 del 31 de diciembre de 1998, cada año se aumentó la escolaridad hasta completar la enseñanza básica. El año 2004 se incorporó la Enseñanza Media con modalidad Científico Humanista a través de la resolución exenta 0343, cada año se aumentó la escolaridad hasta completar la enseñanza media el año 2007.

Se inicia la jornada escolar completa el año 2004 con la resolución exenta 0057 del 10 de junio del mismo año en 1° medio, ampliando la cobertura cada año, de manera ascendente y descendente, hasta tener actualmente desde 1° básico a 4° medio en este régimen.

Desde el año 1991 a 1996 lideró en la dirección de la Escuela de Párvulos Montessori la Sra. María Teresa Carvajal Parra.

En el año 1997 asume como Rector del Colegio Ecológico Montessori Don Juan Vega Espinoza hasta el año 2008, luego asume como rectora la Sra. María Teresa Carvajal Parra, quien actualmente lo dirige.

El establecimiento contempla para su funcionamiento los siguientes niveles de escolaridad:

- Niveles de Educación Parvularia: Transición Menor y Mayor
- Niveles de Enseñanza Básica: Primero a Octavo año básico.
- Niveles de Enseñanza Media: Primero a Cuarto año medio.

### 3.3. SINTESIS DE ANTECEDENTES DEL ENTORNO.

El colegio Ecológico Montessori está ubicado en la zona Norte de Chile, en la provincia El Loa, específicamente en la región de Antofagasta, ciudad de Calama. El establecimiento está ubicado en el lado sur poniente de dicha Ciudad.

La comuna de Calama está integrada principalmente por las comunidades atacameñas.

El campamento de Chuquicamata, que era el segundo núcleo urbano de la comuna, fue oficialmente cerrado el 1 de septiembre de 2007, habiendo sido trasladada toda su población a conjuntos habitacionales construidos en la capital provincial.

Calama es nombrado como “Oasis del desierto” , estando el colegio inserto en uno de los pulmones verdes que existen en la ciudad , en el sector llamado Las Vegas. La principal actividad económica que se desarrolla en la zona es la minería, destacando la explotación de cobre. Como Capital Minera de Chile, el pilar económico de la ciudad está en la minería. Porcentaje y habitantes Calama es una ciudad con mucha población flotante por la cercanía con las mineras,

Mina Sur (Codelco), Mina Ministro Hales (Codelco - ex Mansa Mina), Minera Gaby (Codelco), Radomiro Tomic (Codelco), Spence (BHP Billiton), Minera Esperanza (Antofagasta Minerales) y El Abra (Freeport McMoRan y Codelco), entre otros.

### 3.4. SINTESIS DE ANTECEDENTES CURRICULARES Y PEDAGÓGICOS.

El Colegio Ecológico Montessori basado en su proyecto educativo institucional, define de la siguiente forma su estilo curricular:

El estilo curricular del Colegio Ecológico Montessori centrará sus esfuerzos en desarrollar competencias a través de un currículo integrado que rescata los aspectos que más se adecuan a la realidad de nuestro proyecto educativo, emanado de las corrientes del racionalismo académico, humanista y cognitivo donde se considere el saber favoreciendo la adquisición de conocimientos para el desarrollo de todo el potencial de los alumnos y alumnas , el saber hacer que considere formas prácticas o vivenciales de utilizar los aprendizajes y a partir de estos generar otros nuevos ; y el ser , practicando valores y principios que contribuyan a la formación de personas íntegras.

Estrategias Pedagógicas utilizadas:

1. Textos ministeriales transición a cuarto medio
2. utilización de material Montessori en la asignatura de matemática, Lenguaje y vida práctica Montessori(hasta sexto)
3. PPT introductorio a la unidad
4. Educación Física (Educación Parvularia)
5. Bibliocra en E. Parvularia hasta E. Media
6. Plan de fomento lector( Educación Parvularia)

7. Trabajo concreto
8. Salidas Pedagógicas
9. Clases de inglés (Educación Parvularia)
10. clases de religión evangélica
11. Trabajo con apoderados
12. Disertaciones
13. Trabajos grupales en aula
14. Exposiciones y ferias
16. Música(Educación Parvularia)
17. Computación
18. Sala Montessori (Transición a sexto)
19. Guías metodológicas
20. Tutorías
21. Trabajo en laboratorio
22. Trabajo de investigación

### 3.5. RESULTADOS DE MEDICIÓN EXTERNA Y ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS.

#### SIMCE 4° Básico

Lenguaje y comunicación	
2012	265
2013	270
2014	275
Matemática	
2012	279
2013	264
2014	275

Historia geografía y ciencias sociales	
2012	255
2013	----
2014	268
Ciencias naturales	

2012	----
2013	266
2014	----

SIMCE 8° Básico

Comprensión lectora	
2011	255
2013	260

Matemática	
2011	265
2013	272

Historia geografía y ciencias sociales	
2009	274
2011	270
Ciencias naturales	
2009	268
2011	264

SIMCE 2° Medio

Comprensión lectora
------------------------

2010	264
2012	236
2014	258
Matemática	
2010	254
2012	246
2014	271

PSU

2011	505,7
2012	489,7
2013	489,2
2014	477,8
2015	507

### 3.6 EFICIENCIA INTERNA

#### Retiro escolar

Nivel educativo	Año 2013	Año 2014	Año 2015
1° básico	10	6	5
2° básico	4	3	8
3° básico	4	2	4
4° básico	2	3	4
5° básico	5	4	2
6° básico	5	6	2
7° Básico	0	3	3
8° Básico	3	2	5
1° Medio	1	2	4
2° Medio	1	1	1
3° Medio	1	0	3
4° Medio	1	0	2

#### Repitencia escolar

Nivel educativo	Año 2013	Año 2014	Año 2015
1° básico	3	3	4
2° básico	3	1	3
3° básico	3	2	1
4° básico	3	1	4
5° básico	8	3	6
6° básico	10	3	8
7° Básico	10	3	6
8° Básico	6	4	10
1° Medio	6	5	0
2° Medio	6	1	0
3° Medio	0	2	1
4° Medio	0	0	0

### 3.7. INFRAESTRUCTURA

Nuestro Colegio ha sido diseñado especialmente para entregar a nuestros alumnos y alumnas un espacio grato, ecológico, cómodo, seguro, de fácil acceso.

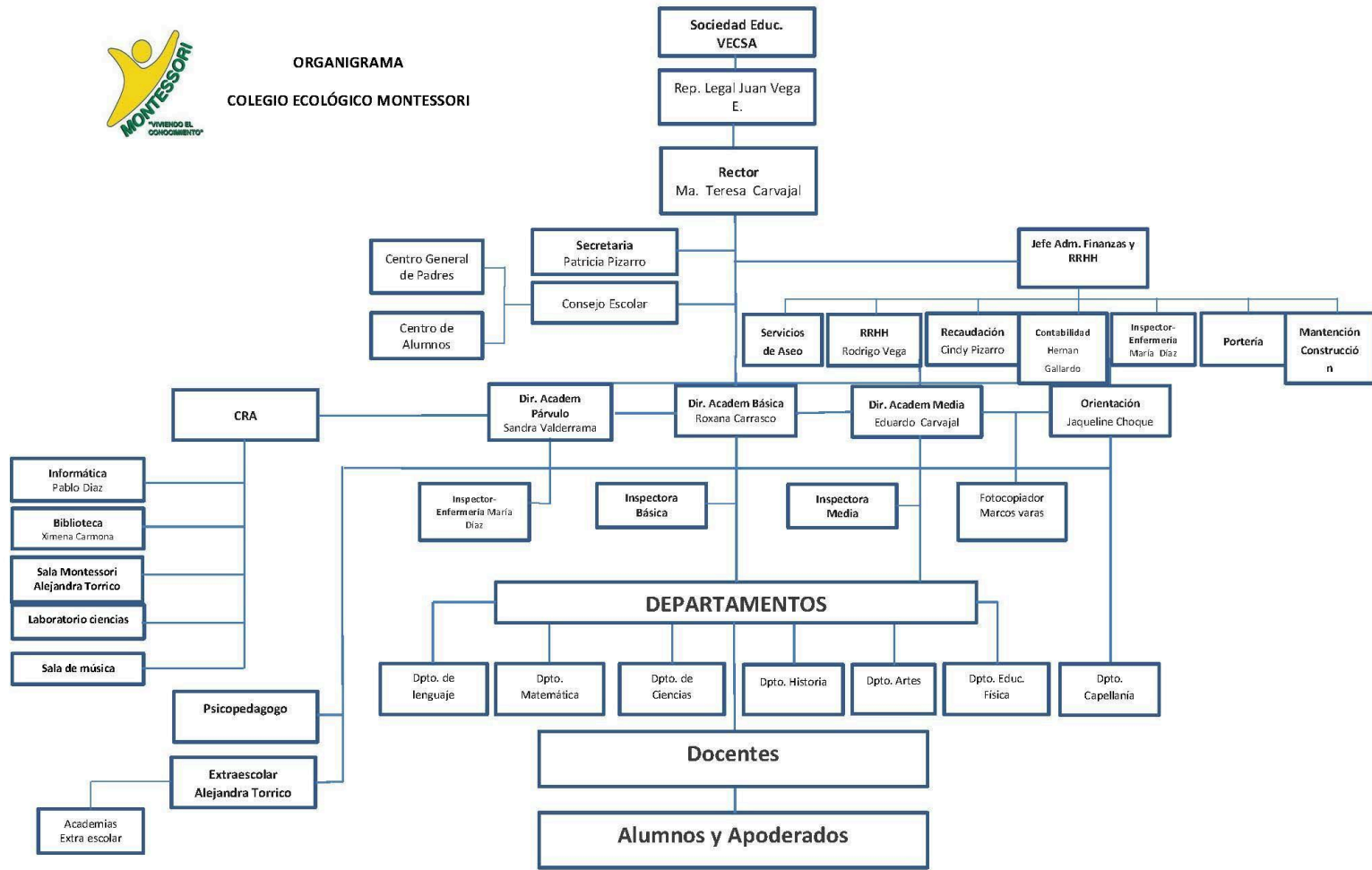
Las instalaciones y equipamiento apropiados para el logro de nuestros objetivos educativos contemplan:

Espacios Físicos	Cantidad
Salas de clases	25
Biblioteca	1
Laboratorio de ciencias	1
Laboratorio de computación	1
Sala Montessori	1
Sala Multitaller	1
Sala de extraescolar	1
Sala de profesores	1
Gimnasio Techado	1
Chancha de pasto	2
Invernadero	1
Patios	5
Patio activo	1
Baños	48
Camarines	2
Duchas	20
Bodegas	10
Oficinas Administrativas	13
Unidad de Primeros Auxilios	1
Casino	1
Otras dependencias kiosco	1
Otras dependencias casa de cambio para personal de mantención.	1

### 3.8. ORGANIGRAMA



**ORGANIGRAMA**  
**COLEGIO ECOLÓGICO MONTESSORI**



### 3.9. DIMENSION FINANCIERA

El presupuesto anual del colegio está definido por el área administrativa financiera y se basa en los recursos percibidos por concepto de subvención y mensualidades de los apoderados. En esta área se gestiona priorizando necesidades del mejoramiento de las condiciones del edificio y los materiales para el apoyo a los docentes de aula.

- Las prioridades de inversión son administradas por el gerente de recursos financieros. El Colegio cuenta además con los aportes económicos del centro general de padres y apoderados que recauda dineros con aportes voluntarios de sus asociados en el momento de la matrícula y que son destinados a apoyar proyectos internos.
- Otros recursos son obtenidos con la gestión directiva a través de proyectos.

En la cuenta pública que entrega la Rectora anualmente se informa el estado financiero de la institución especificando ingresos y gastos efectivos en el periodo.

### 3.10 DIMENSION COMUNITARIA

El establecimiento mantiene vínculos permanentes con la comunidad escolar y con organizaciones del entorno.

Para establecer comunicación escrita con los apoderados se han implementado circulares que periódicamente informan del desarrollo de la institución y de aspectos relevantes del acontecer de la escuela.

Para informar de los resultados de la gestión del establecimiento a la comunidad, anualmente la rectora entrega una cuenta pública.

En forma permanente, la escuela facilita sus instalaciones para diversas actividades de organizaciones como Juntas de Vecinos, Clubes Deportivos,

grupos Scout y otras. También se ha brindado apoyo a Clubes Deportivos y ONG en postulaciones a proyectos de Chile Deportes, Seguridad Ciudadana, Recreación en tu Escuela, etc.

Los apoderados participan en forma permanente en la escuela utilizando las instalaciones deportivas para realizar actividades recreativas y culturales, Aniversario de la Escuela y otras.

## **ANALISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL POR AREAS**

### **4.1. METODOLOGIA APLICADA**

Para realizar el diagnóstico situacional por áreas se planteó la siguiente metodología:

a) Formación de equipos de trabajo que asuman responsabilidades definidas y que dichos equipos sean liderados también por la rectora o algún docente que conforme el equipo de trabajo designo para asegurar la recolección de información y evidencias en las diferentes Áreas del Diagnóstico Institucional. Es decir, los equipos de trabajo se conformaron por profesionales del establecimiento que poseen conocimientos y experiencias adecuadas de las prácticas que se están evaluando. Se formaron 4 equipo uno para cada área. La rectora en el de liderazgo; los jefes de UTP en el área de Gestión Curricular; la orientadora en el área de convivencia; y por último , la inspectora general con el contador en el área gestión de recursos. Los equipos estaban integrados por 3 docentes de más de cinco años de docencia, 3 asistentes de la educación, 3 alumnos, 3 apoderados, 1 directivo por grupo.

b) Posteriormente se recopiló la información necesaria para fundamentar la valoración de las prácticas de gestión y resultados del establecimiento en cada una de las áreas establecidas.

c) Se redactó un listado de evidencias y ordenar la información en base a los medios de verificación encontrados, según las áreas.

d) Se evaluó cada una de las evidencias de acuerdo a los niveles de calidad. (Niveles de Evaluación).

e) Se aplicó además en paralelo encuesta de satisfacción.

f) se realizaron reuniones para retroalimentar, revisar y ratificar el trabajo realizado en las diferentes áreas.

g) Se registró la información por cada una de las áreas involucradas en el diagnóstico, presentando los estados de evidencias realizados con sus respectivos análisis.

El proceso de Autoevaluación Institucional se desarrolla a través de la aplicación a los miembros de la comunidad de instrumentos que permiten levantar información en tres ámbitos:

- En primer lugar, permiten conocer los grados de conocimiento, satisfacción y niveles de participación de los diversos actores del establecimiento (Directivos, Docentes, Padres y Alumnos).
- Por otra parte, los instrumentos permiten levantar las opiniones de los mismos actores en relación con el grado de mejoría que requieren en el establecimiento las diversas áreas del Modelo de Calidad.
- En tercer lugar, ofrecen la posibilidad a los miembros de la comunidad de realizar comentarios respecto de sus preocupaciones, anhelos y necesidades en relación con la gestión del establecimiento.
- Por último, las Encuestas preguntan a cada integrante de los grupos por los grados de satisfacción, instalación o desarrollo de diversos sistemas de gestión.

Encuestas aplicadas a los estamentos son dos : - grado de satisfacción y evaluación de los descriptores..

Se aplica a: 3 representantes de los docentes, 3 representantes de los asistentes de la educación, 3 directivos, 3 apoderados, 3 alumnos.

Se considera como variables discriminadora sólo una antigüedad de cinco años.

Descripción de encuesta de autoevaluación: Se entrega un formato con un listado de dimensiones con sus sub-dimensiones y las prácticas de cada una de éstas.

Se entrega además una escala para ubicar la práctica y clasificarla.

Valor	Nivel	Nivel de Calidad
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 irrelevantes 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 utilizados 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 orientación al mejoramiento de los 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.

## 4.2. INSTRUMENTOS APLICADOS

### 4.2.1. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

Consiste una encuesta a los estamentos: directivos, docentes, alumnos, apoderados y asistentes de la educación y que mide el grado o nivel de acuerdo en relación a la gestión del establecimiento. La encuesta corresponde a 20 afirmaciones que interrogan sobre prácticas en las diferentes áreas del modelo de calidad de gestión escolar. Dicho instrumento fue elaborado por el Ministerio de Educación Unidad de Gestión Escolar.

Se aplica encuesta de grado de satisfacción a docentes, directivos, alumnos, apoderados y asistentes de la educación considerando antigüedad y conocimiento de la gestión del colegio.

Responden las preguntas;

3 directivos (inspector General, orientador, Jefe unidad técnico pedagógica Básica)

3 profesores de una antigüedad de más de cinco años

3 apoderados de una antigüedad de más de cinco años

3 alumnos de enseñanza media de más de cinco años de antigüedad

3 asistentes de la educación de más de cinco años de antigüedad.

Se aplica una encuesta sobre grado de satisfacción en general y otra por áreas.

TABULACION

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA GESTIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.

