



**Magíster En Educación**

**Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo**

**Profesora: Carmen Bastidas B.**

**Alumno: Alex Álvarez Bucarey**

**Los Ángeles - Chile, abril, 2020**

## ÍNDICE

### 1 Contenido

2	RESUMEN	4	
3	INTRODUCCIÓN	5	
3.1	Autoevaluación Institucional	42	42
3.2	Cuenta Pública a la Comunidad	46	
4	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	48	
4.1	RESULTADOS EDUCATIVOS	49	
4.1.1	Simce 4° Básico	49	
4.1.2	Simce 8° Básico	49	
	Análisis de Resultados Simce	50	
4.2	Resultados de Aprendizaje	52	
	Análisis de los Resultados	52	

Gestión Institucional	53
Área Gestión Curricular	53
4.3    Análisis del Diagnóstico Institucional	61
5    PLAN ESTRATÉGICO ESCUELA _____ (3 años)	61
5.1    Liderazgo	61
5.2    Gestión Curricular	62
5.3    Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	65
5.4    Gestión de Recursos	67
6    PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO ANUAL	69
6.1    Dimensión Liderazgo	69
6.2    Gestión Curricular	71
6.3    Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	73
6.4    Gestión de Recursos	74
7    SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	78

## 8    **BIBLIOGRAFÍA**

**85**

## RESUMEN

El ministerio de educación en el transcurso de las nuevas reformas educacionales y a través de los distintos gobiernos existentes en la vuelta a la democracia ha realizado grandes esfuerzos por centrar la mirada estratégica de la visión país en materias de educación, sin lugar a dudas que todo esfuerzo es meritorio en la medida en que se sustenta en el bien común.

Dentro de las medidas y determinaciones que se han aplicado para mejorar e incrementar la inversión en educación se enmarcan los proyectos de mejoramiento educativo, los cuales son una herramienta que permite realizar distintas iniciativas en el interior de las escuelas públicas y particular subvencionadas, permitiendo invertir recursos de acuerdo a la cantidad de alumnos vulnerables existentes en estos establecimientos educacionales.

Los PME deben tener un sustento desde las distintas dimensiones que abordan, por ello la necesidad de crear estrategias realmente efectivas con estos recursos para así mejorar la calidad de las escuelas, por supuesto que estas estrategias deben ir acompañadas de una visión y objetivos estratégicos centrados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para así tener coherencia en lo que se espera de las expectativas de cada escuela.

En resumen, Plan de Mejoramiento educativo permite materializar y ordenar el ciclo de mejoramiento continuo. El ministerio de Educación, a través de esta herramienta de gestión, invita a las comunidades educativas a analizar su realidad, en los ámbitos institucionales y a planificar e implementar acciones anuales que permitan concretar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y brindar igualdad de oportunidades de aprendizaje a niños, niñas, jóvenes, adultos y adultas.

## 9 INTRODUCCIÓN

Este análisis de trabajo de grado tiene por objetivo entregar información relevante respecto a la construcción del Proyecto de Mejoramiento Educativo que lleve a cabo en la escuela que con tanto cariño y esfuerzo sostuve en el tiempo de permanencia en ella hasta febrero del 2019, en donde por circunstancias familiares y personales me traslade de ella en marzo del mismo año a un Liceo de la comuna. Como docente observe de muy de cerca el trabajo activo y comprometido de todo el equipo docente y directivo en este gran proceso de cambio, ya que este es el tercer año ( 2019) de ejecución del proyecto de mejoramiento, por lo que ya se puede entender que existe un conocimiento detallado del proceso mencionado en términos de auto diagnóstico y correspondiente confección del PME en todas sus dimensiones direccionando cuales son los objetivos estratégicos que lograrán el desarrollo esperado de los alumnos (as) y comunidad educativa como circundante a la Escuela, ya que siempre se ha buscado objetivos a corto, mediano y largo plazo.

A continuación detallo alguna de las características fundamentales del trabajo realizado desde la mirada de definición para posteriormente adentrarme en el proceso en sí.

El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas. Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las

evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica. El Diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación. Este proceso involucra una revisión de las Prácticas Institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias Prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes. El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico. [http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia\\_para\\_el%20DiagnOstico\\_Institucional\\_Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf)

El Diagnóstico Institucional pretende recoger y sistematizar información relevante sobre el establecimiento, la que posteriormente ayudará a tomar decisiones para su mejoramiento, este proceso contempla tres objetivos:

- Conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de la gestión global de la escuela, según las percepciones de los alumnos, los apoderados y los docentes y directivos.
- Conocer las opiniones de los actores en relación con la necesidad de mejora de las diversas áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

- Conocer los comentarios de los actores de la institución respecto de los principales problemas que deben ser superados para mejorar la gestión.

#### 4.-Autoevaluación de los sistemas de gestión

Por su parte el “Plan de Mejoramiento educativo” permite materializar y ordenar el ciclo de mejoramiento continuo. El ministerio de Educación, a través de esta herramienta de gestión, invita a las comunidades educativas a analizar su realidad, en los ámbitos institucionales y a planificar e implementar acciones anuales que permitan concretar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y brindar igualdad de oportunidades de aprendizaje a niños, niñas, jóvenes, adultos y adultas.

<http://www.plandemejoramientoeducativo.mineduc.cl/pme2017-web/inicio>

### **MARCO TEÓRICO**

Para desarrollar el marco teórico de mi estudio; debo mencionar primeramente que destacaré ámbitos de la gestión pedagógica que se lleva a cabo en la escuela, dichas bases se centran necesariamente en los conceptos que creen necesarios para potenciar el desarrollo de los alumnos y alumnas como también de toda la comunidad educativa.

Se trata de un proceso a través del cual se busca transmitir conocimientos y enseñanzas a la ciudadanía, respecto a la protección de nuestro entorno natural, la importancia fundamental sobre resguardar el medio ambiente, con el fin

de generar hábitos y conductas en la población, que le permitan a todas las personas tomar conciencia de los problemas ambientales en nuestro país, incorporando valores y entregando herramientas para que tiendan a prevenirlos y resolverlos.

### **Educación rural**

Los establecimientos educacionales rurales tienen diversas particularidades. Esto constituye un reto profesional para los profesores que trabajan en estas escuelas, pues a la diversidad de estilos de aprendizaje, presente en toda aula, deben responder a la diversidad geográfica pero también a las inquietudes de los otros miembros de la comunidad, especialmente a aquellas vinculadas al ejercicio de la ciudadanía, a las demandas de información sectorial, entre otras, las que puedan constituirse en soportes para el desarrollo.

En ese sentido, hoy el profesor rural ejerce un liderazgo que le permite no solo ser la persona que lleva el conocimiento a los estudiantes, sino también quien articula y facilita el acceso de nuevos recursos para sus comunidades.

<https://www.agenciaeducacion.cl/noticias/los-desafios-la-nueva-educacion-rural/>

### **Educación para la sustentabilidad**

En Chile la educación ambiental ha sido clave en el desarrollo de la misma que exhibe nuestro país, y lo seguirá siendo, porque aún tenemos deudas que saldar en este campo. Un paso trascendental en esta línea se logró al

incorporar la educación ambiental en la Ley 19.300 (1994) de Bases Generales del Medio Ambiente, situándola al nivel de instrumento de gestión ambiental y por ende, como una obligación del Estado.

La Ley 19.300 señala que la educación ambiental es “un proceso permanente de carácter interdisciplinario destinado a la formación de una ciudadanía que reconozca valores, aclare conceptos y desarrolle las habilidades y las actitudes necesarias para una convivencia armónica entre seres humanos, su cultura y su medio físico circundante” (Art N°2, letra h).

Posteriormente, en 2009, se aprobó la Política Nacional de Educación para la Sustentabilidad, documento que fija los grandes lineamientos que determinan el actuar de los distintos sectores en materia de educación Ambiental, con el único norte de formar una ciudadanía activa en la construcción del desarrollo sustentable del país.

La Educación Ambiental evolucionó desde una mirada conservacionista en sus inicios, hacia una educación que consideraba la interrelación del ser humano, su ambiente, el modelo de desarrollo económico y la cultura, entre otras cosas. Sin embargo, desde los años setenta del siglo pasado y tras las conferencias de Belgrado y Tbilisi, estuvo presente el cuestionamiento al modelo de desarrollo imperante y su fuerte vínculo con el deterioro del medio ambiente.

Durante los años noventa se comienza a hablar de educación ambiental para la sustentabilidad, la cual se había iniciado desde el nacimiento de la Agenda 21. Junto a ello, se reforzó la idea que esta educación debía potenciar el compromiso con los valores, principios, actitudes, comportamientos y con una noción de justicia y equidad compartida, así como el sentimiento de tener un destino común con todos los pueblos.

En el año 2002, la ONU decreta al período comprendido entre 2005 y 2014 como el Decenio de la Educación para el Desarrollo Sostenible, el cual no pretende suplantar a ninguno de los movimientos educativos ya existentes, sino constituirse en un llamado generalizado a todos ellos para que incorporen la sostenibilidad.

Así, se establece que es fundamental que la Educación Ambiental se aborde de manera transversal y sistémica, orientada hacia la resolución de problemas y con un fuerte componente actitudinal y ético. Pues la educación ambiental no debe trabajarse solamente desde el conocimiento de las temáticas ambientales y la sensibilización, sino especialmente, desde la formación valórica que permita una transformación de la sociedad en su conjunto.

De esta forma, al observar la trayectoria y conceptualización de la educación ambiental hasta nuestros días, se puede afirmar que la tarea de la Educación Ambiental es profunda y comprometida: educar para cambiar la

sociedad y que la toma de conciencia se oriente hacia un desarrollo humano que sea simultáneamente causa y efecto de la sustentabilidad y la responsabilidad global. De esta forma, desde un punto de vista operativo, la EA supone un análisis crítico del marco socioeconómico que ha determinado las actuales tendencias insostenibles (información y sensibilización) y la potenciación de las capacidades humanas para transformarlo (actuación), otorgando gran importancia a la preparación de una ciudadanía responsable y capacitada para la toma de decisiones en un mundo global y complejo. En definitiva lo que se propone es un cambio de paradigma.

<http://educacion.mma.gob.cl/que-es-educacion-ambiental/>

### **Innovación educativa**

En diez años, Chile triplicó su inversión en educación, logrando importantes avances en infraestructura e institucionalidad. Sin embargo, el país aumentó apenas un punto al año en Simce. Es decir, miles de estudiantes no logran los aprendizajes mínimos esperados para su edad. Con ese ritmo de mejora, el escenario no cambiará sino en 40 años.

<http://educacion2020.cl/innovacion-educativa/>

Cualquier innovación introduce novedades que provocan cambios; esos cambios pueden ser drásticos (se deja de hacer las cosas como se hacían antes para hacerlas de otra forma) o progresivos (se hacen de forma parecida pero introduciendo alguna novedad); en cualquier caso el cambio siempre mejora lo cambiado; es decir, la innovación sirve para mejorar algo. Los cambios drásticos suelen llevar asociado un alto coste y únicamente se incorporan en

situaciones límite o estratégicas; sin embargo los cambios progresivos suelen llevar asociado un bajo coste y son perfectamente asumibles

Cambio y mejora, estas son las dos palabras que incluye cualquier definición de innovación educativa. Una definición de innovación educativa es ***“La innovación educativa es la aplicación de una idea que produce cambio planificado en procesos, servicios o productos que generan mejora en los objetivos formativos”.***

La mejora puede ser reducir el esfuerzo; reducir el coste; aumentar la rapidez en obtener resultados; aumentar la calidad, satisfacer nuevas demandas, etc.

La definición de la innovación educativa no basta, además para se debe cumplir un conjunto de características, por ejemplo que el coste de introducir la innovación debe ser asequible para los usuarios de dichas innovaciones.

Un ejemplo, si deseamos mejorar la nota de las evaluaciones que se realiza a nuestro alumnado, además de introducir un cambio (por ejemplo en el modelo de evaluación) y una mejora (mejorar las notas) entonces para que sea innovación se debe cumplir que: o bien se obtiene la misma nota pero con menos esfuerzo que antes de introducir la innovación o bien se obtiene más nota si se utiliza el mismo esfuerzo que antes de introducir la innovación.

Para saber si una experiencia es innovación educativa se debe tener en cuenta las características que debe tener la innovación educativa, para ello se debe matizar las definiciones, por ejemplo bajo la dimensión eficiencia (característica) podríamos decir que una innovación educativa es una “Novedad introducida en el proceso formativo que permite mejorar el aprendizaje del alumnado manteniendo el esfuerzo dedicado antes de aplicar la propia innovación educativa”

<https://innovacioneducativa.wordpress.com/2007/01/09/que-es-innovacion-educativa/>

Podemos aprender de muchas maneras, pero la forma que engloba de una manera más completa la dimensión emocional, motivacional y cognitiva se llama aprendizaje significativo.

Cuando se da este tipo de aprendizaje, la manera de asociar habilidades y conocimientos previos y para que pueda integrarse en ellos nueva información está tallada por la fuente motivacional y el significado que se le atribuye a lo que se aprende. Esto es importante, teniendo en cuenta que la clave que marca la diferencia entre las diferentes formas de aprendizaje está en el proceso de construcción del conocimiento.

La teoría del Aprendizaje Significativo es uno de los conceptos pilares del constructivismo. Elaborada por el psicólogo Paul Ausubel, ésta teoría se desarrolla sobre una concepción cognitiva del aprendizaje. Precisamente, Ausubel planteó que el aprendizaje significativo se da cuando un estudiante relaciona la información nueva con la que ya posee, es decir con la estructura cognitiva ya existente.

El aprendizaje significativo se da cuando una nueva información se relaciona con un concepto ya existente; por lo que la nueva idea podrá ser aprendida si la idea precedente se ha entendido de manera clara. Es decir, esta teoría plantea que los nuevos conocimientos estarán basados en los conocimientos previos que tenga el individuo, ya sea que lo hayan adquirido en situaciones cotidianas, textos de estudio u otras fuentes de aprendizaje. Al relacionarse ambos conocimientos (el previo y el que se adquiere) se formará una conexión que será el nuevo aprendizaje, nombrado por Ausubel "Aprendizaje Significativo".

