



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo De Grado II

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Y

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Instituto Chacabuco – Colegio Marista de Los Andes

Profesor(a) guía:

Paola Andrea Flores Ramos

Alumno:

Igor Antonio Garrido Lobos

San Felipe - Chile, marzo de 2017

IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del Establecimiento: Instituto Chacabuco – Colegio Marista de Los Andes.

Dirección: Av. Argentina N° 201, Los Andes.

Comuna: Los Andes

Provincia: Los Andes

Región: De Valparaíso

E-mail: colegio@ichmaristas.cl.

Teléfono: 342344440

RBD:

Reconocimiento Oficial: Cooperador de la Función Educacional del Estado, Decreto N° 1444 del 30 de abril de 1929.

Dependencia: Particular.

Rector: Claudio Castillo Faúndez.

Sostenedor: Fundación Educacional Instituto Chacabuco de Los Andes.

Niveles de Enseñanza: Educación Parvularia – Enseñanza Básica y Media.

Instancias de Participación

- Centro de Alumnos(as)
- Consejo de Profesores
- Centro General de Padres y Apoderados
- Sub centros de padres y apoderados
- Voluntariado

INDICE

- I.- Abstract
- II.- Introducción
- III.- Marco Teórico
- IV.- Dimensionamiento del establecimiento.
- V.- Resultados
- VI.- Áreas de Gestión Institucional
- VII.- Diagnóstico Institucional
- VIII.- Plan de Mejora
- IX.- Bibliografía
- X.- Anexo

I.- ABSTRACT:

El Trabajo de Grado II para optar al Grado de Magíster en Educación Mención Gestión de Calidad propone la implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo para el Instituto Chacabuco de Los Andes, tras la realización de un diagnóstico de su Planificación estratégica contenida en el Proyecto Colegial para el período 2013 – 2017. Dicho Plan, contempla la formulación de objetivos estratégicos y acciones en aquellas dimensiones detectadas como deficitarias en las áreas de gestión institucional. Asimismo, formula objetivos y acciones para mejorar los niveles de aprendizaje en el área de lectura en estudiantes de Enseñanza Básica, considerando el valor que la propia institución y las familias otorgan a las mediciones externas.

II.- INTRODUCCIÓN

El 02 de enero de 1817 un joven sacerdote francés llamado Marcelino Champagnat Chirac funda la Sociedad de María que con el tiempo se conocería como la Congregación de los Hermanos Maristas. Desde sus inicios, la Congregación buscó evangelizar a los niños y jóvenes del periodo post revolucionario francés por medio de la educación. Para ello, el Padre Champagnat – San Marcelino Champagnat desde el 18 de abril de 1998 – formó académica y espiritualmente a un puñado de hombres para convertirlos en religiosos- laicos (no sacerdotes) y educadores.

A pesar de que el Fundador falleció tempranamente – a los 56 años – dejó un legado formativo que se mantiene hasta hoy con las adecuaciones necesarias, pero con el ideario intacto. Lemas como “Para educar a los niños hay que amarlos” o “el espíritu de una escuela marista es el espíritu de familia” inspiran actualmente a miles de Hermanos y educadores que imparten enseñanza en los diferentes colegios maristas del mundo. Sin embargo, una de sus frases más citadas y la que de algún modo sintetiza su proyecto es “formar buenos cristianos y virtuosos ciudadanos”. Esta sentencia resume las dos dimensiones que han coexistido siempre en la educación marista: el componente espiritual y su inserción en las sociedades en las que se desarrollan las obras.

Por ello, los colegios maristas se preocupan permanentemente de la formación personal y profesional de sus educadores, ya que – como nadie puede compartir lo que no tiene – es importante que ellos sean los primeros en concretar el principio fundador de complementar lo espiritual con lo académico. Además, esta dicotomía en absoluto excluyente hace que la institución marista se esfuerce por actualizar sus procesos, modernizar sus gestiones, enriquecer su labor, dignificar sus ambientes, como una forma de establecer que la vultuosidad cristiana involucra situaciones ligadas a la práctica docente como la responsabilidad, el trabajo bien hecho y el acompañamiento de los estudiantes, llamado internamente “la pedagogía de la presencia”.

En este contexto, y con motivo de celebrarse el

año 2017 los doscientos años de la Congregación, los colegios maristas iniciaron en 2009 un proceso modernizador de sus organizaciones adhiriendo a la implementación de lo que la literatura en gestión llama Planificación Estratégica. Fiel a su inquietud analítica e innovadora, los maristas adoptaron un modelo de Planificación y le aplicaron algunos ajustes para que fuera idónea para su implementación en sus organizaciones. Aunque el concepto de mejora continua no es desconocido en el ámbito marista, los diagnósticos institucionales, sus monitores y la formulación de una planificación estratégica determinada, le ha permitido a la Congregación – específicamente en la realidad chilena – homogeneizar administraciones y dotar a sus colegios de una mirada más integradora en lo que a procesos de conducción se refiere.

Mandatado por esta declaración de principios, el Instituto Chacabuco establece para el periodo 2013 – 2017 un Proyecto Colegial formulado como Planificación Estratégica. Este proyecto es el que se evalúa en el presente trabajo a partir del análisis de los objetivos y acciones atingentes a las diferentes área de gestión. Por lo tanto, y tras la realización de un diagnóstico en términos de cumplimiento de cada uno de los elementos descritos, se propone una Plan de Mejora que busca concretar aquellos desafíos considerados pendientes y que una vez asegurados marcarán el cierre de esta etapa de crecimiento institucional que – seguramente – será continuada con una nueva planificación estratégica a partir del año 2018.

Entre las áreas contempladas en la Planificación estratégica colegial, lo curricular juega un rol muy importante no sólo porque contiene el mayor porcentaje de actividades en una escuela, sino también porque sus resultados –evidenciados en evaluaciones externas – poseen una alta consideración por parte de las familias y de la institución- Por ello, este Plan de Mejora ha creído necesario enfatizar el trabajo de aula en dos niveles de Enseñanza Básica al identificar debilidades en los niveles de aprendizaje evidenciados por una de estas evaluaciones, proponiendo un conjunto de acciones tendientes a subsanar lo diagnosticado.

III.- MARCO TEÓRICO:

Cada nueve años, la Congregación de los Hermanos Maristas se reúne en su Casa General de Roma para celebrar el Capítulo General que elige al Hermano Superior General y determinar los lineamientos que iluminarán a la Congregación por un nuevo periodo. El 21° Capítulo General, celebrado en el año 2009, trazó con “meridiana claridad” cuáles serían los derroteros a seguir por la Congregación Marista que se encaminaba hacia su bicentenario en el año 2017. A partir de ese momento, todas las comunidades escolares y asentamientos maristas en el mundo reafirmaron su compromiso de “salir de prisa a nuevas tierras”, en el sentido de explorar nuevos horizontes sociales donde llevar el mensaje de su Fundador, Marcelino Champagnat.

En este escenario, surge la planificación estratégica (PE) como una herramienta de gestión para alcanzar metas y propósitos.

La Provincia marista Santa María de los Andes – compuesta por las obras maristas de nacionales, de Perú y Bolivia – asume la PE como un apoyo para que sus organizaciones puedan definir estrategias de mejoramiento, direccionar esfuerzos, evaluar comportamientos y desempeños adhiriendo a un propósito común que es “Evangelizar a través de la educación”. En este contexto, las obras maristas de Chile han propuesto sus planificaciones estratégicas en sintonía con la del Sector de modo tal que esta última sirva como referencia a los objetivos estratégicos locales. Tal iniciativa comienza a plasmarse a partir del año 2012 en el país con el firme propósito de articular el trabajo de una importante red compuesta por doce colegios: siete particulares pagados y cinco subvencionados gratuitos.

La PE del Instituto Chacabuco considera una serie de conceptos (misión, visión, análisis estratégico, valores, objetivos.....) vinculados tanto a la reflexión comunitaria como a la acción educativa concreta. Además, subyace en ella el ideario marista inaugural complementado por el propósito de fortalecer un centro educativo de excelencia académica reconocido por los logros significativos de los estudiantes.

A diferencia de otras instituciones educativas que suelen adoptar la PE tras un reflexión interna que se convence de la necesidad de cambios o innovaciones, el

Instituto Chacabuco la asume por mandato congregacional, iniciando la reflexión comunitaria a partir de una decisión ya tomada. Sin embargo, esta particularidad que podía evaluarse como una falta de autonomía o conciencia propia, se transforma en un elemento positivo y motivador por cuanto los esfuerzos de los miembros de la institución ya cuentan con una envión estratégico que apunta a una dirección común, y que permite un acoplamiento mayor porque supera de manera inmediata la etapa de los objetivos generales que forman parte de la identidad de todos los colegios maristas. Esa identidad puede convertirse en una dimensión valiosa para fortalecer lo que Álamo Vera llama “acoplamiento débil”, es decir, por muy compleja que sea la estructura organizacional, ya cuenta con una definición de principios heredada de su origen, un sello que aglutina y define prácticas institucionales y – obviamente – pedagógicas. Álamo Vera sostiene también que las organizaciones aprenden cuando “los sujetos participantes dirigen sus esfuerzos hacia una misma dirección”, y propone que este aprendizaje se manifiesta a través de la implicancia de todos y la capacidad resolutive de la institución. En este sentido, la “implicancia de todos” está determinada por la identidad marista que caracteriza a quienes forman parte del colegio y la PE se presenta como un instrumento eficaz que resuelve el problema de cómo adherir a un propósito común (congregacional) a través de propuestas que contengan factores específicos de la institución (colegial).

Martín Fernández define la PE como una hoja de ruta institucional que – entre otras variables – favorece el “hacer frente a la fuerte competitividad”, entendiendo que las organizaciones que ofrecen un servicio educativo obviamente buscan que su proyecto prevalezca en la decisión de las familias con hijos e hijas en edad escolar. El Instituto Chacabuco – consciente de esta competencia – contempla en su PE objetivos tendientes a motivar la adopción familiar del proyecto marista por medio de la manifestación de incentivos que superan las prácticas pedagógicas inherentes al esquema educativo, abriendo oportunidades de desarrollo personal en áreas de currículum complementario y formación espiritual. No obstante, no basta el simple ofrecimiento del incentivo que pudiera resultar atractivo para las familias, sino que tales incentivos deben también considerarse en la planificación y en la gestión, aceptando la recomendación que realiza J. L. Carlés al proponer que la PE debe incluir “todos los componentes humanos, materiales y conceptuales que forman parte del entorno de actuación”.

La idea de generar PE en cada una de las obras maristas busca motivar la

innovación de su gestión por lo que resulta factible relacionar este ánimo de innovación con lo que Juan Escudero denomina “proyectos socioeducativos de transformación”, asumiendo que estas iniciativas tienen un doble componente social. Por una parte, se trata de una preocupación sociocultural tendiente a mejorar las prácticas de las propias comunidades educativas o administrativas y – por otra – se busca que ese salto innovador sea cualificado por medio del impacto en el entorno en el cual se desarrollan las obras. La extensa y fructífera tradición marista podría convertirse en un argumento en contra de la necesidad de innovar, ya que en Chile los colegios de la Congregación (específicamente los particulares pagados) gozan de reconocido prestigio y suelen ser vistos como modelo de escuelas exitosas. Sin embargo, el concepto modernizador de las obras parece estar en mayor sintonía con el carácter innovador que Escudero le atribuye al proceso de “capacitación y potenciación de instituciones educativas” más que a la aplicación de nuevos programas, tecnología y/o concepciones.

Optar por una PE, supuso también la adopción de un tipo de innovación educativa considerando la forma particular en que se organizan los colegios maristas, puesto que en ellos los proyectos poseen un alto componente confesional, al punto de – como ya se verá – diversificar las áreas de gestión para crear una dimensión explícitamente pastoral. Esta naturaleza especial de las escuelas de la Congregación debiera animar innovaciones educativas ligadas a lo que Miles identifica como “innovaciones concernientes a los procedimientos”. Uno de los fundamentos de esta tesis es el hecho de que la PE marista presenta una gran amplitud de acciones convirtiéndola en una herramienta de gestión de gran envergadura en la que es posible identificar aspectos cuantitativos y cualitativos que impactan en un gran número de personas y comunidades, acercándose al concepto de innovación educativa compartido por Havelock y Huberman.

En el documento “Escuelas efectivas en sectores de pobreza” (Cristian Belli y otros), aparecen diez puntos que caracterizan a la escuela efectiva y que es posible observar en prácticamente en todos los colegios maristas particulares pagados de Chile. En contraste, el contenido de esos mismos puntos aparece disminuido notablemente en los colegios del ámbito subvencionado, sobre todo en lo concerniente al “manejo explícito de la disciplina” y los resultados académicos comparativos. No obstante, estas mismas realidades educativas son exitosas en el manejo de la heterogeneidad de sus alumnos y alumnas. Ante estas realidades casi antagónicas cabe preguntarse qué valor posee la adopción de un determinado tipo

de gestión si la doble realidad de la calidad de la educación marista enfatiza aspectos diferentes. La respuesta presenta también una doble perspectiva. En primer término, homogeneizar el tipo de gestión puede incidir positivamente en los colegios ya que podría ratificar prácticas exitosas y motivar mejoramientos. En segundo lugar, la PE marista enriquece el concepto de liderazgo asignándole un carácter transformacional - como el que propone Leithwood - que debiera convertirse en un impulso significativo hacia el mejoramiento de las instituciones, toda vez que - como sostienen algunos autores, entre ellos Southworth - “algunas prácticas de liderazgo son valiosas en casi todos los contextos”. Resulta vital, entonces, el conocimiento que los niveles de liderazgo tengan de la organizaciones y las circunstancias en que se desenvuelven porque la apropiación de ese espacio de gestión es fundamental para la implementación de medidas exitosas en la idea de buscar mejoramientos educativos. Elmore sintetiza tal premisa indicando simplemente que “el contexto importa”.

