



**UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES**

**Magíster En Educación Mención**

**Gestión De Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan De Mejoramiento Educativo**

**Colegio Horacio Johnson Gana**

**Profesor guía:**

**Pedro Rosales**

**Alumno (s):**

**Henry Seymour Norambuena**

**Santiago - Chile, mayo de 2016**

**Índice**

Introducción.....	3
Marco teórico.....	4
• Liderazgo institucional.....	4
• Cualidades de un líder.....	5
• Escuelas eficaces, liderazgo profesional.....	6
• Características escuelas eficaces.....	7 al 10
• Ley de subvención escolar preferencial.....	10 al 18
• Ley de subvención escolar.....	19 al 21
Dimensiones del establecimiento.....	22
• Reseña histórica.....	22
• Síntesis del entorno.....	22
• Resultados SIMCE.....	24 al 26
Análisis diagnóstico liderazgo.....	27 al 28
Análisis diagnóstico Gestión curricular.....	29 al 30
Análisis diagnóstico Convivencia escolar.....	31
Análisis diagnóstico Gestión de recursos.....	32
Desarrollo de los descriptores área liderazgo.....	33 al 34
Desarrollo de los descriptores área gestión curricular.....	35 al 37
Desarrollo de los descriptores área convivencia escolar.....	37 al 38
Desarrollo de los descriptores área gestión de recursos.....	39 al 41
Análisis de resultados.....	42 al 49
Plan de mejoramiento área liderazgo.....	50 al 52
Plan de mejoramiento área Gestión curricular.....	53 al 56
Plan de mejoramiento área Convivencia escolar.....	57 al 58



Plan de mejoramiento área Gestión de recursos.....	58 al 59
Bibliografía.....	60

## **Introducción**

El siguiente documento, tiene por objetivo presentar un programa de mejoramiento educativo destinado al centro educacional Horacio Johnson Gana D 120.

Para desarrollar el programa de mejoramiento educativo. El primer paso consistió en la elaboración de un diagnóstico institucional a fin de detectar las debilidades y fortalezas de la escuela Horacio Johnson Gana en la actualidad. Se analizaron cuatro áreas, las cuales son:

Liderazgo, gestión curricular, convivencia y gestión de recursos. A su vez de estas cuatro áreas se desprendieron 12 dimensiones. Las cuales fueron analizadas junto a sus respectivas áreas.

Se utilizó una valoración de 0 a 5, para darle un valor cuantitativo a cada dimensión de manera que resultara posible un análisis de resultados. Posteriormente estos resultados fueron expresados en diferentes gráficos, los cuales pasaron por un nuevo procedimiento basado en el análisis de resultados. De esta forma fue posible determinar la situación actual del establecimiento educacional y tomar decisiones basadas en el mejoramiento educacional. Concretamente en la elaboración de un plan de mejoramiento educativo, que nace en respuesta al diagnóstico institucional y el posterior análisis de resultados.

El programa de mejoramiento educativo, está destinado a fortalecer las debilidades encontradas y optimizar más aún las fortalezas, en función de construir una institución educacional de calidad poseedora de características propias de las escuelas eficaces con el único objetivo de entregar un mejor clima organizacional y una mejor educación para los niños y niñas del colegio Horacio Johnson Gana.

## **Marco Teórico**

Para que un establecimiento educacional tenga un buen funcionamiento y así pueda entregar una mejor educación a sus alumnos y alumnas. Es necesario establecer un liderazgo fuerte y un sistema de trabajo eficiente y eficaz de manera que la escuela se transforme en una institución de calidad.

### **1.- ¿Cuáles son la importancia de un buen liderazgo institucional?**

Primero es fundamental entender que un buen liderazgo se sustenta en un buen líder, es por ello que resulta importante saber lo que es un buen líder:

Cada ser humano ejerce algún tipo de liderazgo; existe el autócrata, que ejerce la autoridad suprema; el participativo que busca en sus subalternos el consejo y apoyo, pero toma la decisión final. El que opta por dejar en sus subalternos la autoridad de decidir y no interfiere, mientras se realice el trabajo.

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Por otro lado, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

Liderazgo según: Idalberto Chiavenato, "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

**a) Como cualidad personal del líder:**

Al comienzo de la historia, El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

**b) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.**

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Ahora bien el liderazgo el liderazgo es un aspecto central y fundamental en el proceso de gestión y al interior de cualquier tipo de institución, en este caso una institución educativa. Un buen liderazgo permite gestionar los recursos humanos,

tecnológicos y didácticos en función del logro de objetivos y la mejora de resultados en base al proyecto educativo del establecimiento.

De esta manera se puede lograr transformar un establecimiento educacional en una escuela eficaz.

### **¿Qué caracteriza a las escuelas eficaces?**

Las diferentes revisiones que se han realizado sobre lo que identifica a una escuela eficaz han llegado a conclusiones similares. Una de las síntesis más citadas es la de **Sammons, Hilman y Mortimore**(1995), basada en estudios británicos y norteamericanos. En ella se enumeran once **factores**, que se describen brevemente a continuación:

- Liderazgo profesional
- Visión y objetivos compartidos
- Un ambiente que estimula el aprendizaje
- La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar.
- Reforzamiento positivo.
- Supervisión de los procesos.
- Derechos y responsabilidades de los alumnos y alumnas.
- Enseñanza con propósito.
- Una organización que aprende.
- Colaboración de la familia y la escuela.

### **Liderazgo profesional**

Aunque con diferencias debidas a las tradiciones de los sistemas educativos donde se ha estudiado, no hay duda que el liderazgo profesional e instruccional ejercido por los directivos es un factor crucial de eficacia. Básicamente, se vincula con la fuerza de los propósitos que se persiguen, la implicación del profesorado en

la toma de decisiones, y la autoridad profesional del director/a en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

### **Visión y objetivos compartidos**

Probablemente, hayamos escuchado muchas veces que cuando un equipo de trabajo tiene objetivos comunes, eso facilita mucho las cosas. En el caso de una organización como la escuela, y en particular, en el contexto de los procesos de inclusión educativa, la unidad de propósito está estrechamente relacionada con el sentido de comunidad. Lo que se suele enfatizar de este factor de eficacia, es que los miembros de la comunidad educativa compartan, en términos generales, la visión, los valores y las metas de su quehacer diario. Asimismo, como parte del mismo, se encuentran el acuerdo sobre las prácticas de evaluación o la disciplina, y el trabajo colegiado entre los docentes.

### **Un ambiente que estimula el aprendizaje**

El ambiente de aprendizaje de una escuela eficaz suele ser tranquilo y agradable a sus participantes, tanto profesores como alumnos. Del mismo modo, se realza el valor del ambiente físico, como un lugar atractivo, en el mismo sentido de la atmósfera psicológica, es decir, que sea grato para sus participantes.

### **La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar**

Aunque pueda parecer obvio, no siempre las escuelas priorizan el aprendizaje como el foco de su actividad. Una forma en que esto se ha estudiado, es a través del tiempo instruccional, es decir, aquel efectivamente destinado a actividades de enseñanza y aprendizaje. Pues bien, la optimización del tiempo de aprendizaje es una característica clave de la eficacia. Como puede resultar evidente, la eficacia

también se vincula con el énfasis que se le da a los aspectos académicos en la actividad escolar, tales como la adecuada formación docente.

### **Expectativas elevadas**

Como sabemos hoy, las expectativas que tengan tanto profesores como alumnos del proceso educativo es una variable relevante del proceso de aprendizaje. Mantener y comunicar altas expectativas, mediante el estímulo y el desafío intelectual a los estudiantes, produce un incremento en el rendimiento, el aprendizaje y la autoestima de éstos. Además, esto suele ser cierto, tanto para las expectativas que se comunican a todo el grupo de la clase, como aquellas dirigidas a estudiantes individuales.

### **Reforzamiento positivo**

El reforzamiento positivo, mediante premios e incentivos es más eficaz que el castigo. En este sentido, una estrategia relevante es la mantención de la disciplina mediante reglas claras, participación y compromiso de los estudiantes. Otra estrategia que numerosos estudios han puesto de relieve es la utilización del elogio y la recompensa como medios de reforzar el buen comportamiento o el logro académico.

### **Supervisión del progreso**

En muchos programas de mejora escolar se ha puesto el énfasis en los mecanismos de supervisión y seguimiento del progreso de los estudiantes. Estos mecanismos pueden ser formales e informales, y son interdependientes de lo señalado anteriormente con respecto a la elevación de expectativas hacia los alumnos y del refuerzo positivo. Asimismo, contribuye a que los actores escolares

(profesores y alumnos) centren su atención en los procesos de enseñanza y aprendizaje. También, se ha establecido que esta supervisión debe ser adecuada, en términos de que no se pierda demasiado tiempo en ella y de que incorpore no solamente el progreso académico, sino también el desarrollo personal y social de los alumnos. Esta supervisión también involucra un componente de seguimiento del director o directora del centro sobre el progreso general de la escuela, retroalimentando positivamente a los docentes.

### **Derechos y responsabilidades de los alumnos**

Otro de los hallazgos comunes de la eficacia escolar es la importancia otorgada al papel activo que desempeñan los estudiantes en su aprendizaje, traducido en la atención puesta a su autoestima y a la asignación de responsabilidades en la vida cotidiana de la escuela. De igual forma, el mayor control y autonomía que puedan ejercer los estudiantes sobre su propio trabajo escolar en el aula, es un factor asociado positivamente con la mejora de los resultados académicos.

### **Enseñanza con propósito**

Este factor aglutina una serie de elementos que se relacionan con la calidad de la enseñanza. En primer lugar, figura la importancia de la planificación de las lecciones por parte de los docentes. En segundo, que las lecciones tengan objetivos claros y conocidos por los estudiantes. En tercer lugar, el valor de la enseñanza estructurada de los temas que se trabajan, enfatizando el papel que tienen las preguntas en la construcción de sentido por parte de los alumnos.

### **Una organización que aprende**

Cada vez cobra más actualidad la idea de las organizaciones que aprenden, aplicada a la escuela como un todo. Los estudios de eficacia escolar han encontrado que el aprendizaje como rasgo de toda la organización escolar, más

allá de sus individuos es un factor común a las escuelas más efectivas. Esto supone, básicamente, que la formación permanente del profesorado se desarrolle en el propio centro y que responda a las necesidades particulares de su acción docente, es decir, que sea aplicada y contextualizada.