En conclusión, el aprendizaje significativo se da cuando se produce un cambio cognitivo, pasando de no saber algo a saberlo. Además tiene la característica de ser permanente; es decir que el saber que logramos es a largo plazo, y está basado en la experiencia, dependiendo de los conocimientos previos. Se diferencia en el aprendizaje por repetición o de memoria ya que éste es una incorporación de datos sin relacionamiento ninguno con otros ya existentes que no permite utilizar el conocimiento de forma novedosa o innovadora y suele olvidarse una vez que ha cumplido su propósito, ejemplo salvar un examen.

En el desarrollo de la tarea docente el aprendizaje significativo podrá darse de distintas maneras dependiendo el contexto de los alumnos y el tipo de experiencia previa que éstos posean. La teoría de Ausubel es contrapuesta a la de Bruner, quien defendía que el aprendizaje se daba por descubrimiento.

En el aprendizaje significativo el saber adquirido por los estudiantes podrá ser posteriormente utilizado en nuevas situaciones y contextos, lo que se llama transferencia de aprendizaje, por lo que más que memorizar hay que entender lo que se está aprendiendo. Es decir, el aprendizaje significativo es lo opuesto al aprendizaje mecanicista, aquél en que la adquisición de nuevos conocimientos se da a través de prácticas repetitivas sin darle mucha importancia a lo que se aprende y sin asociar la información reciente con ninguna otra ya existente.

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (SAC) es la nueva institucionalidad en educación que suma a los organismos ya existentes, Ministerio de Educación y Consejo Nacional de Educación, dos nuevas instituciones, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación.

Fue creado con la publicación de la Ley N.º 20529, promulgada el 11 de agosto de 2011 por el Presidente de la República, y su objetivo es asegurar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes

del país, mediante la evaluación integral, la fiscalización pertinente, y el apoyo y orientación constante a los establecimientos.

Esta ley también redefine algunas funciones del Ministerio de Educación, las que pasaron a ser desempeñadas íntegramente por la Agencia de Calidad y la Superintendencia de Educación Escolar. Mineduc es el órgano rector del SAC y diseña e implementa las políticas educacionales para todo el sistema educativo.

La Agencia de Calidad tiene como fin evaluar los logros de aprendizaje, los Indicadores de desarrollo personal y social, anteriormente llamados Indicadores de Calidad, y el desempeño de las escuelas, para poder orientarlas en su quehacer institucional y pedagógico e informar a la comunidad escolar de estos procesos.

La Superintendencia tiene la tarea de fiscalizar el uso de los recursos y el cumplimiento de la normativa educacional, atender denuncias y reclamos, y establecer sanciones, de manera que las escuelas cumplan con las necesidades mínimas que los estudiantes requieren.

Por último, el Consejo Nacional de Educación revisa y aprueba el currículo y el Plan Nacional de Evaluación, entre otras tareas.

### **JAUME CARBONELL PEDAGOGÍAS DEL SIGLO XXI. ALTERNATIVAS PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA**

Barcelona: Octaedro, 2015 En Jaume Carbonell, una vez más, se puede comprobar que una buena mezcla puede producir frutos especialmente sabrosos. Su condición de sociólogo, de pedagogo y de periodista se ha traducido siempre en unos libros y en unos artículos, numerosísimos, bien escritos, claros, atentos a la actualidad y, en

algunas ocasiones, hasta necesarios. Jaume ha dirigido durante muchos años la revista de educación más influyente de España y Latinoamérica, Cuadernos de Pedagogía, adalid de la pedagogía progresista y portavoz de todas las corrientes innovadoras, formadora de innumerables pedagogos. Ha sido también un viajero tenaz, lo que le ha permitido observar centenares de escuelas, dialogar con miles de maestros e incluso escribir algunos libros donde fijar sus vivencias y su testimonio: “Viaje por las escuelas de España (Cantabria, Asturias y Aragón)”. Ha mostrado siempre una especial inclinación por la renovación pedagógica y por la innovación educativa (sean lo que sean, si es que son algo distinto) y también lo ha dejado escrito en libros como “Una educación para mañana” (Octaedro) o “La aventura de innovar” (Morata). “Pedagogías del siglo XXI. Alternativas para la innovación educativa” es un verdadero mapa, una guía ordenada de todo lo que, en estos momentos, se está cocinando en el mundo de la educación y de la pedagogía progresista. Nadie lo había intentado hasta ahora (y este podría ser un indicador claro de su dificultad) en estos tiempos líquidos que nos ha sido dado vivir, repletos de iniciativas que nacen y mueren con una rapidez espectacular, pero llenos también de muchas y buenas prácticas anónimas y sólidamente enraizadas. Nuestro autor se ha cuidado muy mucho, ya desde el mismo título del libro, de dejar claro que no ha sido su propósito escribir sobre todas las pedagogías del siglo XXI, ni mucho menos. Por eso, el libro habla de “Pedagogías”, así, sin artículo, y de innovaciones. Conviene dejarlo claro, porque pedagogías se practican muchas más a lo largo y ancho del mundo, y algunas de ellas son sumamente poderosas e incluso negativas, desde mi punto de vista... A diferencia del libro que coordinó el año 2000, para conmemorar el 25 aniversario de Cuadernos de Pedagogía, “Pedagogías del siglo XX” (Cisspraxis), en el libro que hoy presentamos, de algún modo continuación de éste, los protagonistas no son pedagogos y maestros emblemáticos (nombres como Montessori, Freinet, Ferrer i Guàrdia, Freire...) sino que Jaume Carbonell denomina redes de intercambio, espacios de encuentro, publicaciones compartidas..., es decir, auténticos nodos que brillan en el firmamento de la educación. La

verdad, no sé si esto es bueno o malo, pero seguro que indica que se ha producido un cambio significativo en este ámbito. Así pues, en este mapa que ha dibujado Jaume 8 serían las tendencias pedagógicas innovadoras en estos albores del siglo XXI: Las pedagogías no institucionales, las que se dan fuera de la escuela; Las pedagogías críticas, hijas del marxismo; Las pedagogías libres no directivas; Las pedagogías inclusivas; La pedagogía lenta; La pedagogía sistémica; La pedagogía del proyecto; y Las Pedagogías de las inteligencias múltiples o diversas. A cada una de ellas les dedica una presentación y una descripción, relativamente asépticas, porque –como ya hemos dicho– el libro quiere ser una especie de mapa de situación y no un ensayo valorativo sobre estas 8 pedagogías. Y, para hacerlo, ha definido una estructura que se mantiene inalterable en cada una de ellas. Siempre se empieza por un breve relato vivencial, digamos que para generar la atmósfera adecuada, por ejemplo con este de Eduardo Galeano, a quien nos place homenajear cuando es aún tan reciente su muerte, que da entrada al capítulo sobre “la pedagogía lenta, serena y sostenible”: En esta mañana del año 2007, un violinista ofreció un concierto en una estación de metro de la ciudad de Washington. Apoyado contra la pared, junto a un tacho de basura, el músico, que más parecía un muchacho de barrio, tocó obras de Schubert y otros clásicos durante tres cuartos de hora. Mil cien personas pasaron sin detener su apurado camino. Siete se detuvieron durante algo más que un instante. Nadie aplaudió. Hubo niños que quisieron quedarse, pero fueron arrastrados por sus madres. Nadie sabía que él era Joshua Bell, uno de los virtuosos más cotizados y admirados del mundo. El diario The Washington Post había organizado este concierto. Fue su manera de preguntar: “¿Tiene usted tiempo para la belleza?” Hecha esta introducción, el autor nos informa de los antecedentes y referentes pasados de cada una de estas pedagogías, porque sería tramposo afirmar que surgen de la nada, sería casi indecente no construir lo nuevo sobre el enorme bagaje de buena pedagogía que se ha practicado a lo largo del siglo XX. Después vienen lo que Jaume Carbonell denomina las señas de identidad de estas pedagogías que, por ejemplo, en el caso de “las pedagogías libres no directivas” serían las siguientes: el

desencanto enguanto a la capacidad de poder de cambiar las cosas; la educación en libertad; aprender lo que se desea aprender y no lo que viene impuesto; una educación integral; autogobierno; agrupaciones interniveles y no estrictamente por edades; escuelas pequeñas... A continuación viene el apartado de experiencias, esto es, realidades que validan y confirman que estamos ante verdaderas pedagogías y no ante especulaciones o discursos más o menos estimulantes, porque la pedagogía es siempre, por esencia, teórico-práctica. La relación de experiencias que se citan para “las pedagogías no institucionales” es como sigue: la ciudad educadora; el aprendizaje-servicio, la ciudad de los niños; la educación no formal; el banco común de conocimientos y el intercambio de saberes y habilidades; los centros sociales y culturales; las Universidades alternativas; los MOOC; Wikipedia... El quinto lugar lo ocupa un apartado especialmente indicado para aquellos que hayan quedado insatisfechos con esta somera presentación y quieran saber más de alguno de las tendencias descritas. Podrán satisfacer su sed de conocimiento con una bibliografía no exhaustiva, sino asequible y cuidadosamente seleccionada. Y, ya para terminar cada uno de los capítulos, en un apartado titulado “Cuestiones para el debate”, Jaume dialoga críticamente con cada una de las pedagogías presentadas, planteando interrogantes, dudas y cuestiones no resueltas, incluso alguna crítica más o menos velada. Así, para “las pedagogías del conocimiento integrado: los proyectos de trabajo”, se plantea cuestiones como éstas: ¿Cómo se gestiona la incertidumbre del profesorado, cuando se prescinde de una programación prefijada? ¿Por qué se da tanta resistencia a la integración del conocimiento? ¿Por qué las Facultades de Educación abonan justamente lo contrario, la supe especialización? ¿Cómo casar esta forma de proceder con la presión cada vez más asfixiante de los resultados y, dentro de poco si no lo remediamos, de las reválidas? Acabo. Quisiera decir a todas aquellas personas interesadas por la educación, tanto si se adscriben al numeroso grupo de los desconcertados, como si pertenecen al grupo de los fieles, que el libro de Jaume Carbonell, que presentamos, es un libro imprescindible, que en él aprenderemos, induce a la

reflexión y nos ayuda a conocer y valorar lo que se está haciendo, casi siempre de forma callada, en muchas escuelas e institutos de nuestro entorno.

<https://ele.octaedro.com/pdf/octaedro.pdf>

Innovación y calidad son dos temas que ocupan gran parte de la literatura actual sobre las organizaciones y, como tales, a las educativas en sus distintos niveles. Ambos representan dos grandes hitos de nuestros días y objetivos fundamentales de las organizaciones que pretenden estar a la vanguardia en sus respectivos ámbitos productivos, científicos o profesionales. Para Goñi Zabala, (2001) "La innovación es una competencia o capacidad organizativa que se manifiesta en la velocidad de respuesta y en el acierto en la adaptación de la organización a los cambios previstos y observables en el mercado, a través de la aplicación de conocimientos y tecnología, de la topología organizativa y de las competencias de las personas, con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia empresarial". Por su parte Carbonell (2001) define la innovación "Como una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas. Tal y como señala Villa, (2004) la innovación se basa en la gestión por procesos, enfoque más utilizado actualmente en los modelos de calidad de cualquier tipo de organización. La visión de los procesos permite conocer lo que la organización hace y cómo lo hace. Para el mismo autor, la innovación debe entenderse como la aplicación del conocimiento interno y externo para producir procesos (de I+D, de producción, de uso-servicio y de soporte) y productos de mayor valor para el usuario y al menor costo posible, y requiere profundizar en el conocimiento y el dominio colectivo de todos los procesos. Desde este punto de vista es clara la relación entre innovación y calidad, ya que, como se ha mencionado, los modelos actuales de calidad se centran en la gestión de procesos y, en este contexto, adquiere máxima importancia la gestión del

conocimiento para generar a su vez más conocimiento, y, en último término, más valor añadido, centrado en el usuario a quien trata de aportar mayores niveles de satisfacción. Desde esta perspectiva hablar de calidad supone hablar de innovación, difícilmente se puede hablar de organizaciones de calidad de aquellas que no generan conocimiento, de aquellas que no mantienen niveles sostenidos de innovación afectando a toda la organización en un enfoque global. Se pueden subrayar entonces factores para potenciar la innovación en los centros educativos y, en consecuencia, trabajar por la calidad de los mismos:

1. Debe ser contextualizada, es decir, adecuada a la idiosincrasia de la organización y al contexto cultural y social. Son las condiciones culturales y sociales, los recursos, las necesidades etc. quienes determinarán el tipo de innovación más acorde para ello.
2. Supone la creación de una cultura y un clima adecuado en la organización, dirigido a potenciar la transformación y el cambio, para lo cual es preciso que se favorezcan desde la dirección las condiciones para ello. Así, una política de actualización y formación permanente, un sistema adecuado de gestión del conocimiento, la dedicación de recursos dirigidos a la innovación y a los cambios y el impulso a participar en convocatorias de proyectos de innovación, son factores que fomentan actitudes positivas y cambios en las personas.
3. Afecta a toda la organización. Una política de innovación no es una acción puntual dirigida a algún aspecto de la organización educativa sino que se debe proyectar a todos los ámbitos de la organización aunque muy especialmente a aquellos procesos clave que constituyen la razón de ser o la esencia del centro.
4. El factor fundamental es la implicación de todas las personas de la organización, muy especialmente el profesorado en el ámbito educativo, agentes fundamentales de los cambios, de aquí la necesidad de impulsar una

política de formación y actualización permanente que sustenten y alimenten ideas renovadoras en las formas de pensamiento y de acción.