Al confiar en la implementación de una PE como instrumento de consolidación de su obra de cara al bicentenario, supuso para la Congregación Marista una profunda reflexión e implicó un cambio importante en la forma de enfrentar el aspecto organizacional. Este cambio en la conducción de las organizaciones determinó el diseño de un modelo de gobernabilidad que incluyera de forma ordenada y equitativa dos componentes que no siempre coexistieron simétricamente en las obras: la espiritualidad y la administración. La tensión que pudo haberse originado entre estos dos elementos, tuvo su origen en la falta de renovación de las vocaciones religiosas lo que provocó una escasez de Hermanos educadores y en la irrupción del laicado en niveles liderazgo que fue provocando variaciones significativas en la conducción de las escuelas. Los religiosos solían practicar una administración más bien intuitiva que por lo general se veía beneficiada en cuanto a resultados por los contextos sociales, económicos y culturales de las familias que atendía. Esta dualidad de difícil comprensión por parte de observaciones externas tiene un profundo asidero en la organización marista, al punto de que la PE animada desde niveles centrales rebautizó una de las dimensiones de la gestión como Área de Liderazgo Carismático. En otras palabras, admite el aporte técnico proveniente del ámbito directivo, pero también le añade un componente “actitudinal” como sello de identificación vinculando la gestión con los principios fundacionales de la Congregación, o sea, el carisma, entendido en su acepción cristiana como “gracia o don concedido por Dios a algunos hombres en beneficio de la comunidad”.

El advenimiento del mundo laico en niveles decisionales; la heterogeneidad de los contextos educativos; el rápido avance de la sociedad del conocimiento y las nuevas formas sociales de valorar la educación, asoman como razones fundadas para señalar que la Congregación debía avanzar hacia medios más efectivos de gestión. En esta realidad distinta a la tradicional, los gestores maristas se encontraron “piloteando” amplios espacios organizacionales, complejos y diversos, circunstancia que exigía como respuesta la articulación de una gestión educativa estratégica. Asimismo, la gestión de las escuelas maristas – como toda gestión educativa – cumple “mandatos sociales”, y paralelamente cumple “mandatos congregacionales”. Uno de ellos – por ejemplo – es que el liderazgo sea carismático, aunque esto no signifique que sea exitoso per se, por lo que siguen siendo clave aquellas referencias que la Congregación ha tomado de la teoría organizacional devenida en PE.

Los antecedentes expuestos hacen pensar que la evaluación de los liderazgos maristas, así como su sentido transformacional, contempla desempeños específicos y requiere competencias propias de dicha función (analizar, proyectar, asociar, comunicar, etc.), factores propios – además – de gestiones eficientes; pero también requiere de la práctica “carismática” del rol, es decir, de una predisposición personal e inmanente que preserve la impronta formativa de los Hermanos heredada de su Fundador. En un amplio sentido, es posible admitir que lo carismático y lo técnico están presente en la misión original de los colegios maristas: “evangelizar a través de la educación”, o sea, busca promover en las personas una formación espiritual por medio de lo curricular en el convencimiento de que esa formación les dará una mejor calidad de vida internalizando un profundo sentido de preocupación por el bien común. Separados por épocas, Champagnat y Ana Arendt coinciden en que para educar hay que intervenir en el mundo y trascender en las nuevas generaciones. De no haber sido así, la Congregación no cumpliría doscientos años. Por ello, ha adoptado la PE como herramienta de gestión, para preservar su intervención en el mundo y su trascendencia.

A la luz de las observaciones hechas a la PE marista, y por ende a la del Instituto Chacabuco, parece adecuado insistir en que esta propuesta reviste características sui generis, por así decirlo. Con la intención de clarificar esta apreciación, se presentan a continuación algunos elementos de gestión considerados como

particularidades de la planificación analizada:

- Articulación PE sectorial y la colegial: Esta particularidad radica en que el diagnóstico realizado sectorialmente (nivel nacional) concluyó en la necesidad de evidenciar un cambio, si no en la naturaleza misma del colegio, al menos sí en la forma de conducirlo. No está claro que la “descongelación inicial” – en términos de Lewin – haya apuntado directamente al cambio interno, sino más bien a la forma de conducción, es decir, se trataría de una valoración de la forma por sobre el fondo. Al relacionar esta decisión con lo expuesto en párrafos anteriores, se podría decir que la formulación de una PE a nivel de los colegios se incluye en lo que fue denominada como “mandato congregacional” que – de acuerdo a la reflexión congregacional – traduce un “mandato social” de modernización.

- En otra de las peculiaridades de la PE, propone un reordenamiento en las dimensiones que comúnmente están asociadas a la gestión educativa:
 - Área de Liderazgo Carismático
 - Área Curricular
 - Área Convivencia y Orientación
 - Área Evangelización explícita
 - Área Administración y Finanzas
 - Área vinculación con la comunidad

Respecto de la primera, ya se ha manifestado en los apartados anteriores cuáles son sus alcances conceptuales en este cambio de nomenclatura. El Área curricular integra los objetivos y acciones de la dimensión pedagógico – didáctica, y en ella se hallarían “las actividades propias de la institución educativa que la diferencia de otras”, pero en el caso de los colegios maristas la mayor diferenciación se haya en una dimensión completa pues es en el Área de Evangelización Explícita donde la PE pone de manifiesto aquellos procesos personales y colectivos, así como sus alcances y vinculaciones, que identifican a la educación marista. Por otra parte, en el Área Curricular se incluye el denominado curriculum complementario o actividades extra programáticas, ámbito en el que bien podrían tener cabida las propuestas del área pastoral, pero se ha optado

por una opción distinta validando el hincapié que la Congregación dese hacer en su intencionalidad carismática, en una especie de “gestión heterodoxa”.

- Una de las razones por las cuales la PE propone un área específica para explicitar la doctrina congregacional, dice relación con la misión de los colegios maristas, porque el ideario fundacional no sólo hace referencia a lo académico (lo educativo), sino también al desarrollo espiritual de niños y jóvenes (lo pastoral). Esta área colabora en la configuración de la cultura de la comunidad y se preocupa de las interacciones significativas entre los integrantes de la institución buscando impactar positivamente en “sus modos de pensar, sentir y actuar”,
- La propuesta de una PE articulada a partir de las áreas señaladas podría convertirse en un modelo para otras instituciones adscritas a algún credo o espiritualidad determinados. Si la Gestión Educativa – en palabras de Pilar Pozner – es “centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos”, la influencia de la propuesta marista podría ser efectiva ya que en colegios de esta tipología la interiorización de creencias y valores ligados a lo espiritual forman parte del aprendizaje de los estudiantes.

Con sus características especiales y con su enfoque organizacional estandarizado, la PE asume un desafío trascendente en el concierto educativo zonal y nacional en términos de propender hacia una educación de calidad. Para monitorear si este proceso cualitativo alcanza niveles de excelencia, el colegio utiliza diferentes instrumentos cuyos resultados son analizados por las estructuras institucionales existentes. En este sentido, la institución comparte lo expresado por la profesora Mónica Jaramillo cuando define el concepto de calidad como excelencia.

IV.- DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

El Instituto Chacabuco es el primero colegio marista de Chile, fundado en el año 1911 en la ciudad de Los Andes. Durante su desarrollo como institución ha pasado por diversas etapas, desde la supeditación de sus alumnos a exámenes de instituciones públicas hasta constituirse hoy en una Fundación Educacional. Concebido inicialmente como un colegio de varones, a principios del siglo XXI abrió sus aulas a las damas y hoy posee una matrícula que supera los mil estudiantes, desde Play Group a 4° Medio.

Al ser parte de la obra marista en el mundo, el Instituto Chacabuco también ha experimentado cambios vinculados a la Congregación. Uno de ellos, es que a partir de 1998 dejó de pertenecer a la Provincia de Chile, para pasar a formar parte de las obras de la recién creada Provincia Santa María de los Andes, que acogió a los colegios maristas de los Sectores de Perú, Bolivia y Chile.

Históricamente, el establecimiento fue dirigido y administrado por la Congregación de los Hermanos Maristas hasta el año 2003. En agosto de ese año, la Fundación Educacional "Instituto Chacabuco" de Los Andes adquirió su personalidad jurídica privada mediante decreto 287/149/2003 del Obispado de San Felipe firmado por el Obispo de dicha diócesis Monseñor Cristián Contreras Molina. De acuerdo a los Estatutos sigue usando su nombre de fantasía "Instituto Chacabuco" manteniendo el Decreto de Cooperador de la Fundación Educacional del Estado N° 1444 del 30 de abril 1929. Según el art. 6 de los Estatutos, la Fundación será administrada por un Directorio compuesto de cuatro miembros que tendrá la plenitud de las facultades de Administración y de disposición de los bienes de la Fundación. Estos cuatro Directores serán nombrados por el Superior Provincial de la Congregación

de los Hermanos Maristas en Chile, uno de los cuales será el Rector del colegio. En todas estas etapas, el Instituto Chacabuco ha respondido a lineamientos congregacionales que complementan las orientaciones propiamente institucionales que – en todo caso – deben estar alineadas no sólo con las normativas legales vigentes, sino también con las iniciativas provenientes de los liderazgos maristas universales (Casa General en Roma), Provinciales (Casa Provincial) y Sectoriales (Representante del Provincial en Chile) . En virtud de esta situación, han existido y existen proyectos en diferentes ámbitos que son comunes a las obras maristas chilenas, dichos proyectos se vinculan a áreas también compartidas por los colegios de la Congregación: evangelización, solidaridad, actividades extracurriculares, formación, perfeccionamiento docente y currículum. La animación de estas iniciativas es de responsabilidad de equipos centrales que replican su organización en los colegios y suelen motivar encuentros nacionales de variada índole con diferentes frecuencias.

El documento que recoge la animación central y común de la vida en las obras maristas es el Marco Doctrinal, compendio que recoge la mirada de la Congregación Marista respecto de su acción central que es evangelizar a través de la educación. El Marco Doctrinal incluye indicadores específicos acerca del tipo de alumno que se desea formar, las características de la educación marista y los rasgos esenciales de la pedagogía marista. Este Marco, además, ha permitido que los Hermanos Maristas hayan generado otros documentos fundamentales para el desarrollo de su función educativa, surgiendo – por ejemplo – el MOM (Modelo de Orientación Marista) y – en el último tiempo – el MPM (Modelo Pedagógico Marista). La Congregación Marista fue fundada por el sacerdote francés Marcelino Champagnat en 1817, y de allí fue exportando su labor educativa a prácticamente todo el orbe. Uno de los puntos más importantes de difusión fue la zona de Castilla en España, y desde allí llegaron la mayoría de los religiosos laicos que fundaron nuevos colegios en Chile. La cercanía con el bicentenario de la Congregación, llevó al mundo marista a reflexionar acerca de su labor, tomando algunas decisiones vitales para el desarrollo de sus obras a nivel nacional. Una de estas decisiones fue la de fundar a partir de principio de siglo XXI sólo colegios subvencionados en zonas de necesidad social, como una forma de llevar el legado formativo del Fundador a los más desposeídos. Otra disposición específica fue la de establecer que todos los colegios debían elaborar una Planificación Estratégica alienada a las planificaciones Provinciales y Sectoriales, estableciéndose el año 2017 (el del

bicentenario) como referente temporal para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas propuestos.

En virtud de lo expuesto, es importante señalar que el presente análisis institucional se realiza a partir del Proyecto Colegial 2013 – 2017 que da cuenta de la Planificación Estratégica colegial cuyo formulación supone una declaración de principios del Instituto en términos de utilizar una herramienta de planificación que derive en un mejoramiento de la gestión educativa.

- MISIÓN:

El Instituto Chacabuco es un colegio católico y marista, animado por hermanos, laicas y laicos, que, inspirados en el Evangelio, y en unión con la Iglesia Diocesana, educa de manera integral a niños, niñas y jóvenes del Valle de Aconcagua, propiciando en ellos el desarrollo de sus máximas capacidades, destrezas, valores y actitudes.

Busca que cada alumno y alumna lleguen a ser Buen Cristiano y Buen Ciudadano, con el fin de que encarnen en el seno de su familia y en la sociedad de la cual forma parte, una sentida responsabilidad social, espíritu crítico constructivo y profunda convicción solidaria”.

- VISIÓN:

Para el año 2017 , el colegio quiere ser reconocido como un colegio católico, de excelencia educativa, cuyo principal propósito es dar a conocer a Jesucristo y hacerlo amar entre las(os) niñas, niños y jóvenes del valle de Aconcagua, al estilo de María y San Marcelino Champagnat.

Aspira a ser reconocido por brindar una educación integral, en donde confluyen, en

diálogo permanente, la fe, la cultura y la vida; con una propuesta pedagógica actualizada e innovadora que permita a nuestros alumnos alcanzar altos estándares educativos a nivel regional y nacional, animada por hermanos y laicos(as) comprometidos con el desarrollo socio – cognitivo y espiritual de nuestros educandos.

Deseamos entregar una formación valórica y actitudinal que enfatice el respeto por la dignidad de las personas, la solidaridad y el compromiso con una sociedad más justa y fraterna.”

V.- RESULTADOS:

Todas las áreas de gestión de la PE son evaluadas por instancias propias del colegio y otras Sectoriales. Los resultados de estas observaciones son socializadas en momentos determinados del año y en ocasiones son publicados a nivel marista en clave de ranking.

Al Área Curricular se agregan evaluaciones externas del tipo Pruebas de Nivel, SIMCE, PSU y Agencia de Calidad de la Educación. La información emanada de estas instancias es altamente valorada por las familias calificando el éxito de la gestión colegial a la luz de estos resultados. Su impacto en las familias y en la comunidad supone un concepto limitado de calidad de la educación, aunque eso no impide que tenga un fuerte arraigo en la visión social. La institución busca enriquecer el concepto de calidad de tal manera que supere el “exitismo” de las familias, actitud que suele ser transmitida a los estudiantes, por ello prefiere aglutinar sus desvelos en torno a una reflexión más profunda y trascendente de la excelencia, hermanada de algún modo con lo que la citada profesora Jaramillo sostiene cuando expresa que “el estudiante tendrá calidad si puede mejorar su nivel de vida y ayudar a transformar la de sus semejantes”.

Aunque es posible discutir el enfoque “exitista” del concepto de calidad en educación, no se puede soslayar que la obtención de buenos resultados en las mediciones señaladas forman parte de las expectativas del estudiante y sus familias, por lo tanto esta preocupación no puede ser obviada en un modelo de gestión de calidad, y debe traducirse en objetivos estratégicos que

sumados a los lineamientos propuestos para las otras dimensiones dirigen ese modo de gestión (PE) hacia escenarios de excelencia.