### **Colaboración de la familia y la escuela**

Aunque los estudios revisados en este apartado son muy diversos en sus hallazgos y en su definición de participación o colaboración de las familias, se puede afirmar que cuando la participación de los padres involucra cuestiones relativas al aprendizaje de sus hijos y cuando existe acuerdo entre los objetivos de la escuela y los padres, es cuando ésta asegura mayores niveles de aprendizaje



Modelo integrado de Scheerens, 1992. Fuente: Marchesi y Martín, 1998.

Este modelo plantea una relación de causalidad o influencia entre el contexto, los «inputs» o entradas, los procesos y los resultados. Los resultados son influidos por los inputs y los procesos, e indirectamente, por el contexto. Asimismo, los procesos del aula son dependientes del nivel de la escuela. En cada uno de estos elementos se identifican variables o factores específicos que la investigación ha

señalado como empíricamente significativos. Puedes observar que en ambas figuras se repiten algunos factores de eficacia.

Una cuestión relevante y discutible de los hallazgos de los estudios de escuelas eficaces es el de su generabilidad. Concretamente, el hecho de que la mayoría de estos estudios se hayan realizado en países como Estados Unidos, Inglaterra y Holanda, hace difícil extrapolar estos resultados al contexto iberoamericano. No se puede suponer lisa y llanamente que los hallazgos de la investigación obtenidos en contextos culturales, sociales y económicos diferentes puedan aplicarse sin más a la realidad de nuestras escuelas. Por ello, en el siguiente apartado revisaremos lo que nos puede aportar la investigación al contexto latinoamericano.

### **Leyes con las que se sustenta el funcionamiento de el establecimiento Horacio Jonhson de dependencia municipal.**

#### **Ley de subvención escolar**

Ley N° 20.248 de la Subvención Escolar Preferencial Junio 2008 El fundamento de la Subvención Escolar Preferencial es el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación subvencionada del país. Por primera vez, el sistema de financiamiento no sólo se asocia a la entrega de recursos por prestación del servicio educativo, sino también a los resultados que alcanzan las y los estudiantes. Para ello exige compromisos que involucran y comprometen a toda la comunidad escolar. Los sostenedores voluntariamente adscriben a esta Subvención a los establecimientos bajo su dependencia que decidan y asumen todas las responsabilidades que ella implica. La Subvención Escolar Preferencial se instaura con la Ley N° 20.248, promulgada el 2 de febrero del 2008. Objetivos de la Ley  $\frac{3}{4}$  Asignar más recursos por Subvención a los estudiantes más vulnerables La asignación de recursos se realiza mediante la Subvención Escolar Preferencial, que se entrega por cada uno de las y los alumnos prioritarios,

matriculados en los establecimientos educacionales. La Ley reconoce que el costo de la enseñanza es mayor, a medida que aumenta la vulnerabilidad socioeconómica de las y los estudiantes. Adicionalmente, se crea una Subvención por Concentración, que entrega un monto de recursos, según la proporción de alumnos y alumnas prioritarias en relación al total de estudiantes matriculado en el establecimiento. La Ley reconoce que no sólo importa la condición del niño y la niña, sino que el entorno de aprendizaje juega un rol fundamental en el proceso educativo.

Establecer compromisos, por parte de las y los actores educativos, para mejorar la calidad de la enseñanza. Las y los sostenedores, según establece la Ley, asumen compromisos. Ellos están asociados al mejoramiento de resultados de aprendizaje de las y los estudiantes y de los procesos del establecimiento que impacten en ellos. Estos compromisos se expresan en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa que cada sostenedor suscribe con el Ministerio de Educación. El Convenio tiene una vigencia de cuatro años y puede renovarse por períodos iguales. El sostenedor firma un único Convenio por el conjunto de escuelas bajo su administración que adscriba a la Subvención Escolar Preferencial. El Convenio contiene: 9 Compromisos con las y los estudiantes, en especial los más vulnerables:  $\frac{3}{4}$  Aceptar a las y los alumnos que postulen entre el primer nivel de Transición y sexto Básico, de acuerdo a procesos de admisión, sin considerar el rendimiento escolar pasado o potencial de las y los postulantes.  $\frac{3}{4}$  Asegurar que en los procesos de admisión, no sea requisito la presentación de antecedentes socioeconómicos de la familia del o la estudiante que postula a una escuela.  $\frac{3}{4}$  Eximir a las y los alumnos prioritarios de los cobros referidos a financiamiento compartido. No pueden ser objeto de cobro alguno que condicione su postulación, ingreso o permanencia en el establecimiento.  $\frac{3}{4}$  Retener a las y los alumnos, entre primer Nivel de Transición y sexto Básico, sin que el rendimiento escolar sea obstáculo para la renovación de su matrícula.  $\frac{3}{4}$  Asegurar el derecho

de las y los alumnos a repetir de curso en un mismo establecimiento, a lo menos en una oportunidad por cada nivel de enseñanza. Esa no será una causa para cancelar y no renovar su matrícula.

Compromisos institucionales y pedagógicos:  $\frac{3}{4}$  Destinar la Subvención Escolar Preferencial a la implementación de las medidas comprendidas en un Plan de Mejoramiento Educativo, con especial énfasis en las y los alumnos prioritarios. También pueden impulsar asistencia técnico-pedagógica especial, para mejorar los resultados de las y los alumnos con bajo rendimiento académico.  $\frac{3}{4}$  Elaborar y cumplir un Plan de Mejoramiento Educativo elaborado con la comunidad escolar, que contemple acciones desde primer nivel de Transición hasta octavo Básico en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos.  $\frac{3}{4}$  Establecer y cumplir metas de resultados académicos de las y los alumnos, en especial de los prioritarios, concordadas con el Ministerio de Educación, en función de los resultados que se obtengan por aplicación del sistema de evaluación nacional, SIMCE.  $\frac{3}{4}$  Acreditar el funcionamiento efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro General de Padres y Apoderados.  $\frac{3}{4}$  Acreditar la existencia de horas docentes destinadas a cumplir la función técnico-pedagógica y asegurar el cumplimiento efectivo de las horas curriculares no lectivas.  $\frac{3}{4}$  Cautelar que las y los docentes de aula presenten al director o directora del establecimiento, dentro de los primeros quince días del año escolar, una planificación educativa anual de los contenidos curriculares.  $\frac{3}{4}$  Contar con una malla curricular que incluya actividades artísticas y/o culturales y deportivas que contribuyan a la formación integral de las y los alumnos. 9 Compromisos de información a la familia y autoridades ministeriales:  $\frac{3}{4}$  Informar respecto del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su reglamento interno. Esta información debe estar dirigida a las y los postulantes, y a sus madres, padres y apoderados. Ellos deberán aceptar por escrito el PEI de la escuela que elijan para sus hijos o hijas.

Resguardar que los procesos de admisión de los establecimientos sean de conocimiento público en los proyectos educativos. <sup>3</sup>/<sub>4</sub> Informar a las madres, padres, apoderadas y apoderados sobre la existencia de este Convenio. Enfatizar las metas fijadas en materia de rendimiento académico. <sup>3</sup>/<sub>4</sub> Presentar anualmente al Ministerio de Educación y a la comunidad escolar un informe relativo al uso de todos los recursos percibidos por Subvención Escolar Preferencial y de los demás aportes contemplados en la Ley. Dicho informe debe incluir la rendición de cuentas respecto de todos los recursos recibidos por concepto de esta Ley. <sup>3</sup>/<sub>4</sub> Señalar dentro del Convenio, el monto de las subvenciones o recursos que se reciben por la vía del financiamiento público. Esta información debe ser actualizada anualmente. Además, el sostenedor municipal deberá señalar, el aporte promedio de los tres años anteriores a la suscripción del Convenio.

2. Sostenedores y Ministerio de Educación: Compromiso y responsabilidad al suscribir el Convenio

La Subvención Escolar Preferencial establece compromisos específicos para las y los sostenedores y el Ministerio de Educación. Son las y los actores que firman el Convenio y deben cumplir funciones diversas, pero complementarias. <sup>TM</sup> El rol del Sostenedor es fundamental y sus responsabilidades son:

9 Presentar la postulación de los establecimientos a la Subvención Escolar Preferencial, a través de la plataforma informática que el Ministerio de Educación dispone para este fin. Suscribir el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. Asignar los recursos de la Subvención Escolar Preferencial a las acciones de mejoramiento planificadas por los establecimientos.

9 Trabajar con las y los integrantes de la comunidad educativa, particularmente con las y los directivos de los establecimientos, en la elaboración de su Plan de Mejoramiento Educativo.

Fomentar la articulación de las acciones de mejoramiento que se definan con las políticas comunales de educación, Revisar la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo y retroalimentar el trabajo de la escuela, Presentar el Plan de Mejoramiento Educativo ante el Ministerio de Educación, para su aprobación en

el caso de las escuelas clasificadas como emergentes. Contribuir al cumplimiento del Plan de Mejoramiento Educativo de las escuelas. Mantener a disposición del Ministerio de Educación un estado anual de resultados financieros. Así dará cuenta de los ingresos provenientes del financiamiento público y de los gastos realizados, por un período mínimo de cinco años. El informe deberá contemplar la rendición de cuentas respecto de todos los recursos recibidos por concepto de la Ley de Subvención Escolar Preferencial. En síntesis, el sostenedor o la sostenedora tiene la responsabilidad final por el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Educativo. Debe velar por el progreso de la calidad educativa de los establecimientos de su dependencia y asegurar mayores y mejores condiciones educacionales para las y los estudiantes más vulnerables. <sup>TM</sup> El Ministerio de Educación tiene a su cargo la administración de la Subvención Escolar Preferencial y sus responsabilidades son: Fijar los criterios que determinan la clasificación de los establecimientos y de las y los estudiantes prioritarios. Clasificar a los establecimientos en las distintas categorías e informar a las escuelas. Esto incluye a los Consejos Escolares, a las madres, padres, apoderadas y apoderados, a la comunidad escolar y al público en general. Tomar conocimiento de los Convenios de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa suscritos y verificar su cumplimiento.