5. La innovación debe planificarse, partiendo de un estudio de necesidades, conocimiento de las teorías, modelos y estrategias de los cambios y las variables que condicionan el éxito de la implantación de los planes. No tiene ni debe tener un carácter improvisado de ideas más o menos originales o creativas que se ponen en marcha para posteriormente ver los resultados que se obtienen.

En un intento de sintetizar algunos de los factores que dificultan, limitan e incluso imposibilitan la implantación de innovaciones se pueden subrayar las siguientes:

- Resistencias del profesorado y del personal, en general.
- Miedo a los cambios y tendencia a la rutina de los centros y del profesorado individualmente considerado.
- Individualismo en el trabajo, falta de cultura del trabajo en equipo.
- Ausencia de liderazgo de la Dirección o liderazgos que no impulsan los cambios.
- Falta de reconocimiento de los esfuerzos por el cambio.
- Conflictos institucionales.
- Escasa recompensa.
- Falta de tiempo.

- Escasos recursos y apoyos institucionales.
- Falta de preparación, actualización y conocimiento de la realidad de otros centros o países inmersos en estos procesos.
- Escasa valoración de la innovación como factor de calidad.

Obviamente estos son algunos de los retos de los centros en la implantación de innovaciones y de ellas se derivan las condiciones o las circunstancias que favorecen los cambios. Para Ely (1999,1990), uno de los autores más importantes en el área de implantación de innovaciones, son ocho las condiciones que facilitan estos procesos, referidas tanto a innovaciones tecnológicas, de procesos o administrativas:

1. Insatisfacción con el "status quo", es decir inconformismo con las formas habituales de trabajo percibidas como ineficaces, ineficientes o no competitivas. Esta situación se puede producir por convencimiento propio o por influencia de la dirección que impulsa la necesidad de los cambios y está en el origen de frustraciones e insatisfacción personal que pueden ser, a su vez, una fuente de insatisfacción laboral y, en consecuencia, un determinante para romper con los hábitos.

2. Disponibilidad de tiempo, referido a la buena disposición de las organizaciones para proporcionar tiempo de dedicación remunerada para quienes van a aprender las nuevas estrategias o procedimientos para utilizar en la innovación, así como a la disponibilidad de éstos para dedicar tiempo a desarrollar las nuevas estrategias. El tiempo se constituye en uno de los problemas más frecuentemente destacados por los profesores como causa de no integración en estos proyectos y, a su vez, por la misma razón, es una condición importante para la implantación.

3. Recursos. La innovación necesita tiempo, y también necesita personas y recursos materiales, económicos, soporte tecnológico, etc. Es difícil llevar a cabo estos procesos sin valorar el costo que supone y sin aportar éstos.

4. Conocimiento y estrategias: se refiere a los conocimientos y estrategias necesarias que los participantes en estos proyectos tienen o deben adquirir para aplicar la innovación. Puede que una parte del plan deba contemplar la formación en las habilidades y competencias que se requieran para conducir la implantación con el éxito deseado y previsto para lograr los cambios. La aplicación de procesos innovadores es compleja, dependiendo lógicamente de cada plan, aunque siempre implica la necesidad de poseer la preparación adecuada, referida al ámbito de conocimientos correspondiente y a otras estrategias o habilidades necesarias para guiar y desarrollar con éxito el plan diseñado.

5. Reconocimientos e incentivos: se refiere al reconocimiento intrínseco extrínseco que resulta de la aplicación de las innovaciones. Los reconocimientos pueden ser externos, como permisos, etc.

6. Participación. Se refiere al grado de implicación que tienen los interesados en el proceso de toma de decisiones para adoptar e implantar la innovación. Esta condición ayuda a los aplicadores a desarrollar un sentido de la propiedad de la innovación. La participación en la fase del diseño es el primer paso de la implantación.

7. Compromiso visible de apoyo de los líderes o de los que tienen poder al más alto nivel. Los agentes directos de la aplicación deben percibir este apoyo a la implantación. Esta condición es clave en el éxito de la innovación, apoyo que se refiere a implicación directa, no solamente verbal, y que se traduce en compromisos en el desarrollo de planes estratégicos, en comunicación personal, asignación de recursos e implicación activa en la implantación de la innovación.

8. Liderazgo, referido al nivel de propiedad y de apoyo dado por los líderes que gestionan las actividades cotidianas de quienes realizan o desarrollan la innovación. El grado de entusiasmo de aquéllos contribuye a la motivación de éstos. Los responsables inmediatos o supervisores de los proyectos deben igualmente apoyar y motivar, plantear cuestiones y, en síntesis, servir de modelos, mostrando interés y apoyo.

<http://comunidadplanestic.uniandes.edu.co/Portals/6/Archivos/Actividad%20Nacional/ResumenLectura2.pdf>

## **GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

La Gestión educativa estratégica los desafíos del presente que construyen futuro, actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales. La transformación en la que estamos inmersos nos

impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica. El propósito del siguiente apartado es delinear los principales aspectos de la gestión educativa. Existen diferencias sustantivas entre Administración Escolar y Gestión Educativa Estratégica. Algunas de esas diferencias fundamentales se aprecian en el siguiente cuadro.

¿Qué es la gestión educativa estratégica? ¿Cómo puede ser definida la gestión educativa? Para comprender las múltiples acepciones del término gestión, se han propuesto los siguientes términos: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes. ¿Qué tienen en común todos estos aspectos y en qué contribuyen a delimitar el concepto de gestión educativa? Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con "management" y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación. Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y

administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. Gestión tiene que ver con gobernabilidad y ésta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión. También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar. Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o

de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos. Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: 282

- a) Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- b) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- c) Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas. d) Principios útiles para la acción. e) Múltiples actores, en múltiples espacios de acción.
- f) Temporalidades diversas personales, grupales y sociedades superpuestas y/o articuladas.

Atributos de identidad de la gestión educativa estratégica. Centralidad de lo pedagógico Ante las formas rutinarias, formales y, por tanto, rígidas con que han sido tratadas las situaciones educativas, se están proponiendo diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos. La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas. Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa.

Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y, sobre todo: la generación de nuevas competencias de alto orden. Asumir que las organizaciones se han tornado de tal forma complejas que no alcanza sólo con nuevas recetas sino “una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver; necesitamos cambiar los anteojos” (Serieyx 1994:96).

Para captar la complejidad, pueden ser útiles tres principios:

a) el dialogístico, es decir, el reconocimiento de la dualidad en el seno de la unidad por la que orden y desorden se oponen pero no se excluyen. Así pueden entenderse las tensiones entre la centralización y la descentralización, la estabilidad y el movimiento, lo permanente y el cambio, el corto y largo plazo, la pirámide de delegación y la de subsidiaridad;

b) el principio de la recursividad; y,

c) el principio hologramático, en que el sentido de la organización se proyecta en común y el todo es a la vez más y menos que la mera suma de las partes.

Además podemos apoyarnos en otros principios como el de que la incertidumbre e indecisión en situaciones complejas permite un mejor trabajo de la complejidad que la reducción de la realidad a planes lineales. La

reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación. Para alentar el desarrollo de estas organizaciones serán necesarios talentos y competencias de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos; con potencia para ordenar e interpretar el caos de datos e informaciones, utilizando analogías, modelos o metáforas. Pero descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas requiere comprender los procesos por los cuales las diferentes partes de la realidad se interconectan, dependen recíprocamente y se recrean en función de los condicionamientos de las otras. La comprensión de causas y consecuencias, la imaginación de diferentes cursos alternativos de acción son posibles en la medida en que se pueden reconstruir sistemáticamente los procesos. Ello requerirá a su vez significativos espacios de formación y autoformación que desplieguen esas competencias. Trabajo en equipo La presencia de los modelos de organización del trabajo basado en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros. La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en

las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos. Trabajo en equipos y redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y educación para todos. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. Las estructuras de conservación creadas por el modelo de la administración escolar eran excelentes para mantener funcionando lo dado. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Este es desafío de gestores: abrir las organizaciones al aprendizaje. Por último es necesario insistir sobre que esto no es suficiente: se requiere en una segunda instancia generar los espacios para el acompañamiento de los cambios y aprendizajes, para que estos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar. Asesoramiento y orientación profesionalizantes. Ante la complejidad y diferenciación de entornos que

emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones. Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento. Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad provincial y local que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún. Esto requerirá asumir que los adultos pueden continuar aprendiendo permanentemente, lo que significa dejar margen para el error propio de los procesos de creación y ampliar los saberes y las competencias docentes mucho más allá de las restringidas paredes del aula, a otros temas, espacios y entornos; es un docente con perspectiva mundial que trabaja reflexivamente en una institución específica. Será preciso formar otras competencias que promuevan, a su vez, otra profesionalización de las acciones educativas. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro La claridad de metas, la orientación hacia los fines, la visión de futuro supera las pocas informaciones de la lógica administrativista. Por otra parte, se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad. La recuperación del sentido de toda la comunidad educativa de generar aprendizajes es prioritaria en tiempos de cambios vertiginosos permanentes, y es tarea de gestores.

<file:///C:/Users/UTP%20FABIAN/Downloads/Liderazgo.pdf>

Dimensionamiento del Establecimiento

Visión: Escuela reconocida por el respeto y cuidado del medio ambiente, valoración del contexto social, cultural y geográfico en el cual se encuentra inserta, facilitadora de valores que promueven el buen trato, autonomía, desarrollo de destrezas físicas, artísticas, culturales y respeto entre pares para el fortalecimiento de un clima de sana convivencia y de inserción en la sociedad.

Misión: La escuela ofrece entregar una educación de calidad y equidad integral, promueve valores como: preocupación por el medio Ambiente, respeto, tolerancia, inclusión, disciplina, humildad, solidaridad, perseverancia. Una escuela que desarrolle y promueva el arte, deporte, cultura y tecnología para entregar alumnos y alumnas que sean capaces de adaptarse positivamente en la enseñanza media en liceos de nuestra comuna que cumplan con sus expectativas personales y educativas.

### **Sello 1**

Escuela Multidisciplinaria: La escuela se preocupa por fortalecer los aprendizajes de todos los alumnos y alumnas a través de actividades que favorecen el desarrollo del arte, el deporte, la cultura y la tecnología, promoviendo el desarrollo de una sociedad del siglo XXI.

## **Sello 2**

Escuela centrada en la Buena Convivencia: La escuela busca fortalecer el desarrollo de una sana convivencia, en donde el respeto y el buen trato sean el eje central para favorecer un ambiente y clima propicio para el aprendizaje, promoviendo el respeto por la diversidad de todos los integrantes de la comunidad educativa.

## **Sello 3**

Escuela de desarrollo sustentable: La escuela incentiva y promueve el cuidado y respeto por el Medio Ambiente a través de talleres científicos, reciclaje, auto cuidado y vida saludable, entre otros, con ellos se busca generar conciencia en la comunidad educativa del cuidado del entorno rural y los beneficios que se pueden obtener a través de prácticas que promueven el desarrollo sustentable.

## **Valores y competencias**

Los Valores cumplen una función fundamental en la educación de los alumnos y alumnas para formar personas autónomas, libres y con fuerte compromiso social, la escuela promoverá los siguientes valores: respeto, tolerancia, humildad, solidaridad, perseverancia, inclusión, autoestima, disciplina, responsabilidad, confianza y justicia.

- Síntesis de antecedentes del entorno:

La Escuela Básica F-903 “La Quebrada” , es una escuela rural, ubicada en el KM26 Sector Pedregal de la comuna de Los Ángeles, Provincia de BíoBío, Región del BioBio, atiende alumnos y alumnas de los sectores rurales denominados Choroico, Caliboro, Los Molinos y las Pitras por el norte, por el Oeste Luanco y Dicahue, por el Este los sectores rurales de sector, San José de Huaqui, y al Sur con Mayanco. Nuestro Establecimiento, atiende en su totalidad alumnos y alumnas provenientes de dichos sectores, los que se trasladan en buses de acercamiento licitados por el Ministerio de Educación. La matrícula de nuestra escuela sufre variaciones debido a traslados de familias hacia otros lugares o porque emigran a la ciudad por mejores condiciones laborales, o bien porque los alumnos se van a estudiar desde el 7º año, pues se aseguran así el ingreso a Liceos de Enseñanza Media. Geográficamente este establecimiento escolar está ubicado al noreste de la ciudad de Los Ángeles en el KM 26 inserto en el sector rural de Pedregal. Es un sector que se dedicada a la actividad Forestal, Agrícola y Ganadera, pero también existen otros rubros como pisciculturas, lechería.

Debido a la dispersión geográfica, las viviendas de los alumnos y alumnas se encuentran muy distantes de nuestro establecimiento educacional. Hay muchas familias flotantes, ya que existen fundos donde tienen trabajadores que llevan y traen de otros sectores al igual con las empresas lecheras y pisciculturas. Nuestras redes de apoyo

proviene desde el DAEM (Dupla Psicosocial, Psicóloga y Fonoaudiólogo PIE, Apoyo Informático, Prevención de Riesgos, Coordinaciones Extraescolar, Párvulos y PIE etc), CESFAM, POSTA RURAL, OPD, PDI, BOMBEROS, CARABINEROS DE CHILE, PLAN CUADRANTE, SENDA PREVIENE, HABILIDADES PARA LA VIDA, ALIMENTACIÓN JUNAEB, PROGRAMA DE SALUD CON OFTALMOLOGO, OTORRINOS, TRAUMATOLOGOS ETC.