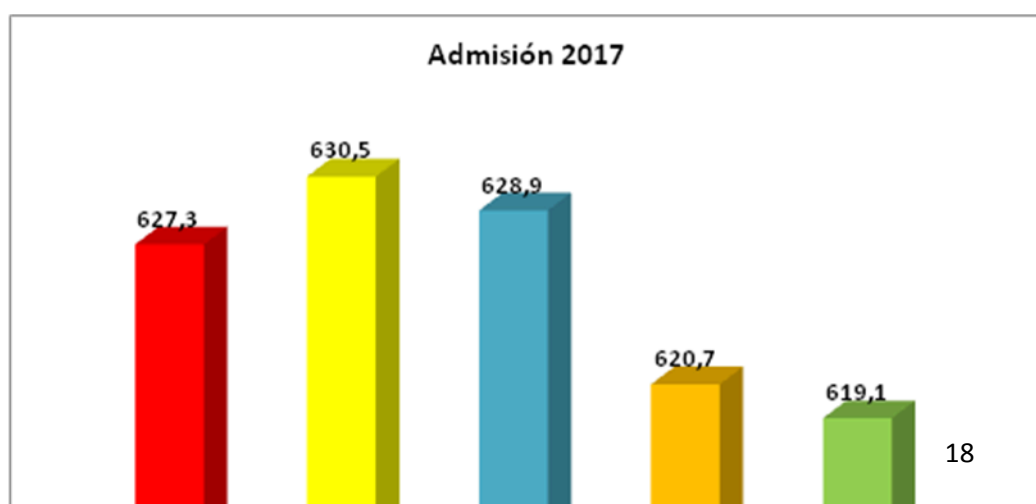
Por otra parte, la existencia de estas evaluaciones externas evita que la autoevaluación institucional se traduzca sólo en una “internalización de culpabilidad” de quienes participan en los procesos vinculados a estas evaluaciones. Dicho de otro modo, y parafraseando a Ball, los resultados de estas mediciones evitarían la autocomplacencia.

Como una forma de validar la socialización de los resultados de Evaluaciones Externas que el colegio realiza anualmente, se presenta a continuación un extracto de una circular emanada de Rectoría durante el presente año en que la se aborda este tópico.

I. PRUEBA PSU 2016 (Prueba de Selección Universitaria)

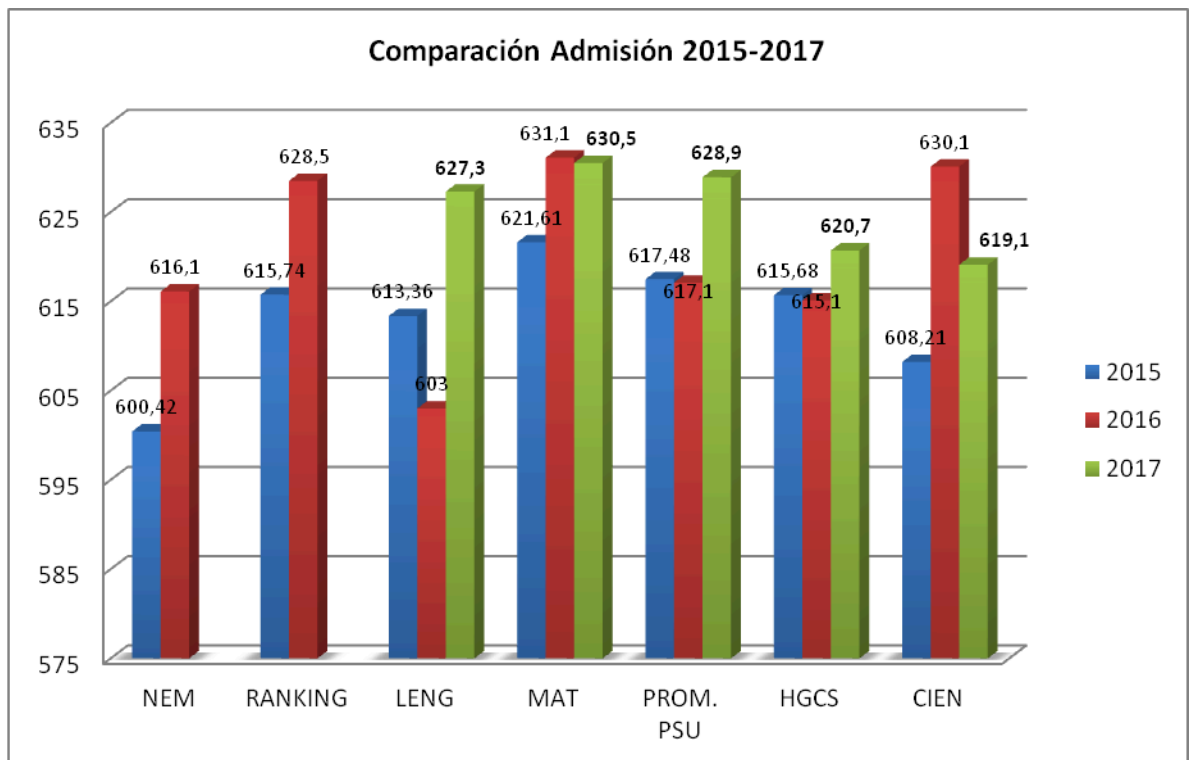
Los resultados que se muestran a continuación fueron dados a conocer a través del organismo técnico encargado para ello (DEMRE).

1. RESULTADOS GENERALES: Puntajes promedios obtenidos por los alumnos en cada una de las pruebas rendidas.



2. CUADROS COMPARATIVOS CON AÑOS ANTERIORES:

1.- **Periodo 2014 -2016:** Resultados comparativos en cada una de las pruebas con la promoción egresada en el año 2016.



**3. RESULTADOS COMPARATIVO DEL COLEGIO EN LOS ÚLTIMOS 8 AÑOS
(2009-2016)**

ICH	PSU	
Año-Egreso	N° AL	Promedio.
Promedios	97	623,7
2009	110	635,4
2010	117	624,7
2011	93	610,1
2012	96	623,4
2013	71	631,8
2014	95	617,5
2015	103	617,3
2016	92	628,9

4. COMPARATIVO CON COLEGIOS MARISTAS PARTICULARES:

PSU Colegios Maristas Egreso 2014-2015-2016							
Colegio	Rinden			Prom-PSU			Lugar
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	Colegios Maristas
Promedio	108	100	103	639	635,4	643,9	16
ISM	121	96	95	616,5	626,8	624,4	7
ISF	78	76	76	622,9	624,5	640,2	4
IOR	150	136	140	642,8	632,2	652,3	3
IAE	107	111	125	683,8	669,9	666,7	1
ICH	95	103	92	617,5	617,1	628,9	6
IRA	119	108	115	623,8	629,5	636,9	5
CCH	86	73	75	665,8	647,7	658,0	2

II. RESULTADOS SIMCE

NIVEL	AÑO	LECTURA	MATEMÁTICA	CIENCIAS	HISTORIA
2° Básico	2015	291			
4° Básico	2015	295	293		
6° Básico	2015	300	310		304
8° Básico	2015	294	326	322	
2° Medio	2015	297	339		313

- III. Como una forma de utilizar de manera proactiva los resultados obtenidos por el colegio en evaluaciones externas, se presenta a continuación información emanada de la Agencia de la Calidad de la Educación. Este organismo propuso una marcha blanca para realizar el rol que le fue conferido de acuerdo a la Reforma Educacional vigente, y como parte de Sistema de Aseguramiento de la Calidad creado el año 2011 por medio de la Ley N° 20.529. Esta instancia nacional también está compuesta por el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional de Educación y la Superintendencia de Educación.

La Agencia de la Calidad de la Educación tiene por objeto evaluar y orientar el desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores, evaluar los logros de aprendizaje de las y los estudiantes e informar a los centros escolares y la comunidad sobre su funcionamiento en distintos ámbitos de gestión, para favorecer su mejoramiento continuo. Una de sus metas es que cada establecimiento educacional del país desarrolle e implemente estrategias de mejora en función de su Plan de Mejoramiento Educativo y otras herramientas, con el fin de que todo su quehacer tenga como foco el desarrollo integral de todas y todos sus estudiantes.

Los resultados obtenidos por el colegio se presentan en términos de Categoría de Desempeño 2016 que se obtuvo de una evaluación integral del quehacer educativo con el fin de promover su mejora continua. La Categoría de Desempeño se construye un Índice de Resultados que considera: la distribución de los estudiantes en los: (1) Niveles de Aprendizaje, (2) los Indicadores de desarrollo personal y social, (3) los resultados de las pruebas Simce y su progreso en las últimas tres o dos mediciones según corresponda para cada nivel.

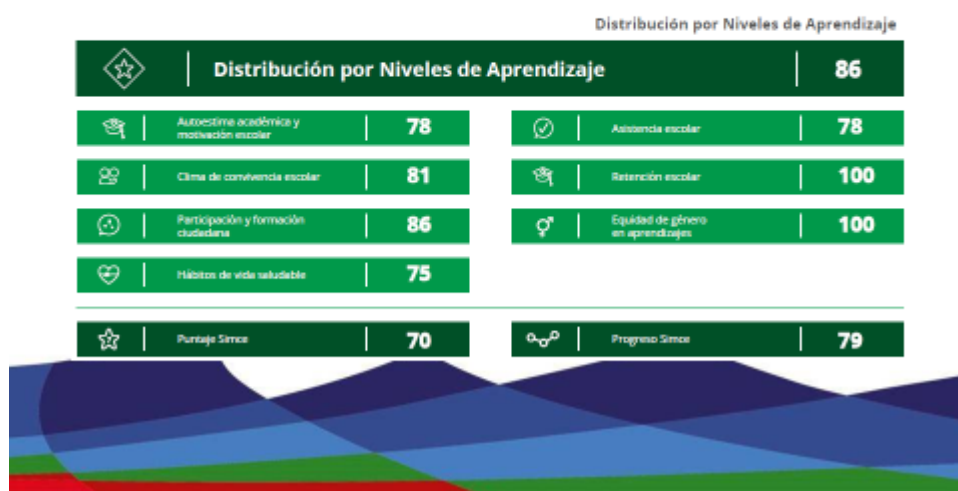
Tanto en el proceso de Marcha Blanca (2013 al 2015) del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación como en la evaluación del año 2016, el colegio fue clasificado en Desempeño Alto. Esta categoría agrupa a

establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados que sobresalen respecto de lo esperado, en las distintas dimensiones evaluadas en el proceso de análisis, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento.

La información siguiente es una transcripción de una diapositiva contenida en la Presentación oficial de esta Evaluación que el Rector del establecimiento realizó a principios del presente año ante la comunidad docente:



Resultados generales en los puntajes obtenidos en la Categoría de Desempeño



Los resultados entregados contemplan – además – una descripción de los Niveles de Aprendizajes en desempeños académicos como Lectura y Matemática en 4° y 8° Básico. Dicha descripción representa los resultados de la distribución de estudiantes y se realiza de acuerdo a la siguiente Distribución:

- Nivel de Aprendizaje Adecuado: Los estudiantes que alcanzan este Nivel de Aprendizaje (conocimientos y habilidades) han logrado lo exigido en el currículo de manera satisfactoria.
- Nivel de Aprendizaje Elemental: Los estudiantes que alcanzan este Nivel de Aprendizaje han logrado lo exigido en el currículo de manera parcial.
- Nivel de Aprendizaje Insuficiente: Los estudiantes que quedan clasificados en este Nivel no han logrado demostrar consistentemente que han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales

Niveles de Aprendizaje Lectura 4° Básico

ADECUADO	75%	69.23%	65.08%
ELEMENTAL	20.59%	24.62%	25.4%
INSUFICIENTE	4.44%	6.15%	9.52%
MEDICIONES	2013	2014	2015

Niveles de Aprendizaje Matemática 8° Básico

ADECUADO	81.4%	80.21%	79.27%
ELEMENTAL	17.44%	15.63%	17.07%
INSUFICIENTE	1.186%	4.17%	3.66%
MEDICIONES	2013	2014	2015

VI.- AREAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL:

A) AREA DE LIDERAZGO

En la actualidad, el establecimiento se encuentra viviendo el año indicado como límite para la concreción de la Planificación Estratégica en cuanto proyecto colegial para el periodo 2013 – 2017. Por lo tanto, la planificación institucional está basada en esta coyuntura estratégica.

Los objetivos estratégicos por cumplir son monitoreados periódicamente por el Consejo Directivo y sus estados de avance registrados y socializados por medio de una plataforma diseñada para todos los colegios maristas de Chile. Este proceso denomina comúnmente “radar”, permite visualizar el grado de concreción de cada una de las propuestas que integran la PE.

Los integrantes del Consejo Directivo asumen los liderazgos de cada una de las áreas implementando diferentes estrategias para evaluar acciones de ajuste y mejoramiento de los objetivos y metas institucionales.

El Consejo Directivo se reúne semanalmente para analizar la vida colegial incluyendo en sus análisis aquellos objetivos y acciones que responden a la realidad colegial o local, así como los lineamientos emanados desde el Sector.

Tanto el Rector del establecimiento, como los integrantes del Consejo Directivo, son evaluados anualmente por medio de instrumentos estandarizados que son comunes a todos los colegios maristas de Chile. Estas evaluaciones las realizan docentes y funcionarios seleccionados

aleatoriamente por el nivel central y el instrumento en cuestión tiene carácter anónimo y respondido on line.

Respecto de la información y análisis es posible observar en el establecimiento prácticas directivas que permiten resolución de conflictos y velan por la solución de problemáticas surgidas entre diferentes integrantes de la comunidad. Entrevistas personales, conversaciones tripartitas, mediaciones, canalización de quejas o inquietudes, son algunas de las formas en que los directivos deben velar por la mantención de un buen clima de trabajo.

Anualmente, el rector del colegio rinde cuentas de resultados y proyectos colegiales no sólo a la comunidad docente sino también a las familias. La comunicación de estos tópicos suele desarrollarse en consejo de profesores, reuniones ampliadas de directivas y apoderados, además de circulares y comunicaciones vía página web.

B) ORGANIZACIÓN CURRICULAR:

En esta dimensión colegial es posible advertir una serie de prácticas que permiten articular los diferentes insumos de la planificación a nivel curricular. Los Consejos Generales de profesores son instancias donde se analizan y socializan los proyectos y articulaciones generales del colegio, mientras que los Consejos de Sección son unidades de encuentro más acotadas que permiten concretar y monitorear las actividades colegiales. Las vinculaciones propiamente curriculares, vale decir, aquellas más cercanas al aula en términos de procesos de aprendizaje se realizan en reuniones técnicas semanales lideradas por los Jefe de Departamento de cada asignatura.