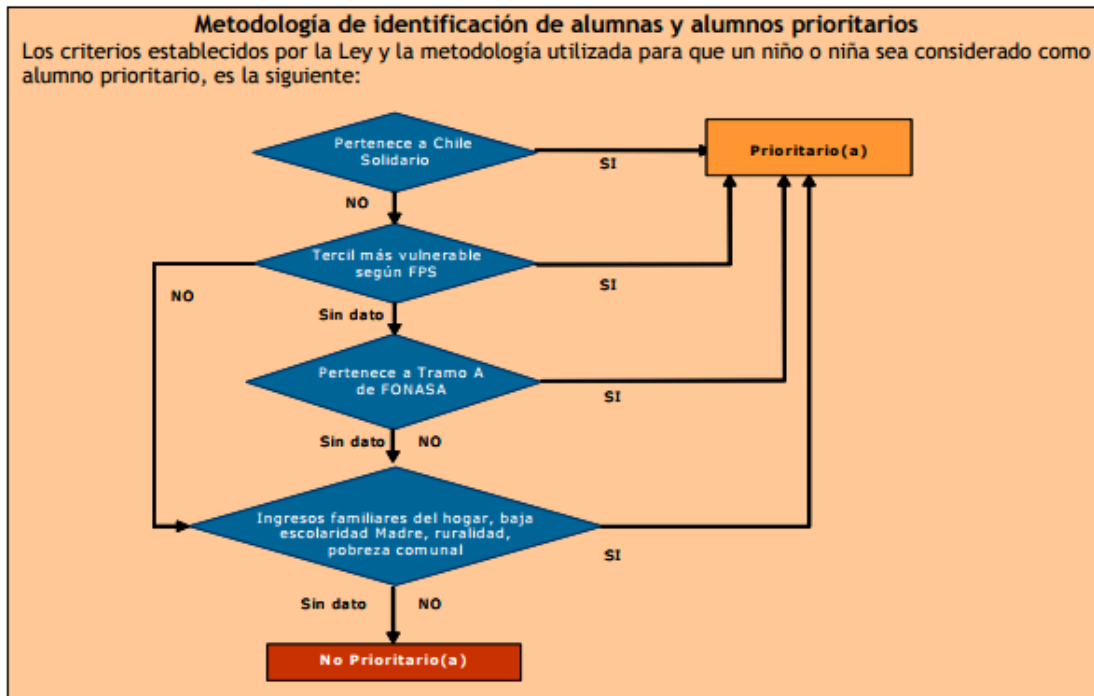
Entregar orientaciones y apoyo para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, en particular a las escuelas uni, bi y tri docentes, pequeñas y en situación de aislamiento geográfico. 9Elaborar un registro público de las entidades de Asistencia Técnico Educativa (ATE) que cumplan con los requisitos para realizar asesoría a los establecimientos educacionales. 9 Aprobar los Planes de Mejoramiento Educativo para escuelas emergentes y en recuperación y traspasar los recursos al sostenedor. Revisar y hacer recomendaciones para mejorar el Plan de Mejoramiento Educativo. Determinar los instrumentos y momentos en que se verificará el cumplimiento de los compromisos contraídos. Establecer

estándares nacionales y criterios específicos para la calificación de resultados educativos. Éstos deben ser actualizados, a lo menos, cada cinco años. Supervisar el uso de los recursos, las acciones y el nivel de cumplimiento de las metas comprometidas. Supervisar y asesorar pedagógicamente a las escuelas emergentes y en recuperación. Esto puede hacerlo en forma directa o por medio de instituciones o personas acreditadas en el Registro de Asistencia Técnica Educativa (ATE). Establecer la forma y periodicidad en que los sostenedores deben informar a la comunidad escolar respecto del cumplimiento de los compromisos adquiridos. Revisar la clasificación de escuelas cada cuatro años. Sostenedores de establecimientos educacionales rurales uni, bi y tri docentes, multigrado o en situación de aislamiento La Ley señala que el Convenio, puede establecer la obligatoriedad de funcionar en red con otros establecimientos de similares características. Además, el Ministerio de Educación entregará orientaciones específicas para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo de estos establecimientos. Asimismo, brindará apoyo y supervisión pedagógica especial en forma directa o mediante personas o entidades pedagógicas y técnicas de apoyo acreditadas en el Registro de Asistencia Técnica Educativa (ATE). Sanciones ante el incumplimiento de la Ley El incumplimiento de las obligaciones señaladas en la Ley de Subvención Escolar Preferencial, o de los compromisos establecidos en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, será sancionado por el Ministerio de Educación. Las sanciones se aplicarán conforme al artículo 52 de la Ley de Subvenciones y mediante el procedimiento establecido en el artículo 53 de la misma. Las sanciones consisten en: *f* Multas no inferiores a un cinco por ciento o superiores al cincuenta por ciento de una unidad de subvención educacional por alumno matriculado a la fecha en que se incurre en la infracción. *f* Privación total o parcial, definitiva o temporal de la Subvención Escolar Preferencial. En caso de privación temporal, ésta no podrá exceder de doce meses consecutivos. *f* Revocación del

reconocimiento oficial. *f* Inhabilidad temporal o perpetua del sostenedor para mantener o participar de cualquier forma en la administración de establecimientos educacionales subvencionados. Si el sostenedor es persona jurídica, se aplica a las y los socios, representantes legales, gerentes, administradores y directores o directoras.

3. Implementación de la Subvención Escolar Preferencial Las fases involucradas son: Primera Fase: Comunicación y difusión de los aspectos clave de la Ley Para iniciar el proceso de comunicación, las y los sostenedores y sus escuelas reciben información general sobre la Subvención Escolar Preferencial. Conocen sus objetivos, condiciones, funcionamiento y las fases para su implementación. La información detallada sobre todos los aspectos de la Ley se encuentra en la página Web del Ministerio de Educación ([www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)). Luego, en el portal de Comunidad Escolar ([www.comunidadescolar.cl](http://www.comunidadescolar.cl)), el o la sostenedora, se puede informar sobre la cantidad de alumnos prioritarios matriculados entre primer nivel de Transición y cuarto Básico, para cada establecimiento de su dependencia.

La operación de identificación de alumnos y alumnas prioritarias Es realizada anualmente por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB).La determinación de la calidad de estudiante prioritario, así como la pérdida de esta condición, es informada anualmente a la familia y al sostenedor del establecimiento.



Recepción de recursos La Subvención Escolar Preferencial implica un valor adicional a la subvención normal y su monto varía según los alumnos prioritarios y la clasificación de la escuela. En la fase inicial de la política, el beneficio será por los alumnos matriculados desde primer nivel de Transición a cuarto Básico. En esta primera fase cada sostenedor recibe los siguientes tipos de recursos: 1. Subvención Escolar Preferencial: Valor mensual por alumno prioritario matriculado. Se expresa en unidades de subvención educacional (USE), según la categoría del establecimiento educacional. El monto mensual que percibe el Sostenedor, se determina multiplicando el valor de la Subvención Escolar Preferencial por la asistencia promedio del establecimiento en los niveles a los que asisten los alumnos prioritarios. En particular, el sostenedor recibe el monto de recursos que resulta de la aplicación de la siguiente fórmula: o Escuela autónoma:  $(N^{\circ} \text{ Alumnos Prioritarios} * 1,4 \text{ USE} * \% \text{ Asist. Promedio})$  o Escuela emergente:  $(N^{\circ} \text{ Alumnos Prioritarios} * 0,7 \text{ USE} * \% \text{ Asist. Promedio})$  2. Aporte adicional para escuelas

emergentes: Adicionalmente, para contribuir al diseño e implementación del Plan, el Sostenedor recibirá por cada escuela emergente, un Aporte adicional equivalente a lo que recibiría si el establecimiento fuese autónomo. El 30 por ciento de este aporte se entrega durante el proceso de elaboración del Plan, y el 70 por ciento, una vez que éste es aprobado. Se calcula de la siguiente manera:  $(N^{\circ} \text{ Alumnos Prioritarios} * 0,7 \text{ USE} * \% \text{Asist. Promedio})$

3. Subvención por Concentración Monto mensual según el porcentaje de alumnos prioritarios en la escuela. Los sostenedores pueden impetrarla por todos los alumnos que estén cursando desde primer nivel de Transición hasta cuarto Básico. El resto de los niveles se irá incorporando progresivamente. Independiente de la clasificación de la escuela, la Subvención por Concentración que percibe el Sostenedor, se calcula de la siguiente manera:  $(\text{Matrícula Total} * \text{Factor Concentración} \% \text{Asist. Promedio})$  El factor concentración se expresa en USE, como lo muestra la siguiente tabla:

Tramos según % de Alumnos Prioritarios	1° NT a 4° básico	5° y 6° básico	7° y 8° básico
60% o más	0,252	0,168	0,084
Entre 45% y menos de 60%	0,224	0,149	0,075
Entre 30% y menos de 45%	0,168	0,112	0,056
Entre 15% y menos de 30%	0,098	0,065	0,033

## SUBVENCIÓN SEGÚN TIPO DE ESTABLECIMIENTO

### ESTABLECIMIENTOS GRATUITOS

#### 1. ¿Cuáles son los establecimientos gratuitos?

Son establecimientos que se financian fundamentalmente con el aporte del Estado. Según su administración, los cuales pueden ser Municipales, Particulares Subvencionados o de Administración Delegada DL N° 3166.

## **2. ¿Cuál es la subvención base que reciben mensualmente los establecimientos gratuitos?**

Los establecimientos gratuitos reciben un monto mensual por alumno/a atendido, el cual dependerá del nivel y modalidad de enseñanza, y de si funciona con o sin Jornada Escolar Completa. Este monto (factor USE) se multiplica por la asistencia media promedio registrada por curso en los tres meses precedentes al pago y por el valor de la USE vigente, dando como resultado la subvención base mensual.

Fórmula: Asistencia Media Promedio \* Factor USE \* Valor USE = Subvención Base.

### **3. Importante:**

La subvención podrá estar sujeta a modificaciones, en caso de existir discrepancias entre las asistencias medias comprobadas por un Fiscalizador de la Superintendencia de Educación Escolar, en visitas inspectivas a un establecimiento educacional, respecto de las asistencias medias declaradas por este último en el mismo mes de la visita.

## **4. ¿Los establecimientos gratuitos pueden realizar algún tipo de cobro?**

El artículo 2, N° 8 de la Ley N° 20.845, ha derogado el cobro de derecho a matricula para la Educación Media.

Los Centros de Padres y Apoderados de los establecimientos educacionales subvencionados que estén legalmente constituidos, podrán cobrar anualmente un aporte por apoderado no superior al valor de media unidad tributaria mensual (UTM). Este aporte tendrá carácter de voluntario y podrá enterarse en 10 cuotas mensuales iguales.

El proceso de admisión y postulación a establecimientos educacionales subvencionados está reglamentado por el artículo 7° y siguientes del DFL N° 2 de 1998 del Ministerio de Educación, y señala que los alumnos no están sujetos a la exigencia de pruebas de admisión de cualquier tipo, u otro antecedente vinculado a su desempeño académico, condición socioeconómica o familiar, así como cualquier cobro por la postulación de los estudiantes.