En relación al nivel socioeconómico de las familias de nuestros alumnos y alumnas en la gran mayoría es perteneciente a GSE Medio Bajo y Bajo , según los datos aportados en ficha de matrículas y resultados de encuesta SIMCE. Los padres de familia de los alumnos atendidos alcanzan una escolaridad Básica y Media incompleta en su gran mayoría, y mantienen sus familias en base a trabajos esporádicos, o estacionales, huertas caseras, son también beneficiarios de subsidio familiar, asistencial, bonos, que les permiten solventar sus necesidades básicas, lo que muchas veces estas necesidades se transforman en un factor de riesgo para la estabilidad emocional y económica familiar y que muchas veces los lleva a trasladarse a otros lugares con mejores condiciones. Es aquí donde juega un rol fundamental nuestro establecimiento educacional, ya que la jornada escolar completa desde Educación Parvularia a 8vo año Básico, ofrece atención pedagógica, protección y cuidado a los niños y niñas, mientras estén en el establecimiento, alimentación JUNAEB al 100% de ellos, un ambiente seguro y adecuado, buena convivencia, entre otros, además los padres y apoderados manifiestan interés porque sus hijos egresen de la escuela y lleguen a la ciudad a seguir sus estudios de Enseñanza Media, alcanzar también los estudios superiores en Universidad o Instituto, muchos de nuestros alumnos y alumnas egresados de la escuela son profesionales universitarios, integrantes de fuerzas armadas, personas honestas, con valores que vuelven de pronto a contar sus experiencias.

Nuestros padres y apoderados participan activamente en las actividades de sus hijos e hijas, destacan los

avances de la escuela, desde los aprendizajes, en la convivencia entre todos, en la infraestructura y los recursos que la escuela provee al 100% de los estudiantes con la implementación de la Ley SEP y su vinculación con el PME que apunta directamente a la Gestión Pedagógica, Liderazgo Convivencia escolar, como sus principales ejes

En el marco valórico religioso familiar, un 68,1 % del alumnado procede de hogares con formación en religión católica, un 31,0 % de hogares con formación evangélica en sus diversas denominaciones y un 0,9 % otros credos o no profesa según aplicación de encuesta de religión.

-Síntesis de antecedentes pedagógicos:

### **PERFIL DEL DOCENTE**

🌐 Docentes centrados en su propio desarrollo humano con actitud democrática y convicción de libertad, responsabilidad, respeto por todas las personas y grupos humanos, además de principios éticos sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores con una sólida formación pedagógica y académica, autonomía personal y profesional.

🌐 Personas con una identidad definida y con proyectos claros con alta capacidad de innovación y creatividad, personas con capacidad de aceptar al otro, de escucharlo, de sensibilizarse frente a sus necesidades. Que apuesten a vivir los procesos humanos buscando desarrollarse y ser generadores de desarrollo para los demás.

- 🌐 Docentes abiertos, respetuosos, conscientes de que el proceso de enseñanza aprendizaje no se centra en ellos sino en cada uno de sus alumnos.
- 🌐 Docentes empáticos, con capacidad de arriesgarse a vivir los procesos desde la postura del otro.
- 🌐 Amplia formación cultural con una real comprensión de su tiempo y de su medio que le permita enfrentar con acierto y seguridad los diversos desafíos culturales.
- 🌐 Ser cuidadoso en las aproximaciones físicas hacia alumnos, profesores, apoderados, asistentes, para evitar malas interpretaciones de quienes observan.

También en la escuela cuenta con Consejo Escolar, Comité de Convivencia Escolar, Consejo de Profesores, Centro General de Padres y Apoderados con personalidad jurídica, Centro de Alumnos, PIE ,PISE.

El grupo de Docentes de la escuela se destaca por su compromiso en la labor educativa, fortalecer a través de estrategias adecuadas los indicadores de desarrollo personal y social en el 100% de los estudiantes de lo que hemos tenido buenos resultados en las mediciones del SIMCE.

Participan de la Evaluación Docente en forma activa, obteniendo resultados Competente y Destacados, en Carrera Profesional Docente existen docentes Experto 1, Avanzado, Temprano, lo que los lleva a una mejora permanente y reflexionar sobre sus prácticas docentes.

Respecto de la Infraestructura, la escuela es sólida, amplia, iluminada, cuenta con calefacción con estufas de combustión lenta en el 100% de las salas y espacios donde circulan los alumnos/as, de dos pisos donde se ubican salas de clases, sala de Multitaller, Laboratorio de Computación para el uso de todos los estudiantes, con computadores nuevos, modernos, BiblioCra,Sala de matemáticas “Los Quebraditos”, sala de Lenguaje, Comedor, Sala de Profesores, Oficina Director y UTP, Baños en buen estado, patio cubierto para actividades, multicancha, de

acuerdo a nuestro sello de desarrollo sustentable somos una escuela con certificación ambiental, promueve el cuidado del entorno y el medio Ambiente, posee un vivero de árboles nativos, invernadero, donde los alumnos participan directamente con sus profesores.

Todas las salas de clases están implementadas con material y mobiliario adecuado, que han sido obtenidos con recursos de la Ley SEP, FAEP, Ley 19.532 y también con aportes desde el Centro General de Padres y Apoderados. La escuela asegura los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo al curriculum nacional, es decir Bases Curriculares, Planes y Programas de Estudio. También en la escuela cuenta con Consejo Escolar, Comité de Convivencia Escolar, Consejo de Profesores, Centro General de Padres y Apoderados con personalidad jurídica, Centro de Alumnos, PIE ,PISE.

El grupo de Docentes de la escuela se destaca por su compromiso en la labor educativa, fortalecer a través de estrategias adecuadas los indicadores de desarrollo personal y social en el 100% de los estudiantes de lo que hemos tenido buenos resultados en las mediciones del SIMCE.

Participan de la Evaluación Docente en forma activa, obteniendo resultados Competente y Destacados, en Carrera Profesional Docente existen docentes Experto 1, Avanzado, Temprano, lo que los lleva a una mejora permanente y reflexionar sobre sus prácticas docentes.

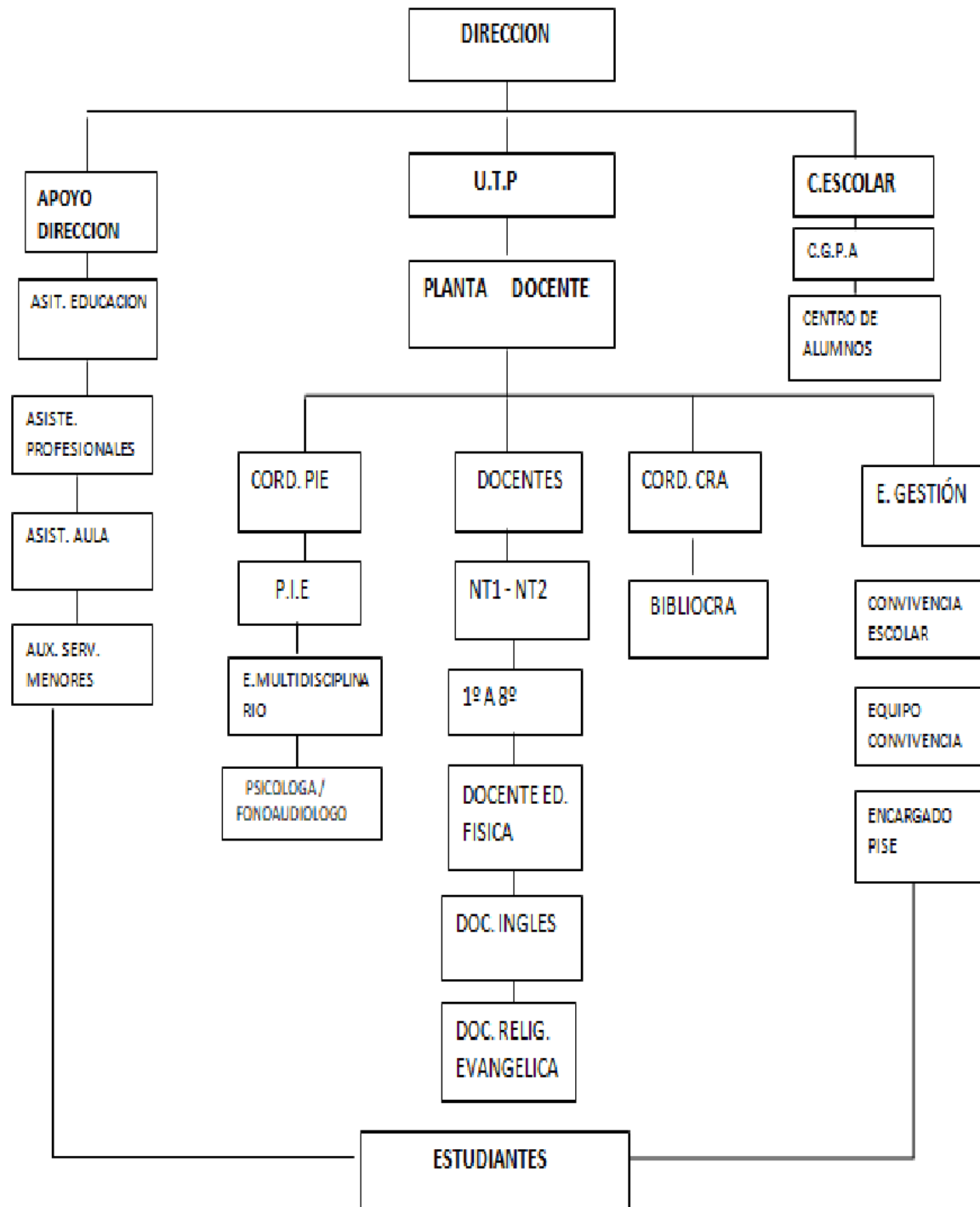
Respecto de la Infraestructura, la escuela es sólida, amplia, iluminada, cuenta con calefacción con estufas de combustión lenta en el 100% de las salas y espacios donde circulan los alumnos/as, de dos pisos donde se ubican salas de clases, sala de Multitaller, Laboratorio de Computación para el uso de todos los estudiantes, con computadores nuevos, modernos, BiblioCra,Sala de matemáticas “Los Quebraditos”, sala de Lenguaje, Comedor, Sala de Profesores, Oficina Director y UTP, Baños en buen estado, patio cubierto para actividades, multicancha, de acuerdo a nuestro sello de desarrollo sustentable somos una escuela con certificación ambiental, promueve el

cuidado del entorno y el medio Ambiente, posee un vivero de árboles nativos, invernadero, donde los alumnos participan directamente con sus profesores.

Todas las salas de clases están implementadas con material y mobiliario adecuado, que han sido obtenidos con recursos de la Ley SEP, FAEP, Ley 19.532 y también con aportes desde el Centro General de Padres y Apoderados.

La escuela asegura los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo al curriculum nacional, es decir Bases Curriculares, Planes y Programas de Estudio.

Dimensión organizativa operativa



**- Metas**

Mejorar la calidad de los aprendizajes optimizando puntos de articulación e integración, entre las asignaturas de aprendizaje, niveles, planes de acción, programas, proyectos y talleres de la JEC.

- Desarrollar en los alumnos el pensamiento reflexivo, la creatividad, la sensibilidad por el arte y la cultura, la urbanidad y la libertad responsable.
- Incentivar la participación de los Docentes en jornadas de perfeccionamiento, reflexión y mejoramiento continuo de sus prácticas.
- Prevenir y resguardar la seguridad de las alumnas y alumnos, profesores, padres, personal administrativo y auxiliar. (Plan de Seguridad Escolar) .
- Propiciar un ambiente de trabajo grato, estimulante, armónico y de sana convivencia en la Unidad Educativa.
- Dirigir, coordinar y supervisar en forma coherente la buena marcha de la Escuela en los aspectos técnicos pedagógicos y administrativos.
- Incentivar y apoyar la labor del Centro General de Padres, organizar actividades que permitan el acercamiento de los Padres hacia la escuela
- Coordinar, articular, ejecutar y evaluar el PME del establecimiento.

- Ejercer un liderazgo directivo con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa.
- Propiciar el liderazgo técnico pedagógico, de modo que facilite y promueva la renovación de las prácticas impulsadas por la Reforma Curricular en curso.
- Contribuir a crear condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder en lo que se refiere al desarrollo de sus habilidades y competencias.
- Incorporar a niños y niñas que presenten algún tipo de discapacidad a través del Proyecto de Integración Escolar (PIE).
- Fortalecer el Proceso Enseñanza Aprendizaje en las diferentes asignaturas, incorporando la informática como un apoyo pedagógico
- Promover el intercambio Familia - Escuela desarrollando propuestas que generen su participación en el ámbito escolar, creando un ambiente de convivencia cálido e integrador que favorezca el sentido de pertenencia, a la Comunidad Educativa.

### **9.1 Autoevaluación Institucional**

“El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, es un instrumento de la política pública en educación, que incorpora a los establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo, lo que

permitirá desarrollar capacidades de gestión institucional, a través de la implementación de una cultura evaluativa orientada a la obtención de resultados a nivel institucional”.

Con la finalidad de orientar a todos los establecimientos educativos para que realicen sus procesos de autoevaluación, el Ministerio de Educación (MinEduc) entrega el modelo de autoevaluación institucional y su guía. El objetivo es iniciar una línea de trabajo que deberá perfeccionarse posteriormente para utilizar las herramientas de autoevaluación. Con estos instrumentos se continúa la aplicación del modelo de autoevaluación institucional en los establecimientos educativos de las diversas zonas del país.

La autoevaluación institucional es un proceso de mirarse y ser mirado; de recibir y dar apoyo. Lograr su práctica en la cultura escolar es un reto, un compromiso, un desafío y una responsabilidad compartida por la comunidad educativa, con miras a reconocer aciertos que deben ser fortalecidos y falencias que deben ser superadas para mejorar la calidad del servicio educativo.

Lo principal para esta etapa es analizar nuestro PEI generando las siguientes preguntas:

- ¿A qué necesidades formativas de la comunidad educativa responde la definición de los Sellos Institucionales?
- ¿Cuáles son los principios formativos y valores que definen sus sellos?
  - ¿Qué aspectos de la formación personal y social, y del conocimiento y la cultura expresan estos principios y valores?
- ¿Desde qué asignaturas es posible fomentar el desarrollo de competencias?