La práctica docente es supervisada por las Coordinaciones Pedagógicas (E. Básica y E. Media), cuya misión es velar por la aplicación de las opciones curriculares del colegio en el aula y que dan cuenta de un nutrido conjunto de recursos presentes en la preparación de la enseñanza. En la actualidad, coexisten en el colegio variadas iniciativas que buscan mejorar los aprendizajes. A los instrumentos ministeriales como Planes y Programas, ajuste y/o bases curriculares, se suman proyectos propios del mundo marista, como Singapur (Matemática) y Comprensión Lectora. Por otra parte, y como se verá en la etapa de análisis de los objetivos estratégicos,

los colegios de la Congregación han optado por adherir a un Modelo Pedagógico Marista basado en las teorías del socio constructivismo, cuya evidencia empírica más destacada es la elaboración de Estrategias Para el Aprendizaje (EPA) que incluye conceptos como competencia, tarea auténtica, contenidos declarativos, procesuales y actitudinales.

Las Coordinaciones Pedagógicas y los Jefes de Departamento son los responsables de supervisar la pertinencia curricular, la coherencia de evaluaciones y la articulación entre los diferentes niveles educativos. Asimismo, la práctica pedagógica pretende ser monitoreada por medio de pautas de observación de clases y mecanismo de retroalimentación.

La labor de aula se ve apoyada por la gestión de los Directores de Sección y Equipo de Inspectores, quienes colaboran en el clima de aprendizaje que debe desarrollarse a nivel institucional, favoreciendo el trabajo de los docente, quienes cuentan con la suficiente autonomía para disponer de espacios y recursos que potencien los aprendizajes.

La evaluación de la cobertura curricular y de los logros de aprendizaje de los alumnos(as) es informada por los departamentos de asignaturas por medio de análisis del trabajo realizado. Sin embargo, existen también aplicaciones de evaluaciones externas que permiten extraer conclusiones a este respecto una vez sistematizados sus resultados. Estas pruebas estandarizadas son aplicadas tanto en los niveles de E. Básica como E. Media y corresponden a instrumentos aportados por diferentes instituciones como CEIS Marista (PCA), APTUS (Ensayos SIMCE y Pruebas de Nivel), DEMRE (Informe PSU), por ejemplo.

El análisis de resultados y su posterior reflexión son realizadas anualmente a nivel de Departamento de Asignatura con el fin de utilizar esa información para ajustar la planificación de la enseñanza.

C) CONVIVENCIA ESCOLAR:

Las normas institucionales están declaradas en el Reglamento de Convivencia que es socializado anualmente entre alumnos(as), docentes y familias. Este documento no sólo contiene las normas tradicionales de un “reglamento de disciplina” sino que también clarifica activación de protocolos ante diferentes hechos como maltrato, acoso o bullying. Además, en él se encuentran las disposiciones emanadas de la legislación vigente respecto a

diferentes problemáticas que pueden surgir en el ámbito escolar, y que de acuerdo a tales preceptos legales deben ser atendidas por un Encargado de Convivencia.

Las familias – en términos generales – apoyan activamente a sus hijos e hijas por medio de la asistencia reuniones de apoderados, charlas temáticas, actividades de formación, encuentros recreativos y entrevistas con profesores.

El colegio emplea diferentes medios (Agenda del alumno, circulares, página web, portal interactivo, ficheros...) para mantener informadas a las familias del quehacer educativo rutinario de las actividades o temas emergentes.

El Equipo Psicoeducativo integrado por psicólogos, orientadores, psicopedagogos y encargado de convivencia, se reúne semanalmente, mientras que los orientadores lo hacen mensualmente con los profesores tutores para planificar monitorear los proyectos de Tutoría.

Este equipo asume también las importantes tareas de apoyo psico emocional de los estudiantes, así como el acompañamiento en decisiones vocacionales internas y de Educación Superior.

Existe un procedimiento de derivación a profesionales de esta área que es aplicado por los Directores y/o Profesores Tutores en situaciones específicas. Cada curso cuenta semanalmente con dos horas pedagógicas animadas por el Profesor Tutor. En dicho horario se busca desarrollar el espíritu cívico por medio de la participación de niños y jóvenes en el Consejo de Curso, pero también se lleva a cabo un Plan de Tutoría que está compuesto por directrices emanadas del Equipo Central de Orientación, aportes de la Orientación colegial y situaciones propias de cada nivel, destacándose la aplicación de Baterías de Test (CEIS) en los niveles de 6° Básico, 8° Básico, 2° y 4° Medio. Este trabajo in aula es apoyado por la realización de entrevistas semanales entre los(as) Tutores(as) y los(as) alumnos(as) y sus familias.

En los últimos años se ha puesto en marcha un importante proceso de reflexión para desarrollar niveles de inclusión colegial mediante la articulación de acciones relacionadas con la Evaluación Diferenciada de manera tal que se pueda apoyar a los alumnos y alumnas con necesidades especiales.

D) GESTIÓN DE RECURSOS:

La dirección del colegio realiza reuniones periódicas con los diferentes estamentos institucionales con el fin de analizar los desempeños grupales de cada función y recoger inquietudes surgidas al interior de cada nivel. En este caso, el rector actúa como nexo interestamental, función que permite articular las actividades colegiales de mejor modo favoreciendo la claridad de información y la convivencia.

Los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento, tanto en su adquisición como mantención, son solicitados por las diferentes áreas de acuerdo a las necesidades surgidas en ellas según los requerimientos del plan institucional. Tales recursos pueden ser solicitados en función de un presupuesto anual o en virtud de alguna necesidad específica producto de una actividad determinada.

Existen funcionarios de la institución que tiene a su cargo la dimensión logística y de soporte tecnológico cuyo rol primordial es procurar el funcionamiento adecuado y oportuno de los recursos materiales que la institución precise en sus diferentes ámbitos de acción.

Esta área está vinculada directamente con el aspecto económico-financiero del colegio, instancia que –como en todos los colegios maristas del país – está sometida a una periódica y exhaustiva supervisión desde el nivel central por lo que existen prácticas y procedimientos rigurosos que resguardan la responsabilidad económica de las instituciones de este tipo.

VI. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL:

Antes de iniciar la revisión de las áreas y sus lineamientos estratégicos es útil determinar la particular estructura de los colegios maristas en la actualidad ya que esta contextualización orgánica permite visualizar de mejor modo la forma en que funciona la organización.

Fundación:

Instituto Chacabuco es el nombre de fantasía de la Fundación Educacional Instituto Chacabuco de Los Andes, dependiente de la Provincia Santa María de los Andes de la Congregación de los Hermanos Maristas.

El Directorio de la Fundación está integrado por cuatro miembros nombrados por el Provincial, y uno de los cuales es el Rector del establecimiento.

Consejo Directivo (CODI):

El Rector del colegio es asesorado en sus funciones por el Consejo Directivo que está integrado – además – por el Vicerrector, los Directores de Enseñanza Básica, Media Inicial y Media Superior; los Coordinadores Pedagógicos de E. Básica y Media; la Coordinadora de Evangelización Explícita y la Coordinadora del Equipo Psicoeducativo.

El CODI se reúne semanalmente poseyendo carácter consultivo y resolutivo.

Aparte de este Consejo existe el cargo de Administrador(a) que se preocupa de los temas económicos vinculados a la contabilidad. Esta instancia es evaluada de manera permanente por el nivel central.

Áreas de Animación:

Existen también dos áreas de animación lideradas por los Coordinadores de Deportes y Artístico Cultural, ambas coordinaciones tienen como misión potenciar el desarrollo formativo de los alumnos y alumnas en las áreas extracurriculares. Por otro lado, estas dos coordinaciones asumen el desafío de vincular al colegio con la comunidad por medio de sus acciones deportivas y artístico – culturales, vinculación que está considerada en la Planificación Estratégica. Además, la Coordinación de Deportes promueve la representación deportiva colegial en variados certámenes, fundamentalmente en lo concerniente a los Juegos Nacionales Maristas Femeninos y Masculinos que

se realizan una vez al año en sedes distintas. La Coordinación Artístico – Cultural hace lo propio en su ámbito, enfatizando su liderazgo en la participación de los y las estudiantes en los Encuentros Culturales Maristas en las modalidades de Teatro, Música, Video, Literatura y Artes Visuales, encuentros que también se realizan anualmente en sedes distintas.

Consejo de Secciones:

Las Secciones se reúnen en Consejos Semanales en los que participan los profesores tutores (Profesores Jefes) de los cursos correspondientes, los docentes de asignatura asignados a cada Sección, inspectores y orientadores.

- Consejos Técnicos:

Los Departamentos de Asignatura se reúnen también semanalmente y se vinculan con las Secciones y el Codi por medio de las Coordinaciones Pedagógicas.

Además del trabajo técnico por asignatura, recae en los profesores de cada departamento desarrollar lo que se denomina Proyecto Aprendizaje + Servicio, iniciativa congregacional que busca complementar el aprendizaje curricular con motivaciones solidarias.

- Consejos de Orientación

El Equipo Psicoeducativo integrado por psicólogos, orientadores, psicopedagogos y encargado de convivencia, se reúne semanalmente, mientras que los orientadores lo hacen mensualmente con los profesores tutores para planificar monitorear los proyectos de Tutoría.

Este equipo asume también las importantes tareas de apoyo psico emocional de los estudiantes, así como el acompañamiento en decisiones vocacionales internas y de Educación Superior.

Existe un procedimiento de derivación a profesionales de esta área que es aplicado por los Directores y/o Profesores Tutores en situaciones específicas.

Cada curso cuenta semanalmente con dos horas pedagógicas animadas por el Profesor Tutor. En dicho horario se busca desarrollar el espíritu cívico por medio de la participación de niños y jóvenes en el Consejo de Curso, pero también se lleva a cabo un Plan de Tutoría que está compuesto por directrices

emanadas del Equipo Central de Orientación, aportes de la Orientación colegial y situaciones propias de cada nivel, destacándose la aplicación de Baterías de Test (CEIS) en los niveles de 6° Básico, 8° Básico, 2° y 4° Medio. Este trabajo in aula es apoyado por la realización de entrevistas semanales entre los(as) Tutores(as) y los(as) alumnos(as) y sus familias.

- Área de Evangelización Explícita:

Esta área está a cargo de un(a) Coordinador(a) que asume la responsabilidad de liderar el trabajo monitores, docentes y voluntarios en el ámbito de la evangelización. Bajo esta Coordinación se agrupan diversas actividades confesionales como preparación para los sacramentos, movimientos juveniles, dimensiones celebrativas y proyectos solidarios.

- Otros Estamentos:

La labor educativa del Instituto Chacabuco considera también la participación complementaria de otros estamentos como el Centro de Alumnos, Centro General de Padres y el Centro de Ex Alumnos, estamentos que animan sus propias actividades y eventos.

El diagnóstico institucional se presentará como un tipo de “estado de situación” del Proyecto Colegial 2013-2017, también conocido como Planificación Estratégica. Por lo tanto, se considerarán para el análisis las seis áreas que este documento contiene: Liderazgo Carismático, Curricular, Convivencia y Orientación, Evangelización Explícita, Administración y finanzas y Vinculación con la Comunidad.

El desarrollo de la PE es evaluado internamente de acuerdo a cuatro procesos:

a) Observación

Disponer de información fundada respecto de la pertinencia, relevancia, impactos y resultados que alcanza el colegio en la Educación Evangelizadora en el ámbito interno de la obra marista y respecto del contexto donde se inserta

Proceso sistemático de evaluación diagnóstica y de recogida de información a fin de generar conocimiento y reporte de evidencias, indicadores y descriptores de las fortalezas-oportunidades, debilidades-amenazas, que surgen de la Misión Institucional de Evangelizar desde la Educación a niños, niñas y jóvenes del colegio marista del Sector Chile.

b) Reflexión

Generar una argumentación robusta que ilumine la toma de decisiones, respecto del estado actual y las expectativas de futuro, a fin de fortalecer la Misión de Evangelizar desde la Educación en el colegio marista

Proceso sistemático de evaluación diagnóstica y de recogida de información a fin de generar conocimiento y reporte de evidencias, indicadores y descriptores de las fortalezas-oportunidades, debilidades-amenazas, que surgen de la Misión Institucional de Evangelizar desde la Educación a niños, niñas y jóvenes del colegio marista del Sector Chile.

c) Creación:

Diseñar y disponer de alternativas de mejora innovadoras y factibles, que potencien la animación de la Educación Evangelizadora en la obra marista, ampliando los horizontes o profundizando los niveles de impacto en los componentes de la comunidad educativa.

Conjunto de etapas, procesos y actividades que comprende la producción de una propuesta efectiva y relevante a fin de garantizar y fortalecer la Misión de

Evangelizar desde la Educación a niños, niñas y jóvenes del colegio marista.

d) Transformación

Diseñar y disponer de alternativas de mejora innovadoras y factibles, que potencien la animación de la Educación Evangelizadora en la obra marista, ampliando los horizontes o profundizando los niveles de impacto en los componentes de la comunidad educativa. Conjunto de etapas, procesos y actividades que comprende la producción de una propuesta efectiva y relevante a fin de garantizar y fortalecer la Misión de Evangelizar desde la Educación a niños, niñas y jóvenes del colegio marista.

Cada una de las acciones contenidas en la PE es evaluada de acuerdo a estos criterios en diferentes instancias. Los responsables de área deben informar periódicamente al Rector acerca del avance de sus acciones, y esta evaluación es incorporada a una Plataforma Nacional que contiene todas las PE de los colegios marista de Chile y que entrega de manera gráfica la situación de cada PE.

Con el fin de vincular el diagnóstico con el plan de propuestas, los objetivos y acciones por área serán analizados de acuerdo a los cinco Niveles de Evaluación de las Áreas de Procesos. Posteriormente, los niveles 0, 1, 2 y 3 serán considerados en el Plan de Mejora. El nivel 3 ha sido seleccionado como “por lograr” básicamente por su ausencia de evaluación y mejora.

VALOR	NIVEL	DESCRIPTORES DE LAS DIMENSIONES
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia Descriptor; Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.

1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es permanentemente para la toma de decisiones permite alcanzar los resultados

		esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El análisis de las áreas en relación con el desarrollo de la PE colegial para el periodo 2013 – 2017 fue realizado comunitariamente a fines del año escolar 2016. A partir de las conclusiones extraídas en las sesiones de trabajo en la que participó toda la comunidad docente y representantes de otros estamentos, fue posible determinar un diagnóstico de la marcha institucional atendiendo a los objetivos estratégicos que el mismo colegio definió para el mejoramiento de sus procesos y prácticas.

Por otro lado, y considerando la evaluación interna de procesos y la que se propone en relación con Niveles de Evaluación, es importante señalar que los objetivos estratégicos diagnosticados como débiles (0 al 3) no han alcanzado tampoco el carácter de “transformación” que propone el Proyecto Colegial como límite de la implementación estratégica.