La etapa de postulación se realizará directamente en los establecimientos educacionales de preferencia de los padres o apoderados.

## **5. Importante:**

- Los alumnos que se encuentren en una situación socioeconómica de sus hogares que dificulte sus posibilidades de enfrentar un proceso educativo, no podrán ser objeto de cobro alguno según lo establecido en la ley N° 20.485.-

## **ESTABLECIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO COMPARTIDO**

### **6. ¿Cuáles son los establecimientos de financiamiento compartido?**

Son establecimientos que se financian con aportes del Estado y de los padres, madres y apoderados, a través del pago de una mensualidad.

### **7. ¿En qué consiste la subvención regular para establecimientos de Financiamiento Compartido?**

Corresponde al aporte del Estado (Subvención) pagado por alumno/a atendido/a, considerando el nivel educacional y modalidad de enseñanza, en establecimientos educacionales particulares y municipales subvencionados, menos el descuento según cobro mensual promedio, que realiza el establecimiento educacional a los padres, madres y apoderados y los aportes o donaciones en dinero que reciban de instituciones relacionadas. Este descuento, junto con el aporte realizado por el Sostenedor, contribuye a un Sistema de Becas de Financiamiento Compartido, el que debe estar regulado por el respectivo reglamento interno del establecimiento.

### **8. ¿Qué cobros pueden realizar los establecimientos de Financiamiento Compartido?**

Matricula: los establecimientos educacionales de financiamiento compartido podrán realizar cobro de matricula para el año escolar 2016 que tiene un monto máximo de \$3.500.- de acuerdo a lo establecido en el Decreto Exento N° 2743/2016.

Los Centros de Padres y apoderados de los establecimientos educacionales subvencionados que estén reglamentariamente constituidos, podrán cobrar anualmente un aporte por apoderado no superior al valor de media unidad tributaria mensual (UTM). Este aporte tendrá carácter de voluntario y podrá enterarse en 10 cuotas mensuales iguales.

Durante el año escolar 2016, los establecimientos de financiamiento compartido que sigan adscritos a este régimen podrán efectuar cobros mensuales máximos por alumnos, los que en todo caso o podrán exceder al cobro mensual



correspondiente al año escolar 2015, de acuerdo a los montos informados a los padres, madres y apoderados, convertidos en unidades de fomento, al valor de dicha unidad al día 01 de agosto de 2015.

El cobro mensual máximo por alumno en pesos establecido para cada año escolar, se aplicará considerando el valor de la unidad de fomento al primer día hábil del año escolar respectivo.

### **Dimensionamiento del Establecimiento**

**Reseña histórica:**

**Establecimiento:** Escuela Horacio Johnson Gana

**Directivos:**



**Directora:** Sra. María Verónica Pereira Venegas

**Inspector:** Sr Pablo Vallejos Guajardo

**Unidad técnico pedagógica:** Sra. Jaqueline Aracena

**Centro de padres:** Presidenta Sra. Rosa Retamales

**Vicepresidenta:** Sra. Gloria Gonzales Quinteros

Número de matrícula: 265 Estudiantes

Número de personal: 28

### **Historia**

El establecimiento fue creado en Octubre del año 1966, su primera directora fue a señora Olga Bastías Dinamarca. Se conocía como escuela coeducacional número 81. En el año 1979 pasa a ser conocida como la escuela N 120. Desde el año 1997 a la fecha se conoce con el nombre Escuela Horacio Johnson Gana. Desde el año 1974 hasta el año 2006 el establecimiento fue dirigido por el señor Fernando Cáceres Lizama. Desde el año 2007 hasta el 2009 fue dirigido por el señor Claudio RToa, desde el año 2010 hasta el año 2013 fue dirigido por la señora Marcia Fernández Saa. Actualmente la directora es la señora María Verónica Pereira Venegas.

El establecimiento se encuentra ubicado en la calle Del Granito 1249 y atiende a sus alumnos y alumnas desde Pre – Kínder a Octavo año en jornada escolar -completa. Cuenta con un 84,4% de alumnos y alumnas con índice de vulnerabilidad.

### **Síntesis de antecedentes del entorno:**

Síntesis de antecedentes del entorno: El colegio Horacio Johnson se encuentra ubicado en la calle Del Granito 1249 en la comuna de Conchalí, inmerso en un

sector con altos índices de vulnerabilidad (84,4%) y en un contexto social de familias monoparentales y altos índices de deserción escolar..

### **Síntesis de antecedentes pedagógicos:**

Actualmente la escuela Horacio Johnson Gana es un establecimiento escolar emergente, el cual atiende a un 84,4% de niño y niñas con índices de vulnerabilidad. En términos estructurales cuenta con una sala de enlaces con 14 computadores casi obsoletos, también con un centro de recursos para el aprendizaje sin recursos audiovisuales y finalmente se encuentra en un proceso de gestión para conseguir más y mejores implementos deportivos. Por lo tanto el establecimiento actualmente necesita renovar y actualizar su sala de enlaces, conseguir recursos audiovisuales para su biblioteca CRA, adquirir implementos deportivos y actualizar sus recursos en función de las diferentes necesidades pedagógicas existentes en la comunidad educativa.

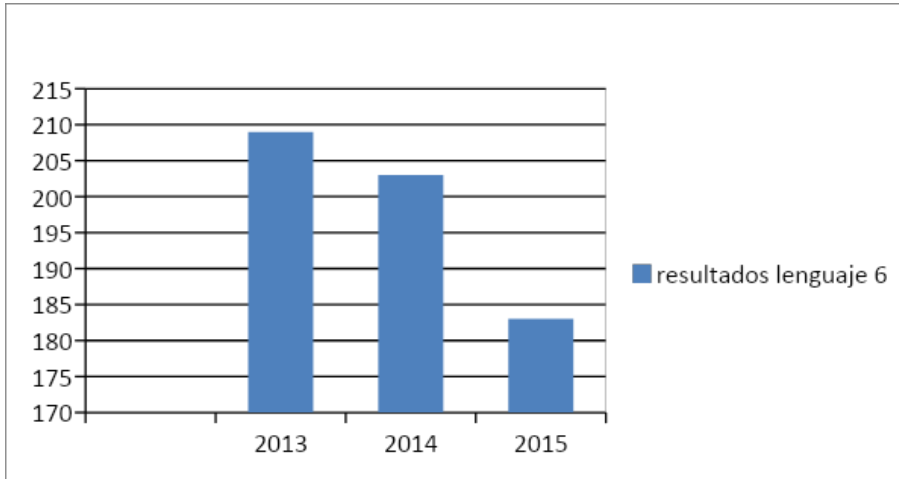
Durante el 2015 se ha trabajado para implementar diversas actividades deportivas y artísticas durante la jornada escolar completa, a fin de prevenir la obesidad en los niños y niñas, fomentar la actividad física, disminuir los niveles de estrés y enfrentar de manera efectiva los diferentes factores de riesgo.

Finalmente a través de una renovación del PEI, una reestructuración del reglamento interno y la elaboración de diferentes proyectos, se pretende que el colegio Horacio Johnson Gana en un periodo de cuatro años deje de ser una escuela vulnerable y se transforme en una institución emergente, la cual tenga mejores resultados SIMCE y un aumento considerable de su matrícula.

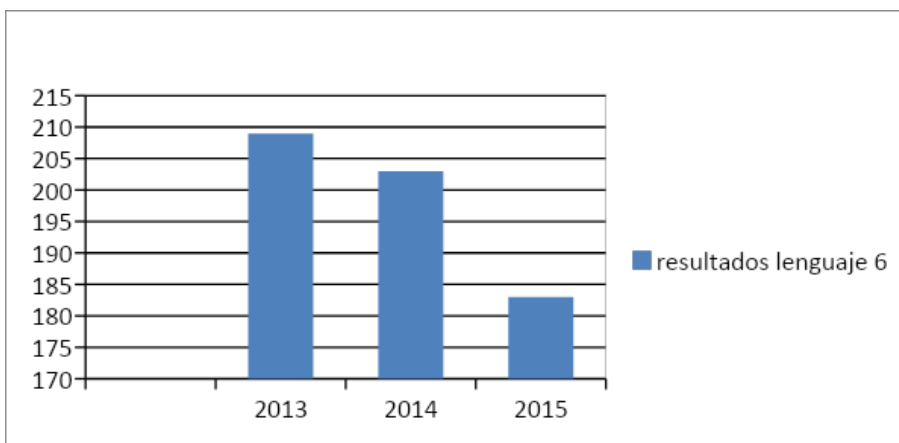
Resultados SIMCE.

Los resultados obtenidos por el colegio Horacio Johnson durante los años 2012, 2013, 2014 y 2015 en las áreas de lenguaje y matemática han sido los que se muestran en los siguientes gráficos.