- ¿Existen espacios o acciones institucionales que expliciten un sentido formativo de esta naturaleza?, ¿qué evaluación existe de ello?
- ¿Qué otra(s) competencia(s) que no se vincula(n) de forma directa con el currículum es posible y necesario sensibilizar, impulsar e implementar?
- ¿En qué y cómo se requiere fortalecer a docentes, asistentes de la educación, estudiantes y madres, padres y apoderados para que estos principios formativos, valores y competencias se desarrollen progresivamente durante la trayectoria escolar?

### **Autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa**

En esta etapa de la autoevaluación institucional, se espera que las comunidades educativas reflexionen sobre cuánto han aportado a la gestión y a la concreción de los sellos educativos, cada uno de los planes que se han implementado por requerimiento normativo.

Es relevante señalar que este paso debe incorporar una reflexión tanto a partir de lo procedimental de cada uno de los planes como respecto del sentido de implementar políticas integrales que aborden aspectos más específicos de la gestión. Para ello, se invita a los actores de la comunidad a vincular los instrumentos de gestión con un enfoque multidimensional e integral, que considera como aspectos centrales para una educación de calidad, la convivencia, la seguridad, la formación ciudadana, la democracia, la inclusión, y el desarrollo profesional de los docentes. Para poder evaluar lo que se ha alcanzado con la implementación de estos planes o acciones relacionadas con la política que orienta cada plan, es necesario partir el proceso identificando y focalizando las necesidades, para esto se

proponen tres preguntas iniciales que permitirán estimar la profundidad con la que se deben analizar y/o actualizar los planes:

- ¿Cuánto han aportado cada uno de los planes al mejoramiento respecto del contenido que abordan?
- ¿Cómo se han vinculado estos planes con las necesidades de la comunidad educativa y con el PEI?
- En función del PEI y de la trayectoria de mejoramiento que se ha trazado, ¿es necesario actualizar los planes ya elaborados?

### **Autoevaluación de la implementación curricular**

Este paso de la etapa de la autoevaluación institucional consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en la gestión de éste, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado. Dado que el currículum establece metas de aprendizaje a nivel nacional, la relación que se establezca entre el PEI y lo establecido en el currículum permitirá definir formas de alcanzar dichas metas, considerando los contextos, las necesidades y los intereses de la comunidad educativa.

### **Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos**

Por una parte existen resultados tangibles sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, esto queda evidenciado en los datos que arrojan tanto las evaluaciones internas como externas. Existen diversos medios de verificación que permiten evidenciar de manera significativa cuales son los ámbitos a desarrollar para mejorar respecto a los

indicadores propuestos, en la medida en que estos se socializan es posible llevar a cabo un análisis de propuestas para la mejora. Como escuela nos propusimos trabajar con una ATE, ello para medir cobertura curricular y salir de la subjetividad inherente al docente, en la medida en que hemos dispuesto nuestras voluntades para construir con los datos que nos arrojan es posible desarrollar las remediales que se nos proponen. En el ámbito de resultados compartiré algunos resultados arrojados que se dieron básicamente el año pasado, ya que este año fue difícil de ver y acercarme a la escuela por el tema del COVID-19: en estas mediciones con sus correspondientes remediales las cuales , se pudo verificar en Diciembre del año pasado monitoreado por el equipo directivo y docente de la escuela En cierta medida para poder abordar esto se requirió de mucha reflexión entre docentes y unidad técnica, pero en el camino se pudo visualizar cuales son las prácticas que deben mejorar para conseguir movilidad desde el nivel insuficiente al elemental. Claramente no se pretende subir en un año al nivel adecuado, por lo que la reflexión que se produce entre docentes y el equipo directivo es centrada y coherente con los tiempos. El plan de mejoramiento tiene objetivos estratégicos claros a mediano y largo plazo, por lo que es necesario cumplir dichas prácticas en función de lo que ahí se plantea.

## **9.2 Cuenta Pública a la Comunidad**

Todos los años se genera la cuenta pública en el establecimiento, en donde se dan a conocer todas las acciones a los padres y apoderados en las distintas dimensiones de nuestro PME, principalmente al jefe técnico le corresponde plantear los resultados obtenidos en las mediciones estandarizadas tanto internas como externas, como además las acciones generadas en la dimensión de gestión pedagógica. Principalmente el PME contempla variadas estrategias

de acciones aplicadas con sentido de mejora continua a los requerimientos de movilidad respecto a los estándares del aprendizaje, pero también contempla una visión centrada en los sellos institucionales.

Se cree y creemos que generar acciones que complementen el currículum desde una mirada transversal y desarrollando al máximo las potencialidades de nuestros alumnos y alumnas nos permitirá entregar una educación integral. Por ello la importancia de aprovechar todas las instancias tanto reuniones de apoderados como cuenta pública anual para dar a conocer y retroalimentar la visión que tenemos como Escuela.

## 10 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para abordar el diagnóstico institucional de la Escuela La Quebrada F-903, es necesario señalar que se enmarca dentro de políticas públicas vigentes y de acuerdo a la ordenanza ministerial respecto a la búsqueda de la información recopilada.

De acuerdo a lo que establece la ley SEP las escuelas que postulan a la Subvención Escolar Preferencial deberán realizar un Plan de Mejoramiento Educativo y, en particular las emergentes, asumir los compromisos adicionales que se establecen en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. Entre ellos, se menciona que el Plan de Mejoramiento debe incluir un diagnóstico de la situación inicial del establecimiento, comprendiendo una evaluación respecto de los recursos humanos, técnicos y materiales con que se cuenta. También le corresponderá proponer un conjunto de metas de resultados educativos a ser logrados en el transcurso de la ejecución del Plan.

En este contexto, es que presentamos esta Guía para el Diagnóstico Institucional con el objeto de facilitar a los establecimientos la evaluación de su situación inicial o de base, lo que permitirá establecer las metas de aprendizaje del Plan de Mejoramiento y las acciones pertinentes para lograrlas.

**Organización para el Diagnóstico Institucional** Un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos. Así lo sugieren las investigaciones acerca de las fuerzas que rigen el cambio en educación, donde se destaca el papel que tienen las personas implicadas y las instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa.

## **10.1 RESULTADOS EDUCATIVOS**

Debido al paro de profesores sostenidos el año 2019 en el mes de junio y su posterior estallido social en los inicios del mes de octubre en la cual la escuela estuvo sometida a muchas interrupciones, no hay, entrega de resultados a la fecha. Por lo tanto este ítem no lo considero. Resultados de SIMCE 2019. Pero si hago referencia lo logrado en años anteriores.

### **10.1.1 Simce 4° Básico sin resultados 2019**

### **10.1.2 Simce 8° Básico sin resultado 2019.**

## **Análisis de Resultados Simce**

Es posible evidenciar que durante el transcurso del tiempo se ha logrado tener un avance, es decir que desde el año 2014 en adelante los resultados han ido en alza. Desde mi mirada y mi rol como docente del año 2017 en adelante debo señalar que en dicho año se generaron nuevas prácticas en la comunidad escolar, principalmente en el ámbito de gestión pedagógica. Me correspondió trabajar y cooperar en la plataforma de comunidad escolar desde la fase estratégica hasta la evaluación, por ende era un desafío importante el cual ya en cierta manera se encontraba validado y reconocido por todos los integrantes de la comunidad educativa.

Durante los años venideros tanto en la asignatura de Lenguaje como en Matemática se buscaron acuerdos con los docentes generar prácticas innovadoras para generar una nueva modalidad de trabajo, es por ello que se decidió trabajar con proyectos de aula los cuales tuvieran relación directa con el contexto rural de los alumnos y alumnas, además se favorecieron los espacios de lectura y recuerdo que se implemento un kiosco para el desarrollo temprano del cálculo en los niveles de primer ciclo. Los resultados en general si se lograron apreciar en lenguaje y comunicación. Se incremento de mejor manera llegando al nivel del mejor año con respecto a la medición generada el año 2014.

En matemáticas cuarto básico se logró tener un alza de 25 puntos lo cual nos da a reflexionar que las acciones en cierta medida favorecieron durante ese año en el logro de las metas propuestas y en relación directa con las acciones que se propusieron. Destaca por lo demás la visualización que se logro tener respecto a la contratación de una docente de apoyo en matemática, afortunadamente ella es especialista lo cual permite entregar de mejor manera los contenidos al alumnado.

En relación al octavo año debo transmitir que en sus evaluaciones Simce sexto básico obtuvieron puntajes inferiores a los obtenidos en esta oportunidad y necesariamente obedece a la falta de una base consolidada y además a la motivación que presentaban frente a los desafíos de estudiar, por ende se centro claramente primero en desarrollar una actitud en ellos que les permitiera confiar en sus capacidades y desde ahí posteriormente se comenzó a utilizar estrategias de nivelación con la profesora de matemáticas SEP como además con el docente de Lenguaje.

Efectivamente se tuvo un incremento no muy significativo pero que permitió evidenciar que realmente las acciones que se pensaron podían ser útiles y así lo fueron.

Respectos a los indicadores de convivencia escolar, formación ciudadana, hábitos de vida saludable y autoestima académica, en general se obtuvo buenos resultados, ello básicamente porque el clima de respeto entre pares y las distintas iniciativas que se organizan surten buenos resultados.

## **10.2 Resultados de Aprendizaje**

### **Análisis de los Resultados**

Dentro de la muestra pretendo generar es una visión parcializada y de datos reales respecto al proceso de evaluación diagnóstica que se aplico a los alumnos en las distintas asignaturas evaluadas según me indicaron, estas evaluaciones corresponden al año 2019 y en general abarcar los cursos de primero a cuarto básico y octavo para cumplir con el objetivo del muestreo general.

Como se puede apreciar los resultados en general en lenguaje y comunicación podrían generar muy buenas expectativas dentro de la mirada general, pero aun así es necesario seguir trabajando con las remediales que se nos proponen para la mejora de resultados.

Esta evaluación se aplicó en el marco del contrato que se tiene con una empresa externa la cual envía las pruebas en tangible para ser aplicadas y posteriormente la escuela las devuelve, junto a ello nos entregan los resultados en una plataforma en red en la cual es posible descargar los resultados tanto docentes como a la vez el equipo directivo. Cabe destacar que tanto en Lenguaje y matemáticas se evaluaron todos los ejes y objetivos de aprendizaje de cada una de las asignaturas obteniendo en su mayoría nivel medio alto y alto, aunque es muy preocupante la evaluación de matemáticas de octavo la cual les hace pensar que necesariamente deben generar acciones que permitan mejorar estos resultados y si es necesario volver a contenidos de cuarto básico lo tendrán que realizar. Además hace pensar que se debe aumentar las horas del profesor SEP de esta asignatura lo cual permitirá el trabajo con todo el primer y segundo ciclo para que haya una continuidad y no necesariamente realice horas en los cursos que rinden SIMCE durante el año que paso. Los recursos de todas maneras no son fáciles de



correspondiente a cada clase y experiencias de aprendizaje variables o regulares.				
El horario y jornada de trabajo diario y semanal es construido de acuerdo a criterios pedagógicos y no administrativos.				
La definición del calendario anual, asegura el cumplimiento del número de horas de clases y del número de experiencias pedagógicas variables y regulares que se requieren, de acuerdo al nivel y modalidad de jornada escolar y que son necesarias para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.			X	
Al inicio del año escolar el establecimiento da a conocer el calendario anual a toda la comunidad.				X
Las clases o experiencias de aprendizaje variables y regulares se planifican de acuerdo a las exigencias del currículo e incluyen los componentes fundamentales: objetivo, aprendizajes esperados, actividades y experiencias de aprendizaje, los recursos necesarios y procedimiento de evaluación, pudiendo ser aplicadas por otro docente en caso de ausencia del profesional responsable.			X	
Las actividades y experiencias de aprendizaje seleccionadas son desafiantes para los estudiantes.			X	
El establecimiento garantiza que los docentes cuenten con tiempo semanal fijo suficiente para trabajar individual o grupalmente la planificación de clases y de la jornada de trabajo diaria.			X	
El equipo técnico directivo, o director/a, define una estructura de planificación de clases y de la jornada diaria, que considera experiencias de aprendizaje variables y regulares, la cual es informada, compartida y empleada por todos los docentes.			X	

Los docentes diseñan diversos instrumentos evaluativos consistentes con los objetivos y aprendizajes esperados de los programas de estudio y de las Bases Curriculares		X		
<b>I. Cultura de altas expectativas/ foco en lo académico</b>				
Existe un responsable (Director/a, Jefe de UTP u otro) que revisa, retroalimenta y evalúa los instrumentos de evaluación empleados por los docentes.	0	1	2	3
Los docentes aplican estrategias específicas de enseñanza que la escuela ha seleccionado por su efectividad en la mejora de los aprendizajes.		X	X	
Las clases y experiencias de aprendizaje variables y regulares se planifican incluyendo estrategias que permitan a los estudiantes comprender y encontrar significado a lo que se enseña.			X	
El director/a y su equipo técnico establecen metas cualitativas de comportamiento y prácticas de los miembros de la comunidad escolar a monitorear y evaluar (posibles y significativas) a la realidad de los estudiantes.			X	X
El director/a y su equipo técnico establecen estándares y metas cuantitativas de aprendizaje de los estudiantes y apoyan y monitorean el proceso.				X
Se definen, diseñan, elaboran u obtienen los materiales y recursos pedagógicos necesarios para el cumplimiento de las planificaciones.			X	
Se realizan diagnósticos de las habilidades de sus estudiantes y docentes.			X	
El director/a y su equipo técnico realiza acciones concretas y planificadas para estimular y comprometer a los docentes y estudiantes en el logro de los aprendizajes.			X	
El director/a y su equipo técnico realiza acciones concretas y planificadas para estimular y facilitar la participación de la familia, padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas.			X	
La gestión del director/a está centrada en el aprendizaje de los estudiantes.			X	
El director/a se involucra en el ejercicio de la docencia, observa clases y experiencias de aprendizaje, se entrevista periódicamente con los docentes, les otorga apoyo y asesoría.		X		
El director/a garantiza las condiciones de tiempo, capacitación y recursos para que los docentes puedan implementar los programas de estudio o Bases Curriculares.		X		
El/la directora/a garantiza la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación de los resultados de aprendizaje.			X	