- Área liderazgo carismático

Esta Área posee dos desafíos específicos relacionados con la Planificación Estratégica sectorial:

Alinear al Instituto desde su propia “Planificación Estratégica” con los fines y objetivos establecidos por la Provincia Marista Santa María de Los Andes y con sus directrices sectoriales, con el fin de validar la tarea educativa que promueve el establecimiento, transformando además esta herramienta de planificación en un instrumento que ilumine, oriente y dé sustentabilidad al quehacer institucional en todas sus áreas de animación.

Profundizar una gestión directiva que esté al servicio del desarrollo integral de todos los alumnos del Instituto, acompañando y cautelando que lo definido y explicitado como relevante y significativo en nuestra misión, sea efectivamente reconocida, valorada y desarrollada por cada uno de los integrantes de la Institución.

También le corresponde a esta área animar los objetivos estratégicos inherentes a la función directiva central:

1.1 El Consejo Directivo socializará, instalará y monitoreará en el período 2013 – 2015 de manera gradual y progresiva los componentes, objetivos y acciones de la planificación estratégica colegial en cada una de sus seis áreas de animación.

Nivel 5: El Consejo Directivo colegial ha instalado y monitoreado la aplicación de la PE mediante reuniones periódicas con los quienes lideran cada una de las área de la Planificación. Esta práctica también ha sido integrada al desarrollo de las actividades de estamentos complementarios como Centro de Alumnos y Centro de Padres y Apoderados.

Además, en el periodo de finalización del año – 2016 inclusive - , el colegio programa una semana de trabajo denominada “Evaluación Institucional” donde cada responsable de Área debe animar los análisis correspondientes considerando los aportes de todo el estamento docente y – en algunos casos – administrativos. La información recogida en esta instancia es remitida a la Rectoría en calidad de informe con el fin de realizar ajustes a la Planificación y tomar decisiones respecto al periodo siguiente.

III.1.1 El Codi socializará entre los años 2013 y 2014 el plan estratégico colegial en cada una de sus áreas, en el 100 % de la comunidad educativa.

Nivel 5: La socialización de la PE fue liderada por el Consejo Directivo. En primer término, el Rector del establecimiento fue el encargado de este propósito convocando a reuniones generales de apoderados divididas en secciones al inicio de cada año escolar. De igual forma, los Directores de Sección fueron los responsables de profundizar la socialización tanto a nivel de alumnos como de familias.

III.1.2 El Codi instalará a partir del primer semestre del 2014 las acciones definidas en el plan estratégico para cada área de animación, con el 100% de los agentes involucrados.

Nivel 5: En la fecha citada, el Consejo Directivo – presidido por el Rector del colegio – entregó a cada responsable de Área un ejemplar impreso de la PE institucional como una forma de motivar el cumplimiento de las acciones contenidas en el documento. Dicha entrega se realizó en una reunión formal y pública a la que asistieron todos los funcionarios colegiales y representantes de los estamentos complementarios.

III.1.3 El Codi monitoreará, a contar del año 2014, la instalación gradual de la planificación estratégica y el cumplimiento de las acciones establecidas para la concreción de ésta, de acuerdo al cronograma y las responsabilidades y/o tareas asignadas a los responsables de ello, en cada una de las áreas establecidas.

Nivel 5: Cada responsable de Área debe dar cuenta periódicamente acerca del desarrollo de las acciones programadas. Esta rendición se realiza de dos formas:

- Reuniones entre el Rector y cada responsable (Primer semestre)

- Evaluación Institucional (instancia ya descrita)

1.2 El Consejo Directivo diseñará, promoverá y monitoreará entre los años 2013 y 2017 un conjunto de acciones colegiales tendientes a generar las condiciones adecuadas para que los procesos de aprendizaje enseñanza puedan desarrollarse con un mínimo de logro de un 90% de lo planificado en cada año escolar.

Nivel 3: La consecución de este objetivo aparece con dificultades ya que en la propuesta estratégica parece haber una confusión entre cobertura curricular y desarrollo de los procesos de aprendizaje.

1.2.1 El Codi en conjunto con los animadores de áreas, elaborará durante el año 2013 y primer semestre del 2014, un catastro de situaciones necesarias de intervención por sección y áreas de animación, considerando la participación y/o opinión del 100% de los estamentos involucrados.

Valor 2: No siempre ha existido acuerdo entre los involucrados acerca de cuáles son las situaciones “necesarias de intervención”, por lo que el catastro nace de visión del Consejo Directivo más que del consenso.

1.2.2 El Codi, en conjunto con los animadores de áreas, elaborará durante el segundo semestre del año 2014, un plan de acción que considere las medidas remediales en el 85% de las problemáticas detectadas y/o informadas.

Nivel 3: Anualmente, cada Sección y Área de Animación debe hacerse cargo de aquellas situaciones que han sido catalogadas como problemáticas. Existen áreas en que las medidas remediales no siempre surten el efecto esperado y se transforman nuevamente en dificultades.

1.2.3 El Codi instalará, entre los años 2015 y 2016, un plan de acción remedial en todas las secciones y en cada área de animación.

Nivel 2: Existiendo la información emanada de las áreas, no existe un Plan de Acción integrado, propiciando cierta dispersión en los desafíos asumidos.

1.2.4 El Codi evaluará y reenfojará, entre los años 2016 y 2017, el nivel de avance del plan de acción en el 100 % de las estrategias implementadas.

Nivel 5: Acción realizada a fines de 2016 y cuya síntesis debe ser evidenciada en la Plataforma diseñada por los colegios maristas para este fin.

- Área curricular

- Promover de manera sistemática la adopción del Modelo Pedagógico propio de la Congregación Marista, que nos permita abordar de manera más efectiva los procesos de aprendizaje y enseñanza establecidos por los programas de estudios oficiales, y por aquellos que genere la propia institución, con un hacer pedagógico en los docentes, que trasluzca nuestra apreciada singularidad carismática.

- Potenciar y fortalecer el desempeño docente, con el fin de asegurar y garantizar que en cada uno de ellos(as), y en su conjunto, se logren altos niveles de efectividad en los procesos sobre los cuales tienen directa tuición y responsabilidad, en especial, en la tarea de que todos los alumnos alcancen, de acuerdo a su particular singularidad, los mayores niveles o estándares de desarrollo socio cognitivo y valórico-actitudinal.

- Potenciar y mejorar las propuestas, procesos y espacios formativos complementarios ofrecidos por el Instituto a sus alumnos(as), con el fin que el Proyecto Educativo colegial dé cumplimiento con el propósito de ser efectivamente integrador, actualizado y dinámico, respondiendo así, a las cambiantes demandas sociales, educativas, recreativas, culturales y de bienestar humano relacionadas con el tipo de alumno que el colegio busca desarrollar.

1.1 La dirección, en su conjunto, socializará, instalará, acompañará y evaluará entre los años 2014 – 2017 cada uno de los nuevos aportes definidos en el modelo pedagógico marista con el fin de mejorar los niveles de logro de aprendizaje en el 100% de su alumnado de acuerdo a sus propias capacidades.

- 1.1.1 La coordinación pedagógica socializará entre los años 2014 – 2015, el modelo pedagógico marista, en el 100% de los docentes del establecimiento.

Nivel 2: El colegio inició la socialización de un MPM (Modelo Pedagógico Marista) antes de que las políticas sectoriales (nacionales) fueran difundidas íntegramente entre los equipos técnicos de los colegios. Además, la institución decidió darle un carácter perentorio a la aplicación del MPM sin que ello hubiese sido exigido por el nivel central. Ambas situaciones provocaron confusión e incertidumbre entre los docentes provocando una distancia entre lo requerido y la realidad. Lo ideal hubiese sido ampliar el plazo de socialización sobre todo considerando que las nuevas políticas consideraban la implementación de un MPM a partir de una concepción socioconstructivista del trabajo de aula, mirada que requería momentos de perfeccionamiento y capacitación. Estas instancias de apropiación del MPM se han ido concretando en jornadas de perfeccionamiento en los meses de verano a partir del 2015.

Por otra parte, el MPM contempla una nueva herramienta de planificación de la enseñanza conocida como EPA (Estrategia para el Aprendizaje) que no sólo considera una reformulación de la estructura técnica del instrumento sino que – además – requiere de una implementación a nivel tecnológico en cuanto es un recurso que se trabaja de manera digital.

- 1.1.2 La coordinación pedagógica en conjunto con las direcciones de sección, acompañará entre los años 2014-2016 la implementación del 100% de los proyectos pedagógicos que se generen desde el nivel sectorial.

Nivel 5: Existen proyectos pedagógicos que son generados por el Equipo de Educación Marista cuya implementación es obligatoria en los colegios científico – humanistas de la Congregación. Su formalización y concreción son parte de los objetivos estratégicos del

Sector Chile por lo tanto cada una de las experiencias colegiales corresponde a un evidencia de implementación de esta línea de acción.

Efectivamente el estamento directivo colegial ha acompañado la implementación de los dos proyectos colegiales en el área curricular que se encuentran actualmente en ejecución: Proyecto Singapur (Matemática de 1° a 7° Básico) y Proyecto de Comprensión Lectora (Lenguaje de 3° a 7° Básico).

1.1.3 La coordinación pedagógica en conjunto con los jefes de departamento y encargados de áreas, evaluará entre los años 2016 – 2017 los proyectos de innovación inspirados en la aplicación del modelo pedagógico marista en el 100 % de las asignaturas y niveles involucrados.

Nivel 2: Tal como se señaló anteriormente, la socialización e implementación de MPM no ha tenido claridad ni ha respetado procesos lógicos de aplicación, por lo tanto no es posible aún observar una concreción de proyectos colegiales inspirados en el nuevo Modelo. Las iniciativas de asignaturas y de nivel están en proceso de preparación, hecho que dificulta el cumplimiento de la meta abordada por el objetivo estratégico correspondiente.

2.2 La coordinación pedagógica, secciones y departamentos de asignaturas implementarán y acompañarán entre los años 2014 – 2017 una variedad de proyectos innovadores que permitan el mejoramiento y la efectividad de los aprendizajes de los alumnos posibilitando de esta manera que la institución se ubique, en el primer lugar de su área de influencia en pruebas de medición externas.

Nivel 2: No hay implementación sistemáticas de tales proyectos, y el acompañamiento es más bien genérico y está vinculado a acciones de corto

plazo que no siempre permiten sostener estrategias de mejoramiento del desempeño de los(as) alumnos(as).

- I.2.1 La coordinación pedagógica, departamentos y áreas por nivel, instalarán en el periodo 2014 – 2016 un proyecto de innovación por asignatura y/o disciplinas afines no incluidas en planes sectoriales y que propendan al desarrollo de un conjunto de habilidades de complejidad creciente en el 100% de los alumnos.

Nivel 2: No hay una evaluación institucional de los proyectos de innovación que se generan al interior de las asignaturas. En esta línea de acción suelen considerarse proyectos de innovación actividades que son propias y recurrentes en las asignaturas por lo que no siempre presentan el plus innovador que le objetivo busca. Esta situación influye también en la posibilidad de implementar iniciativas a nivel interdisciplinario.

- I.2.2 La coordinación pedagógica, en conjunto con las direcciones de sección, diseñará e implementará, entre los años 2014 – 2015, un conjunto de acciones remediales para el total de alumnos que se ubican en el quintil inferior de rendimiento en Lenguaje y Matemática.

Nivel 1: “No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento”.

- I.2.3 La coordinación pedagógica diseñará e implementará a partir del año 2014 un plan de perfeccionamiento relacionado con el conocimiento de las nuevas bases curriculares y la incorporación de nuevas metodologías y competencias pedagógicas en el 100% de los profesores.

Nivel 1: No ha habido sistematicidad en este ámbito, y suelen privilegiarse los planes de perfeccionamiento que derivan del Sector.

- I.2.4 La coordinación pedagógica en conjunto con las direcciones de sección diseñará y aplicará entre los años 2014 – 2017 un plan de evaluaciones que permita constatar el nivel de logro y cobertura de contenidos en el 100 % de las asignaturas, de manera especial en aquellas sujetas a evaluación externa.

Nivel 5: Se aplican instrumentos de evaluación externa en diferentes niveles y en asignaturas científico humanistas. Entre los instrumentos que se aplican están PCA (A cargo del SEIS marista) y Pruebas de Nivel (Aptus).

Los resultados se socializan en consejos de profesores y sesiones de análisis por departamentos.

- I.2.5 La coordinación pedagógica implementará a partir del año 2014 un plan de observación de clases con el fin de detectar el nivel de logro en la aplicación de metodologías socio constructivista en el 100% de los educadores.

Nivel 1: Escasa implementación y práctica asistemática.

- I.3 El Consejo Directivo y los Coordinadores de Áreas de animación, diseñarán, sancionarán e implementarán durante los años 2014 al 2017 un programa de actividades extracurriculares atractivo y pertinente que permita a lo menos que el 50% del alumnado participe activamente de la oferta propuesta en estas áreas.

Nivel 5: Se propone anualmente al alumnado un número significativo de actividades en los ámbitos deportivo, artístico,

cultural y curricular complementario, cuya participación es voluntaria.

- I.3.1 El Codi y los coordinadores de área diseñarán durante el primer semestre del año 2014 un plan de revisión de las ofertas extracurriculares impartidas en la actualidad en todos los niveles y áreas involucradas.

Nivel 5: Revisión hecha en su momento y que – entre otros resultados – permitió sistematizar el trabajo curricular complementario.

- I.3.2 El Codi definirá durante el año 2014, las áreas o actividades de desarrollo extracurricular que favorezca la formación integral y que responda efectivamente a los intereses de los alumnos participantes de la propuesta.

Nivel 5: Áreas y actividades definidas en su momento.

- I.3.3 Los coordinadores en conjunto con los profesionales de cada área ejecutarán a partir del segundo semestre del año 2014 al 2017 un plan de actividades extracurriculares diseñado en el 100 % de sus respectivas áreas y niveles.

Nivel 5: Anualmente el colegio propone al alumnado un cúmulo de actividades complementarias que forman parte de una propuesta tradicional (Academias, talleres artísticos y selecciones deportiva). Sin embargo, existe la posibilidad de que los docentes o las áreas propongan otras actividades para los alumnos y alumnas a realizarse en horario alterno. La ejecución de estas actividades dependerá de la inscripción que se produzca.

- I.3.4 Los coordinadores en conjunto con los profesionales del área, diseñarán y aplicarán a partir del año 2014 una pauta de

evaluación para medir el nivel de satisfacción de las actividades implementadas en el 100% de los alumnos participantes.