ITEM	Preguntas	No sabe	Muy desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	El equipo directivo compromete y moviliza a los profesores y asistentes de educación, con un foco centrado en lo pedagógico y con altas expectativas para el logro de metas y resultados.	1	1	3	9	1
2	El equipo directivo genera compromiso e identidad de los docentes y asistentes de educación, con los objetivos y metas, contenidas en el Proyecto Educativo del establecimiento.	1	1	3	9	1
3	El equipo directivo conduce los	3	1	1	9	1

	procesos pedagógicos y formativos de este establecimiento.					
4	El equipo directivo supervisa el trabajo de los profesores y asistentes de educación.	3	1	2	6	3
5	El equipo directivo informa periódicamente de los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados obtenidos a los padres y apoderados, asistentes de educación, docentes de aula y técnicos pedagógicos	1	1	3	9	1
6	El equipo directivo genera un clima de confianza y	1	1	3	9	1

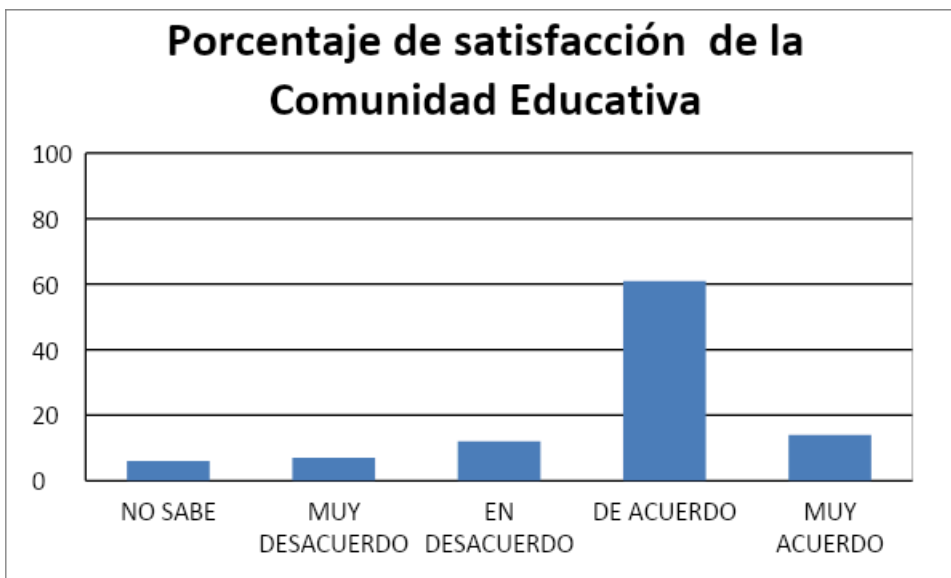
	resuelve adecuadamente los conflictos que se producen entre los distintos miembros del establecimiento					
7	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) orienta y ordena las actividades que se desarrollan en este establecimiento.	1	1	1	12	0
8	Los estudiantes son informados sobre los resultados de su progreso escolar	1	1	0	12	1
9	Los profesores manejan los contenidos de las materias que enseñan.	3	1	1	9	1
10	Los profesores usan diversas formas de enseñar a los estudiantes	0	1	1	12	1

11	El trabajo escolar desarrollado por los estudiantes es revisado y evaluado oportuna y periódicamente por los profesores	0	1	1	12	1
12	Los profesores demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades	0	1	1	12	1
13	Los profesores estimulan los avances, esfuerzos y logros de los estudiantes.	0	1	1	12	1
14	Los profesores usan para sus clases los recursos audiovisuales y didácticos disponibles en el establecimiento (por ej.: diapositivas, videos, computadoras, guías, juegos, etc.)	0	1	2	6	6

15	Se aprovecha el uso de los tiempos destinados al aprendizaje de los estudiantes.	0	1	1	9	4
16	Se analizan permanentemente los resultados obtenidos por los estudiantes.	0	1	1	12	1
17	Los resultados obtenidos son utilizados para tomar decisiones que permitan mejorar la gestión del establecimiento.	0	1	1	12	1
18	Estoy satisfecho con los resultados de aprendizaje logrados por los estudiantes de este establecimiento.	1	1	6	6	1
19	Estoy satisfecho con la formación personal (valórica,	1	1	1	6	6

	social, afectiva) que reciben los estudiantes en este establecimiento					
20	Estoy satisfecho con los resultados obtenidos por los estudiantes en actividades no académicas (tales como participación en ferias, concursos, actividades deportivas u otras).	1	1	4	1	9
	TOTAL ( 301)	18	20	37	184	42
	Porcentaje	6	7	12	61	14

Gráfico resumen de la encuesta de satisfacción.



#### 4.2.2 RESUMEN EVALUACIÓN DE ÁREAS DE GESTIÓN.

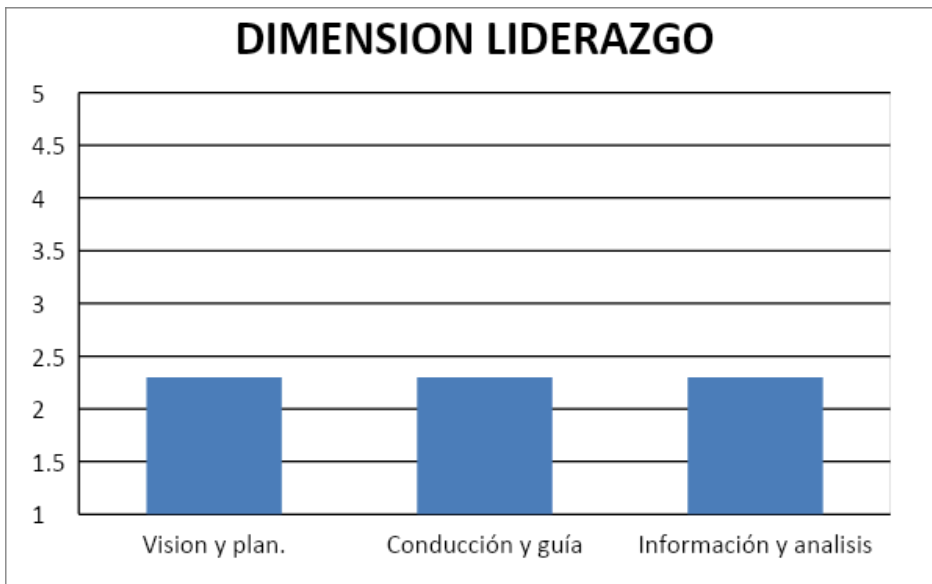
Se realiza la evaluación de las áreas por dimensión considerando las evidencias presentadas.

Se aplica dicha evaluación a los grupos antes mencionados.

A continuación el resumen de los resultados obtenidos en términos generales considerando la escala antes presentada.

Área liderazgo escolar

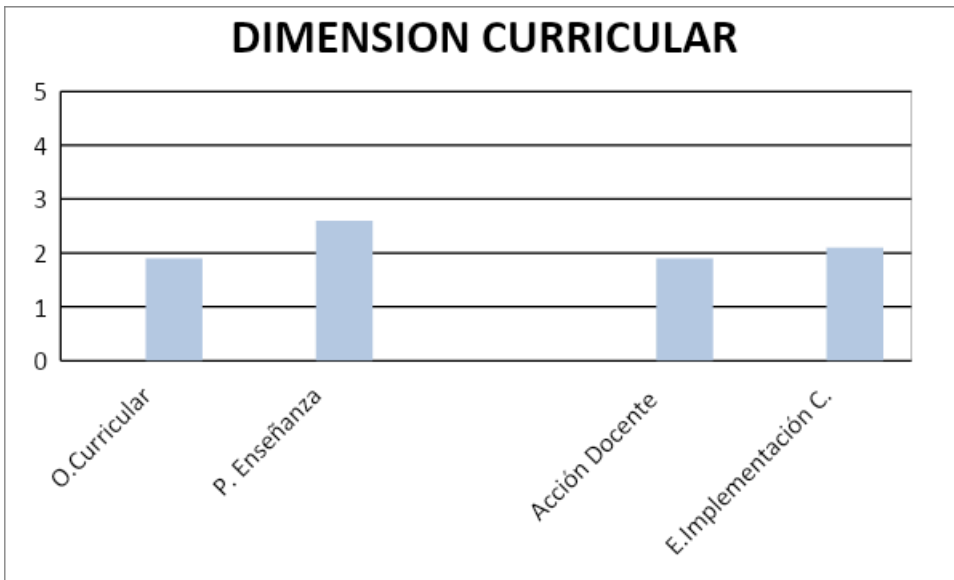
Dimensión Liderazgo Escolar			
Visión Est. Y planificació n	Conducció n y guía	Información y Análisis	PROMEDI O
2,3	2,3	2,3	<b>2,3</b>