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El/ladirector/aseaseguradequeseesténllebandoacaboestrategiaseficacesparaelmejoramiento del aprendizaje de los estudiantes con bajos resultados o dificultades de aprendizaje y monitorea el proceso.	X		
El/ladirector/aseaseguraqueeltiempolectivodelosdocentesseadestinadoaactividadesde planificación, evaluación, estudio y reflexión de sus prácticas.		X	
El/la directora/a acompaña activamente a los docentes en sus reuniones.			X
El/la directora/a define metas altas de retención, asistencia y puntualidad de los estudiantes.			X

<b>Convivencia escolar</b>				
<b>Buen clima escolar / familia y apoderados</b>				
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
La escuela dispone e implementa estrategias que hacen posible que sea un lugar seguro, acogedor y estimulante para los estudiantes.				X
La escuela dispone e implementa estrategias que hacen posible una alta adhesión y compromiso de los docentes reduciendo significativamente la rotación y el ausentismo.		X		
Los estudiantes manifiestan identificarse con su escuela al participar y comprometerse en las actividades institucionales y en su propio aprendizaje.			X	
Existen instancias y procedimientos para la atención de aquellos estudiantes que tienen necesidades específicas en lo académico, emocional, vocacional, físico y/o social.				X
La escuela dispone de un sistema para estimular y motivar periódicamente a los estudiantes, reconociendo y premiando el esfuerzo y los avances.				X
Los profesores jefes y educadoras de párvulos disponen de horas de dedicación por sus responsabilidades de jefatura como atención de estudiantes y apoderados, tutorías, reunión de apoderados, reflexión entre pares y reuniones con los docentes de su curso.				X
La escuela compromete a los asistentes de la educación en la formación de los estudiantes y los capacita para ello.			X	
Existen las instancias de participación establecidas por la normativa vigente, para todos los actores de la comunidad escolar (Consejo Escolar, Centro de Padres, Centro de Alumnos, Consejo de Curso).			X	
Existen espacios extracurriculares de desarrollo deportivo y/o cultural formativamente consistentes y que funcionan sistemáticamente (por ejemplo, talleres, clubes, academias, orquestas, equipos deportivos u otros).		X		
La escuela informa y compromete a la familia y los apoderados con la misión, los objetivos, metas y planes de mejoramiento del establecimiento.			X	

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Existen mecanismos para informar a las madres, padres y apoderados de todos los cursos del establecimiento de los objetivos y contenidos de aprendizaje.			X	
Existen mecanismos y procedimientos para informar a las madres, padres y apoderados respecto a los logros de aprendizaje de sus hijos e hijas, sus avances y dificultades, y de cómo apoyarlos para mejorar sus aprendizajes.			X	
Los apoderados asisten a las reuniones planificadas.		X		
El Centro de Padres participa y se involucra en instancias de reflexión y análisis respecto a los resultados de aprendizajes de los estudiantes y estrategias para mejorar.		X		

<b>Gestión de recursos</b>				
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Existe un equipo técnico-pedagógico y director/a, con las competencias y número de horas suficientes para conducir el proceso de aprendizaje y apoyar al equipo docente en sus necesidades pedagógicas.				X
Los docentes conocen y dominan los programas de estudio, el marco curricular de los niveles y asignaturas y las bases curriculares, núcleos y/o categorías de aprendizaje en que se desempeñan.		X		
Los docentes dominan los contenidos y didácticas de las disciplinas, ámbitos, núcleos y categorías de aprendizaje que imparten.		X		
Los docentes poseen competencias digitales básicas para uso de recursos TIC.			X	
Existe una política de formación continua para los docentes relacionada con la propuesta curricular del establecimiento, objetivos y metas institucionales.			X	
La escuela cuenta con los recursos pedagógicos necesarios y suficientes para el logro del aprendizaje de todos los estudiantes y el cumplimiento del currículo.			X	
Se hace uso eficiente de los recursos pedagógicos suministrados por el Ministerio: TICS, CRA, textos, otros.		X		
Existen políticas y normas para el uso, la distribución, cuidado y devolución de los recursos pedagógicos.		X		
La escuela cuenta con un laboratorio de computación, PC en aula u otro espacio donde la tecnología está disponible para los estudiantes y comunidad en general.				
La escuela cuenta con una biblioteca que contiene textos adecuados a los distintos cursos o niveles de enseñanza.			X	
Existen procedimientos que faciliten el acceso a los recursos pedagógicos en tiempos y espacios adecuados.			X	

La escuela cuenta con mecanismos que le permiten aumentar y renovar los recursos pedagógicos.			X	
---	--	--	---	--

## Análisis del Diagnóstico Institucional

### 11 PLAN ESTRATÉGICO ESCUELA \_\_\_\_\_ (3 años)

#### 11.1 Liderazgo

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1	PERIODO AÑO 2	PERIODO AÑO 3
Liderazgo	Lograr que los miembros de la comunidad educativa compartan y se comprometan con las orientaciones , prioridades y metas educativas mediante una política de perfeccionamiento continuo y la instauración de una cultura de altas expectativas en los estudiantes, docentes y asistentes de la educación para dar cumplimiento al PEI	90% del personal de la unidad educativa actualiza su formación profesional y técnica mediante ofertas de perfeccionamiento de acuerdo a las áreas de gestión que se han asignado por contrato y la instauración de una cultura de altas expectativas que promueve el establecimiento educacional para lograr una cultura laboral positiva y estimulante que beneficie favorablemente los resultados de aprendizaje y formativa de los estudiantes.	Talleres de altas expectativas para profesores y asistentes de la educación. Reformulación del PEI. Comprometer a través de jornadas reflexivas metas educativas anuales con docentes y estudiantes.	Talleres de altas expectativas para profesores y asistentes de la educación. Ajuste del PEI. Comprometer a través de jornadas reflexivas metas educativas anuales con docentes y estudiantes.	Talleres de altas expectativas para profesores, asistentes de la educación y estudiantes. Actualización del PEI. Comprometer a través de jornadas reflexivas metas educativas anuales con docentes y estudiantes.

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1	PERIODO AÑO 2	PERIODO AÑO 3
Liderazgo	Mejorar la difusión del PEI mediante folletos, página Web, charlas a la comunidad, agenda escolar, calendarios, entre otros, durante todo el año escolar y a todos los miembros de la comunidad educativa con el fin de garantizar su conocimiento, cumplimiento y movilización hacia una mejora continua del establecimiento educacional.	90% de los miembros de la comunidad educativa toma conocimiento mediante firma de los principales lineamientos del PEI y actúa de acuerdo a lo manifestado y declarado en él, movilizándolo al establecimiento a una mejora.	Dar a conocer a través de charlas informativas la reformulación del PEI. Incorporar en el proceso de difusión y comunicación a las redes sociales.	Comprometer a través de charlas informativas los ajustes del PEI. Incorporar el uso de la agenda escolar institucional como medio de comunicación y difusión del PEI.	Comprometer a través de charlas informativas los ajustes del PEI. Incorporar el uso de una página web escolar institucional como medio de comunicación y difusión del PEI.

## 11.2 Gestión Curricular

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1	PERIODO AÑO 2	PERIODO AÑO 3
Gestión Curricular	Fortalecer las habilidades lectoras de los estudiantes desde NT1 a 8° básico, que enriquezcan el trabajo escolar diario, mediante la	100% de los docentes incorporan un despliegue metodológico en el proceso de enseñanza aprendizaje en las diversas asignaturas	Instalación de programación ICE y articulación de aula en unidades integradas a los	Mejoramiento de programación ICE y articulación con las unidades de aprendizaje con los	Consolidación de programación ICE y articulación con las unidades de aprendizaje con los

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1	PERIODO AÑO 2	PERIODO AÑO 3
	<p>incorporación en el proceso de enseñanza aprendizaje de la programación ICE en las diferentes asignaturas del curriculum, permitiendo aportar a la vida académica de la escuela, avanzar en los resultados y fortalecer el aprecio y valoración por las tradiciones culturales y patrimoniales</p>	<p>del curriculum, a través de la programación ICE, vinculándola con los objetivos de aprendizaje del curriculum nacional durante el año escolar para fomentar la lectura, diversas manifestaciones artísticas, culturales y patrimoniales de manera que enriquezcan y consoliden los resultados de aprendizaje y formativos de los estudiantes.</p>	<p>Talleres JEC de educación patrimonial y ambiental desde 5° a 8° básico. Talleres JEC de literatura infantil desde NT1 a 4° básico</p>	<p>programas de estudio. Talleres JEC de educación patrimonial y ambiental desde 5° a 8° básico. Talleres JEC de literatura infantil desde NT1 a 4° básico. Incorporar al equipo profesional competente en educación patrimonial para un programa de educación patrimonial ambiental.</p>	<p>programas de estudio. Talleres JEC de educación patrimonial y ambiental desde 5° a 8° básico. Talleres JEC de literatura infantil desde NT1 a 4° básico. Incorporar al equipo profesional competente en educación patrimonial para un programa de educación patrimonial ambiental.</p>

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1	PERIODO AÑO 2	PERIODO AÑO 3
Gestión Curricular	Lograr fortalecer los procesos de enseñanza en el aula, mediante talleres de reflexión pedagógica, observación de clases, lineamientos metodológicos y didácticos para el desarrollo del pensamiento que permita a los docentes impulsar prácticas pedagógicas actualizadas y a los estudiantes la adquisición de las habilidades y conocimientos que le corresponden que aseguren la sustentabilidad del proceso educativo.	80% de los estudiantes fortalecen sus procesos de enseñanza aprendizaje a partir del acompañamiento y seguimiento a los procesos educativos de gestión curricular de manera que se aseguren resultados de calidad y sustentables en el tiempo.	Plan de talleres de perfeccionamiento en metodología y didáctica. Observación de clases a través de pauta y posterior análisis de los resultados.	Propuesta de lineamiento metodológico y didáctica de la enseñanza aprendizaje. Observación de clases. Estudio de clases. Perfeccionamiento entre pares e intercambio de buenas prácticas.	Mejoramiento de los lineamientos metodológico y didáctica de la enseñanza aprendizaje. Observación de clases. Estudio de clases. Perfeccionamiento entre pares e intercambio de buenas prácticas.

### **11.3 Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>META ESTRATÉGICA</b>	<b>PERIODO AÑO 1</b>	<b>PERIODO AÑO 2</b>	<b>PERIODO AÑO 3</b>
Convivencia Escolar	Mejorar la identidad positiva de la institución promoviendo sistemáticamente el sentido de pertenencia mediante la implementación de lemas, símbolos, ritos, celebraciones, premiaciones que promuevan los principios y valores de la institución, la articulación y difusión de la historia del establecimiento para la construcción de una identidad compartida del PEI que logre movilizar a la comunidad.	90% de los miembros de la institución destaca por contar con una identidad positiva y sentido profundo de pertenencia manifestado en lemas, símbolos, ritos, celebraciones y premiaciones del establecimiento institucionalizadas, exposiciones que logren la identificación con el PEI.	Premiaciones semestrales institucionales a los destacados de los diferentes niveles, disciplinas, competencias de la comunidad educativa. Rescate a través de celebraciones culturales el sentido de pertenencia de la institución. Ritos de los primeros lectores. Rutas patrimoniales.	Premiaciones semestrales institucionales a los destacados de los diferentes niveles, disciplinas, competencias de la comunidad educativa. Rescate a través de celebraciones culturales el sentido de pertenencia de la institución. Ritos de los primeros lectores. Una Ruta patrimonial anual por nivel. Gira patrimonial nacional a los alumnos destacados. Programa de memorias del siglo XX.	Premiaciones semestrales institucionales a los destacados de los diferentes niveles, disciplinas, competencias de la comunidad educativa. Rescate a través de celebraciones culturales el sentido de pertenencia de la institución. Ritos de los primeros lectores. Una Ruta patrimonial anual por nivel. Programa de memorias del siglo XX.

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1	PERIODO AÑO 2	PERIODO AÑO 3
Convivencia Escolar	Fortalecer el logro de los objetivos formativos mediante un plan de formación que considere las necesidades y problemas formativos de los estudiantes del establecimiento educacional, que aborde el respeto, responsabilidad, resolución de conflictos de sexualidad, hábitos de vida saludable, participación y valores institucionales para el desarrollo integral y la consolidación de perfil de egreso de nuestros estudiantes	90% de los estudiantes del establecimiento destacan por sus aprendizajes formativos intencionados en el PEI, en los OFT y las actitudes favorecidas por el curriculum a través del plan de formación integral.	Contratar asistencia técnica educativa para el diseño de un plan de formación escolar y actualización del manual de convivencia. Formación de la unidad psico-social. Talleres de sexualidad y hábitos de vida saludable.	Implementar un plan de formación escolar desde 1° a 8° básico. Actualización del Manual de Convivencia. Contratación de un Encargado de Convivencia Escolar. Un taller de sexualidad, uno de hábitos de vida y uno de resolución de conflictos para todos los niveles.	Mejoramiento del plan de formación escolar y ampliar a niveles de educación parvularia. Actualización del manual de convivencia. Formación del aula de bienestar. Continuidad del Encargado de Convivencia. Talleres de sexualidad, estilos de vida saludable y resolución de conflictos.