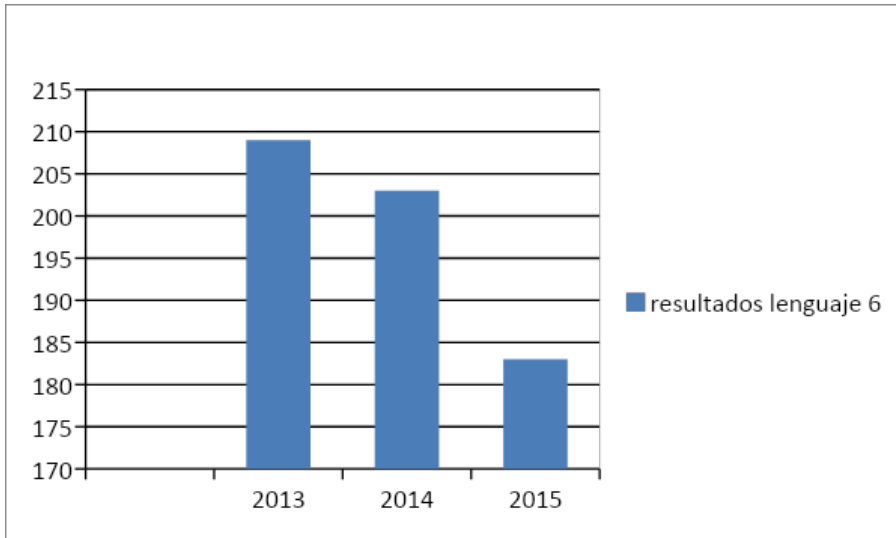
### LENGUAJE SEGUNDO BÁSICO



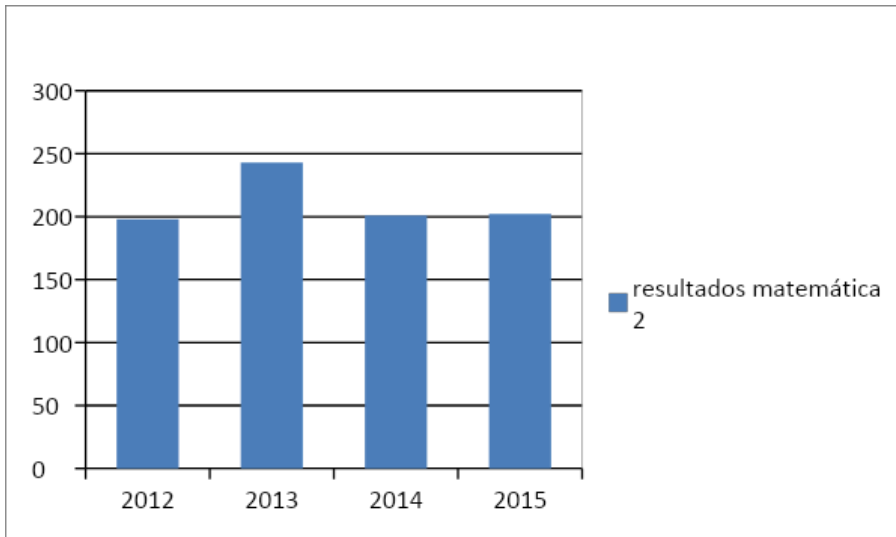
### LENGUAJE CUARTO BÁSICO



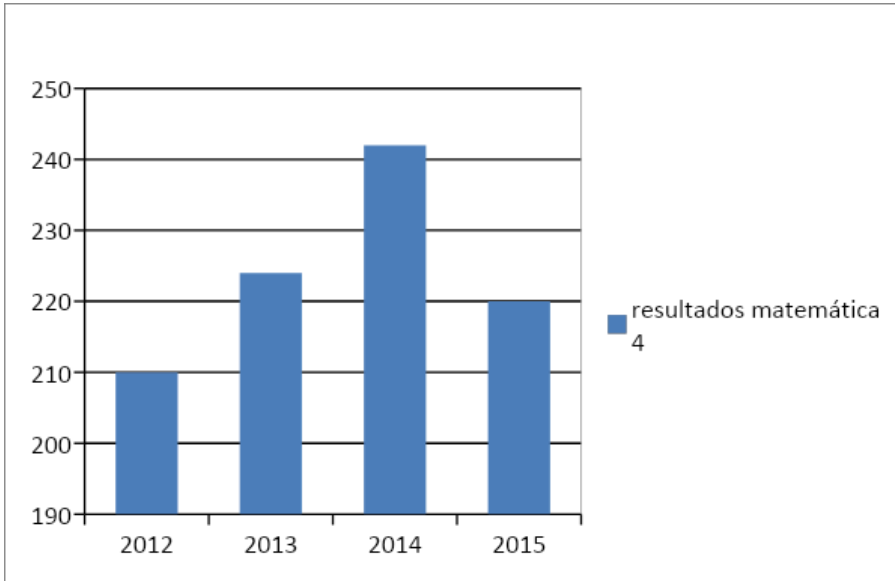
## LENGUAJE SEXTO AÑO



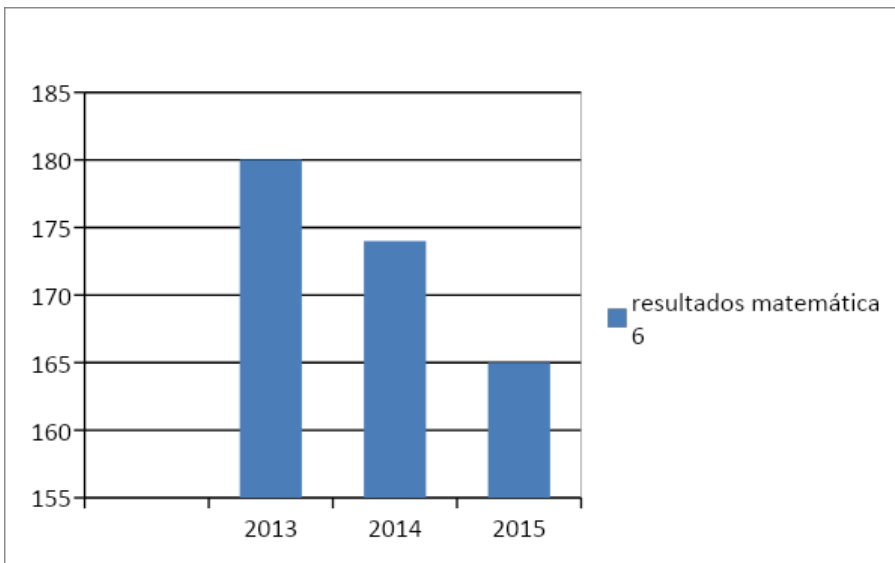
## MATEMÁTICA SEGUNDO AÑO



## MATEMÁTICA CUARTO AÑO



## MATEMÁTICA SEXTO AÑO



### Análisis del Diagnóstico Situacional (Áreas y Dimensiones).

Área	Dimensión	Análisis
1.- Liderazgo	Visión Estratégica y Planificación	<p><b>Nudo crítico:</b> No existe como practica implementada, la entrega de planificaciones mensuales o anuales.</p> <p><b>Estrategia:</b> Establecer como practica obligatoria, la entrega de planificaciones mes a mes y anuales a principio de año.</p> <p><b>Evidencias:</b> Planificaciones mensuales y anuales por asignatura.</p>
	Conducción y Guía	<p><b>Nudo crítico:</b> no existe una instancia de articulación para que docentes y directivos supervisen el logro de objetivos y elaboración de actividades curriculares, en función del PEI y el currículum nacional.</p> <p><b>Estrategia:</b> Establecer un espacio de articulación entre docentes pares y directivos en función del logro de objetivos.</p> <p><b>Evidencias:</b> dedicar un segmento de las reuniones semanales de profesores para atender los temas relacionados al logro de objetivos y a la vez generar instancias de</p>

	<p>articulación entre docentes y directivos.</p>
<p><b>Información y Análisis</b></p>	<p><b>Nudo crítico:</b> La dirección da poco énfasis a la convivencia entre docentes.</p> <p><b>Estrategia:</b> generar instancias para mejorar la convivencia entre docentes y la comunidad educativa en general.</p> <p><b>Evidencias:</b> actos, reuniones, celebraciones y convivencia para fortalecer la convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa.</p> <p>Una vez al mes informar a la comunidad educativa a través de reuniones de apoderado y profesores, los resultados de aprendizaje obtenidos por los niños y niñas del colegio.</p>

Área	Dimensión	Análisis
2.- Gestión curricular	Organización Curricular	<p><b>Nudo crítico:</b> no existe la práctica de interrelacionar el PEI con los planes y programas de estudio</p> <p><b>Estrategia:</b> generar instancias para articular el PEI con los planes y programas de estudio.</p> <p><b>Evidencias:</b> Utilizar reuniones de profesores para articular las distintas actividades curriculares con los objetivos propuestos en el PEI.</p>
	Preparación de la Enseñanza	<p><b>Nudo crítico:</b> las actividades de enseñanza de los docentes son estandarizadas y no consideran las características y necesidades de sus estudiantes.</p> <p><b>Estrategia:</b> preparar la enseñanza en función de las necesidades e intereses de los niños y niñas del establecimiento.</p> <p><b>Evidencias:</b> implementar un formato de planificación que considere los distintos niveles de enseñanza ya sea concreto,</p>

	<p>pictórico y simbólico a fin de abarcar las diferentes formas de aprender de los estudiantes.</p>
<p><b>Acción Docente en el Aula</b></p>	<p><b>Nudo crítico:</b> el espacio educativo de los estudiantes no ha sido organizado en función de las necesidades de los estudiantes.</p> <p><b>Estrategia:</b> establecer un sistema de distribución de recursos en los espacios educativos a fin de atender las distintas necesidades de los niños y niñas.</p> <p><b>Evidencias:</b> salas de clases letradas, utilización de bibliotecas de aula, visitas periódicas al CRA y a la sala de enlaces.</p>
<p><b>Evaluación de la Implementación Curricular</b></p>	<p><b>Nudo crítico:</b> no existen instancias para reflexionar acerca de la correcta implementación curricular.</p> <p><b>Estrategia:</b> generar instancias periódicas para reflexionar acerca de la correcta implementación de la cobertura curricular.</p> <p>Supervisar la entrega mensual de planificaciones y anuales a principio de año en las diferentes asignaturas y niveles.</p>

		<p><b>Evidencias:</b> reuniones de profesores centradas en el análisis de la cobertura curricular.</p> <p>Entrega de planificaciones mensuales y anuales.</p>
Área	Dimensión	Análisis
3.-Convivencia escolar	Convivencia Escolar en función del PEI	<p><b>Nudo crítico:</b> no hay un conocimiento por parte de la comunidad educativa respecto de las normas de convivencia escolar.</p> <p><b>Estrategia:</b> difundir el reglamento de convivencia escolar a todos los elementos de la comunidad educativa.</p> <p><b>Evidencias:</b> informar el reglamento escolar a los padres y apoderados en las reuniones de apoderado e informar las normas de convivencia a los niños y niñas en las horas de reflexión y consejo de curso.</p>
	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes	<p><b>Nudo crítico:</b> no se promueve la continuidad de estudios a los estudiantes del colegio.</p> <p><b>Estrategia:</b> motivar a los niños y niñas a continuar con sus estudios y prevenir la deserción escolar. A</p>

		<p>través de actividades deportivas y actividades académicas de su interés.</p> <p><b>Evidencias:</b> Charlas motivacionales, conversar acerca de la importancia de estudiar en los consejos de curso, actividades deportivas y artísticas que disminuyan los factores de riesgo y la desmotivación escolar.</p>
--	--	--

Área	Dimensión	Análisis
4.- Gestión de recursos	Recursos Humanos	<p><b>Nudo crítico:</b> no existen instancias para comunicar las metas personales y grupales.</p> <p><b>Estrategia:</b> dar a conocer a los docentes y paradocentes cuales son las metas de cada uno y las grupales por las cuales todos deben trabajar.</p> <p><b>Evidencias:</b> entrevistas personales con cada docente y paradocente por parte de la dirección para orientar respecto de las metas personales de cada uno y grupales.</p>

	<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>	El establecimiento es de dependencias municipales, por lo tanto no existe injerencia respecto de los recursos financieros, materiales y tecnológicos.
	<b>Procesos de Soporte y Servicios</b>	Al ser un establecimiento de dependencia municipal, los soportes y servicios dependen directamente de la municipalidad.