#### Área Gestión Pedagógica curricular

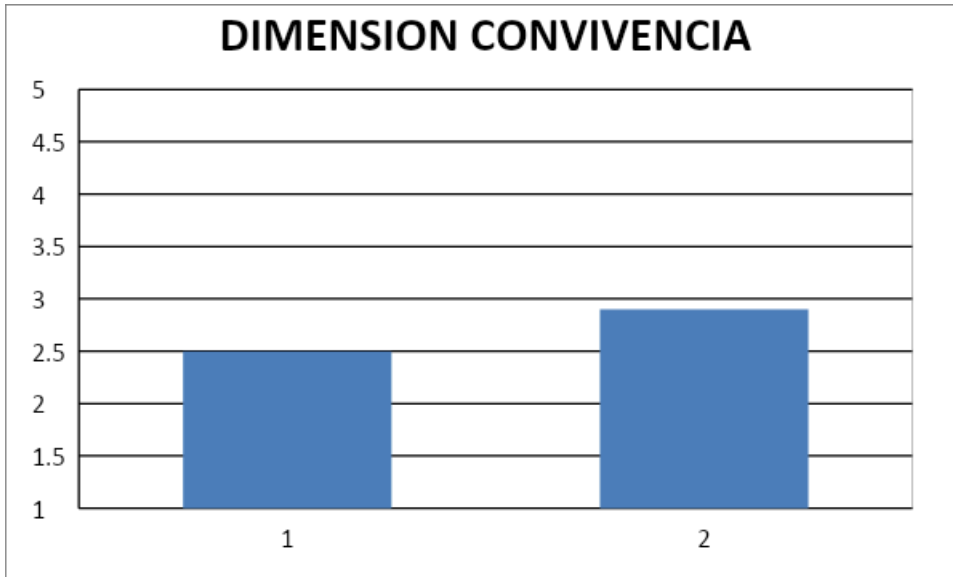
Dimensión Gestión Pedagógica				
O. Curricular	P. Enseñanza	Acción Docente	E. Implementación	Promedio
			C.	

1,9	2,6	1,9	2,1	<b>2,1</b>



Dimensión Convivencia		
Formación	Convivencia Escolar	PROMEDI O

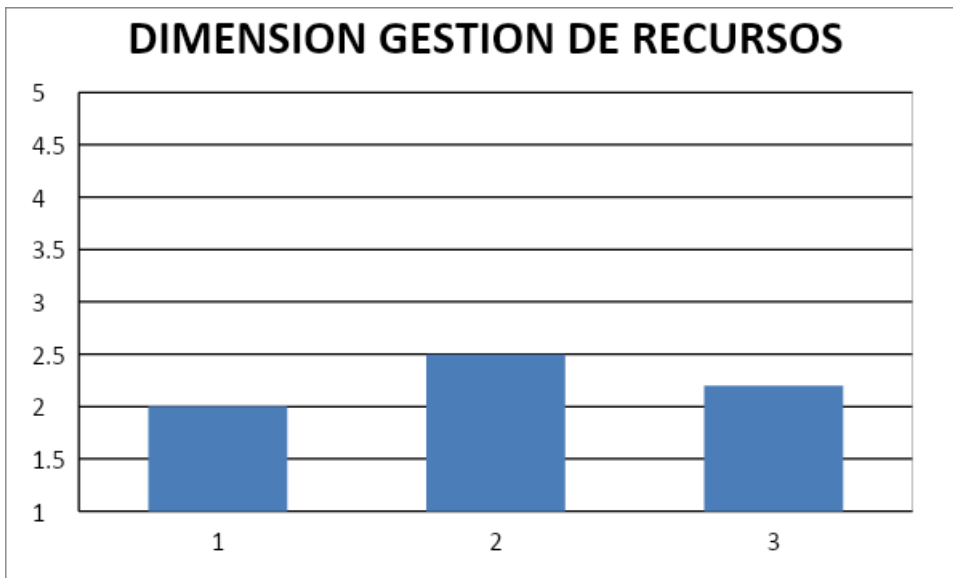
2,5	2,9	<b>2,6</b>
-----	-----	------------



Área gestión de recursos

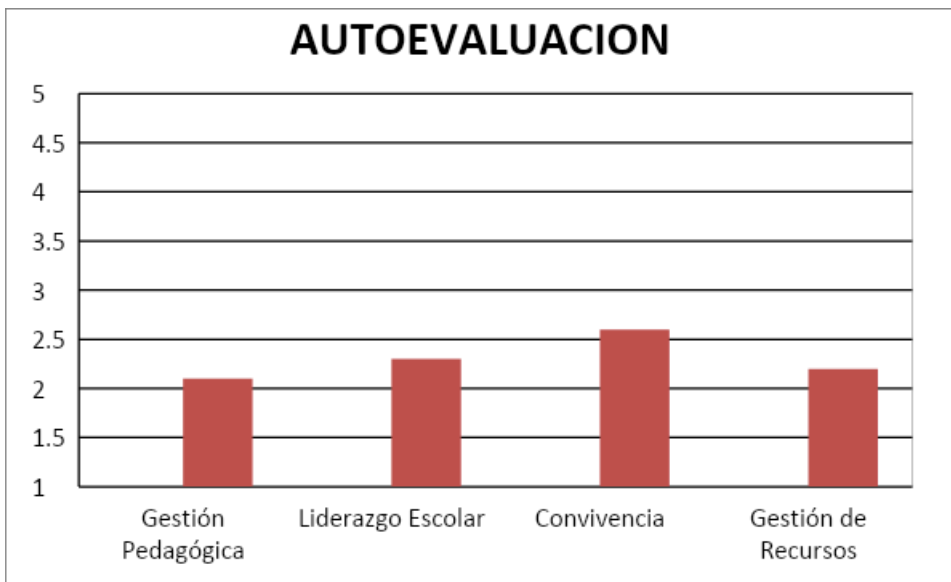
Dimensión Gestión de recursos
----------------------------------

Recursos Humanos	G.Recurso s Financieros	G.recurso s soportes	PROMEDI O
2	2,5	2,2	<b>2,2</b>



Área de Gestión	PROMEDI O
Pedagógica-curricular	2,1
Liderazgo Escolar	2,3
Convivencia	2,6
Gestión de Recursos	2,2

Resultado resumen de la autoevaluación.



### 4.3. ANALISIS SITUACIONAL

Según el análisis de cada grupo se determina los siguientes valores acorde a las evidencias presentadas:

Área de Gestión	Valor
Pedagógica-curricular	2
Liderazgo Escolar	2
Convivencia ( Aproximado)	3
Gestión de Recursos	2

La primera área a analizar es Liderazgo y tiene las siguientes dimensiones:

Área	Dimensiones por áreas con sus descriptores
Liderazgo	<p>Visión Estratégica y Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.</li><li>■ Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.</li><li>■ Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</li></ul> <p>Conducción y Guía</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.</li></ul>

	<p>■ Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.</p> <p>Información y Análisis</p> <p>■ La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</p> <p>■ Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</p>
--	--

En el análisis se mencionan como evidencias de esta área:

- 1.- Plan anual operativo actualizado.
- 2.- Proceso de inducción donde se entrega Carpeta de inducción con planificación anual en todas las áreas.
- 3.- PEI actualizado en la página web del colegio.
- 4.- PME en desarrollo.
- 5.- Cuenta pública anual.
- 6.- Encuesta de satisfacción a padres , apoderados y alumnos.
- 7.- Protocolos de actuación para atender las diversas situaciones de convivencia.

8.- Existen actividades destinadas a la convivencia.

9.- pauta de observación a clase dentro de un programa de monitoreo (asignación de desempeño colectivo enfocado en visitas al aula).

10.- ficha de evaluación docente semestral entregada a los docentes.

En cuanto a la Visión Estratégica y Planificación, se puede decir que existen evidencias de las prácticas en el establecimiento en cuanto a planificación, revisión del PEI e implementación de objetivos y metas institucionales, pero no tan institucionalizadas y por lo mismo no han sido utilizadas para la toma de decisiones. En esta área se hace necesario acciones más orientadas al logro efectivo de metas y objetivos institucionales.

En la dimensión de Conducción y Guía las prácticas del Director y del Equipo Directivo se encuentran presentes para asegurar la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI y existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen, pero no son sistemáticas y no existe un proceso de evaluación para toma de decisiones orientado a la mejora con monitoreo.

La dimensión Información y Análisis se observa que la dirección vela por el clima institucional, promueve acciones de mejora y resuelve oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos. También se reconoce que existe rendición de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento a los diversos estamentos de la comunidad escolar, no obstante surge la relación con las otras dimensiones en la misma debilidad de gestionar los resultados para toma de decisiones orientadas a la mejora.