## 11.4 Gestión de Recursos

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1	PERIODO AÑO 2	PERIODO AÑO 3
Gestión de Recursos	Mejorar la gestión de recurso humano calificado, estimulado y comprometido, considerando las necesidades y sello educativo del PEI, las necesidades pedagógicas y la normativa vigente mediante una selección a base de cumplimientos de meta y compromisos institucionales, que apoyen la gestión educativa para el cumplimiento de los objetivos académicos y formativos de los estudiantes.	90% del recurso humano del establecimiento manifiesta en su quehacer diario en la escuelas su compromiso con el PEI, asumiendo sus responsabilidades en el cumplimiento de sus competencias funcionales y conductuales, consensuadas en el proceso de selección al inicio del año escolar y en constante evaluación por parte de la dirección que permita contar con un recurso humano que apoye la gestión escolar.	Evaluación del desempeño laboral y profesional de la unidad educativa. Reconocimiento anual y público del personal destacado en función del perfil de competencias del establecimiento. Asignar profesores especialistas por asignaturas asistentes del aula de NT1 a 4° básico.	Evaluación del desempeño laboral y profesional de la unidad educativa. Reconocimiento anual y público del personal destacado en función del perfil de competencias del establecimiento. Asignar profesores especialistas por asignaturas asistentes del aula de NT1 a 4° básico.	Evaluación del desempeño laboral y profesional de la unidad educativa. Reconocimiento anual y público del personal destacado en función del perfil de competencias del establecimiento. Asignar profesores especialistas por asignaturas asistentes del aula de NT1 a 4° básico.

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META ESTRATÉGICA	PERIODO AÑO 1	PERIODO AÑO 2	PERIODO AÑO 3
Gestión de Recursos	Mejorar el logro de los objetivos académicos y formativos mediante la implementación de un sistema de adquisición de recursos educativos, materiales, servicios e insumos suficientes, para el tratamiento curricular, el desarrollo de los talleres extraescolares, las necesidades de los estudiantes y docentes para contar con el equipamiento, condiciones de seguridad e instalaciones necesarias para facilitar el desarrollo integral y bienestar de los estudiantes.	100% de la adquisición de los recursos educativos, materiales e insumos suficientes y requeridos están disponibles para el desarrollo del tratamiento curricular, talleres extraescolares u otra instancia de aprendizaje del establecimiento mediante un sistema que facilita su uso, la organización y el préstamo, durante el año escolar, permitiendo contar con una gestión del recurso ordenada y facilitadora del aprendizaje.	Implementación de tecnologías en el aula. Implementación de talleres extraescolares. Implementación de espacios educativos. Comprar materiales de apoyo educativo	Mejoramiento de las tecnologías en el aula y sala de enlaces. Mejoramiento de talleres extraescolares. Adquisición de colecciones para biblioteca. Implementación de laboratorio de ciencias y medio ambiente. Compra de materiales de apoyo educativo	Mejoramiento de las tecnologías en el aula y sala de enlaces. Mejoramiento de talleres extraescolares. Adquisición de colecciones para biblioteca. Implementación de laboratorio de ciencias y medio ambiente. Compra de materiales de apoyo educativo

## 12 PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO ANUAL

### 6.0 Dimensión Liderazgo

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Liderazgo	Planificar e implementar un plan de formación integral para estudiantes del establecimiento basado en proyecto educativo institucional y el curriculum vigente	Indicador de seguimiento 1: N° de plan de formación diseñado e implementado al término del primer año. Indicador de seguimiento 2: N° de docentes y asistentes de la educación conocen y adhieren al plan de formación.	-Promover la participación en la formación integral en la escuela. -Elaboración de un plan de formación integral.	-Jornadas de trabajo de elaboración del plan integral. -Elaboración de un cronograma de sesiones de trabajo. - Registro de actas, acuerdos y registro de firmas. - Fotografías. - Plan de formación integral.	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico directivo. Docentes DAEM (Equipo Técnico)	Recursos SEP

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Liderazgo	Mejorar el sentido de pertenencia e identificación con el PEI en los distintos actores de la unidad educativa, mediante el cumplimiento de la programación ICE, objetivos académicos y formativos que serán desatacadas en diversas celebraciones y premiaciones que el establecimiento ha institucionalizado.	Indicador de seguimiento 1: N° de cumplimiento de la programación ICE. Indicador de seguimiento 2: N° de estudiantes que cumplen con los objetivos normativos y académicos del PEI.	-Estímulos y premiaciones institucionales. -Encuentros, reuniones, talleres y/o jornadas para establecer alianza entre escuela y familia.  Diseño de página WEB para difusión y cuenta pública.	Cronograma de actividades. - Nómina de alumnos premiados por categorías. Registro fotográfico. Evaluación de la comunidad  Página WEB	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico directivo. Docentes Toda la comunidad educativa.	Recursos SEP

## 12.1 Gestión Curricular

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Gestión Pedagógica	Mejorar la conducción efectiva de los procesos de enseñanza, incorporando la planificación en aula la estrategia de mejora "programación ICE" que congrega una variedad de elementos patrimoniales culturales que mes a mes potencian las diferentes asignaturas del curriculum nacional, para el logro de las habilidades lectoras, resultados de aprendizajes educativos, los que serán monitoreados para entregar efectivas oportunidades de aprendizajes a los estudiantes de NT1 a 8° básico.	Indicador de seguimiento 1: N° de estudiantes están en el nivel medio de dominio lector y 6% de aumento de préstamos en biblio CRA. Indicador de seguimiento 2: N° de docentes planifican con programación ICE. Indicador de Seguimiento 3: N° de estudiantes se movilizan desde niveles bajos a niveles superiores.	-Programación ICE. -Acompañamiento al Aula. -Monitoreo del proceso de enseñanza aprendizaje y habilidades evaluadas en el SIMCE	Planificaciones con programación ICE. Evaluaciones de inicio, proceso y final. Registro de préstamos de biblio CRA semestral. Registro de Movilidad de estudiantes semestral. Pauta de registro de acompañamiento al aula.	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico directivo. Docentes  Equipo Pie.	Recursos SEP

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Gestión Pedagógica	Mejorar el logro de aprendizajes estipulados en las bases curriculares y marco curricular en los estudiantes desde NT1 a 8° básico a través del lineamiento metodológico ICE y talleres de análisis de las bases curriculares y estrategias de aprendizaje.	Indicador de seguimiento 1: N° de estudiantes se ubican en niveles de logro medio bajo, medio alto y alto en las mediciones Indicador de seguimiento 2: N° de docentes y educadoras mejoran sus estrategias pedagógicas.	-Seminarios y/o talleres en la escuela. -Acompañamiento al Aula. -Implementación efectiva e estrategias efectivas de lenguaje y matemáticas.	Planificaciones con programación ICE. Evaluaciones de inicio, proceso y final. Registro de Movilidad de estudiantes semestral. Pauta de registro de acompañamiento al aula. Cronograma de seminarios y/o talleres. Registro de asistencia	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico directivo. Docentes DAEM (Equipo Técnico)  Equipo PIE.	Recursos SEP

## 12.2 Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Convivencia Escolar	Mejorar el compromiso profesional y altas expectativas en los miembros de la comunidad educativa mediante un perfeccionamiento continuo orientado a la calidad del servicio educativo y cumplimiento del PEI	Indicador de seguimiento 1: N° de personal des establecimiento cumple con las metas y compromisos de acuerdo al plan de acción. Indicador de seguimiento 2: N° estudiantes asisten de forma regular de cuerdo a la jornada escolar y actividades propias del establecimiento	Seminarios y/o talleres en la escuela.  Implementación efectiva e estrategias efectivas de lenguaje y matemáticas.	Planificaciones con programación ICE. Evaluaciones de inicio, proceso y final. Registro de Movilidad de estudiantes semestral. Pauta de registro de acompañamiento al aula. Cronograma de seminarios y/o talleres. Registro de asistencia	Marzo a Diciembre 2019	Equipo técnico directivo. Docentes DAEM (Equipo Técnico)	Recursos SEP
Convivencia Escolar	Difundir el proyecto educativo institucional mediante diversas estrategias de comunicación, en los diferentes actores de la comunidad escolar para el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.	Indicador de seguimiento 1: N° de actores de la comunidad educativa toman conocimiento y adhieren al PEI.	-Difusión del PEI en diversas actividades con la comunidad. -Encuentros comunitarios de rescate de tradiciones e identidad.  Elaboración de página WEB	Cronograma de actividades. Registro fotográfico. Evaluación de la comunidad  Página Web.	Marzo a Diciembre 2019	Equipo técnico directivo. Docentes Toda la comunidad educativa.	Recursos SEP

### 12.3 Gestión de Recursos

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Gestión de Recursos	Mejorar la administración de recurso humano de acuerdo a las competencias conductuales y funcionales estipuladas en los perfiles de personal del PEI mediante una estrategia de evaluación semestral que permita monitorear y retroalimentar el desempeño individual y tomar medidas para los procesos de desvinculación si la administración de la institución lo estimara conveniente.	Indicador de seguimiento 1: N° de evaluaciones de desempeño individual del personal categorizadas y por competencias.	-Contratación del recurso humano. - Evaluación de desempeño individual por competencias.	-Contratos de trabajo y/o asunción de funciones. - Elaboración y aplicación de pauta de evaluación de desempeño por competencias.  Socialización de resultados y compromisos.	Marzo a Diciembre 2019	Equipo técnico directivo. Docentes y asistentes de la educación DAEM	Recursos SEP

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Gestión de Recursos	Mejorar las condiciones de infraestructura, colecciones de la biblio CRA y equipamiento tecnológico que faciliten el aprendizaje de los estudiantes y que favorezcan el bienestar de la comunidad.	Indicador de seguimiento 1: N° de mejoramiento de los resultados académicos anuales así como formativos. Indicador de seguimiento 2: - N° de préstamos de biblio-Cra con respecto al año anterior. -Indicador de seguimiento 3: N° de estudiantes que utilizan equipamiento tecnológico.	-Recursos educativos y materiales - Mejoramiento de los espacios educativos.	Listado de requerimientos. -Cronograma de adquisiciones. - Inventario actualizado. Registro fotográfico. Evaluación de la comunidad	Marzo a Diciembre 2019	Equipo técnico directivo. Docentes Toda la comunidad educativa.	Recursos SEP

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Gestión de Recursos	Fortalecer la gestión financiera del establecimiento mediante la administración ordenada de los recursos y rendición de cuentas	Indicador de seguimiento 1: N° de cumplimiento de la programación ICE. Indicador de seguimiento 2: N° de estudiantes que cumplen con los objetivos normativos y académicos del PEI.	-Estímulos y premiaciones institucionales. -Encuentros, reuniones, talleres y/o jornadas para establecer alianza entre escuela y familia.	Cronograma de actividades. - Nómina de alumnos premiados por categorías. Registro fotográfico. Evaluación de la comunidad	Marzo a Diciembre 2019	Equipo técnico directivo. Docentes Toda la comunidad educativa.	Recursos SEP

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Gestión de Recursos	Mejorar las condiciones de infraestructura, colecciones de la biblio CRA y equipamiento tecnológico que faciliten el aprendizaje de los estudiantes y que favorezcan el bienestar de la comunidad.	Indicador de seguimiento 1: N° de mejoramiento de los resultados académicos anuales así como formativos. Indicador de seguimiento 2: - N° de préstamos de bibliocra con respecto al año anterior.  -Indicador de seguimiento 3: N° de estudiantes que utilizan equipamiento tecnológico.	-Listado de requerimientos. - Gastos operacionales. - Cuenta pública.	Cronograma de actividades. - Nómina de alumnos premiados por categorías. Registro fotográfico. Evaluación de la comunidad	Marzo a Diciembre 2019	Equipo técnico directivo. Docentes Toda la comunidad educativa.	Recursos SEP

## 13 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Son aquellas acciones que permitirán constatar los cambios propuestos por el Plan de Mejoramiento. El Seguimiento corresponde a una revisión periódica de la ejecución de cada una o del conjunto de las actividades establecidas en el Plan de Mejoramiento. A su vez, permitirá tomar decisiones oportunas que posibiliten rectificar deficiencias encontradas en el curso de avance del plan. El equipo directivo del establecimiento tiene la responsabilidad de establecer el mecanismo de seguimiento del Plan, desarrollando los procedimientos que permitan verificar los indicadores tanto de procesos como de resultados definidos.

Estas acciones se realizarán durante el proceso de implementación del plan y al finalizar la ejecución de sus actividades. Estas acciones servirán también como insumo para el desarrollo del plan siguiente. Asimismo, deberá ser guiada por los criterios definidos en los programas de acción, realizarse sobre la base de informes de avance y expresarse en un informe de evaluación anual.

TABLA 1: Niveles de implementación de acciones del Plan de Mejoramiento Educativo

CODIGO	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN	CRITERIOS
1	IMPLEMENTADA	Fue completamente implementada y están presentes todos los medios de verificación señalados por el establecimiento.
2	PARCIALMENTE IMPLEMENTADA	Implementación en curso, según las fechas establecidas y están presentes los medios de verificación señalados por el establecimiento. Su implementación ha sido parcial y están presentes los medios de verificación señalados por el establecimiento (registrar N° de la justificación)
3	NO IMPLEMENTADA	La acción nunca se ha ejecutado (registrar N° de la justificación)

TABLA 2: Causas (Justificaciones)

CÓDIGO	JUSTIFICACIÓN
1	Aún no concluye el plazo de la ejecución
2	Se interrumpe la implementación de la acción porque se consideró que no contribuía al logro del objetivo
3	No se encontró asesoría externa idónea y/o ATE interrumpió sus servicios
4	No se contó en la disponibilidad de recursos humanos internos
5	No se contó con los recursos materiales y/o educativos y/o tecnológicos o infraestructura necesaria.
6	No se contó con el tiempo suficiente.
7	Los recursos financieros fueron insuficientes.
8	Los recursos financieros no llegaron al establecimiento.

TABLA 3: Medios de Verificación.

CODIGO	NIVEL DE EXISTENCIA	CRITERIO
1	Suficiente	Se cuenta con todos los medios de verificación requeridos 100%
2	Insuficiente	Se cuenta con algunos medio de verificación requeridos. Uno o más pero no todos.
3	No presenta	No existe ningún medio de verificación consignado en el plan 0%

TABLA 4: Grados de contribución de las acciones a los objetivos anuales.