### Desarrollo de los Descriptores

#### 1.- Área liderazgo

Prácticas área liderazgo	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICA					
	0	1	2	3	4	5
<b>Visión Estratégica y Planificación</b> Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.						x
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.						x
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento						x

de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.						
<b>Conducción y Guía</b> Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.				x		
Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.				x		
<b>Información y Análisis</b> La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.				x		

Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.				x		
---	--	--	--	---	--	--

## 2.- Área Gestión Curricular

Gestión curricular	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICA					
	0	1	2	3	4	5
<b>Organización Curricular</b> Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.		x				

<p>Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</p>		x				
<p><b>Preparación de la Enseñanza</b> Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</p>					x	
<p>Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</p>					x	

<p>Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p>					x	
<p><b>Acción Docente en el Aula</b></p> <p>Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</p>					x	
<p>Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los</p>					x	

estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.						
---	--	--	--	--	--	--

### 3.- Área Convivencia

Área convivencia escolar	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICA					
	0	1	2	3	4	5
<b>Convivencia Escolar en función del PEI</b> Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.		x				
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.		x				

<p><b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b></p> <p>Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</p>		x				
<p>Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</p>		x				
<p>Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</p>		x				

#### 4.- Área Gestión de Recursos

Área gestión de recursos	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICA					
	0	1	2	3	4	5
<b>Recursos Humanos</b> Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.		x				
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.		x				
<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b> Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que	x					

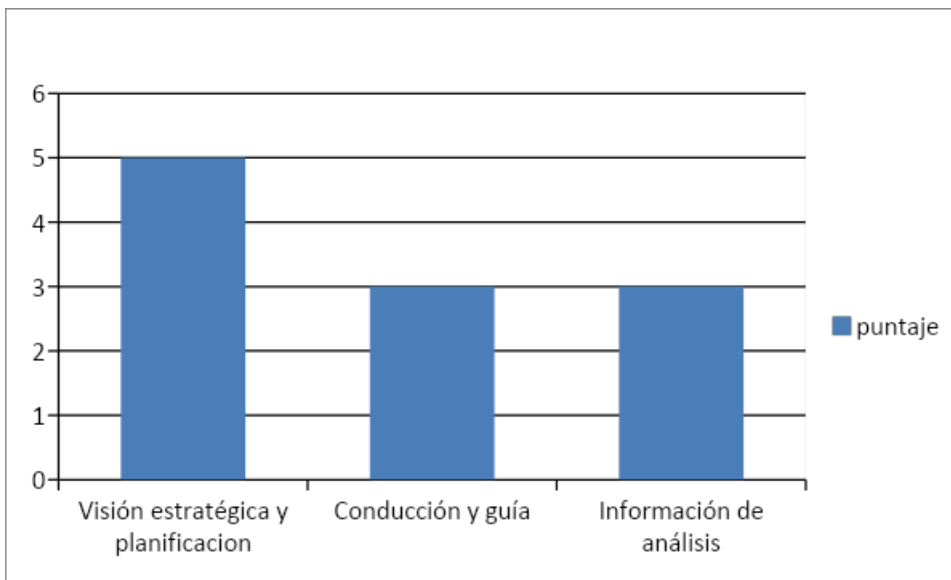
requiere la implementación del PEI.						
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	x					
<b>Procesos de Soporte y Servicios</b> Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.		x				
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.		x				
Asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.		x				

Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.		x				
<b>Acción Docente en el Aula</b> Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.			x			
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.			x			
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los			x			

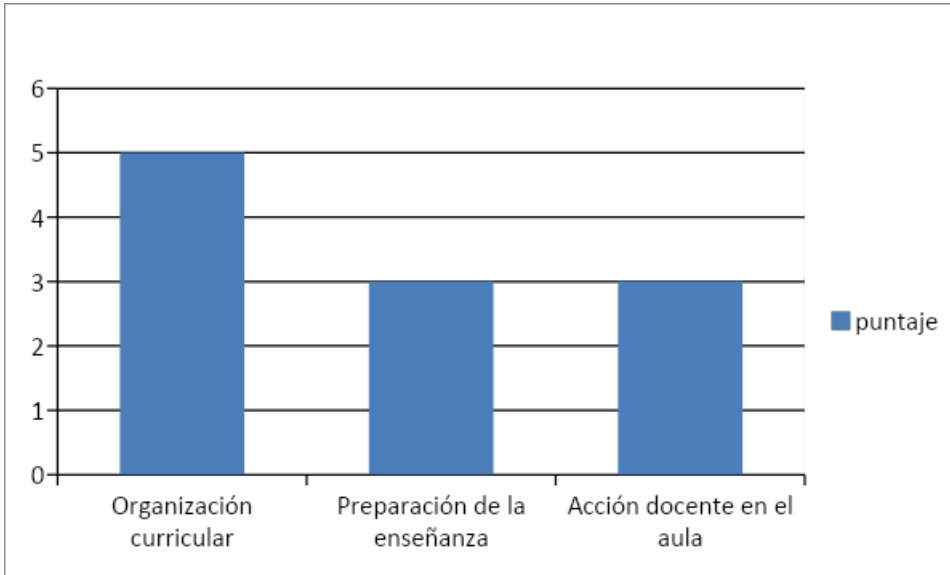
estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.						
---	--	--	--	--	--	--

### Análisis de los resultados.

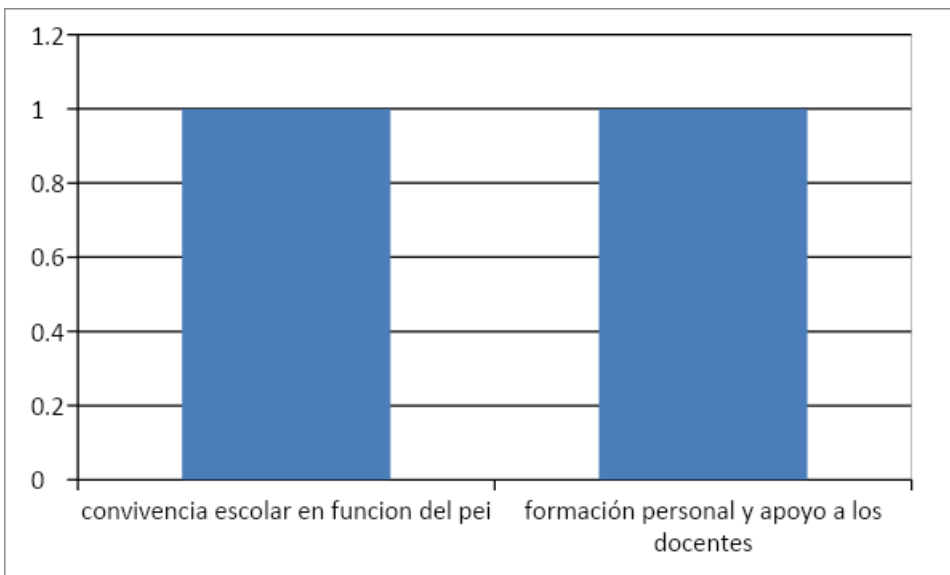
#### 1.- Área Liderazgo



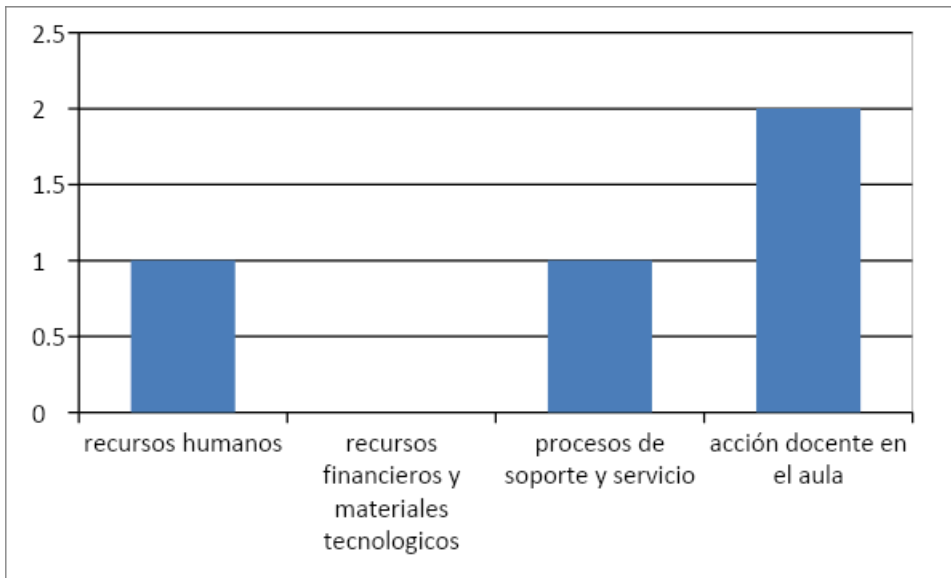
#### 2.- Área Gestión curricular



### 3.- Área Convivencia escolar



#### 4.- Área Gestión de recursos



El colegio Horacio Johnson. Es un establecimiento educacional de dependencia municipal ubicado en un sector con altos índices de vulnerabilidad y factores de riesgo. En la actualidad la escuela atiende a 289 estudiantes con un 84.4 % de vulnerabilidad.

La escuela a través del tiempo no ha salido de la vulnerabilidad y una de las metas principales como institución es avanzar en la matrícula, subir los resultados SIMCE, disminuir los niveles de repitencia y deserción escolar. Por consiguiente pasar a ser una escuela emergente a fin de entregar una mejor educación a todos sus niños y niñas. Producto de todo lo antes mencionado es necesario un diagnostico institucional y posteriormente un análisis de resultados a fin de tomar

decisiones beneficiosas para el establecimiento educacional y la comunidad educativa.

La institución esta segmentada en cuatro áreas, las cuales son:

**Liderazgo, gestión curricular, convivencia y gestión de recursos.** De todas estas áreas se han detectado debilidades en el área de convivencia escolar. Es por esto que resulta imperativo diseñar acciones destinadas a la mejora de esta área.

Con respecto al área de gestión de recursos, al ser un establecimiento de dependencia municipal hay acciones en las cuales no hay injerencias ni evidencias las cuales puedan ser analizadas.