### 4.3.1. ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR

Esta área está compuesta por las siguientes dimensiones:

Área	Dimensiones por áreas con sus descriptores
Gestión Curricular	<p data-bbox="521 430 857 464">Organización Curricular</p> <ul data-bbox="521 489 1377 751" style="list-style-type: none"><li data-bbox="521 489 1377 583">■ Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</li><li data-bbox="521 604 1377 751">■ Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</li></ul> <p data-bbox="521 835 938 869">Preparación de la Enseñanza</p> <ul data-bbox="521 894 1386 1388" style="list-style-type: none"><li data-bbox="521 894 1386 1041">■ Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</li><li data-bbox="521 1062 1344 1209">■ Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</li><li data-bbox="521 1230 1338 1388">■ Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</li></ul> <p data-bbox="521 1472 894 1505">Acción Docente en el Aula</p> <ul data-bbox="521 1530 1321 1793" style="list-style-type: none"><li data-bbox="521 1530 1321 1625">■ Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</li><li data-bbox="521 1646 1263 1793">■ Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</li> </ul> <p>Evaluación de la Implementación Curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.</li> <li>■ Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</li> <li>■ Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</li> </ul>
--	---

Las evidencias presentadas son:

- 1.-PAO por asignaturas
- 2.- Formatos de planificación.
- 3.-Visitas al aula con retroalimentación.
- 4.- Pautas de acompañamiento al aula.
- 5.-Encuestas de satisfacción de alumnos y apoderados.
- 6.-Visitas al aula.
- 7.-Pauta evaluación docente semestral.
- 8.- Consejos evaluativos.

## 9.-Consejo JEC .

En la dimensión Organización Curricular existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización, pero falta prácticas que aseguren la coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados.

En la dimensión Preparación de la Enseñanza faltan prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI. Si bien existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes, dichas prácticas no están consolidadas como institución.

Se puede mencionar que si bien existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes, éstas no están institucionalizadas.

En la dimensión Acción Docente en el Aula existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula; prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes y prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza. No obstante las prácticas carecen de evaluación orientadas a la mejora continua Se hace necesario institucionalizar en un documento de manejo público y con monitoreo en su práctica.

### 4.3.3. AREA CONVIVENCIA ESCOLAR

Esta área presenta las siguientes dimensiones:

Área	Dimensiones por áreas con sus descriptores
Convivencia Escolar	<p data-bbox="500 432 1062 464">Convivencia Escolar en función del PEI</p> <ul data-bbox="500 489 1382 1556" style="list-style-type: none"><li data-bbox="500 489 1382 695">■ Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.</li><li data-bbox="500 720 1382 926">■ Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.</li></ul> <p data-bbox="500 951 1268 1041">Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</p> <ul data-bbox="500 1066 1382 1556" style="list-style-type: none"><li data-bbox="500 1066 1382 1209">■ Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</li><li data-bbox="500 1234 1382 1377">■ Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</li><li data-bbox="500 1402 1382 1556">■ Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</li></ul>

Las evidencias presentadas son:

1.-Manual de convivencia en la página web del colegio actualizado.

- 2.-Difusión del Manual a diversos estamentos en reuniones
- 3.-Entrevistas a apoderados con horario y registro.
- 4.-Firma de compromisos de apoderados al PEI.
- 5.-Actividades extra programáticas de acuerdo al PEI con proceso de diagnóstico acorde a necesidades.
- 6.-Plan de orientación ajustado anualmente.

Dentro de las áreas evaluadas se destaca el área convivencia escolar como un área que presenta prácticas frecuentes y con información orientadas a toma de decisiones. Dentro de la dimensión Convivencia Escolar en función del PEI existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional como por ejemplo el manual de convivencia actualizado y revisado por los estamentos. Además se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.

En la dimensión Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes se puede resumir que si bien existen prácticas frecuentes se requiere institucionalizar y orientar a la mejora.

#### 4.3.4. AREA GESTION DE RECURSOS

Esta área presenta las siguientes dimensiones:

Área	Dimensiones por áreas con sus descriptores
Gestión de recursos	<p data-bbox="500 1266 784 1297">Recursos Humanos</p> <ul data-bbox="500 1325 1373 1646" style="list-style-type: none"><li data-bbox="500 1325 1373 1472">■ Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</li><li data-bbox="500 1499 1373 1646">■ Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</li></ul> <p data-bbox="500 1728 1195 1759">Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</li> <li>■ Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</li> </ul> <p>Procesos de Soporte y Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</li> <li>■ Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</li> </ul>
--	--

Las evidencias presentadas son:

- 1.-Existe un conducto regular y procedimientos.
- 2.- Cuenta pública.
- 3.- Protocolos.

En la dimensión Recursos Humanos no existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI. Existe la cuenta pública para asegurar la

formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.

En relación a la dimensión Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI y prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros, pero requieren más control y una gestión orientada al apoyo de la labor educativa con objetivos y metas institucionales.

En cuanto a la dimensión procesos de Soporte y Servicios existen protocolos para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa y para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.

En general, esta área debiera ser orientada a la gestión de la calidad de educación, es decir, al logro de objetivos y metas institucionales.

## **DESARROLLO DE DESCRIPTORES (EVIDENCIAS Y NIVELES)**

A través de la búsqueda de evidencias el proceso de Diagnóstico permite verificar la existencia, uso, grado de instalación y desarrollo de los Descriptores de Gestión asociados a cada una de las Áreas del Modelo de SACGE.

El hecho de que se busquen evidencias específicas en relación con el funcionamiento de los dispositivos claves de la gestión escolar permite complementar la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas de Autoevaluación.

En efecto, la Autoevaluación permite conocer las valoraciones de los actores acerca de la forma en que funciona la institución escolar. Por su parte, la revisión de los dispositivos o sistemas de gestión (Descriptor) provee de explicaciones a dichas valoraciones. Considerando que la valoración de la gestión hecha por los diversos integrantes de la comunidad escolar aporta la perspectiva “subjetiva” de la gestión, el análisis de las evidencias presentadas proporciona la base “objetiva” de la misma.

#### Liderazgo

Dimensiones	Evidencias
<p>Visión Estratégica y Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan anual operativo actualizado.</li> <li>- Carpeta de inducción con planificación anual en todas las áreas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PEI actualizado en la página web del colegio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PME en desarrollo</li> <li>- Exposición del PME en consejo escolar, consejo de profesores y a padres y apoderados.</li> </ul>

Dimensiones	Evidencias
<p>Conducción y Guía</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-PME expuesto a los diferentes estamentos.</li> <li>- Cuenta pública anual.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-encuestas de satisfacción a docentes, alumnos y padres.</li> <li>- existe pauta de observación a clase dentro de un programa de monitoreo (asignación de desempeño colectivo enfocado en visitas al aula).</li> <li>- ficha de evaluación docente semestral entregada a los docentes.</li> </ul>

Dimensiones	Evidencias
<p>Información y Análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe encuesta de satisfacción a padres y apoderados y alumnos.</li> <li>- Existen protocolos de actuación para atender las diversas situaciones de convivencia.</li> <li>- Existen actividades destinadas a la convivencia.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta pública una vez al año participan los docentes, apoderados y alumnos.</li> </ul>
---	--

En general, las evidencias presentadas son evaluadas en un nivel 2 , ya que se declara su existencia y su aplicación ha sido frecuente, pero no existe toma de decisiones para mejora de resultados.

#### Gestión Pedagógica Curricular

Dimensión	Evidencias
Organización Curricular <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PAO por asignaturas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen.</li> </ul>

Dimensión	Evidencias
<p>Preparación de la Enseñanza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formatos de planificación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formatos de planificación.</li> <li>- Pauta de observación a clases.</li> <li>- Visitas al aula con retroalimentación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato de planificación</li> </ul>

Dimensión	Evidencias
<p>Acción Docente en el Aula</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pautas de acompañamiento al aula.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de satisfacción de alumnos y apoderados.</li> <li>- Visitas al aula.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pauta de acompañamiento al aula.</li> </ul>
--	--

Dimensión	Evidencias
Evaluación de la Implementación Curricular <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas al aula.</li> <li>- Evaluación docente semestral.</li> <li>- Modelo de planificación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejos evaluativos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</li> </ul>	Consejo JEC . Pao por asignatura.

Las evidencias presentadas se reconoce que existen con frecuencia y es clasificada por lo mismo en el nivel 2, no obstante debiera ser utilizada como indicador orientado al resultado. Aquí se observa que si bien se realizan

acompañamiento al aula por ejemplo éstas carecen de una retroalimentación o toma de decisiones para una mejora de la calidad educativa.

### Convivencia escolar

Dimensión	Evidencias
<p>Convivencia Escolar en función del PEI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de convivencia en la página web del colegio.</li> <li>- Difusión del Manual a diversos estamentos en reuniones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a apoderados.</li> <li>- Firma de compromisos.</li> </ul>

Dimensión	Evidencias
<p>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a apoderados</li> </ul>

dificultades y avances en su aprendizaje.	
• Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	- Actividades extra programáticas de acuerdo al PEI.
• Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	- Plan de orientación.