CODIGO	NIVEL DE CONTRIBUCIÓN	CRITERIO
1	INICIAL	Las acciones han sido implementadas, pero su despliegue es incipiente y solo se puede establecer contribución inicial al logro de los objetivos.
2	MEDIA	Las acciones han sido ejecutadas sistemáticamente y su despliegue permite establecer que se ha logrado una contribución intermedia al logro de los objetivos.
3	DESTACADA	Las acciones asociadas al cumplimiento de los objetivos y que las acciones se han implementado sistemáticamente y su despliegue permite establecer que los objetivos se cumplen satisfactoriamente.
4	NO CONTRIBUYE	No se han implementado las acciones o su implementación ha sido aislada u ocasional, por lo tanto no se puede establecer nivel de contribución al logro del objetivo.

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INICIO	TÉRMINO	NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)	JUSTIFICACIÓN (Código)	CONTRIBUCIÓN (Código)	MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)
Liderazgo	Planificar e implementar un plan de formación integral para estudiantes del establecimiento basado en proyecto educativo institucional y el curriculum vigente	Revisión del Curriculum Vigente mediante análisis de las bases curriculares.	N° de bases curriculares revisadas/ n° de bases curriculares existentes.						
		Elaborar un plan de formación Integral para todo el establecimiento	N° de plan realizado/ n° de plan propuesto						
	Mejorar el sentido de pertenencia e identificación con el PEI en los distintos actores de la unidad educativa, mediante el cumplimiento de la programación ICE, objetivos académicos y formativos que serán destacadas en diversas celebraciones y premiaciones que el establecimiento ha institucionalizado.	4 Entregas anuales de estímulos y premiaciones institucionales.	N° de entregas realizadas/ N° de entregas planificados.						
		3 Encuentros, reuniones y/o talleres para establecer alianza entre escuela y familia	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.						

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INICIO	TÉRMINO	NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)	JUSTIFICACIÓN (Código)	CONTRIBUCIÓN (Código)	MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)
		2 jornadas de difusión de programación ICE con toda la comunidad educativa.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.						

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INICIO	TÉRMINO	NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)	JUSTIFICACIÓN (Código)	CONTRIBUCIÓN (Código)	MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)
Gestión Curricular	Mejorar la conducción efectiva de los procesos de enseñanza incorporando en la planificación de aula la estrategia de mejora "programación ICE" que congrega una variedad de eventos patrimoniales culturales que mes a mes potencian las diferentes asignaturas del curriculum nacional para el logro de las habilidades lectoras , resultados de aprendizaje y educativos , los que serán monitoreados para entregar efectivas oportunidades de aprendizaje a los estudiantes de NT1 8° básico	2 Talleres semestral para los docentes, directivos y equipo PIE para empoderarse de la programación ICE.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.						
		2 Talleres semestral para los asistentes de la educación y administrativos para empoderarse de la programación ICE.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.						
		Acompañamiento al aula al menos dos veces por semestre desde NT1 a 8° básico	N° de acompañamientos realizados/ N° de acompañamientos planificados.						
		Monitoreo semestral de proceso de enseñanza aprendizaje y habilidades evaluadas por SIMCE.	N° de talleres monitoreos/ N° de monitoreos planificados.						

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INICIO	TÉRMINO	NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)	JUSTIFICACIÓN (Código)	CONTRIBUCIÓN (Código)	MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)
	Mejorar el logro de aprendizajes estipulados en las bases curriculares y marco curricular en los estudiantes desde NT1 a 8° básico del establecimiento a través de lineamiento metodológico ICE y talleres de análisis de bases curriculares y estrategias de aprendizaje.	2 Talleres semestral para los docentes, directivos y equipo PIE sobre la implementación de estrategias efectivas de enseñanza de lenguaje y matemáticas.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.						
		2 Talleres semestral para los docentes, directivos y equipo PIE para incorporar la programación ICE. En las planificaciones curriculares.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.						

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INICIO	TÉRMINO	NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)	JUSTIFICACIÓN (Código)	CONTRIBUCIÓN (Código)	MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)
Convivencia Escolar	Mejorar el compromiso profesional y altas expectativas en los miembros de la comunidad educativa mediante un perfeccionamiento continuo orientado a la calidad del servicio educativo y cumplimiento del PEI	1 Taller semestral para los docentes, directivos y equipo PIE para generar altas expectativas	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.						
		1 Taller semestral para los asistentes de la educación y administrativos para generar altas expectativas e	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.						
	Difundir el proyecto educativo institucional mediante diversas estrategias de comunicación, en los diferentes actores de la comunidad escolar para el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.	3 actividades de difusión del PEI en diversas instancias con la comunidad.	N° de actividades realizadas/ N° de actividades planificadas.						

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INICIO	TÉRMINO	NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)	JUSTIFICACIÓN (Código)	CONTRIBUCIÓN (Código)	MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)
		3 Encuentros comunitarios de rescate de tradiciones e identidad	N° de encuentros realizadas/ N° de encuentros planificados.						

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INICIO	TÉRMINO	NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)	JUSTIFICACIÓN (Código)	CONTRIBUCIÓN (Código)	MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)
Gestión de Recursos	Mejorar la administración de recurso humano de acuerdo a las competencias conductuales y funcionales estipuladas en los perfiles de personal del PEI mediante una estrategia de evaluación semestral que permita monitorear y retroalimentar el desempeño individual y tomar medidas para los procesos de desvinculación si la administración de la institución lo estimara conveniente.	Contratación del recurso humano necesario para el buen funcionamiento de la escuela	N° de recurso humano requerido/N° de recurso humano contratado						
		Aplicar evaluación individual por competencias en forma semestral.	N° de evaluaciones aplicadas/ N° total de recurso humano.						
		Revisión de perfiles de cargo según programación ICE.	N° total de perfiles revisados/ N° de perfiles existentes						
	Mejorar las condiciones de infraestructura, colecciones de la biblio CRA y equipamiento tecnológico que faciliten el aprendizaje de los estudiantes y que favorezcan el bienestar de la comunidad.	Adquisición de Recursos educativos y materiales para biblio Cra.	N° de material adquirido/ N° de material necesario.						
		Adquisición de recursos deportivos y de actividad física para talleres y recreos.	N° de material adquirido/ N° de material necesario.						
		Pintura de salas y reparación de baños.	N° de actividades propuestas/ N° de actividades realizadas						
		Adquisición de equipamiento tecnológico.	N° de material adquirido/ N° de material necesario.						

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INICIO	TÉRMINO	NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)	JUSTIFICACIÓN (Código)	CONTRIBUCIÓN (Código)	MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)
	Fortalecer la gestión financiera del establecimiento mediante la administración ordenada de los recursos y rendición de cuentas	Contar con los recursos para los gastos operacionales del establecimiento a través de caja chica	Caja Chica						
		Realizar 1 cuenta pública anual.	N° de actividad propuesta/ N° de actividad realizada.						
		Elaboración y diseño de página WEB	Página web elaborada.						

## 14 BIBLIOGRAFÍA

Alvariño, C., S. Arzola, J. J. Brunner, M. Recart y R. Vizcarra (2004). Gestión Escolar.

Bellei, C % Cajales, D. (2010) Asistencia Técnica Educativa en Chile Aporte al Mejoramiento Escolar. Santiago, Chile.

Brunner, J. J. y G. Elacqua (2003). Factores que inciden en una educación efectiva, [http://www.archivochile.com/edu.doc\\_analit/est\\_doc\\_analit00027.pdf](http://www.archivochile.com/edu.doc_analit/est_doc_analit00027.pdf).

Elgueta, S., Vargas, A., Bustos, N., Morawiets, L.,(2015). Escuelas que mejoran: Aprendizajes desde la Experiencia. Guía de trabajo basada en el libro “Lo aprendí en la Escuela” ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?

Martinic, S. (2002). Gestión efectiva para mejorar los aprendizajes, Revista de Educación, Ministeriode Educación N° 292, Chile, pp. 27-28.

Majluf, N. & Hurtado, M. (2010) Hacia una mejor gestión de los colegios. Influencia de cultura escolar sobre la educación. Departamento de Ingeniería Industrial y de sistemas. Santiago, Chile.

Martínez, F &Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de competencias emprendedoras: valor social e implicaciones educativas. Redalyc Red Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

Ministerio de Educación (2005). Calidad en todas las escuelas y liceos. Sistema de aseguramientode la calidad de la gestión escolar, Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2007). Marco para la buena dirección. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2005). Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo División de Educación General. Manual del Proceso de Autoevaluación, Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2005). Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar Material producido por la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo dependiente de la División de Educación General, Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2005). Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, Más Directivos, mejor gestión para más y mejores aprendizajes, Santiago, Chile.

Raczynski, D. (2001). Evaluación: una herramienta para mejorar, Ministerio de Educación, Revistade Educación, N° 290, Chile, pp. 9-12.

Reynolds, D., R. Bollen, B. Creemers, D. Hopkins, L. Stoll y N. Llargerweij (1997). Las EscuelasEficaces claves para mejorar la enseñanza, Editorial Santillana, Madrid.

Volante. P. (2010) Influencia de la Dirección Escolar en los logros académicos V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Santiago, Chile.

Volante, P. & González, C. (2006). Uso de Indicadores y sistemas de control en la gestión de proyectos educativos específicos, Revista Pensamiento Educativo, Santiago, Chile.

Weinstein, J. (2002). Calidad y Gestión: Condiciones y Desafíos, Revista Pensamiento Educativo. Vol. 31, pp. 50-71, Pontificia Universidad Católica de Chile.

## **Un poco de mi historia**

Mi nombre es Alex Álvarez Bucarey docente de Religión Católica de la comuna de Los Ángeles.

Mis inicios de estudios superiores parten en la ciudad de Chiguayante en el Seminario Metropolitano de Concepción en una vocación que sentía de llamado a la vida sacerdotal. En ese lugar permanecí desde el año 1988 a 1994 en donde finalice mis estudios filosóficos y teológicos. El año 1995-98 en sus inicios realice una experiencia de estudios Patrísticos y Cristológicos en la ciudad de San Pablo ( Brasil) y siguiendo mis estudios en Italia en el Instituto Mater Dei de la ciudad de Florencia. En mi regreso a Chile mi primer trabajo de docencia fue en la ciudad de Mulchen el año 1999- 2000, en el Liceo Miguel Ángel Cerda Leiva . En donde me desempeñe en el área de religión y encargado de pastoral liceana. Trabajando a la par en la ciudad de Los Ángeles como asesor diocesano de Pastoral Juvenil y asesor doctrinal y social en la formación de líderes Católicos.

En los años 2001-2006 por razones personales me traslade a la ciudad de Rancagua, en donde trabaje en la asesoría de formación de líderes católicos para la vida política. En los años 2007- 2009 regrese a la ciudad de Los Ángeles donde termino mis estudios en educación y pedagogía en Religión en la Universidad Santo Tomas, egresando fines del año 2009, a la par trabajando en la parte administrativa del Colegio Arturo Alessandri Palma de la ciudad. En dicha escuela mis funciones fue: Biblioteca, registro PAE, Informe de Subvención escolar y apoyo a inspección general. En la misma escuela trabaje como docente de religión en año 2009- 20011. Además participe de varios cursos de formación permanente en esos años. La experiencia recogida en esos años fue de profundo compromiso con mis estudiantes, ya que trabajaba en un ambiente de mucha vulnerabilidad escolar, pobreza, hacinamiento, drogas y alcoholismo del sector en donde se anclaba dicha escuela. Siempre inquieto por la idea de ayudar de una manera más fuerte el proceso de educar y de las oportunidades de mis

estudiantes en estas condiciones. En año 2012-2015 trabaje de igual manera en liceo Santa Fe. Trabaje después en la escuela Quebrada 2016-2018 una realidad rural en donde aprendí a conocer el estilo de enseñar en una realidad campesina. Estuve ayudando en el área pastoral y cooperando en el área curricular y pedagógica de la escuela. Oportunidad que aproveche para empaparme más de la educación y la gran vocación que es enseñar a través de la pedagogía del amor. Además agrego que he sido profesor jefe de muchos cursos, experiencia maravillosa de cercanía, empatía y de trabajo cercano, acogedor y respetuoso y sentir desde allí que se pueden lograr muchas cosas con los talentos de nuestros estudiantes. Visualizo como idea personal, que no se puede ser director de un colegio si uno no pasa por esta experiencia de vida.

Año 2019- 2020 en el Liceo Técnico, en la que hoy soy parte de este equipo de trabajo. Siento que la educación en Chile está al debe con la clase vulnerable, aunque los gobiernos de anteriores y el de turno ha hecho esfuerzos por lograr la calidad de la educación para todos los estudiantes, pero nos faltan, lideres pedagógicos y que se atrevan a innovar y fortalecer los equipos de trabajo y crear principalmente en nuestros estudiantes de condición vulnerable en el incentivo permanente y en trabajo constante. Hoy estamos sujetos a una Pandemia mundial del COVID-19 en donde nuevamente visualizo en esta modalidad de enseñanza remota - on- line las grandes brechas económicas en los que tienen acceso a los medios tecnológico y aquellos que no. Esto molesta y duele como educador porque el sentido de una buena educación hoy nuevamente se ve dañado. Sé que estamos frente algo externo pero mi pregunta como lo hacemos? Aunque veo esfuerzo de los docentes y docentes directivo para que esto sea lo menos dañoso posible. Pero tenemos que esperar que esto mejore y así poder trabajar de mejor manera nuestra vocación que es la de enseñar. Agradezco de todo corazón a la universidad Miguel de Cervantes por esta oportunidad de realizar mi Magister, aprendí demasiado y me siento capacitado para tomar responsabilidades mayores como líder de una escuela o liceo. Gracias al gran equipo de expertos docentes de

la universidad Cervantes, agradecer a cada uno de Uds., docentes tutores como también a nuestra tutora del Magister la Señorita Javiera Cruces. Espero y tengo la convicción personal de lograr ser un excelente líder pedagógico y humano para el crecimiento y el trabajo en la entrega de una educación de calidad a nuestros educandos. Gracias y abrazos virtuales.