Nivel 1: En estricto rigor, tal pauta de evaluación no ha sido diseñada.

2.4 La Dirección, en conjunto con las coordinaciones de cultura y deportes, diseñarán y ejecutarán en el periodo 2014 – 2017 un conjunto de estrategias que posibiliten que los alumnos comprometidos con las actividades extracurriculares puedan hacerse parte de manera óptima y sobresaliente en el 100% de todos aquellos compromisos en los cuales el colegio ha resuelto participar.

Nivel 5: Este conjunto de estrategias existe y es contextual a las necesidades de cada áreas considerando su participación en los compromisos sectoriales y extra marista.

2.4.1. La dirección contratará entre los años 2014 y 2017 personal calificado para atender adecuadamente las necesidades de diseño e instalación de la nueva propuesta extracurricular en todas las áreas y niveles definidos.

Nivel 5: El proceso de reclutamiento se realiza de acuerdo a los protocolos colegiales donde participan los responsables del área y el Consejo Directivo.

2.4.2. La dirección diseñará entre el año 2014 y el 2017 un plan de inversión en recursos de variada índole en todas las áreas extracurriculares.

Nivel 4: Plan de inversión se realiza vinculando las necesidades de las áreas y las posibilidades presupuestarias. Para ello, anualmente los encargados de área evalúan sus actividades y realizan solicitud de presupuesto.

2.4.3. La dirección implementará a partir del año 2014 un plan de trabajo que permita articular de manera óptima el 100 % de las actividades ofrecidas a los alumnos.

Nivel 3: Esta implementación se ha visto dificultada por diferentes factores, entre los que se encuentran la disponibilidad horaria de los docentes y la superposición de actividades.

2.4.4. Las direcciones de sección, en conjunto con los coordinadores de área, elaborarán a partir del 2014 un plan de reconocimiento colegial a todos aquellos alumnos cuyo desempeño en actividades extracurriculares que sean catalogadas como sobresalientes y/o hayan ameritado un reconocimiento público para el colegio y su persona.

Nivel 2: Existe un plan de reconocimiento colegial contemplado en un “Reglamento de Premiación”. Sin embargo, este documento necesita ser revisado en su fondo y en su forma, sobre todo en lo concerniente al momento y al modo de premiar o destacar.

- Área convivencia y orientación
- Fortalecer el modelo educativo hacia la “acción orientadora” colegial, con el fin de que brinde una atención más efectiva en cada una de las etapas

del desarrollo psicoevolutivo de nuestros alumnos, promoviendo además, que éste tenga un carácter oportuno, pertinente, relevante y trascendente, colaborando así con los procesos de “adaptación escolar” de los niños, niñas y adolescentes de nuestro colegio.

- Articular un conjunto de procedimientos sustentado en el marco metodológico definido por el Sector que nos permita hacer efectiva la instalación, monitoreo y evaluación de los programas de la orientación educativa colegial con el fin de atender adecuadamente a los alumnos y sus familias, desde una perspectiva psicoeducativa y evangélica.

3.1 El equipo de Orientación implementará y acompañará durante los años 2013-2017 un programa de Tutoría colegial, basado en el nuevo Modelo de Orientación Marista el que será aplicado en el 100% de los cursos de nuestro colegio.

Nivel 2: Al igual que en el ámbito de lo curricular, existe una iniciativa sectorial que motiva el trabajo de orientación en el colegio. Sin embargo, ese programa no se ha aplicado de manera efectiva en la totalidad de los cursos. En lo concerniente a Enseñanza Media, hay propuestas institucionales que no se han implementado y que aún permanecen en la etapa de diseño.

3.1.1 El equipo de Orientación definirá a partir del segundo semestre de 2013 las temáticas del programa del nuevo plan de tutoría colegial para el 100% de los niveles.

Nivel 2: Esta definición no se ha producido cabalmente ya que en la actualidad hay niveles – como 3° y 4° Medio – que aún trabajan con temáticas emergentes y algunas seleccionadas de propuestas coyunturales.

3.1.2 El equipo de Orientación elaborará a partir del segundo semestre del año 2014 módulos de orientación que atiendan al conjunto de dimensiones

formativas definidas en el Modelo de Orientación Marista en el 100% de los niveles.

Nivel 2: Hay niveles donde esos módulos están pendientes.

3.1.3 El equipo de Orientación implementará a partir del año 2014 progresivamente el programa de tutoría colegial en el 100% de los niveles.

Nivel 5: Hay progresión en la implementación del programa, pero es difícil su aplicación en todos los niveles durante el año 2017.

3.2 El equipo de Orientación, en conjunto con el Comité de Convivencia escolar, desarrollará, socializará e implementará entre los años 2013 y 2015 un programa que promueva la buena convivencia escolar entre los integrantes de la unidad educativa el que será conocido y trabajado por el 100% de quienes componen la comunidad colegial.

3.2.1 El equipo de Orientación y el Comité de Convivencia Escolar elaborarán y sancionarán durante el segundo semestre del año 2013 el Protocolo de Convivencia Escolar con la participación del 100% de la comunidad educativa representada.

Nivel 5: Protocolo que se encuentra en funcionamiento y cuya fortaleza principal es el empoderamiento institucional del Encargado de Convivencia, quien ha liderado el trabajo del Comité.

3.2.2 El equipo de Orientación y el Comité de Convivencia Escolar socializarán al inicio del año lectivo 2014 el protocolo de convivencia escolar en el 100% de la comunidad educativa del Colegio.

Nivel 5: Socialización realizada y actualizada permanentemente, liderada por el Encargado de Convivencia.

Entre las evidencias de su difusión se encuentra su integración al set de reglamentos colegiales que anualmente reciben las familias al momento de la matrícula.

3.2.3 El equipo de orientación y el Comité de Convivencia Escolar diseñarán y ejecutarán, a partir del año 2013, un conjunto de estrategias que promuevan la buena convivencia escolar en el 100% de los integrantes de la comunidad educativa.

Nivel 5: Conjunto de estrategias aplicadas regularmente. Entre ellas se encuentran:

- *Reuniones periódicas del Comité de Convivencia.*
- *Reuniones semestrales entre el Encargado de Convivencia y los alumnos y alumnas de los diferentes niveles.*
- *Fichas de trabajo en las Sesiones de Tutoría.*
- *Creación de la campaña “Trato por el Buen Trato”.*

3.3. El equipo de orientación, en conjunto con las direcciones de Sección y los tutores de curso revisará, reenfocherà y optimizará entre los años 2013 y 2015 las estrategias psicoeducativas que tiendan a facilitar un mejor acompañamiento al 100% de los alumnos que presenten problemas de adaptabilidad y bajo desempeño académico.

Nivel 5: Estrategias socializadas por el Equipó de Orientación y que son implementadas según las necesidades colegiales de acuerdo a protocolos de observación y derivación. En este trabajo participan de manera colaborativa docentes de asignatura, tutores, orientadores y psicólogos.

3.3.1 El equipo de orientación elaborará, revisará y actualizará durante el primer semestre del año 2014 un kárdex electrónico que contenga los protocolos de derivación, registros y atención del 100% de las prestaciones que ofrece al alumnado.

Nivel 5: Sistema de registro que ya se encuentra en ejecución.

3.3.2 El equipo de orientación con los Directores de Sección definirán entre los años 2014 y 2015 las estrategias psicoeducativas y pedagógicas regulares para la atención del 100% de los alumnos con dificultades de adaptabilidad y/o bajo desempeño académico.

Nivel 5: Estas iniciativas se aplican regularmente a partir de las derivaciones correspondientes y son concretadas por personal multidisciplinario que forma parte del Equipo de Orientación. Dichas aplicaciones se registran en el kárdex señalado y en las fichas personales de los alumnos y alumnas.

3.3.3 El equipo de orientación propondrá durante el año 2014 un plan de capacitación dirigido a fortalecer la intervención tutorial en el 100 % de las áreas deficitarias y susceptibles de innovación.

Nivel 5: El plan ha sido propuesto y entre sus iniciativas se encuentra las reuniones periódicas entre los docentes de las diferentes secciones e integrantes del Equipo de Orientación.

3.3.4 El equipo de orientación actualizará y socializará durante el año 2014-2015 los protocolos de derivación, registros y atención psicoeducativa en el 100% de los docentes que ingresan a la planta docente.

Nivel 5: Esta acción forma parte del proceso de inducción de los nuevos docentes.

3.3.5 El equipo de Orientación a partir del año 2014, informará y comprometerá a las familias en la ejecución de las estrategias psicoeducativas y pedagógicas definidas por el colegio en el 100 % de los alumnos con problemas de adaptación y bajo desempeño académico.

Nivel 5: El compromiso familiar es motivado desde la institución por medio de las entrevistas con los profesores tutores y con especialistas del Equipo de Orientación. Temáticas, situaciones y compromisos abordados en estas entrevistas son registrados en documentos oficiales: Libro de Clases, Ficha personal del alumno(a), Kárdex, Informe Reservado, según corresponda.

- Área de Evangelización Explícita

4.1 El equipo de pastoral colegial diseñará y animará entre el 2013 y 2017 un proyecto inclusivo de participación en las actividades pastorales promovidas por la congregación y el equipo de Animación Colegial, permitiendo que el 100% de la comunidad escolar tenga la oportunidad de hacerse parte en alguna de las actividades propuestas.

4.1.1 El equipo de pastoral colegial realizará en el año 2014 un diagnóstico del estado de situación de la pastoral colegial en el 100 % de los estamentos colegiales.

Nivel 4: El diagnóstico fue realizado, aunque la línea de acción no define de manera concreta el concepto de “estado de situación”, ya que tal conceptualización puede corresponder a actividades propuestas, número de participantes, distribución horaria, etc..

4.1.2 El equipo de pastoral colegial diseñará en el 2014 un plan de actividades que respondan a los intereses, necesidades y expectativas detectadas para el 100% de los integrantes de grupos, movimientos y comunidad toda.

Nivel 5: El diseño fue realizado y su propuesta se verifica de manera anual:

- *Preparación a los Sacramentos.*
- *Gama (movimiento juvenil)*
- *Emi (Espiritualidad marista infantil)*
- *Movimiento Marcha (alumnos de Enseñanza Media)*
- *Acciones de voluntariado,*

4.1.3 El equipo de pastoral colegial instalará en el año 2014 una serie de procedimientos que permitan a los miembros de la comunidad colegial conocer el 100% de las actividades pastorales sectoriales y colegiales propuestas por la congregación y colegio.

Nivel 5: Esta iniciativa de socialización anual se lleva a cabo en diferentes momentos del año por medio de diferentes iniciativas:

- *Publicación de actividades pastorales del año en formato Circular y Página Web institucional.*
- *Realización de encuentros y charlas con organizaciones sociales y solidarias.*
- *Realización de una Feria anual del Voluntariado.*

4.1.4 El equipo de pastoral colegial acompañará y supervisará la implementación de las propuestas pastorales sectoriales y colegiales, entre

el año 2015-2017, para el 100% de los integrantes de grupos, movimientos y comunidades participantes de la pastoral colegial.

Nivel 5: Supervisión a cargo de la Coordinación de Evangelización Explícita por medio de observación de actividades y reuniones con agentes pastorales.

4.1.5 El Codi en conjunto con el equipo de pastoral promoverá a partir del 2014 la participación en instancias de crecimiento humano y religioso propuestas por la congregación en el 100 % de la comunidad educativa.

Nivel 5: Promoción realizada anualmente por medio de motivaciones e invitaciones a participar en diferentes instancias propuestas por la Congregación.

4.2 El equipo de pastoral colegial animará, potenciará, instalará y evaluará entre el 2013 y 2017 las experiencias de servicio y voluntariado asociadas al aprendizaje involucrando para ello al 100% de las tutorías de curso y grupos *pastorales colegiales*.

Nivel 5: En el periodo citado, el colegio ha instalado dos experiencias de servicio y voluntariado con la animación de la Fundación Gesta (Compuesta por ex alumnos maristas):

- *Indiferencia Cero: Fondos concursable de la Fundación Gesta para proyectos solidarios diseñados y realizados por alumnos(as).*
- *Aprendizaje + Servicio: Experiencia solidaria que vincula aprendizajes curriculares con conciencia social liderada por profesores tutores y de asignatura.*

4.2.1 La coordinación de pastoral colegial gestionará y promoverá entre los años 2013 y 2014 un nuevo itinerario de solidaridad capaz de animar y potenciar experiencias de servicios en el 100% del estudiantado.

Nivel 5: Proceso instalado cuya aplicación se produce anualmente. Las evidencias corresponden al número de participantes en actividades solidarias dentro y fuera del colegio, así como la presentación de proyectos en iniciativas maristas como “Indiferencia Cero” y “Aprendizaje + servicio”.

4.2.2 El equipo de solidaridad en conjunto con el equipo de Tutores desarrollará durante los años 2014 al 2017 un conjunto de proyectos de aprendizaje y servicio que permitan atender el 80% de las necesidades definidas.

Nivel 5: Proceso instalado. Anualmente todos los cursos liderados por su profesor jefe o de asignatura realizan proyectos en la modalidad “Aprendizaje + Servicio”.

4.2.3 La coordinación de Pastoral y Solidaridad acompañará entre el 2014 y 2017 un proceso de reflexión acerca de lo realizado que estimule la movilización creciente a actitudes más transformacionales en el 80% de las personas involucradas según pauta establecida.

Nivel 4: Proceso que se ha instalado paulatinamente. El avance se ha efectuado al incorporar elementos motivacionales tanto en el cuerpo docente como en los alumnos(as).

4.2.4 La Coordinación de Pastoral implementará entre los años 2014 y 2016 un plan de formación en el área de la solidaridad para el 80 % de los profesores y otros miembros interesados de la comunidad.

Nivel 4: Plan que se efectúa anualmente, cuya meta debiera cumplirse en 2017.

4.2.5 El equipo de pastoral promoverá y acompañará a partir del año 2014 experiencias de voluntariado basadas en redes de apoyo externas en el 100% de la comunidad colegial.

Nivel 5: Promoción realizada y acompañamiento efectuado en cada una de las experiencias de voluntariado asumida por alumnos y alumnas:

Campamentos de Verano, Colonias de Invierno y Verano, Campañas asistenciales.

4.3 La dirección en su conjunto, en coordinación con el equipo de espiritualidad y laicado sectorial implementará, promoverá y motivará entre los años 2014 y 2017 un itinerario de experiencias graduales y procesuales de crecimiento personal, espiritual y carismático, invitando a hacerse parte al 100% del personal del establecimiento, a agentes pastorales colaboradores y a delegados de pastoral de cada uno de los sub centros de curso.