Las evidencias presentadas en las diferentes dimensiones de convivencia escolar están evaluadas en el valor 3. Esto refleja que la información está siendo utilizada para la toma de decisiones.

#### Gestión de Recursos

Dimensión	Evidencias
Recursos Humanos • Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	No existe
• Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas	Cuenta pública

individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	
--	--

Dimensión	Evidencias
Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos • Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	- Existe un conducto regular y procedimientos.
• Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	- Existe un conducto regular y procedimientos.

Dimensión	Evidencias
Procesos de Soporte y Servicios • Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	- Existe un protocolo.
• Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	- Existe un protocolo.



<p>- Monitoreo de la cobertura curricular.</p> <p>Área convivencia escolar: Cantidad adecuada de alumnos por curso ( 35 promedio) Perfil Cristiano y Clima Familiar.</p> <p>Área mejor evaluada por los actores educativos.</p> <p>Área gestión recursos: Existe un departamento de recursos humanos y protocolos</p>	<p>retroalimentación y seguimiento de prácticas docentes.</p> <p>Falta institucionalizar prácticas docentes efectivas.</p> <p>Área convivencia escolar: Ausencia de definición del perfil cuerpo de profesores.</p> <p>No existe un plan de formación intencionado que concentre las actividades del área formación acorde al perfil del alumno según el PEI.</p> <p>Área gestión recursos: Falta de incentivos (garantías, promoción, etc.) para asegurar la permanencia de los docentes o personal.</p> <p>Falta orientación al logro de metas y objetivos institucionales.</p> <p>Deficiencia en la cobertura de internet en el establecimiento.</p>
---	---

Oportunidades	Amenazas
---------------	----------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo de la agencia de calidad del ministerio de educación.</li>   <li>- Redes externas que apoyan la labor del colegio ( Cpech, junaeb, universidades locales, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surgen liceos cercanos, atrayentes y gratuitos como por ejemplo Liceo Bicentenario, Don Bosco.</li> </ul>
--	--

	Fortalezas	debilidades
Oportunidades	<p>1.-Estrategia: Fortalecer el equipo directivo en la detección de fortalezas y debilidades de las prácticas docentes para formulación de plan de formación docente con el apoyo de la orientación de la agencia de calidad.</p> <p>3.-Estrategia: Consensuar un plan de formación docente con el apoyo de redes externas.</p>	<p>2.-Estrategia: Mejorar las prácticas docentes a través de la formulación de un plan de formación docente, considerando orientaciones de la agencia de calidad.</p>

Amenazas		4.-Estrategia: Crear un plan de incentivo para la retención docente y de personal ante la amenaza de los liceos externos.
----------	--	---

## 6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS POR ÁREA.

Según en el modelo de gestión y considerando el dimensionamiento institucional, los resultados de autoevaluación y el levantamiento de evidencias existentes en relación con los descriptores de gestión el área con mayor valorización fue convivencia escolar con un total de 3 y el área con menor valorización fue recursos humanos con un 2.-

A continuación se detalla un análisis detallado por área.

### 6.2.1.ÁREA LIDERAZGO:

Dentro de las fortalezas mencionadas existe un equipo comprometido lo que se refleja en la encuesta de satisfacción que se evalúa como “de acuerdo” a la gestión de la misma, pero según la encuesta de autoevaluación por áreas una de

las dos peores evaluadas es la obteniendo un promedio parejo en los tres aspectos.

Considerando las evidencias de esta área se observa que se presentan a un nivel informativo solamente, careciendo de evaluación y toma de decisiones. Por ejemplo: la aplicación de pautas de acompañamiento no van ligadas a una retroalimentación, ni a la entrega de informes con toma de decisiones orientados a la mejoras de las prácticas. Demostrando que no existen prácticas pedagógicas institucionalizadas. Si bien a revisar el resultado de las mediciones externas el colegio se presenta con un promedio fluctuantes, es decir, un año alto, al otro bajo y luego alto nuevamente. Lo anterior, refleja la inestabilidad de las prácticas docentes. Sumado a lo anterior, se plantea metas institucionales acorde a la misión del establecimiento que dice relación con la formación de un alumno o alumna con capacidades para la construcción de proyecto de vida. Este último aspecto no aparece mencionado como una práctica existente e intencionada en el quehacer educativo de la sala de clases. Se requiere fortalecer el área de liderazgo con la institucionalización de prácticas docentes efectivas orientadas al logro de metas.

#### 6.2.2.ÁREA GESTIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR:

En las fortalezas mencionadas en esta área se encuentra el monitoreo de parte del equipo técnico pedagógica de la cobertura curricular y las debilidades se relacionan con falta de trabajo en equipo y ausencia de prácticas institucionalizadas. Según la encuesta de satisfacción existe desacuerdo en los logros de los aprendizajes de estudiantes por otro lado, se reconoce en la misma la utilización de recursos de aprendizaje y tienen confianza de los docentes en los aprendizajes de los alumnos. En cambio en la encuesta de autoevaluación el aspecto curricular y el apoyo a los estudiantes no alcanza el nivel el nivel dos

donde el quehacer logra un propósito que es explícito y claro para todos los actores de la comunidad educativa y por se suma a esto que no son sistemáticos.

En cuanto a las evidencias presentadas, en esta área se carece en el aspecto curricular cuando menciona la existencia de coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados. Lo que demuestra la falta prácticas de articulación.

Aun no se ha logrado consolidar algunas prácticas pedagógicas. Se debe, además, incentivar el trabajo en equipo, no solo en niveles paralelos sino en profesores de especialidad y profesores en general. En cuanto a lo expresado en la auto evaluación por área se observa una disminución de en los indicadores del aspecto curricular y apoyo a los estudiantes. En el aspecto acción docente en el aula se observa que tampoco existe retroalimentación de los aspectos evaluados en las pautas de acompañamiento. Por lo mismo, se hace necesario institucionalizar las prácticas docentes y confeccionar un plan de formación docente que establezca un perfil institucional de profesor y el establecimiento de prácticas pedagógicas y administrativas alineadas con el proyecto educativo.

### 6.2.3 ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR:

Una de áreas mejor evaluadas en la autoevaluación institucional es la convivencia escolar. Se observa que alcanza un promedio que apunta al nivel tres en el que quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores de la comunidad educativa, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos y con una orientación a la mejora de los resultados asociados. Estas características implican que una tarea del establecimiento educacional ya puede ser definida como práctica institucional o pedagógica. En la encuesta de satisfacción se observa cierto desacuerdo en la formación persona (valórico, social y afectivo) que reciben los estudiantes.

Dado que la institución no ha tenido problemas de convivencia de manera significativa, no ha sido prioridad del colegio promover esta área , se ha decidido trabajar en la mejora de la autoestima de los alumnos, la motivación de estudiantes como docentes y mejora en el desarrollo de competencias básicas expresadas en el Proyecto Educativo Institucional.

En cuanto a las evidencias de esta área en el aspecto formativo no se presentan prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje y las presentadas en los otros aspectos son aisladas.

Por lo anterior se observa falta institucionalización de un plan de formación de alumno acorde al PEI donde se centren las actividades extra programáticas y curriculares intencionadas. Lo que consolidaría está área.

#### 6.2.4.ÁREA GESTIÓN RECURSOS:

Se constata que los principales requerimientos en cuanto a la gestión de recursos son mejorar la señal de internet al interior del establecimiento y confeccionar un plan de incentivos y promoción, que aseguren la permanencia de los profesores, signifique una oferta para la contratación y reconocimiento de docentes destacados.

Las evaluaciones externas son de rendimiento fluctuante por lo mismo requiere desarrollar estrategias que motiven al logro de metas institucionales tanto en mediciones externa como internas.

## **PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

### **7.1. IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS CRÍTICOS Y FORMULACIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN**

Con respecto a los elementos críticos podemos mencionar en el área Curricular se ubica en la dimensión Acción docente en el aula específicamente en lo referente a las prácticas que aseguran que el espacio educativo se organiza de

acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza. Dichas prácticas no están institucionalizadas. La propuesta sería un contemplar las prácticas efectivas en un plan de formación docente que las contemple.

En el área de liderazgo el elemento crítico que se observa es la dimensión Visión estratégica y planificación específicamente en lo referente a prácticas de liderazgo en cuanto a asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales. Este aspecto va conectado con la acción docente en el aula y el logro metas institucionales. Se debiera potenciar el liderazgo reflexivo y con un alto grado de toma de decisiones orientado a la calidad de los aprendizajes.