Volviendo al análisis de resultados, se puede observar que las dimensiones correspondiente al área de convivencia escolar ( convivencia escolar en función del PEI y formación personal y apoyo a los docentes). Han obtenido sólo un punto en una escala de uno a cinco. Sumado a esto se debe agregar el resultado de una encuesta de convivencia y satisfacción respecto a la convivencia escolar contestada por alumnos y alumnas. La cual ha arrojado resultados que avalan el diagnostico institucional realizado, lo que demanda de manera urgente remediales avocadas a el fortalecimiento de la sana convivencia y un mejor clima organizacional. Por lo tanto se realizó una nueva encuesta basada en propuestas relacionadas al fortalecimiento de la sana convivencia entre los integrantes del establecimiento Horacio Johnson Gana.

**Encuesta de satisfacción respecto a la convivencia escolar** ( alumnos y alumnas)

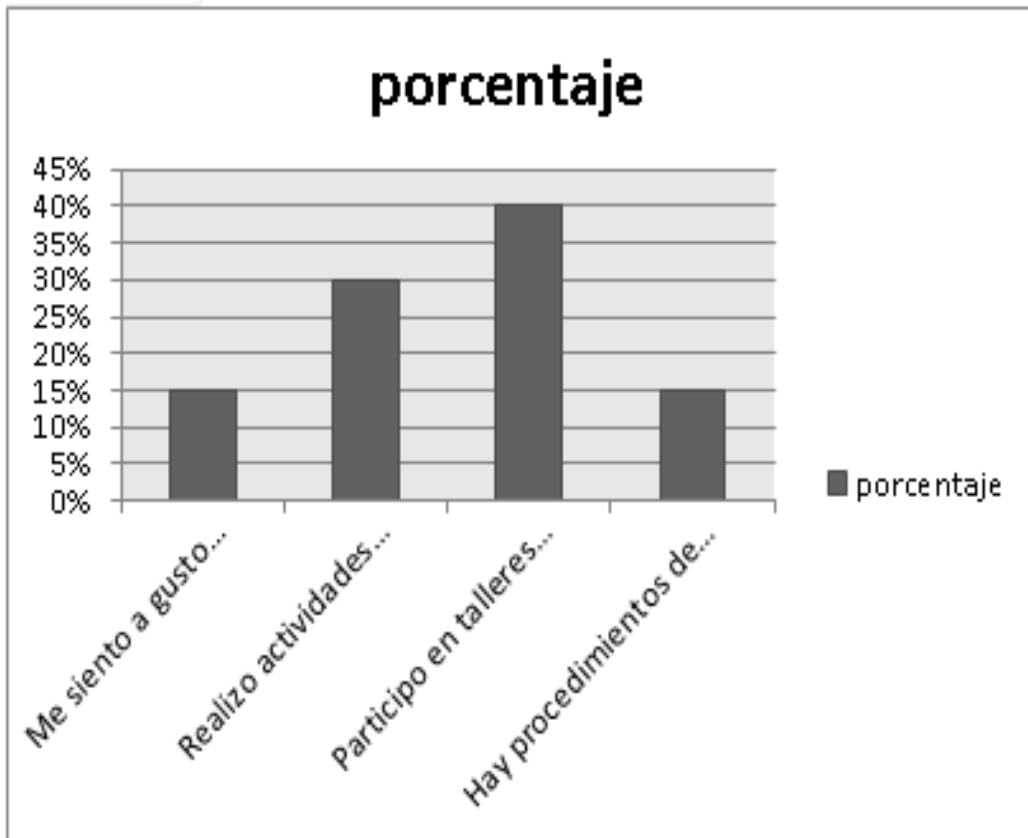
Valoración 0 al 3

Ítems de convivencia	nivel
No tengo conocimiento respecto al tema.	0
Rara vez.	1
Algunas veces.	2
La mayoría de las veces.	3

Ítems de convivencia	0	1	2	3
Me siento a gusto durante los recreos.				

Realizo actividades deportivas de mi interés.				
Participo en talleres recreativos de mi interés.				
Hay procedimientos de mediación para solucionar los conflictos entre compañeros y compañeras.				

Fueron encuestados diez alumnos de cada curso de primero año básico hasta octavo año y los resultados fueron los siguientes:

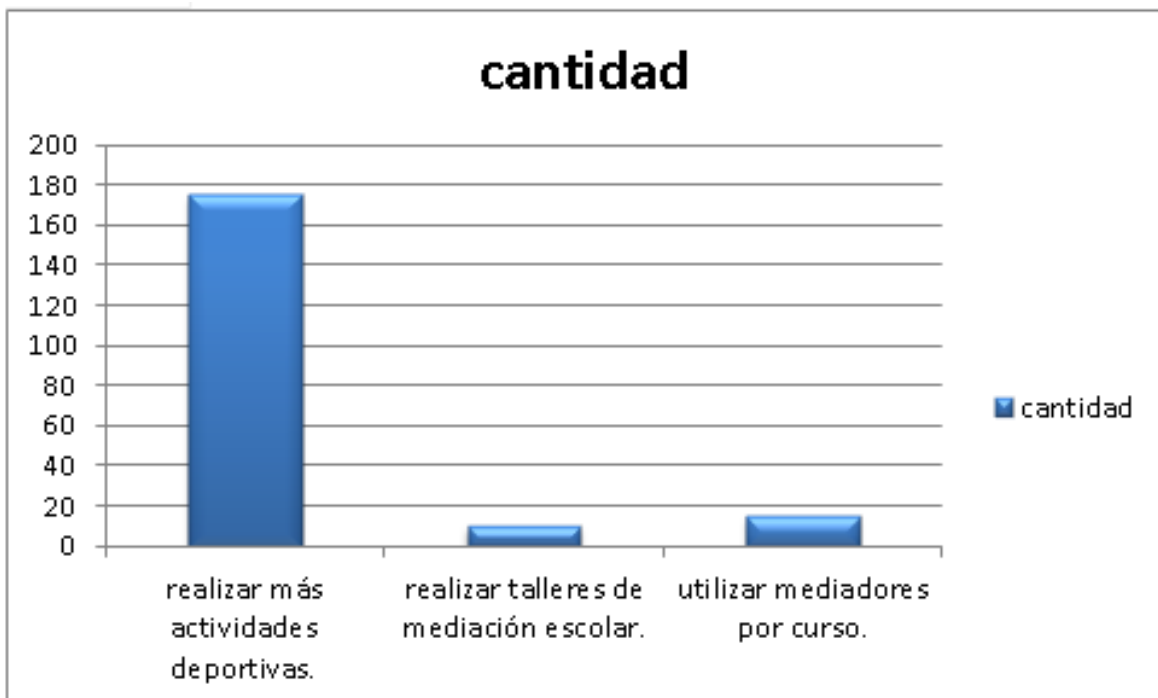


**Encuesta propuestas para fortalecer la sana convivencia ( alumnos, alumnas y docentes)**

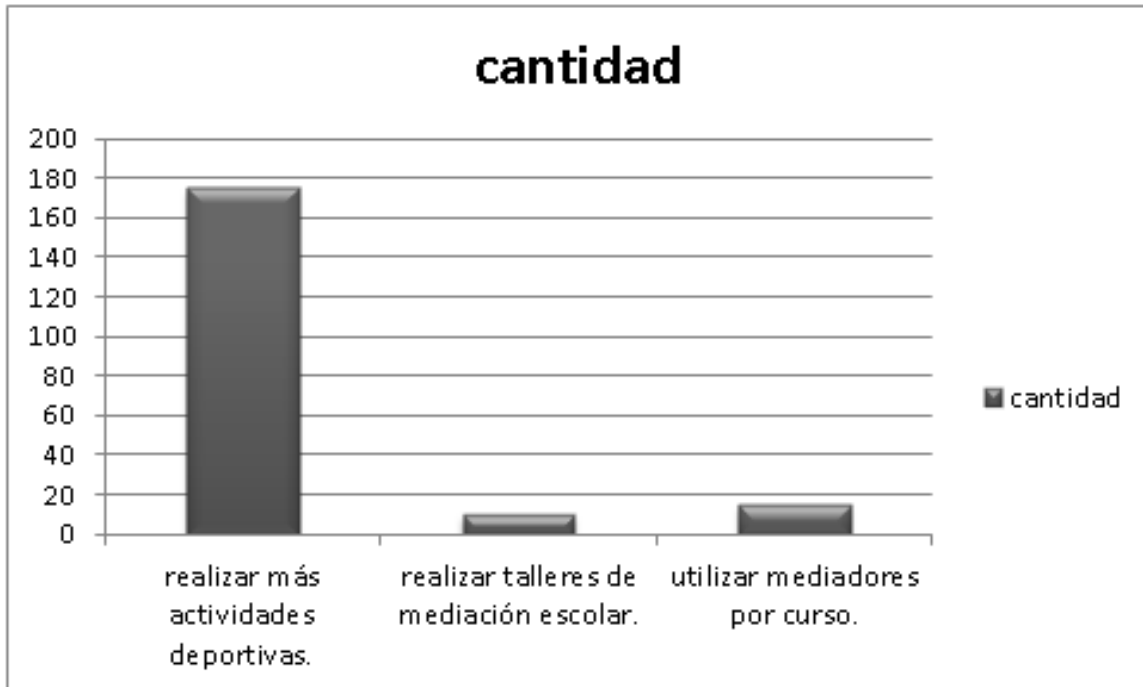
Fueron encuestados 30 docentes y 200 alumnos y alumnas y las respuestas fueron las siguientes:

Alumnos y alumnas	Docentes
<b>propuestas</b>	<b>propuestas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar más actividades deportivas.</li> <li>• Elaborar talleres de mediación escolar.</li> <li>• Utilizar mediadores por curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar más actividades deportivas.</li> <li>• Elaborar talleres de mediación escolar.</li> <li>• Utilizar mediadores por curso.</li> </ul>

**Propuestas hechas por los docentes:**



### Propuestas hechas por los alumnos y alumnas:



En conclusión según los resultados de las encuestas realizadas a alumnos y docentes, se ha llegado al acuerdo que realizar actividades deportivas contribuirá al fortalecimiento de la sana convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa del colegio Horacio Johnson Gana.