Nivel 5: Anualmente se publica el listado de actividades de formación emanadas del equipo sectorial y motivadas por el colegio. Tras esta difusión se produce la inscripción por parte de los interesados: Espiritualidad Apostólica Marista, Retiros Espirituales, Voluntariado laical, por nombrar algunos.

4.3.1. El equipo de pastoral del colegio levantará en el 2013 un catastro del itinerario de formación personal-espiritual de la comunidad que permita detectar necesidades de formación en el área, en el 100% de los partícipes.

Nivel 2: Catastro parcial y sin evidencias concretas de las necesidades de formación en el área pastoral. Como se señala en el apartado anterior, las propuestas suelen venir del nivel central.

4.3.2 El equipo pastoral promoverá y motivará entre 2013-2017 diversas instancias de formación para el desarrollo espiritual y personal del 100% del personal colegial, agentes pastorales colaboradores y delegados de pastoral de cada uno de los sub-centros de cursos.

Nivel 5: Promoción y motivación anual de estas instancias de formación. Algunas de ellas son institucionales y otras sectoriales:

- *Reuniones mensuales de delegados de pastoral.*
- *Retiros espirituales*
- *Jornadas de Espiritualidad Apostólica Marista.*

4.3.3 El equipo de pastoral promoverá y comprometerá sus esfuerzos durante el 2014 al 2016 en la formación de una o más comunidades y grupos de espiritualidad marista en concordancia con el Proyecto definido por el sector en el 100% de la comunidad.

Nivel 5: La promoción y esfuerzos por animar la formación de comunidades y grupos de espiritualidad se ha realizado dando como frutos el nacimiento de un grupo de Voluntariado Marista y Grupo de Oración denominado Mamás del Rosario. Ambas agrupaciones están conformadas por apoderadas.

- Área de Administración y Finanzas

1.1 La administración colegial, en conjunto con el Consejo Directivo y los Coordinadores de áreas, creará e implementará entre los años 2014 y 2017 un plan de mejora y mantención colegial que permita una mejor gestión de los recursos e insumos educativos puestos al servicio del proceso de enseñanza-aprendizaje respondiendo al 100% de lo planificado.

5.1.1. La administración levantará durante el año 2013 un registro de las obras de mantención realizadas en la infraestructura y equipamiento colegiales en los últimos 5 años, en el 100 % de las dependencias.

Nivel 5: Registro levantado en el plazo señalado, acción que ha permitido realizar un plan de mejora que está vigente.

1.1.2 La dirección, en conjunto con las direcciones de sección y la administración colegial, elaborarán durante el año 2014, un inventario de recursos instruccionales y administrativos (audiovisuales, informáticos y de mobiliario escolar) incorporados

a la gestión educativa en los últimos 6 años, en el 100 % de las dependencias colegiales.

Nivel 5: Inventario realizado y digitalizado.

1.1.3 La rectoría en conjunto con la administración colegial definirá en los presupuestos anuales a partir del año 2014, un plan de mantención, reposición y nuevas adquisiciones, que permitan disponer de medios actualizados y en óptimo estado para un adecuado desarrollo de la tarea educativa en el 100 % de las áreas y niveles.

Nivel 5: Plan que se verifica anualmente a partir de los presupuestos elaborados.

1.2 La Dirección, el Consejo Directivo y la Administración colegial, definirá e instalará entre los años 2014 y 2015 un protocolo socio económico que permita atender de manera expedita y con información actualizada y fiable al 100% de las familias que informan necesidades económicas especiales y/o coyunturales, con el fin de favorecer la ayuda y colaboración según lo dispuesto en el reglamento vigente.

Nivel 5: Protocolo informado anualmente a las familias en documento oficial del colegio.

1.2.1 La dirección, la administración y las direcciones de sección instalarán a partir del año 2014, procedimientos de detección y comunicación formalizada de problemáticas de índole económico que pongan en riesgo la continuidad de estudios en el 100 % de los casos de familias registradas.

Nivel 4: Procedimientos instalados. Operan de manera reservada en cuanto a comunicación.

1.2.2 La dirección con la colaboración de la directiva del Centro General de Padres y sub-centros de cursos generará durante los años 2014-2017, un protocolo que permita conocer y atender de manera adecuada y pertinente, las necesidades eventuales de colaboración y ayuda que familias puedan presentar durante el transcurso del año escolar, en el 100 % de los casos que sean conocidos y que solicitan ayuda.

Nivel 4: Protocolo que no ha sido difundido ampliamente, pero que cumple su rol de asistir necesidades de familias específicas.

5.2.3 La dirección reservará en su presupuesto colegial durante los años 2014-2017 el 20% de su “Fondo de becas” para poder atender de manera adecuada y efectiva las necesidades de las familias que presenten problemáticas serias de financiamiento de sus obligaciones para con el establecimiento, durante el desarrollo del año escolar, en a lo menos un 80% de los casos que sean conocidos y que soliciten ayuda.

Nivel 5: Fondo de Becas existe y su postulación es anual.

- Área Vinculación con la Comunidad

6.1 La Dirección, el Consejo Directivo y los responsables de las áreas de animación diseñarán e implementarán en el periodo 2014 – 2016 un programa de extensión educativa, cultural, pastoral y académica haciendo partícipe de todo ello al 100% de la comunidad andina.

Nivel 1: No se ha implementado el programa señalado, por lo que no hay desarrollo de los lineamientos del Área.

6.1.1 La rectoría, las direcciones de sección, áreas de animación y estamentos colegiales elaborarán durante el segundo semestre del 2013, un diagnóstico y catastro de ofertas de extensión colegial posibles de desarrollar en la ciudad, considerando como beneficiarios o partícipes de ello, al 100 % de la comunidad aconcgüina.

6.1.2 La rectoría, las direcciones de sección, áreas de animación y estamentos colegiales, planificarán y ejecutarán para los años 2014 al 2017 una o dos actividades en cada área, ejecutando al menos el 80 % de lo programado para su realización.

6.1.3 La rectoría, las direcciones de sección, áreas de animación y comunidades colegiales, elaborarán a partir del año 2014 mecanismos e instancias de evaluación de los proyectos ejecutados, con el fin de retroalimentar al 100% de las iniciativas desarrolladas, y la pertinencias de ellas, en el beneficio esperado para nuestra comunidad escolar y los destinatarios externos.

VIII.- PLAN DE MEJORA:

A) Centrado en la PE:

De acuerdo a la forma en que se estructura la gestión educativa a nivel institucional, pareciera que existe una articulación plena e integrada entre los diferentes estamentos y áreas, Sin embargo, el análisis de los objetivos estratégicos permite determinar que existen objetivos no cumplidos no sólo porque no han sido alcanzados en el plazo propuesto sino porque en algunos casos no hay acuerdo respecto de las dimensiones o conceptos a los que apuntan.

El “alineamiento estratégico” en el contexto institucional tiene sus peculiaridades ya que hay áreas que le son privativas – como la de Evangelización Explícita – y otras que contemplan dimensiones distintas de la realidad, como el Área curricular que alberga los propósitos de aula y la formación complementaria. Aun así, es posible advertir una sinergia estratégica empujada por la motivación de cada uno de los liderazgos asociados a las diferentes áreas.

Hay dos elementos que la PE colegial que no contempla de manera concreta: herramientas específicas que evidencien la sinergia estratégica y formas de explicitar la implantación del apalancamiento estratégico. Esto se debe fundamentalmente a que buena parte de los objetivos estratégicos, sobre todo en las áreas de liderazgo y curricular, están formulados a partir del diseño, la motivación o el lanzamiento de propuestas sin que se privilegien elementos concretos que evalúen la pertinencia o concreción de estos propósitos.

En el presente plan no se ha considerado el ámbito de Administración y Finanzas por cuanto el desarrollo de esta área está vinculado con animaciones

y supervisiones sectoriales (centrales) directas lo que implica que su trabajo administrativo – estratégico está permanentemente monitoreado por estructuras externas al colegio. Ello implica que el cumplimiento de metas y objetivos está relacionado con evaluaciones específicas y periódicas que le restan autonomía. Porcentaje de becas por colegio, énfasis del presupuesto anual, límites de gastos, inversiones o mantenciones estructurales suelen ser ítemes fijados por un control financiero central. Por ser el área menos autónoma en términos de propuestas y desarrollo de acciones contenida en la PE colegial, indudablemente escapa a lineamientos de mejora propuestos desde un contexto con escasa influencia o novel decisonal. Además, los objetivos de esta área están centrados más bien en procedimientos o protocolos, factores que este diagnóstico estima que se han cumplido.

- Área de Liderazgo Carismático:

Objetivo 1	El Consejo Directivo – durante el I Semestre del año - animará una jornada de análisis de los objetivos estratégicos para el 100% de los docentes con el fin de clarificar conceptos contenidos en sus propuestas para reelaborar propósitos evaluables cuyas evidencias puedan ser compartidas objetivamente.
Expectativa de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la PE colegial por parte del 100% de los docentes. - Identificación de la función de Área de Liderazgo Carismático. - Identificación de objetivos estratégicos de difícil evaluación.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar jornada - Seleccionar conceptos a redefinir - Convocar a la jornada de reflexión

	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar jornada - Redactar listado de objetivos reformulados.
Responsable	Consejo Directivo

Objetivo 2	El Consejo Directivo realizará mensualmente reuniones ampliadas con los Coordinadores de actividades extracurriculares para fortalecer la programación de actividades y conocer las necesidades de cada área
Expectativa de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de un planificador mensual que incluya todas las actividades colegiales. - Discernimiento acerca de la pertinencia y oportunidad de la realización de actividades extracurriculares. - Detección de necesidades importantes de las áreas. - Catastro del número de alumnos y alumnas que participan regularmente en el ámbito extraprogramático.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar pauta de trabajo - Articular actividades en el cronograma - Priorizar realización de actividades o eventos propuestos.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo Directivo - Animadores de Áreas.

- Área Curricular

Objetivo 1	La Coordinación Pedagógica organizará durante el I Semestre del año jornadas de capacitación para el 100% de los docente para abordar dos temáticas específicas vinculadas el área: Modelo Pedagógico Marista y EPA (Estrategias para el Aprendizaje).
Expectativa de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Difusión entre los docentes de material atingente al Modelo Pedagógico Marista y EPA. - Conocimiento de postulados generales del socio - constructivismo. - Socialización de la plataforma sectorial de planificación. - Generación de mejores aprendizajes en los alumnos mediante la aplicación de nuevos énfasis y formato.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar material de trabajo - Convocar a las jornadas - Diseñar estrategias de trabajo - Seleccionar ejemplos de planificación - Aplicar lineamientos del Modelo en el diseño de estrategias de aula por asignatura.
Responsable	Coordinación Pedagógica.

Objetivo 2	La Coordinación Pedagógica diseñará un modelo de Proyectos de Innovación para ser socializado entre los Jefes de Departamento de asignaturas con el fin enriquecer la enseñanza y motivar mejores aprendizajes.
Expectativa de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación de modelos de proyectos. - Socialización de experiencias externas. - Evaluación de propuestas seleccionadas. - Identificación de contenidos, dimensiones y competencias menos logradas en las diferentes asignaturas.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y socializar modelo. - Confección de proyectos por asignaturas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de los proyectos.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación Pedagógica - Jefes de Departamentos.

Objetivo 3	Los Jefes de Departamentos de Lenguaje y Matemática propondrán a la Coordinación Pedagógicas estrategias específicas tendientes a mejorar los aprendizajes de los alumnos y alumnas más descendidos en cada asignatura considerando horario y lugar de aplicación, así como prácticas pedagógicas concretas y materiales a utilizar.
Expectativa de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Informe estadístico de rendimiento por curso en las asignaturas de Lenguaje y Matemática. - Identificación de las posibles causas de bajos rendimientos. - Informe en base a resultado de evaluaciones estandarizadas. - Programa de atención y apoyo realizado en el 100% de los casos identificados.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar pruebas estandarizadas por asignatura. - Analizar resultados. - Determinar estrategias remediales. - Articular elementos logísticos para la realización del programa.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinadores Pedagógicos. - Jefes de Departamentos.

Objetivo 4	La Coordinación Pedagógica realizará durante el año observaciones de clases al 100% de los docentes considerando una primera observación consensuada y una segunda sin aviso, enfatizando la retroalimentación de lo observado.
------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Expectativa de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión de los docentes en sus prácticas pedagógicas - Conocimiento de la pauta de observación a aplicar. - Definición de los mecanismos de retroalimentación.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Socializar pauta de observación. - Realizar observaciones. - Informar retroalimentación.
Responsable	- Coordinación Pedagógica.

Objetivo 5	Las Coordinaciones de actividades del currículum complementario diseñarán, socializarán y aplicarán durante el año una pauta de evaluación de estas actividades para ser respondida aleatoriamente por el 80% de los estudiantes que participan en estas áreas.
Expectativa de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Pauta de evaluación realizada, aplicada y sistematizada. - Socialización de conclusiones.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y aplicar pauta. - Sintetizar conclusiones.
Responsable	Coordinadores de Animación.

Objetivo 6	Las Coordinaciones de Animación diseñarán durante el primer trimestre del año un programa de actividades para el 100% de los alumnos que contemple una programación semanal y una estructuración horaria reservada para cada dimensión del currículum complementario
------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Expectativa de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de una matriz de actividades diferenciada por días y horarios según área - Plan de actividades extracurriculares implementado. - Determinación de espacios y horarios para la realización de cada una de las actividades. - Aporte de actividades de profesores y/o monitores.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar programa. - Definir número máximo de actividades por alumno. - Registrar interesados.
Responsable	Coordinadores de Animación.

Objetivo 7	Las Coordinaciones de Animación propondrá al Consejo Directivo durante el I Semestre del año una reformulación de los criterios y pertinencia de reconocimiento para el 100% de alumnos(as) destacados(as) y la forma de entregar tales reconocimientos
Expectativa de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de participación destacada de alumnos y alumnas. - Listado de participaciones destacadas externas e internas. - Determinación de criterios de reconocimiento. - Reformulación de Reglamento de Premiación.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer criterios y formas de premiación. - Sistematizar propuesta.
Responsable	Coordinadores de Animación.