En el área Gestión de recursos una de las menos valorizada por la comunidad en cuánto a la dimensión recursos humanos, ya que no existen prácticas que aseguren la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales. Se propone considerar un plan de incentivos docentes que apunten a logro de metas institucionales.

Por último, en el área de convivencia escolar fue la mejor evaluada y sólo restaba consolidar las prácticas específicamente en la dimensión Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes, implementando un plan de formación que contemple actividades para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.

## 7.2. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR.

### 7.2.1. PLAN A CUATRO AÑOS.

Dimensión	Objetivo estratégico	Meta estratégica
-----------	----------------------	------------------

	4 años	
<p>ÁREA LIDERAZGO:</p> <p>Planificación y gestión de resultado.</p>	<p>Consolidar un equipo directivo y técnico pedagógico, capaz de instalar, monitorear, evaluar y gestionar practicas docentes institucionales efectivas</p>	<p>Lograr que el cuerpo docente instale, mejore y consolide las prácticas pedagógicas institucionales en 85%, contempladas en el plan de formación docente.</p>
<p>Área de gestión pedagógica: Enseñanza y aprendizaje en el Aula.</p>	<p>Consolidar prácticas pedagógicas institucionales, mediante un plan integral que se exprese en la mejora de la calidad de los aprendizajes.</p>	<p>El 90% del profesorado implementa prácticas pedagógicas institucionales que apunten al mejoramiento del rendimiento escolar a nivel interno y externo.</p>
<p>ÁREA CONVIVENCIA:</p> <p>Formación</p>	<p>Consolidar un plan de formación para los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, espiritual, ético, moral y afectivo acorde al Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>El 85% de nuestros estudiantes se involucran en forma activa en el plan de formación de acuerdo al proyecto educativo institucional.</p>
<p>ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS:</p> <p>Gestión de Recursos Humanos.</p>	<p>Consolidar un plan de incentivo y promoción atractivo para los profesores que se traduzca en su retención</p>	<p>Contar con un 90% del equipo docente consolidado acorde al perfil de nuestro PEI.</p>

	y que favorezca la contratación de nuevos docentes	
--	--	--

### 7.2.2. PLAN DE MEJORAMIENTO ANUAL.

Área	Objetivo estratégico/ estrategias	Ámbito a mejorar/Línea de acción	Acción a realizar	Medio de Verificación
Liderazgo	Consolidar un equipo directivo y técnico pedagógico, capaz de instalar prácticas docentes institucionales efectivas.	Planificación y gestión de resultado/ Confección e implementación de un plan docente institucional que contemplen prácticas efectivas en el aula.	1. Análisis de las prácticas efectivas en el aula presentes en la institución. 2. Confección de un plan de formación docente que contemple prácticas efectivas en el aula en concordancia con el PEI.	1 .Informe con el análisis de prácticas docentes efectivas. 2. Escrito que contenga el Plan de formación contemplando las prácticas efectivas. 3. Lista con firma

			3. Difusión y adhesión al plan de formación.	compromiso de docentes que se adhieren al Plan de formación.  Listado asistencia actividades de socialización del plan.  Pautas de acompañamiento al aula que contemple las presencia de prácticas efectivas del plan.
			4. Seguimiento y monitoreo del plan de formación docente.	
Gestión Curricular	Mejorar las prácticas pedagógicas institucionales, utilizando métodos efectivos que contemplen	Acción Docente en el aula/ un plan integral para mejorar prácticas pedagógicas	1.-Redacción y difusión del plan integral con las prácticas pedagógicas efectivas.	1.-Plan integral con prácticas pedagógicas efectivas. -lista con toma de conocimiento del proceso de

	<p>diversos estilos de aprendizaje, retroalimentación efectiva y optimización del tiempo en un ambiente preparado y ordenado. Mediante un plan integral que se exprese en la mejora de la calidad de los procesos de aprendizaje.</p>	<p>institucionales</p>	<p>2.-acompañamiento al aula a lo menos al 90 % de docentes.</p> <p>3.-retroalimentación de los acompañamientos realizados con toma de decisiones orientadas a la mejora.</p> <p>4.- Monitoreo y evaluación de los progresos.</p>	<p>difusión del plan.</p> <p>2.-Informe de acompañamiento al aula con un mínimo de 90% de docentes observados.</p> <p>3.-Toma de conocimiento firmada de las retroalimentación y las mejoras de la práctica docente.</p> <p>4.- Acta de reuniones con</p>
--	---	------------------------	---	---

				el monitoreo y evaluación del plan.
Convivencia Escolar	Consensuar un plan de formación del alumno o alumna que contemple prácticas existentes con nuevas , que propicie el desarrollo de habilidades para resolución de conflictos, con el objetivo de promover la formación espiritual , ética, moral , afectiva y física de nuestros estudiantes.	Enseñanza y aprendizaje en el aula/Plan de formación del alumno o alumna.	1.- confeccionar y difundir de plan de formación.  2.-Monitoreo y seguimiento de la ejecución del plan.	1.- escrito con el plan. -lista de asistencia con toma conocimiento del plan.  2.-reuniones con reporte de seguimiento y monitoreo.

Gestión de recursos	Crear un plan de incentivos atractivo que nos permita retener y favorecer profesionales competentes.	Recursos humanos/ plan de incentivos	1.-confeccionar y difundir un plan de incentivos docentes.  2.-Monitoreo y evaluación del plan de incentivos.	1.-encuestas con opiniones sobre el plan incentivos. -escrito con el plan de incentivos.  2.-toma de conocimiento de la aplicación de incentivos. -acta de reuniones de seguimiento y monitoreo del plan.
---------------------	--	---	---	---

### 7.2.3 COMUNICACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Para realizar el proceso de difusión y comunicación del plan de mejoramiento se seguirá una matriz comunicacional con responsables, actividades y tiempos destinados para lograr que toda la comunidad educativa conozca y se involucre en las actividades planificadas en el PME.

Como estrategia principal se realizarán reuniones informativas, de roles, funciones, de planificación y evaluativas con representantes de todos los estamentos del establecimiento. Se considerará realizar reuniones con

periodicidad acorde al objetivo comunicacional, pudiendo ser semanal, mensual, semestral o anual.

Dentro de la matriz se incorpora los responsables, los convocantes y los expositores y los participantes para delimitar funciones y responsabilidades comunicativas.

La matriz está diseñada de tal modo que considera el tipo de información a entregar, los canales utilizados, periodicidad del evento, convocantes, receptores y responsables.

A continuación se indica que se realizarán 5 estrategias comunicaciones

Actividad	Objetivo	Responsable	recursos
1.-Orientación a directivos (marzo)	Informar sobre todas las líneas de acción y objetivos del PME a los directivos ( equipo de gestión y sostenedor)	Rectoría	Ppt presentación Data computador Documento escrito PME
2.-Reunión Informativa introductoria PME (Abril)	Informar y motivar a toda la comunidad escolar sobre el desarrollo del PME.	Rectoría	PPT presentación Data, computador, documento escrito PME.
3.-Reunión de involucramiento	Involucrar a todos los actores educativos	Rectoría	Ppt presentación Data - computador Documento escrito

roles y responsabilidades. ( Abril)	designado los roles y funciones dentro del PME.		Hoja compromiso de los estamentos del colegio(alumnos, apoderados, asistentes de la educación, docentes ,etc.)
4.- Reunión para Planificación y ajustes del PME. (mensual desde mayo a diciembre)	Planificar y ajustar el PME acorde a las necesidades del colegio.	Jefes de UTP básica, media y Párvulo.	Data Computador Cronograma escrito Carta Gantt Presupuesto a designar.
5.- Reuniones de Avances y evaluación. ( trimestral , semestral y anual)	Monitorear y hacer seguimiento	Jefes de UTP Básica, media y Párvulo.	Carta Gantt Presupuesto designado PME escrito



Matriz comunicacional del PME

TIPOS DE INFORMACIÓN					
INFORMACIÓN		INFORMACIÓN	INFORMACIÓN	INFORMACIÓN	INFORMACIÓN
TIPO 1		TIPO 2	TIPO 3	TIPO 4	TIPO 5
Orientación a Directivos		Informativa Introductoria del PME	Involucramiento  Roles y responsabilidad en el PME	Planificación y ajustes del PME	Avances y evaluación
<b>CANAL</b>	Reunión Informativa Presencial	Reunión/ Informativa Presencial	Reunión /Debate  Presencial	Reunión/ Coordinación  Presencial	Reunión /Toma de decisiones  Presencial
	Email de cita  Wathssap para recordar cita	Informativo escrito  Panel mural  Email informativo	Informativo escrito  Email motivación	Email preventivos  Memorándum	Informe escrito  Email informativo  Informativo

		Mensaje			Presentación ppt
<b>PERIODICIDAD</b>	En el evento	En el evento	Semanal Mensual semestral	Mensual	Trimestral Semestral Anual
<b>EXPONENTE/ CONVOCANTE</b>	Rectora/ Rectora	Rectora	Encargado del PME	Jefes UTP ( Básica, Párvulo, Media)	Rectora
<b>RECEPTOR</b>	Jefes UTP ( Básica, Párvulo, Media) Orientadora Inspectora general	Orientadora Jefes UTP ( Básica, Párvulo, Media) Inspectora general Asistente de la educación Representantes de los alumnos	Orientadora Jefes UTP ( Básica, Párvulo, Media) Docentes Representantes de los alumnos Representantes de los apoderados	Docentes Inspectora General Orientadora Rectora	Todos los estamentos

		Representantes de los apoderados			
<b>RESPONSABLE</b>	Rectora	Rectora	Rectora	Jefes UTP E. Media	Rectora

#### 7.2.4 ADECUACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO AL PLAN ANUAL

El plan de mejoramiento educativo se contempla en su ejecución en un plazo de cuatro años.