## Plan de mejoramiento

### 1.- Área Liderazgo

AREA	LIDERAZGO	
DIMENSION	<b>Visión Estratégica y Planificación</b>	
PRACTICA	Establecer como practica obligatoria, la entrega de planificaciones mes a mes y anuales a principio de año.	
OBJETIVO	Planificar de manera organizada en función de los planes y programas de estudio, de manera sistemática anual y mensualmente.	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	Entrega de planificaciones mensualmente y anual a principio de año.	
ACCION	Planificaciones anuales y mensuales	
Descripción		
FECHAS	Inicio: 04/04/2016	Término: 12/12/2016
RESPONSABLE (Cargo)	Unidad técnico pedagógica	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Equipo directivo, docentes, impresora y resmas tamaño oficio.	
USO DE TECNOLOGÍA		
MEDIOS DE VERIFICACION	Planificaciones mensuales por asignatura	
	Plan anual por asignatura a principio de año	

AREA	LIDERAZGO	
DIMENSION	<b>Conducción y Guía</b>	
PRACTICA	Establecer un espacio de articulación entre docentes pares y directivos en función del logro de objetivos.	
OBJETIVO	Implementar instancias de articulación entre docentes en función del curriculum y los objetivos institucionales del PEI.	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	Segmento del consejo de profesores destinado a la articulación pedagógica.	
ACCION	Articulación pedagógica.	
Descripción		
FECHAS	Inicio: 04/04/2016	Término: 12/12/2016
RESPONSABLE (Cargo)	Equipo directivo y docentes.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Equipo directivo, docentes, computadores, acceso a internet, impresora, resmas de papel tamaño carta.	
USO DE TECNOLOGÍA		
MEDIOS DE VERIFICACION	Horario de articulación pedagógica.	
	Actas de acuerdos entre docentes.	
	Seguimiento del logro de objetivos.	

AREA	LIDERAZGO	
DIMENSION	<b>Información y Análisis</b>	
PRACTICA	Generar instancias para mejorar la convivencia entre docentes y la comunidad educativa en general.	
OBJETIVO	Fortalecer la sana convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa.	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	Relaciones saludables entre los integrantes de la comunidad educativa.	
ACCION	Fortalecer la sana convivencia.	
Descripción		
FECHAS	Inicio: 04/04/2016	Término: 12/12/2016
RESPONSABLE (Cargo)	Equipo directivo	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Equipo directivo, docentes, padres y apoderados, alumnos y alumnas y documentos informativos.	
USO DE TECNOLOGÍA		
MEDIOS DE VERIFICACION	Monitoreo de los conflictos y la resolución de conflictos entre pares ( alumnos)	
	Monitoreo de los conflictos y resolución de conflictos entre docentes y equipo directivo.	

	Monitoreo de los avances en la sana convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa.
--	--

## 2.- Área de Gestión Curricular

AREA	Gestión curricular	
DIMENSION	<b>Organización Curricular</b>	
PRACTICA	Generar instancias para articular el PEI con los planes y programas de estudio.	
OBJETIVO	Articular el PEI con los planes y programas de estudio	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	Cantidad de actividades del PEI relacionadas con los planes y programas de estudio.	
ACCION	Articulación del PEI y los planes y programas de estudio.	
Descripción		
FECHAS	Inicio: 04/04/2016	Término: 12/12/2016
RESPONSABLE (Cargo)	Equipo directivo y docentes.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Equipo directivo, docentes, PEI impreso y planes y programas de estudio ( impresos o mediante acceso a internet)	
USO DE TECNOLOGÍA		
MEDIOS DE VERIFICACION	Reuniones de articulación entre docentes y equipo directivo.	

	Acta de acuerdos tomados en función de la integración de los planes y programas con el PEI.

AREA	Gestión curricular	
DIMENSION	<b>Preparación de la Enseñanza</b>	
PRACTICA	Preparar la enseñanza en función de las necesidades e intereses de los niños y niñas del establecimiento.	
OBJETIVO	Preparar la enseñanza en base a las necesidades e intereses de los niños y niñas.	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	Estrategias y actividades de enseñanza basadas en lo concreto pictórico y simbólico, integrando de manera efectiva las tecnologías de la información y las comunicaciones.	
ACCION Descripción	Preparar la enseñanza en base a las necesidades e intereses de los niños y niñas.	
FECHAS	Inicio: 04/04/2016	Término: 12/12/2016
RESPONSABLE (Cargo)	Docentes.	
RECURSOS	Docentes, recursos tics, guías de aprendizaje, material didáctico. ( cuerpos geométricos, tangramas, videos, presentaciones ppt)	

(Humanos y Materiales)	
USO DE TECNOLOGÍA	
MEDIOS DE VERIFICACION	Stock de material concreto.
	Stock de material audiovisual.
	Guías de aprendizaje.

AREA	Gestión curricular	
DIMENSION	<b>Acción Docente en el Aula</b>	
PRACTICA	Establecer un sistema de distribución de recursos en los espacios educativos a fin de atender las distintas necesidades de los niños y niñas.	
OBJETIVO	Distribuir los recursos de manera efectiva, según las necesidades de los niños y niñas.	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	Elaboración de un sistema de distribución de recursos según necesidades.	
ACCION Descripción	Distribuir los recursos de manera efectiva y eficiente en función de las necesidades de los niños y niñas.	
FECHAS	Inicio: 04/04/2016	Término: 12/12/2016

RESPONSABLE (Cargo)	Equipo directivo y docentes.
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Equipo directivo, docentes y los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta el establecimiento.
USO DE TECNOLOGÍA	
MEDIOS DE VERIFICACION	Distribución de recursos por nivel.
	Incorporación de los recursos tics en las planificaciones curriculares.
	Utilización efectiva de los recursos en la aula común, CRA y aula de recursos.

AREA	Gestión curricular	
DIMENSION	<b>Evaluación de la Implementación Curricular</b>	
PRACTICA	Generar instancias periódicas para reflexionar acerca de la correcta implementación y cobertura curricular.	
OBJETIVO	Reflexionar acerca de la correcta cobertura curricular	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	Monitoreo de libros de clases y planificaciones	
ACCION	Reflexionar acerca de la correcta implementación curricular	
Descripción		
FECHAS	Inicio: 04/04/2016	Término: 12/12/2016

RESPONSABLE (Cargo)	Equipo directivo
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Equipo directivo, planificaciones y acceso a los planes y programas de estudio
USO DE TECNOLOGÍA	
MEDIOS DE VERIFICACION	Planificaciones basadas en los planes y programas de estudio.
	Monitoreo de clases.
	Monitoreo de la implementación curricular.

### 3.- Área Convivencia Escolar

AREA	Convivencia
DIMENSION	<b>Convivencia Escolar en función del PEI</b>
PRACTICA	Difundir el reglamento de convivencia escolar a todos los elementos de la comunidad educativa.
OBJETIVO	Socializar el reglamento de convivencia a toda la comunidad educativa.
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	Porcentaje de alumnos y alumnas que conocen el reglamento escolar.

ACCION	Difundir el reglamento escolar.	
Descripción		
FECHAS	Inicio: 04/04/2016	Término: 12/12/2016
RESPONSABLE (Cargo)	Docentes y equipo directivo.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Docentes, equipo directivo, impresora, resmas tamaño oficio, fotocopiadora y reglamento escolar.	
USO DE TECNOLOGÍA		
MEDIOS DE VERIFICACION	Alumnos que aplican el reglamento escolar.	
	Apoderados conocedores del reglamento escolar.	
	Diarios murales y documentos informativos.	

AREA	Convivencia
DIMENSION	<b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b>
PRACTICA	Motivar a los niños y niñas a continuar con sus estudios y prevenir la deserción escolar. A través de actividades deportivas y actividades académicas de su interés.
OBJETIVO	Despertar el interés de los niños y niñas por el estudio.

INDICADOR DE SEGUIMIENTO	Cantidad de alumnos que continúan sus estudios una vez egresados de octavo año. Disminución de porcentaje de deserción escolar.	
ACCION	Motivar y Estimular la continuidad de estudios.	
Descripción		
FECHAS	Inicio: 04/04/2016	Término: 12/12/2016
RESPONSABLE (Cargo)		
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Docentes, equipo directivo, talleristas ( futbol, teatro, folclor, basquetbol, pin pon y jardinería)	
USO DE TECNOLOGÍA		
MEDIOS DE VERIFICACION	Porcentaje de alumnos que continúan sus estudios ( gráficos)	
	Porcentaje de disminución de la deserción escolar 8 gráficos)	
	Disminución del porcentaje de inasistencia.	

#### 4.- Área Gestión de Recursos

<b>AREA</b>	<b>Gestión de recursos</b>
<b>DIMENSION</b>	<b>Recursos Humanos</b>

PRACTICA	Dar a conocer a los docentes y paradocentes cuales son las metas de cada uno y las grupales por las cuales todos deben trabajar.	
OBJETIVO	Informar a la comunidad educativa acerca de las metas a alcanzar.	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	Porcentaje de docentes y paradocentes que cumple las metas planteadas por el establecimiento a nivel personal y grupal.	
ACCION Descripción	Dar a conocer a los docentes y paradocentes sus metas personales y grupales.	
FECHAS	Inicio: 04/04/2016	Término: 12/12/2016
RESPONSABLE (Cargo)	Equipo directivo	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Equipo directivo, docentes y paradocentes	
USO DE TECNOLOGÍA		
MEDIOS DE VERIFICACION	Cumplimiento de metas personales.	
	Cumplimiento de metas grupales.	
	Cumplimiento de metas institucionales.	

El establecimiento Horacio Johnson es un colegio de dependencias municipales, por lo tanto no tiene injerencia respecto a la gestión de recursos, ya que eso lo gestiona y administra la corporación de educación de Conchalí, la cual obtiene los recursos financieros a partir de los fondos de subvención escolar preferencial y la ley de subvención escolar.

## **Bibliografías.**

[http://www.comunidadescolar.cl/marco\\_legal/Normativas/DFL%202%20Ley%20Su  
bvenciones.pdf](http://www.comunidadescolar.cl/marco_legal/Normativas/DFL%202%20Ley%20Su<br/>bvenciones.pdf)

[www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

[https://www.ayudamineduc.cl/Temas/Detalle/514fbc35-0b2d-e211-8986-00505694  
af53](https://www.ayudamineduc.cl/Temas/Detalle/514fbc35-0b2d-e211-8986-00505694<br/>af53)

<http://www.educacion2020.cl/>

[http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/126/cd/unidad\\_8/mo8\\_caracterist  
icas.htm](http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/126/cd/unidad_8/mo8_caracterist<br/>icas.htm)

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>

Fuente: Marchesi y Martín, 1998.

“liderazgo en práctica” David Fishman