- Área de Orientación y Convivencia:

Objetivo 1	<ul style="list-style-type: none"> - El Equipo de Orientación desarrollará durante el año – por medio de reuniones periódicas con profesores jefes – un programa de tutoría para todos los cursos que considere los lineamientos del Modelo de Orientación Marista y estrategias de trabajo considerando niveles de desarrollo formativo de cada nivel.
Expectativa de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de temáticas contenidas en el Modelo de Orientación Marista - Formulación de listado de temas de Tutoría Colegial para todos los niveles. - Definición y diseño de módulos de orientación. - Selección de temas de orientación atingentes para cada nivel.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar sesiones de reflexión. - Elaborar propuestas de temas y módulos. - Diseñar y socializar Programa. - Aplicar programa definido.
Responsable	Equipo de Orientación Profesores Tutores (Jefes)

- Área de Evangelización Explícita:

Objetivo 1	La Coordinación de Pastoral colegial organizará dos jornadas de reflexión en el I Semestre del año para detectar por medio de talleres e intercambio de experiencias necesidades de
------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	formación personal y espiritual con el fin de elaborar un programa de formación al que pueda acceder el 100% de los funcionarios colegiales.
Expectativa de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de intereses, motivaciones y necesidades. - Revisión de propuestas sectoriales. - Difusión de los objetivos de las jornadas.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar jornadas. - Estructurar listado de necesidades a partir de los talleres de reflexión. - Proponer programa de formación.
Responsable	Coordinación de Pastoral.

- Área Vinculación con la Comunidad

Objetivo 1	<ul style="list-style-type: none"> - El Consejo Directivo convocará durante el Primer Trimestre del año a una reunión ampliada de todos los funcionarios que tengan responsabilidades en el liderazgo de secciones, áreas y departamentos con el fin de
------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	proponer un programa de actividades que contenga propuestas de desarrollo comunitario, solidario, pastoral, deportivo y artístico – cultural colegiales para ser compartido con el 100% de la comunidad aconcgüina a partir del II Semestre del año en curso.
Expectativa de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de actividades por área susceptibles de ser compartidas. - Determinación de criterios para seleccionar actividades de extensión. - Identificación de contextos idóneos para vinculación con la comunidad a partir de las actividades seleccionadas.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reunión ampliada con carácter resolutivo. - Proponer y argumentar propuesta de actividades. - Seleccionar actividades - Socializar programa
Responsable	<p>Consejo Directivo</p> <p>Coordinadores de Áreas</p> <p>Coordinadores Pedagógicos</p> <p>Jefes de Departamento</p>

B) Centrado en Desempeños de Aula:

Considerando los resultados obtenidos por el colegio en evaluaciones externas, fundamentalmente en el informe de la Agencia de Calidad citado en el apartado de resultados, se suscita una preocupación por los resultados obtenidos por los estudiantes de 4° Básico durante tres mediciones en lo concerniente a Lectura en 4° Básico.

Si bien es cierto, un significativo porcentaje de alumnos(as) se ubica en el Nivel de Aprendizaje Adecuado, no es menos importante señalar que el lapso 2013 a 2015 muestra que ha habido una movilidad negativa ya que ha aumentado el número de estudiantes que se ubican en el Nivel de Aprendizaje Insuficiente.

Por lo tanto, se proponen estrategias centradas en este nivel y en esta competencia intelectual considerando las siguientes razones:

- Lectura es una capacidad intelectual transversal a todo el currículum escolar y a los instrumentos de evaluación del Simce de aula.
- 3° y 4° Básico son niveles cruciales en el desarrollo de habilidades intelectuales por lo que mejorar los desempeños de lectura permitirá establecer una base aprendizaje que acompañará a los estudiantes en los sucesivos desafíos académicos.

Corresponderá al Área Curricular liderar este proceso que involucrará – además de los estudiantes - al Director de Sección, Profesores Jefes, Docentes y Asistentes de Aula. No obstante, se ha considerado importante incluir en la implementación de este Plan de Mejora a las Área de Liderazgo y de Orientación.

ÁREA CURRICULAR	
ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Implementación de niveles de perfeccionamiento	Determinación de las necesidades de perfeccionamiento docente para profesores y asistentes de aula de 3° y 4° Básico con el fin de fortalecer su trabajo en los niveles de lectura con los estudiantes más descendidos (DUA, por ejemplo)

Socialización de resultados con los docentes del establecimiento	Reunión con los docentes del establecimiento 3° y 4° Básico para socializar los resultados obtenidos, tras la aplicación de instrumentos de evaluación externa
Intercambio de experiencias pedagógicas	Diálogo pedagógico con el propósito de intercambiar experiencias pedagógicas orientadas a fortalecer los aprendizajes descendidos en los cursos evaluados.
Acompañamiento de la enseñanza	Realizar acompañamiento al aula entre pares para detectar prácticas pedagógicas efectivas tendientes al desarrollo de habilidades cognitivas.
Fortalecimiento de la estructura de clases	Reunión técnico - pedagógica para analizar y reflexionar en torno a la importancia de fortalecer la estructura de clases para lograr aprendizajes significativos.
Revisión y retroalimentación de las EPAs	Revisión, retroalimentación y adecuación de las EPAs planificaciones didácticas considerando los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de evaluación.
Sistema de monitoreo de los aprendizajes	Revisión del sistema de monitoreo para un seguimiento efectivo del proceso de aprendizaje de los estudiantes para detectar casos de aprendizajes descendidos, estableciendo mecanismos efectivos de apoyo.
Talleres de reforzamiento	Implementación de talleres de reforzamiento para el desarrollo de las competencias de comprensión de lectura en los estudiantes que presentes niveles descendidos
Fortalecimiento equipos de aula	Reuniones semanales de los equipos de aula para fortalecer el trabajo en aula, esto es el apoyo efectivo a los y las estudiantes.
Articulación inter asignaturas	Establecer estrategias efectivas para desarrollar y potenciar las habilidades cognitivas de los y las estudiantes, es decir establecer una ruta de aprendizaje considerando como punto de partida las habilidades más descendidas, y que procure la progresión de las mismas. Por ejemplo, establecer un número

	<p>determinado de clases, en todas las asignaturas del Plan de Estudio, para reforzar las habilidades, que según los resultados aparecen como las más descendidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inferir significado a partir del contexto. • Extraer información explícita. • Argumentar • Identificar • Analizar • Distinguir
Guías de aprendizaje interdisciplinarias	Elaborar guías de aprendizajes interdisciplinarias para desarrollar las habilidades más descendidas y que fortalezcan las competencias de comprensión lectora y resolución de problemas
Fortalecimiento de la comprensión lectora	Desarrollo de la competencia lectora mediante la creación de un banco de textos mediante la selección de: <ul style="list-style-type: none"> • Textos literarios y no literarios para ser incorporados en las guías de aprendizaje e instrumentos de evaluación de todas las asignaturas del Plan de Estudios de 3° y 4° Básico. • Textos con infografía

ÁREA LIDERAZGO ESCOLAR

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Articulación del plan propuesto con PE del Establecimiento	Revisión de la PE para articular plan remedial con objetivos estratégicos.
Socialización de resultados con el equipo directivo del establecimiento	Reunión con el equipo directivo para presentar el informe de resultados y el plan remedial.
Monitoreo de la implementación de estrategias de mejoramiento	Reuniones quincenales con equipo técnico para determinar grados de avance en el plan y determinar ajustes si fuere necesario.

ÁREA ORIENTACIÓN Y CONVIVENCIA	
ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Socialización de los resultados con los Padres y Apoderados del establecimiento	Entrega y socialización de los resultados obtenidos en la medición a los Padres y Apoderados del establecimiento.
Socialización del plan remedial con los Padres y apoderado del establecimiento	Presentación y socialización del plan remedial en reunión de Padres y Apoderados.
Capacitación a los docentes acerca de tipos de necesidades especiales y estrategias de aplicación	Sesiones periódicas entre Equipo de Orientación y docentes de aula para capacitarlos en la detección de estudiantes con necesidades educativas especiales y posibles estrategias de aprendizaje a aplicar.
Articulación de protocolo de derivación antes casos diagnosticado de necesidades educativas especiales.	Implementación de protocolos de derivación antes situaciones específicas detectadas por los docentes.
Estructuración de un plan de apoyo en el aula.	Socialización con los docentes e implementación un plan de apoyo en aula para fortalecer aprendizaje de estudiantes diagnosticados con necesidades educativas especiales

IX.- BIBLIOGRAFÍA:

Anderson, Stephen. “Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela”. En <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13>

Banes, Juan Manuel. “Gestión Estratégica para instituciones educativas” En <http://www.academia.edu>

Elmore, Richards. “Mejorando las escuelas desde la sala de clases”. Formato PDF

Escudero Muñoz, Juan Manuel. “La innovación y la organización escolar”. En “La gestión educativa ante la innovación y el cambio” (Roberto Pascual) Formato PDF

Garrido Lobos, Igor. Proyecto Educativo Institucional. Instituto Chacabuco – Colegio Marista de Los Andes. Trabajo de Grado I – Magister en Educación, Mención Gestión de Calidad, Tercer Semestre - Universidad Miguel de Cervantes.

Instituto Chacabuco de Los Andes. “Proyecto colegial 2013-2017”

Martín Fernández, Evaristo. “Gestión de instituciones educativas inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización”. Reseña de David Ansoleaga San Antonio en www.redalib.org

Pozner, Pilar. “La gestión educativa estratégica”. Formato PDF

Texto Magister en Educación, Mención Gestión de Calidad, Tercer Semestre. Universidad Miguel de Cervantes.

Warner Burke, W..”El desarrollo organizacional como proceso de cambio”. Texto adaptado por el equipo de Gestión Escolar de la Fundación Chile. Formato PDF

www.maristas.cl

X.- ANEXO

GLOSARIO MARISTA:

- **Maristas**: Nombre genérico dado a obras y personas vinculadas a la Congregación de los Hermanos Maristas fundada por Marcelino Champagant en 1817.
- **Hermanos Maristas**: Religiosos laicos consagrados que forman parte de la Congregación.
- **Laicos(a)** : Personas vinculadas de distinta manera y de forma permanente o temporal, a la organización marista (estudiantes, ex alumnos y ex alumnas, familias, funcionarios, docentes, etc.)
- **Hermano Superior General**: Máxima autoridad de la Congregación, reside en Roma (Casa Generalicia) y es elegido cada nueve años por

los “capitulares”, que son representantes de todas la Provincias Maristas del mundo.

- **Capítulo General:** Reunión celebrada cada nueve años en Roma, convocada por el Hermano Superior General y a la que concurren representantes de todas la Provincias Maristas del Mundo para elegir o releir un Superior.
- **Provincia:** Unidad administrativa que abarca un espacio geográfico determinado y las instituciones que en él se encuentran. Originalmente la presencia marista en un país se traducía en una Provincia, salvo en algunos países donde había mapas de una (Brasil y España, por ejemplo). En la actualidad, muchas provincias se han fusionado ante la disminución de Hermanos.
- **Provincial:** Hermano que ejerce el gobierno marista de una Provincia.
- **Sector:** Unidad administrativa dependiente de una Provincia. Chile, Bolivia y Perú alguna vez fueron provincias y hoy son sectores que conforman la Provincia Santa María de los Andes. Los sectores están a cargo de un Representante del Provincial, función que no necesariamente es desempeñada por un Hermano.
- **Obras maristas:** Instituciones fundadas y/o gestionadas por la Congregación. Existen universidades, colegios, centros de estudios, centros administrativos, residencias de Hermanos, fundaciones, etc..
- **CODI:** Consejo Directivo de los colegios maristas, presidido por un Rector(a), secundado por un Vicerrector(a) y conformado por quienes lideran cada una de las áreas institucionales.
- **Tutoría:** Labor ejercida en cada curso de los colegios maristas por un(a) docente que tradicionalmente ha sido identificado como Profesor Jefe. Se le llama también Tutoría a las sesiones semanales de aula en las que el Profesor Tutor, apoyado por el equipo de Orientación, implementa el Modelo de Orientación Marista. (MOM).
- **Director(a) de Sección:** Docente responsable de un ciclo determinado de los colegios maristas. Por lo general la división corresponde a Enseñanza Básica (Pre básica a 6° Básico), Enseñanza Media Inicial (7° Básico a 2° Medio) y Enseñanza Media Superior (3° y 4° Medio).

- **Áreas de Animación:** Conjunto de actividades asignadas al curriculum complementario (extra programáticas) a cargo de Coordinadores de Animación o de Áreas. En el caso del Instituto Chacabuco, estas áreas de animación son Evangelización Explícita, Deportes y Artístico – Cultural.
- **Evangelización Explícita:** Área marista que lidera el desarrollo formativo de los estudiantes en el ámbito de lo pastoral por medio de dimensiones celebrativas, catequesis y movimientos infanto – juveniles.
- **MPM:** Modelo Pedagógico Marista. Iniciativa curricular sectorial (nacional) que orienta el trabajo de aula por medio de la aplicación de un diseño de la enseñanza centrado en el socio- constructivismo.
- **EPA:** Estrategia para el Aprendizaje. Formato de planificación de la enseñanza, derivado del MPM, y que contempla una serie de elementos tomados de diferentes fuentes teóricas. Algunos de ellos son:
 - Tarea auténtica
 - Panel de Capacidades
 - Contenidos Declarativos
 - Contenidos Procedimentales
 - Contenidos Actitudinales
 - Evaluaciones formativas, de proceso y sumativas.
- **Aprendizaje + Servicio:** Instancia de participación marista en que la los educadores lideran proyectos de vinculación con la comunidad cuya realización por parte de los estudiantes une el ámbito solidario con componentes del currículum. Su influencia directa proviene de experiencias argentinas basadas en lo que se denomina la “solidaridad transformacional”.
- **Indiferencia Cero:** Conjunto de proyectos solidarios propuestos y desarrollados por estudiantes maristas con el apoyo económico de la Fundación Gesta (organización solidaria de ex alumnos maristas) por medio de fondos concursables.
- **Asistentes de aula:** Personal técnico no docente que apoya la labor docente en aula desde Pre Básica a 4° Básico.

- **Asesoría Pedagógica:** Corresponde a lo que comúnmente se conoce como Unidad Técnico Pedagógica. En los colegios maristas también se conoce como Coordinación Pedagógica, y en el Instituto Chacabuco está compuesta por la Asesoría Pedagógica de E. Básica y la de E. Media.
- **CEIS:** Centro de Evaluación e Investigación Sicoeducativa perteneciente al Sector Chile. Desde el año 2001 opera como OTEC,
- **PCA:** En 2005, CEIS Maristas crea la Prueba de Calidad de Aprendizaje (PCA) para evaluar el nivel de logro en Lenguaje, Matemática, Historia y Geografía, Ciencias Naturales e Inglés.