Área	Ámbito a mejorar/Línea de acción	Acción Anual a realizar	Cronograma Anual / 4 años
Liderazgo	Planificación y gestión de resultado/ Confección e implementación de un plan docente institucional que contemplen prácticas efectivas en el aula.	1. Análisis de las prácticas efectivas en el aula presentes en la institución.  2. Confección de un plan de formación docente que contemple prácticas efectivas en el aula en concordancia con el PEI.  3. Difusión y adhesión al plan de formación.  4. Seguimiento y monitoreo del	Mes de marzo  Abril  Abril- mayo

		plan de formación docente.	<p>Mayo – agosto- octubre- diciembre</p> <p>1° año confección y puesta en marcha del plan. Instalación de la práctica.</p> <p>2° año mejoramiento del plan.</p> <p>3° año Consolidación del plan de docente.</p> <p>4° año articulación del plan.</p>
Gestión Curricular	Acción Docente en el aula/ un plan integral para mejorar prácticas	1.-Redacción y difusión del plan integral con las prácticas pedagógicas efectivas.	Marzo

	pedagógicas institucionales.	<p>2.-Realizar acompañamiento al aula a lo menos al 90 % de docentes.</p> <p>3.-retroalimentación de los acompañamientos realizados con toma de decisiones orientadas a la mejora.</p> <p>4.- Monitoreo y evaluación de los progresos.</p>	<p>Abril</p> <p>Abril a Noviembre</p> <p>Mayo en forma bimensual</p> <p>1° año confección y puesta en marcha del plan.</p> <p>Instalación de la práctica.</p> <p>2° año mejoramiento del plan.</p> <p>3° año</p>
--	------------------------------	--	--

			Consolidación del plan de docente. 4° año articulación del plan.
Convivencia Escolar	Enseñanza y aprendizaje en el aula/Plan de formación del alumno o alumna.	1.- confeccionar y difundir de plan de formación. 2.-Monitoreo y seguimiento de la ejecución del plan. 3.- Evaluación	Abril  Mayo-noviembre  Diciembre 1° año confección y puesta en marcha del plan. Instalación de la práctica. 2° año mejoramiento del plan. 3° año

			Consolidación del plan de docente. 4° año articulación del plan.
Gestión de recursos	Recursos humanos/ plan de incentivos	1.-confeccionar y difundir un plan de incentivos docentes.  2.-Monitoreo y evaluación del plan de incentivos.	Marzo- abril  Mayo- Diciembre  1° año confección y puesta en marcha del plan. Instalación de la práctica. 2° año mejoramiento del plan. 3° año

			Consolidación del plan de docente. 4° año articulación del plan.
--	--	--	---

## **BIBLIOGRAFIAS**

Antúnez, Serafín (1998) La cultura organizativa en Claves para la organización de centro escolares. Editorial ICEHORSORI, Barcelona.

Bellei,C; Muñoz, G; Escuelas efectivas en sectores de pobreza: Pérez, L.M; y

Raczynski, D.: Quién dijo que no se puede? UNICEF.(2004)

Bolívar, Antonio (2000) Los centros educativos como organizaciones que aprenden, Edit. La Muralla, Madrid.

Cox Cristián (2003) Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La reforma del sistema educacional de Chile. Editorial Universitaria, Santiago de Chile.

“Evaluación docente en Chile” Centro de medición MIDE UC

Freire Paulo (1975 ). La pedagogía del Oprimido. Chile: Siglo XXI .

Fred N. Kerlinger (1988) Investigación del Comportamiento. Edit. McGraw – Hill, México, 2ª Edición Jorquera A. Claudio (2004) Metodología de la Investigación, Curso a Distancia, Universidad de Tarapacá. Santiago de Chile.

Hernández Sampieri Roberto (1995) Metodología de la Investigación, Edit. McGraw-Hill, México.

Lavín S. y otros. (2002) La propuesta CIGA, Gestión de Calidad para Instituciones Educativas. Ediciones LOM. Santiago de Chile.

Maturana H. Vignolo C. (2000) “Conversando sobre educación”, Serie de Gestión N°22, Santiago de Chile.

Mineduc (2006) Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar División de Educación General República de Chile, 2ª Edición. Mineduc (2003) Guía de Autoevaluación para los Establecimientos Educativos División de Educación General República de Chile, 2ª Edición.

Mineduc (2007) Guía de Autoevaluación para los Establecimientos Educativos División de Educación General República de Chile, 2ª Edición.

Mineduc (2007) Manual Proceso de Autoevaluación División de Educación General República de Chile, 2ª Edición.

Ministerio de Educación de Chile (2014). Estándares Indicativos de Desempeño. Decreto Supremo de Educación N° 73/2014 Unidad de Currículum y Evaluación Ministerio de Educación. República de Chile: Ministerio de Educación.

MIRANDA, Cristian, Aproximación a un modelo evaluativo de la formación permanente del profesorado en Chile. 21 de enero 2016

Pérez, L (2004) . ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza. Santiago de Chile UNICEF

Soto Viola (2000) Desafíos de la educación y el currículum en el proceso de modernización en Chile. Editorial Tiberíades, Santiago de Chile.

## ANEXOS

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Escuela: \_\_\_\_\_ Estamento : \_\_\_\_\_

En relación a cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que usted tiene con las afirmaciones que se hacen. Para ello, debe marcar con una x la opción en el casillero que corresponde a su opinión.

ITEM	Preguntas	No sabe	Muy desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
------	-----------	---------	----------------	---------------	------------	----------------

1	El equipo directivo compromete y moviliza a los profesores y asistentes de educación, con un foco centrado en lo pedagógico y con altas expectativas para el logro de metas y resultados.						
2	El equipo directivo genera compromiso e identidad de los docentes y asistentes de educación, con los objetivos y metas, contenidas en el Proyecto Educativo del establecimiento.						
3	El equipo directivo conduce los procesos pedagógicos						

	y formativos de este establecimiento.					
4	El equipo directivo supervisa el trabajo de los profesores y asistentes de educación.					
5	El equipo directivo informa periódicamente de los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados obtenidos a los padres y apoderados, asistentes de educación, docentes de aula y técnicos-pedagógicos					
6	El equipo directivo genera un clima de confianza y					

	resuelve adecuadamente los conflictos que se producen entre los distintos miembros del establecimiento					
7	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) orienta y ordena las actividades que se desarrollan en este establecimiento.					
8	Los estudiantes son informados sobre los resultados de su progreso escolar					
9	Los profesores manejan los contenidos de las materias que enseñan.					
10	Los profesores usan diversas formas de enseñar a los					

	estudiantes					
11	El trabajo escolar desarrollado por los estudiantes es revisado y evaluado oportuna y periódicamente por los profesores					
12	Los profesores demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades					
13	Los profesores estimulan los avances, esfuerzos y logros de los estudiantes.					
14	Los profesores usan para sus clases los recursos audiovisuales y didácticos disponibles en el					

	establecimiento (por ej.: diapositivas, videos, computadoras, guías, juegos, etc.)					
15	Se aprovecha el uso de los tiempos destinados al aprendizaje de los estudiantes.					
16	Se analizan permanentemente los resultados obtenidos por los estudiantes.					
17	Los resultados obtenidos son utilizados para tomar decisiones que permitan mejorar la gestión del establecimiento.					
18	Estoy satisfecho con los resultados de aprendizaje logrados por los estudiantes de este establecimiento.					

19	Estoy satisfecho con la formación personal (valórica, social, afectiva) que reciben los estudiantes en este establecimiento					
20	Estoy satisfecho con los resultados obtenidos por los estudiantes en actividades no académicas (tales como participación en ferias, concursos, actividades deportivas u otras).					

## Modelo del Aseguramiento de la Calidad de la Educación

